مديريت رابطه با مشتری

و عملکرد بازاریابی

**دكتر وحيد ناصحي فر**

**عضو هيئت علمي دانشگاه**

**علامه طباطبائي**

|  |  |
| --- | --- |
| **مهسا علی مرادی** | **دکتر محمد امین حقایق** |
| **کارشناس ارشد**  **مدیریت بازرگانی** | **دکتری مدیریت بازرگانی** |

پیشگفتار

مدیریت رابطه با مشتری[[1]](#footnote-1) یا CRM از مفاهیم امروزی مدیریت بازاریابی یا مدیریت کسب و کار بوده که در شرکت های فعال در این حوزه کاربرد دارد . مدیریت رابطه با مشتری در منابع ترجمه شده با عنوان مدیریت ارتباط با مشتری نیز ارائه شده ولی در این کتاب معادل کلمه Relationship ، رابطه انتخاب شده و کلمه ارتباط برای Communication استفاده شده است .

هدف CRM جذب و حفظ مشتری بوده و بر مبنای بینش مشتری‌ مداری همه جانبه و در شرایط رقابتی ، کاربرد دارد . CRM مبتنی بر رفتار درست با مشتری بوده و زیرسیستم های آن شامل نظام پیشنهادات، بررسی شکایات و سنجش رضایت مشتری است . در کسب و کارهایی که تعداد مشتریان زیاد می‌باشند بکارگیریCRM مبتنی بر نرم افزارCRM بوده که چنین نرم افزار هایی در بازار نرم افزار های تجاری به تعداد زیاد و متنوع وجود دارند . بکارگیری CRM در کسب و کارهای مختلف به شکل های متفاوتی بوده ولی CRM در حوزه خدمات بانکی ، خدمات بیمه ، خدمات گردشگری و سایر بخش های خدماتی نیز وارد شده است. CRM در شرکت های بزرگ به صورت واحد و دپارتمان CRM وجود داشته که وظایف مدیریت نرم افزار، بررسی پیشنهادات و شکایات و سنجش رضایت مشتری را به عهده دارند. با توجه به کاربرد CRM ، حتی برای شرکت های کوچک توصیه می شود که به غیر از توسعه دانش و بینش CRM حداقل یک کارشناس برای پیاده سازی و پیگیری وظایف مرتبط داشته باشند .

این کتاب حاوی فصول مختلفی بوده که با هدف توسعه بینش ، دانش و مهارت های CRM طبقه بندی و ارائه شده است . این کتاب در حوزه های کاربردی کسب و کار و یا در حوزه های دانشی برای دانشجویان و دانش پذیران دوره های MBA و DBA می تواند مفید باشد . بدیهی است که هیچ کتابی بی عیب و نقص نبوده و نقطه نظرات شما خواننده گرامی می‌تواند در بهبود کیفیت چاپ های بعدی موثر واقع شود. لذا از شما درخواست می شود که نقطه نظرات خود را به نشانی زیر ارسال فرمایید :

vahid.nasehifar1@gmail.com

تقدیم به:

همه پدران و مادران

فهرست مطالب

فصل اول : مبانی و مفاهیم مدیریت رابطه با مشتری...................................................................

فصل دوم : برنامه های مدیریت رابطه با مشتری .........................................................................

فصل سوم : بازاریابی رابطه ای ....................................................................................................

فصل چهارم : رضایت مشتری .....................................................................................................

فصل پنجم : مدیریت تجربه مشتری ...........................................................................................

فصل ششم : ارتباطات بازاریابی یکپارچه IMC ........................................................................

فصل هفتم : مديريت وفاداري مشتري CLM ...........................................................................

فصل هشتم : خلق ارزش برای مشتری........................................................................................

فصل نهم : زنجیره ارزش مدیریت رابطه با مشتری ....................................................................

فصل دهم : مدیریت دوره عمر مشتری .......................................................................................

فصل یازدهم : IT , CRM .......................................................................................................

فصل دوازدهم : موفقیت و شکست مدیریت رابطه با مشتری......................................................

فصل سیزدهم : ابعاد فنی مدیریت رابطه با مشتری......................................................................

فصل چهاردهم : پیاده سازی مدیریت رابطه با مشتری................................................................

فصل پانزدهم : سازمان و تشکیلات مدیریت رابطه با مشتری.....................................................

فصل شانزدهم : مديريت رابطه با مشتري الكترونيكي E-CRM...............................................

فصل هفدهم : مدیریت عملکرد بازاریابی...................................................................................

ضمائم ........................................................................................................................................

[منابع و مراجع](#_Toc27543645)

فصل اول

مفاهيم و كليات

مقدمه

مدیریت رابطه با مشتری[[2]](#footnote-2) (CRM) به عنوان یکی از مفاهیم بارز در دنیای کسب و کار، نقش بسیار مهمی را در ارتقای روابط با مشتریان و بهبود عملکرد کسب و کارها ایفا می‌کند.

مدیریت رابطه با مشتری یک رویکرد جامع و استراتژیک است که به کسب و کارها کمک می‌کند تا بهترین ارتباطات و تعاملات ممکن را با مشتریان خود برقرار کنند. این اصل اساسی که به تمرکز بر مشتری تاکید دارد، به یکی از پایه‌های کلیدی در مدیریت استراتژیک کسب و کارها تبدیل شده است.

هر یک از این مفاهیم به طور جداگانه و در کنار یکدیگر، به کسب و کارها کمک می‌کنند تا ارتباطات بیشتری با مشتریان خود برقرار کنند، اطلاعات بهتری از مشتریانشان را جمع‌آوری و تحلیل کنند، منابع خود را به بهترین شکل ممکن تخصیص دهند و از طریق چندین کانال ارتباطی با مشتریان ارتباط برقرار کنند.

با توجه به اهمیتی که مدیریت رابطه با مشتری برای کسب و کارها دارد، درک صحیح و به کارگیری موثر این مفاهیم و مبانی اساسی، می‌تواند به کسب و کارها در بهبود عملکرد و رشد پایدار آنها کمک بسیاری بکند.

مدیریت رابطه با مشتری (CRM) می‌تواند چالش‌ها و مشکلاتی را داشته باشد که منجر به شکست آن می‌شود.

**دلایل شکست**

در یک تحقیق دلایل شکست در کسب و کار شامل موارد زیر بوده است :

* 1 % نامعلوم
* 5 % استفاده از محصولات دیگر
* 15 % دلایل رقابتی
* 79 % نارضایتی مشتریان

نارضایتی مشتریان از عوامل اساسی است که می‌تواند منجر به شکست مدیریت رابطه با مشتری شود. بنابراین، تمرکز بر بهبود خدمات، رفع مشکلات، شنیدن بازخوردهای مشتریان و ارائه ارزش افزوده می‌تواند از عوامل کلیدی برای پیشگیری از این شکست باشد.

**مثلث بازاریابی**

مثلث بازاریابی خدمات از سه ضلع بازاریابی بیرونی ، بازاریابی داخلی و بازاریابی تعاملی تشکیل شده است.

**1ـ بازاریابی بیرونی**[[3]](#footnote-3) : در واقع مجموعه فعالیت های بازاریابی که شرکت باید در مقابل مشتری انجام دهد . بازاریابی بیرونی شامل فعالیت های تبلیغات و برندینگ می‌شود.

**2ـ بازاریابی داخلی**[[4]](#footnote-4) : آموزش کارکنان و آماده سازی آن ها برای رویارویی با مشتریان و توجه به کارکنان به عنوان مشتری داخلی سازمان برای عمل به وعده هایی که به مشتریان داده شده است .

**3ـ بازاریابی تعاملی**[[5]](#footnote-5) : نقطه تماس شرکت با مشتری برای عرضه ی محصولات و خدمات می‌باشد. ناهماهنگی بین این سه بعد از بازاریابی باعث نارضایتی مشتری و در نتیجه شکست کسب وکار می‌شود .

**شرکت**

**بازاریابی بیرونی**

**بازاریابی داخلی**

**کارکنان**

**مشتری**

**بازاریابی تعاملی**

**شناخت مشتری**

شناخت مشتریان به دو دسته اصلی مشتری مصرفی و مشتری تجاری تقسیم می‌شود، هر یک با خصوصیات و نیازهای متفاوتی که باید به آنها توجه شود. این شناخت می‌تواند به کسب و کار کمک کند تا استراتژی‌های مناسبی برای جذب و حفظ هر دو نوع مشتری را اجرا کند.

**1ـ مشتری مصرفی**[[6]](#footnote-6) : مشتریانی هستند که محصولات و خدمات را برای استفاده شخصی خود خریداری می‌کنند .

**2ـ** **مشتری تجاری**[[7]](#footnote-7) : مشتریان تجاری شامل شرکت‌ها، سازمان‌ها و کسب و کارهای دیگر هستند که خدمات یا محصولات را برای استفاده در کسب و کار خود خریداری می‌کنند.

**نردبان وفاداری مشتری[[8]](#footnote-8)**

نردبان وفاداری مشتری، مشتریان را براساس سطح تعامل آنها با کسب‌وکار طبقه‌بندی می‌کند و مسیری را نشان می‌دهد که چگونه یک مشتری مشکوک به یک مشتری حامی تبدیل می‌شود .

**پله اول \_ مشتری بدگمان**[[9]](#footnote-9) : این افراد، افرادی هستند که هنوز با کسب و کار شما تعامل زیادی نداشته‌اند و فقط این احتمال وجود دارد که به مشتری تبدیل شوند .

**پله دوم \_ مشتری احتمالی**[[10]](#footnote-10) : مشتریانی که به طور فعال به محصولات یا خدمات شما علاقه‌مند هستند اما هنوز خریدی انجام نداده‌اند.

**پله سوم \_ مشتری** [[11]](#footnote-11) : افرادی که خرید اولیه خود را انجام داده‌اند و به مشتریان شما تبدیل شده‌اند.

**پله چهارم \_ مشتری وفادار**[[12]](#footnote-12) : این مشتریان به دلیل رضایتمندی مداوم با محصولات یا خدمات شما، با شما باقی می‌مانند و معمولاً خریدهای مکرر دارند.

**پله پنجم \_ مشتری طرفدار**[[13]](#footnote-13) : این مشتریان علاوه بر این که خودشان مشتری وفادار هستند، برای دیگران نیز معرفی و توصیه‌های مثبتی درباره شما می‌کنند.

**پله ششم \_ مشتری مدافع**[[14]](#footnote-14) : این مشتریان به محصولات و خدمات شما به اندازه‌ی کافی علاقه‌مند هستند که در برابر انتقادها و رقبا، به دفاع از شما بپردازند.

**پله هفتم \_ شریک** [[15]](#footnote-15) : این مشتریان به عنوان شریکان شما محسوب می‌شوند. آنها به طور فعال در همکاری با شما در جهت بهبود محصولات و خدمات شما، با شما همکاری می‌کنند.

با توجه به این مدل، هدف اصلی برای یک کسب و کار، تبدیل مشتریان مشکوک به مشتریان وفادار و در نهایت به شرکایی است که باعث ایجاد ارزش برای کسب و کار می‌شوند.

**انواع مشتری**

در این تقسیم‌بندی، به جمع‌بندی انواع مشتریان بر اساس ارزش و اهمیت آن ها برای کسب و کار می‌پردازیم:

**مشتری طلایی** : این نوع مشتریان معمولاً افرادی هستند که حجم بالایی از خریدها را انجام می‌دهند و به شدت وفادار به کسب و کار شما هستند.

آنها به طور مداوم به خرید از شما ادامه می‌دهند و به دلیل ارزش زیادی که به کسب و کار شما اضافه می‌کنند، معمولاً به عنوان مشتریان مهم و استراتژیک شناخته می‌شوند.

**مشتری نقره ای** : این نوع مشتریان نسبت به مشتریان طلایی، حجم کمتری از خریدها را انجام می‌دهند اما همچنان وفادار به کسب و کار هستند.

آنها ممکن است در دوره‌های زمانی مشخص، خریدهای بزرگتری انجام دهند و به عنوان مشتریان مهم محسوب شوند.

**مشتری برنزی** : مشتریان برنزی معمولاً حجم کمتری از خریدها را انجام می‌دهند و احتمالاً وفاداری کمتری نسبت به کسب و کار شما دارند .

این نوع مشتریان ممکن است به طور مداوم تغییراتی در محصولات یا خدماتی که استفاده می‌کنند، داشته باشند و به راحتی می توان رضایت آنها را پیگیری کرد .

**مشتری آهنی** : این نوع مشتریان معمولاً افرادی هستند که در فرآیند خرید و استفاده از محصولات یا خدمات شما مشکلات و مسائلی دارند.

آنها ممکن است به دلیل تجربه‌ی ناخوشایند ، انتقادهایی را به کسب و کار شما وارد کرده و نیاز به پشتیبانی و رسیدگی دارند تا از ادامه خرید آنها مطمئن شوید .

این دسته‌بندی‌ها ممکن است بر اساس معیارهای مختلفی انجام شود، اما در کل، هدف از آنها تمرکز بر روی مدیریت و بهره‌برداری بهینه از منابع برای بهبود روابط با مشتریان و افزایش فروش است.

**مراحل توسعه بازاریابی**

مراحل توسعه بازاریابی شامل موارد زیر است :

**1ـ مرحله تولید**[[16]](#footnote-16) : این مرحله از سال 1900شروه شده و تا سال 1920 ادامه داشته و به مفهوم تمرکز بر تولید انبوه برای سرشکن شدن هزینه ثابت و کاهش بهای تمام شده است در این مرحله هدف اصلی تولید انبوه و در دسترس بودن محصول می‌باشد.

**2ـ مرحله فروش**[[17]](#footnote-17) : این مرحله بین سال های 1920 تا 1950 واقع شده و در این مرحله بازاریابان و فروشندگان به دنبال فروش اجباری و تحمیل محصول خود به مشتری بوده اند . در این مرحله توجه اصلی به کسب و کار و محصول بوده و به نیاز مشتری توجه نشده است و هدف اصلی فروش محصول از هر طریق ممکن بوده است .

**3ـ مرحله بازاریابی** [[18]](#footnote-18) : مرحله بازاریابی از سال 1950تا سال 1990 اتفاق افتاده است . در این مرحله بازاریابان و فروشندگان به دنبال شناسایی و برآورده کردن نیاز مشتری بوده اند . در این مرحله توجه اصلی به بازار و نیاز مشتری بوده است و حداکثر تلاش ممکن برای تطابق کسب و کار با نیاز مشتری و بازار دنبال شده است . شعار اصلی این مرحله ، مصرف کننده پادشاه است ! یک نیاز پیدا کنید و آن را پر کنید[[19]](#footnote-19) بوده است .

**4ـ مرحله رابطه**[[20]](#footnote-20) : این مرحله از سال 1990 به بعد اتفاق افتاده است و در این مرحله بازاریابان و فروشندگان به دنبال ایجاد رابطه محکم با همه عوامل بازاریابی و ذینفعان[[21]](#footnote-21) بوده و به غیر از رابطه محکم با مشتری ، رابطه محکم با واسطه ها و حتی پرسنل از طریق بازاریابی داخلی دنبال می‌شود .

**نزدیک بینی بازاریابی [[22]](#footnote-22)**

در بازاریابی و فروش انواع و اقسام نزدیک بینی بازاریابی وجود داشته است . به عنوان مثال به جای توجه به سود ممکن است بازاریابان و فروشندگان به درآمد توجه نموده و از هزینه های بازاریابی ، فروش و کسب و کار قافل شوند . نزدیک بینی دیگر نزدیک بینی بین نیاز و خواسته بوده که به جای اینکه بر روی نیاز متمرکز شویم تمرکز روی خواسته مشتری بوده است . برای مثال، در شرکت راه‌آهن آمریکا، تمرکز بر بهبود کیفیت قطارها بدون در نظر گرفتن ترجیحات و نیازهای واقعی مسافران، منجر به عدم جذب مشتریان بیشتری و در نتیجه، کاهش درآمدها می‌شود.

**گرایش بازاریابی**

این گرایش به این باور می‌افزاید که برنده شدن در بازار آینده و حفظ موقعیت رقابتی، به وفاداری مشتریان بستگی دارد. بر این اساس، هدف اصلی این رویکرد ایجاد و تقویت ارتباطات و وفاداری مشتریان است.

برنده شدن در این نبرد آینده به معنای ارائه خدمات و محصولاتی است که مشتریان آنها را دوست داشته و به آنها وفادار می‌مانند. بهبود تجربه مشتری، ارائه خدمات پس از فروش عالی و ارتقاء ارتباطات بین مشتری و برند از جمله راهکارهای این گرایش هستند.

**خلق ارزش مشترک [[23]](#footnote-23)**

در این گرایش خلق ارزش برای مشتریان همراه با خلق ارزش برای جامعه به عنوان یک هدف اصلی در نظر گرفته می‌شود. برای دستیابی به این هدف، کسب و کارها باید خدمات و محصولاتی ارائه دهند که علاوه بر اینکه نیازها و تمایلات مشتریان را برآورده می‌کنند، به حل مشکلات اجتماعی و محیطی نیز کمک می‌کنند.

این گرایش بر این اعتقاد استوار است که بهبود وضعیت اجتماعی، محیطی و اقتصادی جامعه، در نهایت به رشد و موفقیت کسب و کارها منجر خواهد شد.

به طور خلاصه، هر دوی این گرایش‌ها به کسب و کارها کمک می‌کنند تا بهبود عملکرد خود را از طریق تمرکز بر روابط وفادار با مشتریان و خلق ارزش برای جامعه، تضمین کنند.

**تحقیقات مشتری[[24]](#footnote-24)**

تحقیقات مشتری برای درک بهتر نیازها، تمایلات و رفتارهای مشتریان انجام می‌شود و شامل موارد زیر می‌شود:

**1ـ تحقیقات بازار** : شناخت بازار

**2ـ تحقیقات بازاریابی** : حل مسائل بازاریابی

**3ـ تحقیقات مشتری** : تحقیق روی مشتری ، روان شناسی مشتری و رفتار مصرف کننده

این تحقیقات به کسب و کار کمک می‌کنند تا بهترین تصمیمات را برای جذب و حفظ مشتریان، ارائه محصولات و خدمات، و بهبود روند بازاریابی بگیرند.

**مدیریت تجربه مشتری[[25]](#footnote-25)**

هدف اصلی این مدیریت، بهبود و بهینه‌سازی تمامی نقاط تماس مشتری با برند، از جمله ارتباطات، خدمات، محصولات و تجربه‌هایی که مشتری دریافت می‌کند، با توجه به نیازها و انتظارات مشتریان است.

**بازاریابی پایه[[26]](#footnote-26)**

مک‌کارتی[[27]](#footnote-27) در سال ۱۹۶۰ در کتاب آموزش مدیریت بازاریابی خود که با عنوان ‌بازاریابی پایه عرضه شد 4Pرا مطرح کرد این عناصر شامل محصول ، قیمت ، مکان و ترویج هستند.

سپس بعد از او فیلیپ کاتلر در کتاب مدیریت بازاریابی خود که در سال ۱۹۶۷ منتشر شد، 4Pرا شرح داد که شامل موارد زیر می‌باشد :

**آمیخته بازاریابی[[28]](#footnote-28)**

آمیخته بازاریابی از عوامل قابل کنترل بازاریابی بوده و شامل موارد زیر می‌باشد :

**1ـ محصول** [[29]](#footnote-29) : منظور محصولات یا خدماتی است که شرکت ارائه می‌دهد .

**2ـ قیمت** [[30]](#footnote-30) : این عامل به ارزش محصول در نظر مشتریان اشاره دارد .

**3ـ ترویج** [[31]](#footnote-31) : این مورد شامل همه اقدامات بازاریابی می‌شود که برای اطلاع‌رسانی به مخاطبان و تشویق آنها به خرید ارائه می‌شود، از جمله تبلیغات تلویزیونی، رادیویی، آنلاین و غیره

**4ـ مکان و توزیع** [[32]](#footnote-32) : این عامل به جایگاهی اشاره دارد که محصول یا خدمات در آن ارائه می‌شوند.

**5ـ سود** [[33]](#footnote-33) : منظور از سود همان مدیریت هزینه می‌باشد .

**6ـ بسته بندی** : مانند بسته‌بندی محصولات، بسته‌بندی خدمات نیز می‌تواند به ارائه تجربه کامل و جذابی برای مشتریان کمک کند.

**7ـ مردم** [[34]](#footnote-34) : منظور افرادی است که روی فروش تاثیر می گذارند . بحث تبلیغ دهان به دهان در اینجا مطرح می‌شود .

**8ـ اکتشاف**[[35]](#footnote-35) : صاحب نظران بازاریابی بر روی استفاده از کلماتی که با حرف P شروع می شوند تعصب داشته و این کلمه را به این جهت انتخاب نموده اند ولی منظور از این آمیخته بازاریابی داشتن اطلاعات و تحقیقات بازاریابی[[36]](#footnote-36) می باشد . انواع تحقیقات بازاریابی می‌تواند تحقیقات مبتنی بر شناخت بازار ، تحقیقات بازار ، تحقیقات برای حل مسائل بازاریابی از طریق تحقیقات بازاریابی و یا تحقیق بر روی مشتری[[37]](#footnote-37) برای شناخت مصرف کننده باشد .

**9ـ قدرت** [[38]](#footnote-38): منظور از قدرت این است که آیا واحد بازاریابی در شرکت قدرت دارد یا خیر؟

**10ـ برنامه ریزی** [[39]](#footnote-39) : منظور تدوین برنامه ها و استراتژی های مختلف برای دستیابی به اهداف بازاریابی و فروش می‌باشد .

**11ـ روابط عمومی** [[40]](#footnote-40) : روابط عمومی شامل ارتباط با رسانه‌ها، مشتریان، کارکنان، جامعه، سازمان‌های دولتی و غیره می‌شود

**12ـ راحتی مشتری** : ایجاد فرآیندهای ساده و سریع برای خرید و پرداخت، ارسال سریع محصولات و سهولت استفاده را شامل می‌شود .

**13ـ حساسیت مشتری** : این مورد شامل نیاز ها و ترجیحات مشتریان است که شامل تاریخ انقضاء ، بسته بندی تمیز و غیره می‌شود .

**14ـ خدمات** :ارائه خدمات جانبی و ارزش افزوده می‌تواند مشتریان را به شرکت شما جلب کند و ارتباط مستمر با آنها را تقویت کند.

**15ـ بسته بندی خدمات** : بسته‌های خدمات مانند تور ، مجموعه از خدمات مختلف هستند که به صورت یک بسته ترکیب شده و به مشتریان ارائه می‌شوند تا یک تجربه کامل و جذاب ارائه شود.

**16ـ فرآیند [[41]](#footnote-41)** : این مورد اشاره به فرایند عرضه کالا و خدمات دارد .

**17ـ شرکت کنندگان** : اشاره به افراد و شرکت‌هایی دارد که در فرآیند تولید، توزیع و بازاریابی محصولات یا خدمات شما مشارکت دارند.

**18ـ حضور**[[42]](#footnote-42) : این مورد به نحوه حضور و نحوه ارائه کالا و خدمات اشاره دارد .

**19ـ شواهد فیزیکی** : منظور از این مورد فضای فروشگاهی ، دفتر مرکزی و تجهیزات فیزیکی و غیره می‌باشد .

**20ـ قدرت سیاسی** [[43]](#footnote-43) : این مورد به تأثیرات و قوانین سیاسی و قدرت سیاسی در بازار اشاره دارد .

**21ـ تشکیل افکار عمومی** : افکار غیر مشتری ها در مورد شما چیست ؟

**نظریه پارامتر[[44]](#footnote-44)**

این نظریه اشاره به پارامتر هایی دارد که بصورت مستقیم یا غیر مستقیم بر عملکرد CRM تاثیر دارند. با تحلیل پارامتر های مختلف و شناسایی تاثیر آن ها بر عملکرد CRM می‌تواند به سازمان ها کمک کند تا موانع و مسائل موجود را شناسایی کرده و استراتژی های موثر تری برای بهبود و بهره وری بیشتر اتخاذ کند . این پارامتر ها می تواند شامل موارد زیر باشد :

**1ـ تجربه مشتری**[[45]](#footnote-45) : مانند تجربه قبل از خرید ، حین خرید و بعد از خرید می‌باشد.

**2ـ وفاداری مشتری**[[46]](#footnote-46) : به مفهوم تکرار خرید ، توصیه به دیگران و تحمل کاستی ها می‌باشد.

**3ـ رضایت مشتری**[[47]](#footnote-47) : از عوامل تاثیرگذار بر وفاداری مشتری است .

**بازاریابی خلاق [[48]](#footnote-48)**

با تغییر در عادات و نیازهای مشتریان و تکامل فناوری، بازاریابی کلاسیک که به معنای استفاده از روش‌ها و ابزارهای سنتی مانند تبلیغات تلویزیونی، رادیویی، چاپی، و فروش مستقیم است، به تنهایی دیگر جوابگوی نیازهای بازار نیست . بنابراین، برای موفقیت در بازاریابی امروزی، لازم است به سمت استفاده از بازاریابی خلاق حرکت کنید که با توجه به نیازها و تغییرات بازار، بتوانید موفقیت بیشتری را در دست بگیرید.

**تفکر انتقادی و خلاق** [[49]](#footnote-49)

تفکر انتقادی داشته باشید ، سیستم را نقد کنید ، ایرادات را پیدا کرده و اصلاح کنید .

**1ـ هوش شناختی**[[50]](#footnote-50) **IQ** : این ضریب نمایان گر توانایی فرد در حل مسائل ، پردازش اطلاعات ، تفکر منطقی و دیدگاه خلاقانه است .

**2ـ هوش** **هیجانی** [[51]](#footnote-51) **EQ** : هوش هیجانی شامل توانایی درک و مدیریت احساسات ، هیجانات و افکار خود و دیگران است . افراد با هوش هیجانی بالا معمولا بهترین تصمیمات را می گیرند .

**3ـ هوش معنوی** [[52]](#footnote-52) **SQ** : هوش معنوی به معنای داشتن اگاهی و شناخت عمیق از خود ، جهان و ارتباطات معنوی است . مثل عشق ، خلاقیت ، صداقت و همدلی

**فرمول بازاریابی [[53]](#footnote-53)**

فرمول بازاریابی مفهومی عمومی است که می‌تواند به توصیف روش‌ها و عناصر مختلفی که در فعالیت بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرند، کمک کند. این فرمول‌ها معمولاً بر اساس اهداف و شرایط خاص هر سازمان و بازار متفاوت است.

* فرمول بازاریابی شما کیفیت محصول است؟
* فرمول بازاریابی شما قیمت محصول است ؟
* فرمول بازاریابی شما طراحی درست شبکه توزیع محصول است ؟

**بازاریابی واقعی[[54]](#footnote-54) :**

بازاریابی واقعی شامل موارد زیر می‌باشد :

1. از مشتری شروع کنید : تمرکز روی مشتری
2. چشم انداز بلند مدت : روابط بلندمدت، مثبت و موثر با مشتریان
3. استفاده کامل : استفاده کامل از تمام منابع در جهت رضایت مشتری
4. نوآوری [[55]](#footnote-55): نوآوری برای مشتری به معنای ارائه محصولات، خدمات، یا راهکارهایی است که ارزش جدیدی را برای مشتریان ایجاد می‌کند.

**تعریف CRM**

مدیریت رابطه با مشتری عبارت از جلب رضایت و ارتقاء وفاداری مشتری با پیاده سازی سیستم های یکپارچه در جهت عرضه محصول و خدمات با ارزش می‌باشد .

**مفهوم CRM**

این مفهوم به سیستم‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که برای مدیریت و ارتقاء روابط با مشتریان در یک سازمان استفاده می‌شوند. این مفهوم شامل موارد زیر می‌باشد :

**1ـ جلب اعتماد** [[56]](#footnote-56) : شامل موارد احترام به حریم خصوصی ، شفافیت ، احترام به تصمیمات مشتریان ، ارائه ارزش افزوده ، پشتیبانی و خدمات پس از فروش می‌باشد .

**2ـ ایجاد تعهد** : منظور از ایجاد تعهد ارائه خدمات و محصولات با کیفیت ، پاسخگویی به نیاز های مشتریان ، تهعد به بهبود مستمر و پشتیبانی و خدمات پس از فروش می‌باشد .

**3ـ جلب وفاداری مشتری** : این مورد اشاره به ارائه کیفیت برتر ، تخصص ، تمایز ، برنامه های وفاداری ، ارتباطات فعال و ... دارد .

**4ـ جلب رضایت مشتری** : حفظ تماس ، تکمیل داده ها درباره مشتریان ، تجربیات مثبت ، شناخت و درک حساسیت های مشتری باعث جلب رضایت مشتریان می شود .

**5ـ دیدگاه استراتژیک CRM** : مشتری مداری ، به عنوان یک استراتژی برای رشد و توسعه سازمان در نظر گرفته می‌شود.

**6ـ دیدگاه عملیاتی** **CRM**: بر پایه فناوری اطلاعات (IT)

**7ـ دیدگاه تحلیلی CRM** : تمرکز بر روی تجزیه و تحلیل داده‌های مرتبط با مشتریان و فرایندهای کسب و کار است تا بتوان بهترین تصمیمات را برای بهبود روابط با مشتریان و افزایش بازدهی کسب و کار اتخاذ کرد.

**8ـ بازاریابی رابطه ای** [[57]](#footnote-57) : تمرکز بر روابط بلند مدت ، شناخت عمیق مشتریان ، ارتقا ارزش مشتری ، ارتقا وفاداری مشتری و ...

**9ـ دیدگاه استراتژیک و بازاریابی** : منظور استفاده از رویکردهای استراتژیک و بازاریابی برای مدیریت رابطه با مشتریان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی می باشد .

**10ـ دیدگاه عملیاتی** : دیدگاه عملیاتی شامل خدمات ماشینی ، مدیریت تماس ها ، مراکز تلفنی می شود.

**11ـ اتوماسیون بازاریابی**[[58]](#footnote-58) : اتوماسیون بازاریابی ، استفاده از فناوری‌های اتوماسیون برای بهبود فرآیندهای بازاریابی و مدیریت رابطه با مشتریان است .

**فصل دوم**

**برنامه های مدیریت رابطه با مشتری**

در این فصل برنامه های CRM به صورت یک چک لیست ارائه شده است.

**مقدمه**

مدیریت رابطه با مشتریان (CRM) یک رویکرد برای مدیریت و بهینه‌سازی تمامی تعاملات و ارتباطات با مشتریان است که به منظور ایجاد روابط مستدام و موثر با آن‌ها، بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد. در این راستا، چک لیست CRM که در اختیارتان قرار داده شده، یک ابزار قدرتمند است که به شما کمک می‌کند تا ارتباطات و فعالیت‌های خود را با مشتریان بهبود بخشیده و منجر به افزایش رضایت مشتریان شوید.

این چک لیست شامل موارد مهمی است که در فرآیند CRM باید در نظر گرفته شوند. از طراحی روش‌ های ارتباطی موثر با مشتریان گرفته تا جمع‌آوری بازخوردها و تلاش برای بهبود مستمر آنها که همه این موارد به دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کنند.

با استفاده از این چک لیست، شما قادر خواهید بود تا به شکل سازمان‌دهی شده‌ای به بهبود فرآیند CRM خود بپردازید و به نتایج بهتری دست یابید. از این رو، پیروی از این موارد و اعمال آن‌ها در عملیات روزانه سازمانی، می‌تواند به ارتقاء کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان و در نهایت، بهبود عملکرد کلی سازمان کمک کند.

**چک لیست CRM**

1ـ طراحي روش موثر برای رابطه با مشتریان (حضوری ، ایمیل یا پیام های تلفنی)

2ـ شناخت و درک نیاز های مشتریان : بررسی و درک نیازها، تمایلات و انتظارات مشتریان به منظور ارائه خدمات و محصولات مناسب برای آن‌ها.

3ـ اهميت به نظرات مشتریان در بهبود کیفیت و کاهش قیمت محصولات

4ـ توجه به سطح دانش مشتري برای ارتباط با مشتری : درک سطح دانش مشتریان و ارتباط بر اساس آن

5ـ دوري از زبان فنی برای توضیح محصولات : استفاده از زبان ساده و قابل درک برای توضیح محصولات و خدمات به مشتریان.

6ـ سعی در برقراری رابطه دوستانه با مشتریان : سعی در برقراری رابطه دوستانه با مشتریان به معنای ایجاد یک ارتباط مثبت، صمیمی و پایدار با مشتریان است . این رویکرد نشان دهنده تمایل سازمان به برقراری ارتباطات فراتر از انتظارات تجاری و تمرکز بر فراهم کردن یک تجربه مشتری مثبت و فراگیر است.

7ـ كسب اطلاع از میزان رضایت مشتریان : جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به میزان رضایت مشتریان[[59]](#footnote-59) و اعمال تغییرات لازم برای بهبود آن.

8ـ داشتن برنامه بلند مدت برای داشتن مشتریان وفادار وجذب مشتریان بالقوه [[60]](#footnote-60): این مورد به اهمیت برنامه‌ریزی بلندمدت در جهت حفظ مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید اشاره دارد. برنامه‌ریزی بلندمدت شامل استراتژی‌ها و رویکردهایی است که سازمان می‌تواند برای حفظ مشتریان فعلی و جلب مشتریان جدید اتخاذ کند، مانند ارائه تخفیف‌ها و پاداش‌های ویژه برای مشتریان وفادار، برگزاری کمپین‌های تبلیغاتی مستمر و استفاده از روش‌های مختلف فروش و بازاریابی.

9ـ نگاه كردن به همه چیز ازدیدگاه مشتریان براي برقراري رابطه موثرتر : این مورد بر اهمیت درک نیازها و انتظارات مشتریان تأکید دارد. برای برقراری رابطه موثر با مشتریان، لازم است که سازمان‌ها از دیدگاه مشتریان به مسائل و مشکلات خود نگاه کنند و تلاش کنند تا به رضایت مشتریان برسند که شامل فهم دقیق از نیازها، انتظارات، مشکلات و نگرش‌های مشتریان می‌شود.

10ـ گرفتن بازخورد ازمشتریان بعد از استفاده ازمحصول : جمع‌آوری بازخورد از مشتریان پس از استفاده از محصول یا خدمات، یکی از راه‌ های مهم برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات است. این بازخورد می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای شناخت نقاط قوت و ضعف محصولات و خدمات و همچنین نیازهای مشتریان به کار گرفته شود.

11ـ توجه به شکایت مشتریان و پیگیری آن[[61]](#footnote-61) : پذیرش و پیگیری شکایات مشتریان نشان‌دهنده توجه سازمان به نیازها و مشکلات مشتریان است . پیگیری و رسیدگی به شکایات به عنوان یک فرآیند مهم در فرآیند CRM، می‌تواند به افزایش رضایت مشتریان و حفظ آن‌ها کمک کند.

12ـ تدبیری برای بهبود کیفیت خدمات در صورت برآورده نشدن انتظارات مشتریان: در صورتی که انتظارات مشتریان برآورده نشود، لازم است که سازمان تدابیری برای بهبود کیفیت خدمات خود اتخاذ کند. این مورد شامل شناخت نقاط ضعف، اصلاح فرآیندها و ارائه راه‌ حل‌های مناسب به مشتریان است .

13ـ استفاده از از یک نرم افزار مناسب برای ارتقاء کارایی و سرعت : استفاده از نرم‌افزارهای CRM مناسب می‌تواند به بهبود کارایی و سرعت در فرآیندهای مدیریت رابطه با مشتریان کمک کند. این نرم‌افزارها امکاناتی برای ذخیره و مدیریت اطلاعات مشتریان، برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، پیگیری فرآیندها، و تحلیل داده‌ها فراهم می‌کنند که باعث بهبود عملکرد سازمان در ارتباط با مشتریان می‌شود .

14ـ ايجاد یک واحد با مدیریت مستقل و یا یک سازمان مستقل و يا داشتن یک کارشناس برای مدیریت رابطه با مشتری : ایجاد یک واحد مستقل یا استخدام یک کارشناس با تخصص در حوزه مدیریت رابطه با مشتریان، می‌تواند به بهبود عملکرد در این زمینه کمک کند. این واحد یا کارشناس می‌تواند مسئولیت‌های مربوط به برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها و فعالیت‌های CRM را به عهده بگیرد.

15ـ آموزش پرسنل در رابطه با مواجهه با مشتریان شاکی و معترض : آموزش پرسنل در زمینه مدیریت مواجهه با مشتریان شاکی و معترض می‌تواند به افزایش توانمندی‌ها و مهارت‌های آن‌ها در مدیریت و رسیدگی به شکایات و نیازهای مشتریان کمک کند. این آموزش‌ها می‌تواند شامل روش‌های رابطه موثر، حل و فصل اختلافات و مدیریت امور ناراحت‌کننده باشد.

16ـ پردازش داده ها [[62]](#footnote-62) برای دسترسی به اطلاعات و شناخت رفتار مشتری : پردازش داده‌ها و تحلیل آن‌ها به منظور درک بهتر از رفتار مشتریان و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده‌ها، بسیار اساسی است. این اطلاعات می‌تواند به ارتقاء فرآیندها و بهبود خدمات به مشتریان کمک کند.

17ـ استفاده از جلسات صدای مشتری[[63]](#footnote-63) برای شناخت نیازهای مشتری و حساسیت های او : برگزاری جلسات صدای مشتری با مشتریان، فرصتی است برای شناخت نیازها، انتظارات و حساسیت‌های آن‌ها. این جلسات می‌توانند به عنوان یک ابزار موثر در فرآیند بهبود و توسعه محصولات و خدمات عمل کنند.

18ـ اولین مشتری هر کسب و کار، کارکنان می باشند . کارمند مداری[[64]](#footnote-64) پیش نیاز مشتری مداری است : این اصطلاح به این معنی است که کارمندان درواقع اولین نقطه تماس با مشتریان هستند و نقش بسیار مهمی در ایجاد و حفظ روابط با مشتریان دارند. اگر کارمندان مهارت‌ها و رویکردهای مناسبی را در رابطه با مشتریان نداشته باشند، احتمالاً این ارتباطات به درستی مدیریت نخواهد شد. بنابراین، ایجاد یک فرهنگ کارمند مداری[[65]](#footnote-65) که بر اهمیت مشتریان تمرکز دارد، می‌تواند به تقویت روابط با مشتریان کمک کند.

19ـ تحقيق مبتني بر مشتری[[66]](#footnote-66) : تحقیق مبتنی بر مشتری ، فرآیند جمع‌آوری ، تحلیل و تفسیر اطلاعات مربوط به مشتریان است. این اطلاعات شامل نیازها، ترجیحات، رفتارها، و عادات مشتریان است. با استفاده از تحقیق مبتنی بر مشتری، سازمان‌ها می‌توانند بهترین راهکارها را برای جذب و نگهداری مشتریان پیدا کنند و رویکردهای بازاریابی و فروش خود را بهبود بخشند.

20ـ بهبود و تحول سازماني مبتني بر CRM : این موضوع به اهمیت ادغام فرآیندهای CRM در تمامی بخش‌ها و واحدهای سازمانی اشاره دارد. با بهره‌گیری از اطلاعات به دست آمده از CRM و استفاده از آن‌ها برای بهبود فرآیندها، ارتقاء خدمات، و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، سازمان می‌تواند بهبود و تحولی موثر را تجربه کند که در نهایت به رشد و پیشرفت آن کمک می‌کند.

21ـ اهميت بازاريابي رابطه اي و حفظ مشتري : بازاریابی رابطه‌ای به ایجاد و حفظ روابط مستدام و مثبت با مشتریان توجه دارد. این نوع بازاریابی به جای تمرکز بر فروش یا تبلیغات، بر تعاملات مکرر و بلندمدت با مشتریان تاکید دارد و سعی دارد ارتباطات مستدام و مثبت با مشتریان را تسهیل کند که در نتیجه، باعث افزایش وفاداری مشتریان و افزایش درآمد سازمان می‌شود.

22ـ اهميت جذب مستمر مشتري : جذب مستمر مشتریان برای سازمان بسیار حیاتی است. به دست آوردن مشتریان جدید نه تنها به رشد سازمان کمک می‌کند بلکه می‌تواند از افت حادثه‌ای در صورت از دست دادن مشتریان فعلی جلوگیری کند. این امر بر اهمیت استراتژی‌های جذب مشتری برای پایداری و رشد سازمان تاکید می‌کند.

23ـ اهميت جذب مشتري اوليه يا ثانويه : مشتریان اولیه، کسانی هستند که برای اولین بار با سازمان آشنا می‌شوند و ممکن است در آینده به مشتریان دائمی تبدیل شوند. مشتریان ثانویه، کسانی هستند که قبلاً با سازمان تعامل داشته‌اند و اکنون به عنوان مشتری دوباره به سازمان بازگشته‌اند . اهمیت جذب هر دو نوع مشتری به این دلیل است که هر دو گروه می‌توانند منابع مالی بیشتری برای سازمان ایجاد کنند و ارزش افزوده به آنها بدهند.

24ـ اهميت مشتريان شركتي ، تجاري، اختصاصي و شخصي : هر یک از این نوع مشتریان دارای ویژگی‌ها و نیازهای مختلفی هستند. به عنوان مثال، مشتریان شرکتی ممکن است به خرید محصولات یا خدمات به صورت عمده نیاز داشته باشند، در حالی که مشتریان شخصی ممکن است برای خریدهای فردی یا خانوادگی به دنبال ارائه خدمات شخصی‌تر باشند. اهمیت هر یک از این گروه‌ها بستگی به نوع فعالیت و اهداف سازمان دارد.

25ـ تأثير CRM بر سودآوري و رضايت : استفاده از سیستم‌ها و فرآیندهای CRM می‌تواند بهبود رضایت مشتریان را ایجاد کند و در نتیجه منجر به افزایش سودآوری شود. با بهبود ارتباطات و ارائه خدمات بهتر به مشتریان، احتمال افزایش فروش و حفظ مشتریان فعلی بالا می‌رود که در نهایت تأثیر مثبتی بر سودآوری دارد.

26ـ نقش CRM در ايجاد ارزش : CRMبه عنوان یک رویکرد استراتژیک برای مدیریت رابطه با مشتریان، می‌تواند به ایجاد ارزش برای سازمان کمک کند. ارزش ایجاد شده توسط CRM می‌تواند شامل افزایش فروش، حفظ مشتریان فعلی، افزایش وفاداری مشتریان و بهبود ارتباطات با آنها باشد .

27ـ نقض CRM در ارزیابی عملکرد : نقض CRM به معنای عدم استفاده صحیح از فناوری و روش‌های مدیریت رابطه با مشتریان است . این موضوع می‌تواند به ایجاد انحرافات در عملکرد سازمان ، افزایش نارضایتی مشتریان و افت ارزش برای سازمان منجر شود .

28ـ نقش CRM در مديريت اطلاعات : CRM به عنوان یک سیستم مدیریت اطلاعات، اطلاعات مربوط به مشتریان را جمع‌آوری ، ذخیره و تحلیل می‌کند. این اطلاعات می‌تواند به سازمان کمک کند تا فرآیندهای خود را بهینه‌سازی کند و تصمیم‌گیری‌های بهتری انجام دهد.

29ـ نقش CRM در يكپارچه سازي كانال هاي ارتباطي : CRMمی‌تواند به یکپارچه‌سازی کانال‌های ارتباطی مختلف کمک کند. به این معنا است که اطلاعات و تعاملات مشتریان در تمامی کانال‌های مختلف ارتباطی (مانند تلفن، ایمیل، وب‌سایت، شبکه‌های اجتماعی و غیره) همگام شود و سازمان بتواند به طور موثر‌تری با مشتریان خود ارتباط برقرار کند.

30ـ نقش CRM در طراحي استراتژي : CRM می‌تواند به طراحی استراتژی‌های بازاریابی، فروش و خدمات مشتریان کمک کند. با تحلیل داده‌های مشتریان و درک نیازهای آنها، سازمان می‌تواند استراتژی‌های خود را بهینه‌سازی کند و به راهبردهای موثرتری برای جذب و نگهداری مشتریان دست یابد.

**جمع بندی برنامه های CRM**

**1ـ ارتباط حضوری ، ایمیل یا پیام های تلفنی** : این مورد اشاره به تسهیل رابطه با مشتریان از طریق راه‌های مختلف برای اطمینان از ارتباط مداوم و موثر با آن‌ها دارد .

**2ـ جلسات صداي مشتري** : منظور از جلسات صدای مشتری ، برگزاری جلسات گوش دادن به مشتریان به منظور شناخت بهتر نیازها و مشکلات آن‌ها و ارائه پاسخ‌های مناسب به آن ها می‌باشد .

**3ـ تحقيق بر روي مشتري و سنجش رضایت** : منظور از این مورد انجام تحقیقات بازخورد مشتری و ارزیابی سطح رضایت آن‌ها جهت بهبود خدمات و محصولات است .

**4ـ آموزش مشتري مداري** : این مورد شامل ارائه آموزش‌های مخصوص به کارکنان جهت ایجاد و توسعه مهارت‌های مدیریت رابطه با مشتریان است .

**5ـ كارمندمداري، سازمان متعالي و آموزش مشتري** : این مورد اشاره به توسعه فرهنگ سازمانی مشتری مدار و ارائه آموزش‌های متناسب برای کارکنان جهت بهبود خدمات و رابطه با مشتریان دارد.

**6ـ نرم افزار CRM** : منظور از این مورد استفاده از نرم‌افزارهای CRM برای مدیریت اطلاعات مشتریان و بهبود عملکرد فرآیندهای ارتباطی و بازاریابی است .

**7ـ مديريت شکایت مشتریان** : ایجاد فرآیندهای مدیریت شکایات به منظور رسیدگی به مشکلات مشتریان و افزایش رضایت آن‌ها می‌باشد .

**8ـ برنامه هاي بهبود کیفیت** : این مورد شامل ارائه برنامه ‌های مستمر برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات بر اساس بازخورد و نیازهای مشتریان است .

**9ـ پردازش داده ها** : منظور از این مورد استفاده از تحلیل داده‌ها و اطلاعات مشتریان برای درک بهتر نیازها و رفتار آن‌ها است .

**10ـ ايجاد سمت يا واحد مرتبط** : ایجاد یک واحد مخصوص یا تعیین یک کارشناس برای مدیریت و برنامه‌ریزی فعالیت‌های مرتبط با مشتریان به منظور افزایش کارایی و تمرکز بر روی اهداف CRM می‌باشد.

**فصل سوم**

**بازاریابی رابطه ای**

**مقدمه**

بازاریابی رابطه‌ای یک رویکرد استراتژیک در بازاریابی است که بر ارتباطات بلندمدت و مستمر با مشتریان تمرکز دارد. این رویکرد نه تنها به فروش محصولات یا خدمات محدود نمی‌شود، بلکه تلاش می‌کند تا با ایجاد ارتباطات متقابل و بر اساس ارزش، اعتماد و تعهد، مشتریان را به خود جلب و آنان را به مشتریان دائمی و وفادار تبدیل کند.

در این رویکرد، مشتری به عنوان دارایی ارزشمندی در نظر گرفته می‌شود که نه تنها در فرآیند خرید و فروش محصولات و خدمات، بلکه در طول مدت زمان، می‌تواند ارزش افزوده و سودآوری بیشتری برای سازمان فراهم کند. این رویکرد با تأکید بر ارائه تجربه مثبت ، ارتقاء رضایت مشتریان و ایجاد اعتماد، می‌تواند به افزایش سهم بازار، کاهش نرخ انتقال مشتریان و افزایش سودآوری کمک کند.

بنابراین ، درک و استفاده از اصول و استراتژی‌های بازاریابی رابطه‌ای می‌تواند به کسب و کارها در دستیابی به اهدافشان کمک کند و زمینه‌ای برای رشد و پیشرفت پایدار فراهم کند.

**ابعاد و راهکار های بازاریابی رابطه ای به شرح زیر است** :

**1ـ روابط متقابل و شبکه ها** : در صورت وجود روابط متقابل ، روابط بین افراد و کسب و کار ها به صورت پایدار باقی می‌ماند .

**2ـ ایجاد شبکه های کاری و تجاری** : سنگ زیربنای فعالیت های تجاری ایجاد روابط کاری و تجاری بوده و این روابط بر مبنای جلب اعتماد و اعتماد سازی[[67]](#footnote-67) شکل می گیرد .

**3ـ اهمیت بازاریابی رابطه ای** : بازاریابی رابطه ای در طراحی استراتژی های بازاریابی به عنوان یک چشم انداز[[68]](#footnote-68) باید در نظر گرفته شود .

**4ـ هدف بازاریابی رابطه ای** : بازاریابی رابطه ای به دنبال ایجاد وفاداری مشتری به مفهوم تکرار خرید ، توصیه به دیگران و تحمل کاستی ها می‌باشد.

**5ـ ابزار بازاریابی رابطه ای** : در بنگاه ها ، شرکت ها و کسب و کار ها ، ابزار بازاریابی رابطه ای ، تامین رضایت مشتری بوده و از نظر تئوری نیز وفاداری مشتری می تواند تابعی از رضایت مشتری باشد .

**6ـ چشم انداز بازاریابی رابطه ای** : بازاریابی رابطه ای به دنبال ارتباط ، تعامل و رابطه ی طولانی مدت با مشتریان و سایر ذینفعان کسب و کار می‌باشد .

**7ـ جایگاه بازاریابی رابطه ای** : بازاریابی رابطه ای یکی از جنبه های مدیریت رابطه با مشتری (CRM) است .

**8ـ هدف بازاریابی رابطه ای** : هدف بازاریابی رابطه ای جذب[[69]](#footnote-69) ، حفظ و نگهداری مشتری [[70]](#footnote-70) می‌باشد .

**انواع جهت گیری شرکت ها**[[71]](#footnote-71) :

**1ـ مشتری مداری**[[72]](#footnote-72) : مشتری مداری به مفهوم توجه همه جانبه به مشتری در تحقیقات ، تامین یا تولید ، توزیع ، قیمت گذاری ، تحویل به موقع ، سنجش رضایت مشتری و ... می‌باشد.

**2ـ جهت گیری مالی**[[73]](#footnote-73) : منظور از جهت گیری مالی توجه به رویکرد های مالی مانند درآمد ، هزینه و سود است .

**3ـ جهت گیری داخلی**[[74]](#footnote-74) : توجه به مباحث فنی و بهره وری کسب و کار مانند بهره وری نیروی انسانی ، بهره وری نیروی اولیه ، بهره وری دارایی ها و فضای فیزیکی و غیره .

**4ـ جهت گیری روابط انسانی**[[75]](#footnote-75) : این جهت گیری توجه به منابع انسانی به عنوان رکن اساسی تولید ، توزیع و فروش محصول می‌باشد.

**5ـ جهت گیری بازار**[[76]](#footnote-76) : توجه به همه عوامل موجود در بازار مانند حرکت های رقبا ، همکاری های واسطه ها ، رضایت تامین کننده و غیره .

**انواع بازاریابی**

در عرصه‌ی بازاریابی ، استفاده از استراتژی‌های مختلف برای جلب توجه مشتریان و افزایش فروش بسیار حائز اهمیت است . سه نوع اصلی بازاریابی که معمولاً مورد استفاده قرار می‌گیرند شامل موارد زیر می‌باشد :

**1ـ بازاریابی تهاجمی**[[77]](#footnote-77) : بر مبنای جذب و نفوذ سریع در مشتری مانند حرکت های تبلیغاتی

**2ـ بازاریابی معاملاتی** [[78]](#footnote-78): بر مبنای فروش محصول به مشتری

**3ـ بازاریابی رابطه ای** [[79]](#footnote-79) : بر مبنای ایجاد رابطه بلند مدت با مشتری

**چرخه زندگی رابطه** [[80]](#footnote-80)

این چرخه شامل هفت مرحله می‌باشد که به شما کمک می‌کند تا روابط خود را با مشتریان به‌طور کامل مدیریت کنید و تجربه‌ای مثبت و پایدار ایجاد کنید . این مراحل عبارت اند از :

1**ـ قبل از رابطه** [[81]](#footnote-81) :

هدف : ایجاد آگاهی و جلب توجه مشتریان بالقوه.

فعالیت‌ها : شامل تبلیغات و اطلاع‌رسانی است که می‌تواند به صورت دیجیتال (مانند تبلیغات آنلاین، ایمیل‌های تبلیغاتی، پست‌های شبکه‌های اجتماعی) و غیر دیجیتال (مانند بروشورها، پوسترها، تبلیغات تلویزیونی و رادیویی) باشد.

نتیجه مطلوب: ایجاد تصویر مثبت از برند و جذب مشتریان بالقوه به مرحله بعدی.

**2ـ جذب مشتری** [[82]](#footnote-82) :

هدف : تبدیل مشتریان بالقوه به مشتریان واقعی.

فعالیت‌ها : استفاده از تکنیک‌های فروش حرفه‌ای و تبلیغات برای جلب توجه و ترغیب مشتریان به خرید. این شامل برگزاری جلسات مشاوره، ارائه نمونه‌های رایگان، و استفاده از تکنیک‌های بازاریابی مانند تخفیف‌های ویژه و پیشنهادات منحصر به فرد می‌شود.

نتیجه مطلوب : افزایش تعداد مشتریان و ورود آن‌ها به مرحله بعدی.

**3ـ شکل دهی**[[83]](#footnote-83) **به رابطه** :

هدف : تعیین و تعریف نوع و عمق رابطه با مشتری.

فعالیت‌ها : این مرحله می‌تواند شامل تعیین نوع تعامل با مشتری ، مثل فروش‌های مقطعی ( یک بارخرید) یا قراردادهای بلندمدت (خریدهای تکراری یا قراردادهای خدماتی) باشد. همچنین ممکن است شامل توافق‌نامه‌های خدمات، برنامه‌های وفاداری، و تنظیم شرایط و ضوابط همکاری باشد.

نتیجه مطلوب: تعریف روشن از نوع رابطه‌ای که با مشتری خواهید داشت و تعیین انتظارات متقابل.

**4ـ گسترش**[[84]](#footnote-84) **رابطه** :

هدف : حفظ و تقویت رابطه با مشتریان.

فعالیت‌ها : ارائه خدمات پس از فروش ، پاسخگویی به شکایات و نظرات مشتریان ، و ارائه پیشنهادات و محصولات جدید. برگزاری دوره‌های آموزشی برای مشتریان و ارسال خبرنامه ‌های منظم می‌تواند در این مرحله مفید باشد.

نتیجه مطلوب: افزایش رضایت مشتری ، وفاداری بیشتر، و احتمال خریدهای مکرر.

**5ـ مرحله بلند مدت** [[85]](#footnote-85) :

هدف : دستیابی به یک رابطه پایدار و بلندمدت با مشتریان از طریق جلب رضایت مداوم و مدیریت مؤثر ارتباطات .

فعالیت‌ها :

1- جلب رضایت مشتری : ارائه خدمات و محصولات با کیفیت بالا، حفظ استانداردهای عالی و برآورده کردن انتظارات مشتریان.

2- پاسخگویی به شکایات: رسیدگی به مشکلات و شکایات مشتریان به‌طور سریع و مؤثر و ارائه راه‌حل‌های مناسب.

3- در نظر گرفتن پیشنهادات : گوش دادن به بازخوردها و پیشنهادات مشتریان و اعمال تغییرات و بهبودها بر اساس این بازخوردها.

نتیجه مطلوب : ایجاد یک رابطه طولانی‌ مدت و وفادار با مشتریان که باعث افزایش ارزش زندگی مشتری و ایجاد یک پایگاه مشتریان ثابت و رضایتمند می‌شود.

**6ـ توجه به پیامد ها** [[86]](#footnote-86) :

هدف : تحلیل و ارزیابی پیامدهای تعاملات و روابط با مشتریان برای درک بهتر میزان رضایت یا نارضایتی آن‌ها.

فعالیت‌ها :

1- دستیابی به رضایت یا نارضایتی مشتری : بررسی شاخص ‌هایی مانند نمرات رضایت مشتری، نتایج نظرسنجی‌ها، و بررسی بازخوردهای عمومی مشتریان.

2- تجزیه و تحلیل پیامدها : بررسی علت‌های اصلی نارضایتی (اگر وجود داشته باشد) و موفقیت‌های بالقوه برای درک بهتر نیازهای مشتریان و نحوه بهبود خدمات.

نتیجه مطلوب : بهبود مستمر خدمات و روابط با مشتریان ، رفع مشکلات و نارضایتی‌ها و تقویت نقاط قوت برای حفظ و جذب مشتریان بیشتر.

**7ـ پایان رابطه** :

هدف : مدیریت و پایان دادن به رابطه با مشتری به‌طور حرفه‌ای و مناسب در صورت لزوم .

فعالیت‌ها :

1- دلایل منطقی : پایان دادن به رابطه به دلایل منطقی مانند تغییر در نیازهای مشتری ، تغییر در استراتژی کسب‌وکار، یا محدودیت‌های منابع.

2- سوءتفاهم‌ ها و اختلافات : رسیدگی به اختلافات و سوءتفاهم ‌ها به‌طور حرفه‌ای و تلاش برای یافتن راه‌حل‌های مناسب. اگر نمی‌توان رابطه را ادامه داد، باید با احترام و به‌طور شفاف مشتری را مطلع کرد.

نتیجه مطلوب : پایان دادن به رابطه به‌طور منظم و احترام‌ آمیز، حفظ شهرت مثبت برند حتی پس از پایان رابطه و یادگیری از تجربیات برای بهبود روابط آینده.

**پایان رابطه** [[87]](#footnote-87)

پایان رابطه می‌تواند در چهار مرحله مختلف و به صورت‌های زیر اتفاق بیفتد :

**1ـ فروپاشی** [[88]](#footnote-88) : پایان رابطه به علت سوء تفاهمات اساسی و عدم تمایل طرفین به ادامه همکاری.

**2ـ خاتمه** [[89]](#footnote-89) : پایان رابطه به دلیل انجام وظایف و برآورده کردن نیازهای متقابل مطابق سفارش و قرارداد .

**3ـ سوئیچینگ یا تعویض** [[90]](#footnote-90) : همکاری یکی از طرفین یا هر دو با افراد یا سازمان‌های دیگر و دوری از یکدیگر.

**4ـ پایان رابطه** [[91]](#footnote-91) : پایان رابطه به دلیل خروج یکی از طرفین از آن کسب وکار مثلا به علت تولید محصول جدید و اتمام محصول قبلی .

**متغیرهای بازاریابی رابطه مند** [[92]](#footnote-92)

متغیرهای بازاریابی رابطه‌ مند به شرح زیر هستند:

**1ـ پیوندهای اجتماعی** [[93]](#footnote-93) : این نوع پیوند ها به دلیل آشنایی قبلی ، دوستی ، رفاقت ، هم شهری بودن ، فامیل بودن، پیوند های خانوادگی و غیره شکل می گیرند .

**2ـ پیوند های ساختاری** [[94]](#footnote-94) : این پیوندها بر اساس وجود قراردادها، مالکیت‌های مشترک و سایر ساختارهای رسمی ایجاد می‌شوند.

**3ـ رضایت** [[95]](#footnote-95) : رابطه‌ها بر مبنای رضایت متقابل طرفین ایجاد و ادامه می‌یابند.

**4ـ عملکرد** [[96]](#footnote-96) : ادامه رابطه به دلیل عملکرد خوب طرفین، مانند کیفیت مناسب و ارائه خدمات عالی، صورت می‌گیرد.

**5ـ تعهد** [[97]](#footnote-97) : رابطه‌ ها به دلیل تعهد، احساس مثبت و وفاداری به یکدیگر شکل می‌گیرند و ادامه می‌یابند.

**6ـ ایجاد اعتماد** [[98]](#footnote-98) : اعتماد به دلایل **منطقی** نظیر ارضای نیازها و رضایت یا به دلایل **احساسی** مانند احساس آرامش و ایمان به یکدیگر ایجاد می‌شود.

**7ـ انطباق** [[99]](#footnote-99) : رابطه‌ها بر مبنای انطباق فعالیت‌ها ، مانند استفاده از تکنولوژی ‌های مشترک، عدم وجود مسافت‌های طولانی ، و نبود موانع قانونی یا سیاسی (مانند تحریم‌ها) برقرار می‌شوند.

**خدمات مشتری** [[100]](#footnote-100)

خدمات مشتری شامل هر چیزی است که به غیر از محصول اصلی ارائه می‌شود و هدف آن مدیریت رابطه با مشتری و بازاریابی به منظور ارضای نیازها و خدمت به مشتری است . به عبارت دیگر، خدمات مشتری به تمامی فعالیت ‌ها ، پشتیبانی‌ها و تعاملاتی اشاره دارد که بهبود تجربه مشتری و ارتقاء رضایت او را هدف قرار می‌دهد ، از جمله پشتیبانی فنی ، مشاوره ، خدمات پس از فروش و هر نوع کمکی که فراتر از عرضه محصول اصلی است.

**بازاریابی تهاجمی** [[101]](#footnote-101)

بازاریابی تهاجمی به عنوان نقطه مقابل بازاریابی رابطه‌ای، در مراحل اولیه آشنایی و جذب مشتریان جدید کاربرد دارد و شامل موارد زیر است :

**1ـ استراتژی تهاجمی** [[102]](#footnote-102) : بازاریابی تهاجمی به دنبال جذب سریع مشتریان است و به عنوان یک استراتژی تهاجمی شناخته می‌شود.

**2ـ جلب توجه** [[103]](#footnote-103) : جذب مشتری از طریق ابزارهای تبلیغاتی، تعاملات مثبت، استفاده از نمونه‌ها و اشانتیون و سایر روش‌ها .

**3ـ تاکتیک های تبلیغاتی** [[104]](#footnote-104) : جذب سریع مشتری با بهره‌گیری از انواع و اقسام تبلیغات و کمپین‌های تبلیغاتی.

**4ـ بازاریابی حسی** [[105]](#footnote-105) : جذب مشتری از طریق تحریک حواس پنجگانه ، شامل جنبه ‌های بصری (مانند تبلیغات جذاب و چیدمان فروشگاهی) ، موسیقی و سایر عوامل حسی.

**5ـ تنوع بخشی** [[106]](#footnote-106) : به مفهوم داشتن محصولات متنوع و روش های عرضه متنوع ، مانند داشتن چندین فروشگاه در یک مرکز خرید که می تواند به جذب سریع مشتری کمک نماید .

**6ـ بازاریابی احساسی** [[107]](#footnote-107) : ایجاد احساس مثبت در مشتری از طریق ارزش‌گذاری و توجه به نیازها و خواسته‌های او .

**سوالاتی برای بحث**

تفاوت بازاریابی رابطه ای و تهاجمی چیست ؟

تکنیک های بازاریابی رابطه ای در کسب و کار شما چیست ؟

برای جذب سریع مشتری اولیه از چه تکنیک های بازاریابی رابطه ای استفاده می کنید؟

در صورت پایان رابطه و از دست رفتن مشتری ولی وجود دلایل منطقی برای ادامه همکاری از چه تکنیک هایی برای احیای مشتری استفاده می کنید ؟

**فصل چهارم**

**رضایت مشتری**

**مقدمه**

رضایت مشتری یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت کسب و کار است که از اهمیت بسیاری برخوردار است . این مفهوم به عنوان ارزش اصلی در هر سازمان محسوب می‌شود و نقش بسیار مهمی در موفقیت و پیشرفت سازمان دارد. در واقع، رضایت مشتری نه تنها نشان دهنده این است که مشتریان از محصولات یا خدمات شما راضی هستند ، بلکه نشان دهنده این است که مشتریان با تجربه خود از ارتباط با شما ، احساس رضایت و خوشنودی دارند .

رضایت مشتری و جهت‌گیری شرکت دو عنصر اساسی هستند که بسیاری از کسب و کارها برای دستیابی به موفقیت و رشد پایدار، باید آنها را در نظر بگیرند . در واقع، جهت‌گیری شرکت باید بر مبنای ایجاد رضایت مشتریان و حفظ آن در طولانی‌ مدت تعیین شود. در ادامه به سوالات زیر توجه فرمایید :

گرایش یا جهت گیری[[108]](#footnote-108) سازمان شما چیست؟

مشتری مدار می‌باشید؟ یا مالی گرا؟

مدیریت استراتژیک[[109]](#footnote-109) یا مدیریت بحران[[110]](#footnote-110) ؟

بهترین اقدام[[111]](#footnote-111) یا بهترین تطابق[[112]](#footnote-112) ؟

با داشتن یک مدیریت استراتژیک قوی، می‌توانید از دچار شدن به بحران‌های ناخواسته جلوگیری کرده و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشید. افرادی که در حوزه مدیریت یا سرپرستی در یک سازمان مشغول به کار هستند، ابتدا باید برنامه‌های مدیریت بحران را در نظر بگیرند، سپس بهترین اقدامات را انجام دهند و در پایان ، بهترین تطابق را اعمال کنند.

**رضایت مشتری**[[113]](#footnote-113)

رضایت مشتری به معنای رضایت و خشنودی مشتریان از محصولات ، خدمات یا تجربه هایی است که از یک شرکت یا یک سازمان دریافت می کنند . رضایت مشتریان به عنوان یک شاخص کلیدی در اندازه گیری عملکرد سازمان ها و تجارت ها است و نقش مهمی در حفظ و جذب مشتریان دارد . اگر مشتریان از محصولات یا خدمات ارائه شده راضی نباشند ، احتمال بالایی وجود دارد که به سمت رقبای دیگر حرکت کنند و باعث افت فروش و سودآوری شوند . بنابراین شرکت ها باید تلاش کنند تا نظام مناسب رضایت مشتری را پیدا کنند و بهبود های لازم را در فروش ، خدمات و تجارب خود اعمال کنند تا نسبت به رقبا جذاب تر باشند تا مشتریان فعلی خود را حفظ کنند .

**هدف گذاری در رضایت مشتری**

در اینجا چهار هدف اصلی در رضایت مشتری آورده شده است :

**1ـ خدمات برتر از رقبا** : بهبود کیفیت خدمات و محصولات به گونه‌ای است که بتواند از سایر رقبا متمایز شود و مشتریان را جلب و جذب کند .

**2ـ متمایزسازی** [[114]](#footnote-114) : ایجاد ارزش افزوده و تفاوت‌های مثبتی که مشتریان را به سمت شما جذب کنند . ارائه خدمات منحصر به فرد ، نوآوری و غیره

**3ـ رضایت مشتری** : با ارائه خدمات و محصولاتی که به نیازها و انتظارات مشتریان پاسخ می‌دهند، می‌توان رضایت آن‌ها را فراهم کرد .

**4ـ وفاداری مشتری** [[115]](#footnote-115) : وفاداری مشتری نقش بسزایی در رشد و پایداری یک کسب و کار دارد ، زیرا مشتریان وفادار علاوه بر این که خودشان از محصولات و خدمات شما استفاده می کنند ، به دوستان و آشنایان خود نیز شما را توصیه می کنند . بنابراین ، حفظ و جلب وفاداری مشتریان نقش مهمی در هر کسب و کار دارد.

با تلاش برای دستیابی به این اهداف، شما می‌توانید بهبود کیفیت خدمات و محصولات خود را ارتقاء داده و رضایت مشتریان را افزایش دهید.

**دیدگاه استراتژیک در CSI (شاخص رضایت مشتری)**

در مواجهه با چالش‌ ها ، بهبود رضایت مشتری به یک اقدام استراتژیک و ضروری تبدیل می‌شود . این چالش ها عبارت اند از :

1ـ ماهیت بازار[[116]](#footnote-116)

2ـ کاهش هزینه[[117]](#footnote-117)

3ـ کاهش وفاداری مشتری[[118]](#footnote-118)

4ـ بحران اقتصادی[[119]](#footnote-119)

5ـ پیچیدگی سازمانی[[120]](#footnote-120) : ( اندازه ، تکنولوژی ، محیط ، منابع انسانی ، دوره حیات سازمان )

در مواجهه با بازار رقابتی و افزایش هزینه‌ها، کاهش هزینه‌ها تبدیل به یک اولویت برای بسیاری از سازمان‌ها شده است . همچنین، به دلیل کاهش وفاداری مشتریان و احتمال بروز بحران‌های اقتصادی ، سازمان‌ها ممکن است با چالش‌های جدیدی مواجه شوند ، که می‌تواند پیچیدگی سازمانی را افزایش دهد . به همین دلیل ، تلاش برای بهبود رضایت مشتری به یک اقدام ضروری تبدیل شده است.

**سنجش بهبود رضایت مشتری**

1. سیستم شکایات مشتریان[[121]](#footnote-121) CCS : ازطریق تلفن ، ایمیل ، وب و مراجعه مستقیم
2. سیستم پیشنهادات[[122]](#footnote-122) CSS : از طریق تلفن ، ایمیل ، وب و مراجعه مستقیم
3. بررسی رضایت مشتریان[[123]](#footnote-123) : بررسی میدانی در جهت تکرار خرید

نقطه شروع برای بهبود رضایت مشتری گوش کردن به صدای مشتری[[124]](#footnote-124) (VOC) می باشد . باید توجه کنیم که مشتری چه می گوید .

**کیفیت**

ابعاد مختلف کیفیت شامل موارد زیر می‌باشد:

**1ـ کیفیت فرایند**[[125]](#footnote-125) **:** این بعد به کیفیت تمام فرایندهای کسب‌وکار مربوط می‌شود . شامل فرایندهایی نظیر تولید، بازاریابی و فروش، مالی، منابع انسانی و دیگر فرایندهای داخلی سازمان است.

**2ـ کیفیت نتایج**[[126]](#footnote-126): میزان رضایت مشتری مد نظر است.

**3ـ کیفیت فیزیکی**[[127]](#footnote-127) : به نظافت، آراستگی و امکانات فیزیکی مکان‌هایی که مشتریان با آن‌ها در تعامل هستند، مانند شعبات یا نقاط فروش، مربوط می‌شود. کیفیت فیزیکی می‌تواند تأثیر اولیه سازمان بر مشتریان را تعیین کرده و به عنوان یک جزء اساسی از تجربه مشتری شناخته شود.

**4ـ کیفیت تعاملی**[[128]](#footnote-128) : به نحوه برخورد پرسنل با مشتریان و سطح خدمات ارائه ‌شده مربوط می‌شود. روابط مثبت و حرفه‌ای با مشتریان می‌تواند به طور قابل توجهی رضایت آن‌ها را افزایش دهد و بر ارتباطات بلندمدت با مشتریان تأثیرگذار باشد.

**5ـ کیفیت شرکت**[[129]](#footnote-129) **:** به اعتبار برند و محبوبیت آن اشاره دارد. اعتبار و محبوبیت برند نقش مهمی در تصمیم‌گیری مشتریان برای انتخاب محصولات یا خدمات دارد و می‌تواند به طور مستقیم بر رضایت مشتری تأثیر بگذارد .

**ایجاد رضایت (مدل کانو)** [[130]](#footnote-130)

براساس مدل کانو، ایجاد رضایت مشتری بر اساس سه نوع کیفیت می‌تواند به شکل زیر مدل‌سازی شود، که برمبنای (A) تمایل و (B) رضایت ، بررسی می‌شود :

**1ـ کیفیت اساسی**[[131]](#footnote-131)

کیفیت اساسی موجب تمایل می شود . این نوع کیفیت باید حداقل الزامی را که مشتریان انتظار دارند ، فراهم کند. از جمله رعایت استانداردها و مشخصه‌های بنیادی محصول یا خدمات است که برای مشتریان اساسی است .

**2ـ کیفیت عملکردی** [[132]](#footnote-132)

این نوع کیفیت بهبودی را که مشتریان می‌خواهند و مورد انتظارشان است ، فراهم می‌کند . مانند ارضاء نیاز، هزینه و غیره .

**3ـ** **کیفیت جذاب** [[133]](#footnote-133)

ارائه ویژگی‌ها یا خصوصیاتی که مشتریان از آن‌ها انتظار نمی‌داشتند ولی موجب رضایت و خوشحالی آن‌ها می‌شود . نیاز به ارتباط مستقیم ندارد ولی بر روی رضایت تاثیر دارد . مانند تعامل

**مدل سروکوآل**[[134]](#footnote-134)

مدل سروکوال جهت ارزیابی کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان و میزان رضایت مندی ان ها انجام می شود . پنج عامل مدل سروکوال عبارت است از :

**1ـ همدلی** : درک نیازها و حساسیت‌های مشتریان و توانایی پاسخگویی به آن‌ها با توجه به شرایط خاص هر مشتری .

**2ـ قابلیت اعتبار** : شامل تخصصی بودن (مثلاً داشتن دانش و تخصص لازم) و قابلیت مالی (مثلاً اعتماد به دسترسی به منابع مالی و امکانات لازم برای ارائه خدمات).

**3ـ پاسخگویی** : پیگیری و ارائه پاسخ مناسب و به ‌موقع به نیازهای مشتریان و اطمینان از برآورده شدن انتظارات آن‌ها.

**4ـ اطمینان خاطر** : شامل خوش‌قولی و رفتار مناسب (مانند استفاده از گفتار و کلمات مناسب که سوءتفاهم و سلب اعتماد ایجاد نکند).

**5ـ عوامل محسوس** : محیط فیزیکی و ملموس که خدمات در آن ارائه می‌شوند ، مثل فضای کاری ، تجهیزات و غیره

این پنج عامل به عنوان ابعاد اساسی کیفیت خدمات در مدل سروکوال شناخته شده‌اند و برای ارزیابی و بهبود کیفیت خدمات به مشتریان استفاده می‌شوند.

**عوامل رضایت مشتری**

عواملی که به افزایش رضایت مشتری کمک می‌کنند ، می‌توانند به شرح زیر باشند :

**1ـ دسترسی** : فراهم بودن دسترسی فیزیکی یا اینترنتی به محصولات یا خدمات مورد نیاز مشتریان .

**2ـ سودمندی و مفید بودن** : ارائه محصولات یا خدماتی که برای مشتریان سودمند و مفید باشند.

**3ـ موجود بودن** : تضمین وجود کافی محصولات یا خدمات به منظور برآورده کردن نیازهای مشتریان .

**4ـ ادب ، احترام و تواضع** : رفتار احترام آمیز که به ارزش های مشتری احترام بگذارد .

**5ـ توجه** : ابراز علاقه، درک، تحمل و همدلی نسبت به نیازها و مشکلات مشتریان

**6ـ پاکیزگی و آراستگی** : حفظ نظم و پاکیزگی در فضاها، محصولات و خدماتی که به مشتریان ارائه می‌شود.

**7ـ راحتی** : فراهم بودن شرایط فیزیکی و مجازی برای استفاده آسان و راحت مشتریان از محصولات یا خدمات

**8ـ پاسخگویی** : ارائه پاسخ مناسب و به موقع

**9ـ تعهد** : تعهد افراد به پیگیری و تلاش

**10ـ تعامل** : سبک ارتباطی کارکنان ، رفتار حرفه ای و رفتار دوستانه

**11ـ صلاحیت و شایستگی** : میزان مهارت و تخصص

**12ـ انعطاف پذیری** : انعطاف در حل مسائل مشتری

این عوامل می‌توانند بهبود تجربه مشتریان را فراهم کنند و رضایت آن‌ها را افزایش دهند.

**عناصر رضایت مشتری**

عناصری که به رضایت مشتری کمک می‌کنند، شامل موارد زیر می‌باشند :

**1ـ حل مسائل** : قابلیت شرکت در حل مشکلات و ارائه راه‌حل‌های موثر برای مشکلاتی که ممکن است مشتریان با آن مواجه شوند.

**2ـ راهنمایی سریع** : فراهم کردن اطلاعات و راهنمایی سریع به مشتریان درباره محصولات یا خدمات مورد نیاز آن ها

**3ـ تماس آسان** : منظور دسترسی آسان برای رابطه با مشتریان است ، مانند ارائه شماره تلفن یا ایمیل‌های پشتیبانی مشتری.

**4ـ رسیدگی به شکایات** : پذیرش، بررسی و حل شکایات مشتریان

**5ـ تعامل و ارتباط موثر** : برقراری رابطه موثر با مشتریان

**6ـ آموزش مشتری** : ارائه اطلاعات و آموزش‌های لازم به مشتریان تا آن‌ها بتوانند محصولات یا خدمات را بهتر استفاده کنند و نیازهایشان را بهتر درک کنند.

این عناصر به طور کلی در ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان و بهبود رضایت آن‌ها نقش دارند.

**افزایش رضایت مشتری با CRM**

برای افزایش رضایت مشتری با استفاده از CRM (مدیریت رابطه با مشتری)، می‌توانید به این نکات توجه کنید:

**1ـ حفظ تماس** : تماس و پیگیری مستمر از رضایت ، پیشنهادات و شکایات مشتری از طریق تماس تلفنی ، پیامک ، ایمیل و غیره

**2ـ تکمیل داده ها درباره مشتریان** : سفارشات قبلی ، سلیقه ، نحوه برخورد ، ویژگی هایی نظیر جنسیت و سن و سال ، حساسیت ها و غیره

**3ـ پاسخ با تحقیق** : در انواع تحقیقات بازاریابی تحقیق بر روی مشتری وجود دارد که به صورت خاص به دنبال شناخت و درک حساسیت های مشتری است .

**4ـ تجربیات مثبت** : در بحث رضایت مشتری به دنبال ایجاد تجربه خوب برای مشتری هستیم . تجربیاتی نظیر برخورد خوب و احترام ، براورده کردن نیاز مشتری با کیفیت خوب در زمان مناسب و بدون تاخیر ، رسیدگی به شکایات مشتری ، توجه به راحتی مشتری و غیره .

**فصل پنجم**

**مدیریت تجربه مشتری**

**مقدمه**

مدیریت تجربه مشتری به مجموعه ای از استراتژی ‌ها ، فرآیندها و ابزارهایی اطلاق می‌شود که یک سازمان برای بهبود تجربه مشتریان خود در طول تمام مراحل مختلف تعامل با آنها استفاده می‌کند. این موضوع شامل تمامی تعاملات مشتری از جمله تبلیغات، فروش، پشتیبانی و خدمات پس از فروش می‌شود. هدف اصلی مدیریت تجربه مشتری بهبود رضایت، وفاداری و ارزش افزوده برای مشتریان است.

چک لیستی از برنامه های مدیریت تجربه مشتری و روابط پایدار به صورت زیر ارائه می شود :

**1ـ برنامه مدیریت تجربه مشتری[[135]](#footnote-135) و روابط پایدار :** مدیریت تجربه مشتری بر اساس سفر مشتری یک رویکرد استراتژیک است که به تجزیه و تحلیل تجربه مشتری در طول تمامی مراحل تعامل با یک سازمان می‌پردازد، از جمله پیش‌فروش، خرید، استفاده از محصول یا خدمات پس از فروش.

با توجه به این مراحل، برنامه مدیریت تجربه مشتری می‌تواند بر اساس سفر مشتری تدوین شود، به نحوی که هر مرحله از سفر مشتری تحت توجه قرار گیرد و اقدامات مشخصی برای بهبود تجربه مشتری در هر مرحله انجام شود .

**2ـ چالش دوره عمر کوتاه محصول** : هرچند که دوره عمر محصول ممکن است کوتاه باشد و به نظر می‌رسد که ایجاد تجربه خوب برای آن هدر انرژی باشد، پس چرا باید روی تجربه مشتری کار کنیم ؟ در واقعیت ایجاد تجربه مثبت می‌تواند مزایایی را به همراه داشته باشد از جمله : تبلیغات دهان به دهان مثبت ، مسئولیت اجتماعی ، مردم داری ، ارزش قائل شدن برای مشتری ، وفاداری مشتریان و ساخت نام برند .

**3ـ چالش رقابت و کپی برداری** :

- تمرکز بر تجربه منحصر به فرد : ارائه تجربه مشتری منحصر به فرد و بهبود رابطه با مشتریان می‌تواند از رقابت و کپی‌برداری جلوگیری کند .

- ارتقاء کیفیت و ارزش افزوده : افزودن ارزش به محصولات و خدمات از طریق نوآوری و بهبود مداوم می‌تواند مشتریان را جذب و باعث افزایش وفاداری آن‌ها شود.

**4ـ ارتباطات بازاریابی یکپارچه[[136]](#footnote-136)** : تمامی ابزارهای بازاریابی با هماهنگی مناسب می‌توانند تجربه مشتری را بهبود بخشند و او را به سمت انجام خرید هدایت کنند . اما با دو چالش روبه رو هستیم :

- ارتباطات بازاریابی یکپارچه می تواند باعث افزایش انتظارات بشود ولی ما نمی توانیم تجربه خوبی ایجاد کنیم

- فروشندگی (فروشنده خوب رفتار کند یا بد)

**5ـ مدیریت رابطه با مشتری** : مدیریت رابطه با مشتری به معنای بهبود و تقویت تعاملات با مشتریان برای ایجاد تجربه مثبت و پایدار است . عواملی که بر تجربه مشتری تأثیرگذارند : داده کاوی ، رسیدگی به شکایات ، رسیدگی به پیشنهادات و سنجش رضایت مشتری است .

**6ـ تقویت برند** : تقویت برند که شامل برندسازی از طریق رضایت مشتری ، برند سازی از طریق کیفیت محصول و برند سازی از طریق تنوع محصول می‌باشد.

**7ـ ایجاد ارزش** : منظور از ایجاد ارزش ، ارزش های اخلاقی ، ارزش های اجتماعی ، ارزش های اقتصادی ، ارزش های احساسی ، ارزش های عملی \_ اجرایی و ارزش های توسعه ای می‌باشد.

**8ـ مدیریت هزینه** : با توجه به اهمیت مدیریت هزینه، سازمان‌ها و پروژه‌ها باید این فرآیند را به‌طور جدی بپذیرند و از روش‌ها و راهکارهای مناسب برای مدیریت هزینه استفاده کنند تا هزینه ها را پایین آورده و قیمت تمام شده را کاهش دهند و برای مشتریان حس خوبی را ایجاد کنند .

**9ـ رضایت مشتری** : رضایت مشتری برای هر برنامه موفق مدیریت تجربه مشتری بسیار اساسی است. باید تمام تلاش برای ایجاد تجربه‌ ای مثبت و جذاب برای مشتریان صورت بگیرد تا رضایت آنها به حداکثر برسد.

**10ـ مدیریت کارکنان** : این مورد اشاره به آموزش کارکنان برای برخورد مناسب با مشتریان دارد.

**11ـ مدیریت کیفیت و مدل کانو** : رضایت مشتری از جمله مؤلفه‌ های کلیدی در مدیریت تجربه مشتری است. ارائه محصولات و خدمات با کیفیت و مطابق با انتظارات مشتریان می‌تواند به افزایش رضایت آن‌ها کمک کند. مدل کانو یک روش مدیریت کیفیت است که بر اساس تحلیل نیازها و انتظارات مشتریان، اقداماتی برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات انجام می‌دهد و به ارتقاء رضایت مشتریان کمک می‌کند.

**12ـ بازاریابی اینترنتی**[[137]](#footnote-137) : استفاده از روش‌های بازاریابی اینترنتی می‌تواند به بهبود تجربه مشتریان در فضای آنلاین کمک کند. از جمله این روش‌ها می‌توان به بهبود وب‌سایت، ارائه محتوای مفید و جذاب، و استفاده از روش‌های تبلیغاتی موثر اشاره کرد.

**13ـ مدیریت انتظارات**[[138]](#footnote-138) : شناخت و مدیریت انتظارات مشتریان از محصولات و خدمات ارائه شده می‌تواند به ارتقاء تجربه مشتریان کمک کند. ارائه اطلاعات صادقانه و دقیق، و تأمین خدمات مطابق با انتظارات مشتریان از مهمترین اقدامات در این زمینه است.

**14ـ روان شناسی مشتری و افزایش درگیری** : شناخت روان‌شناختی مشتریان و فهم عواملی که به افزایش درگیری آن‌ها با برند کمک می‌کند، می‌تواند به ارتقاء تجربه مشتریان و افزایش وفاداری آن‌ها کمک کند. ایجاد ارتباطات عاطفی و ارائه تجربه مثبت به مشتریان از اقدامات موثر در این زمینه است .

**15ـ سفارشی سازی** : ارائه محصولات و خدمات سفارشی شده بر اساس نیازها و ترجیحات مشتریان می‌تواند به ارتقاء تجربه آن‌ها و ایجاد رابطه پایدار با برند کمک کند. این اقدام می‌تواند باعث افزایش رضایت و وفاداری مشتریان شود .

**16ـ نگرش یکپارچه** : این بخش از برنامه باید از هماهنگی در تمامی ارتباطات و تعاملات با مشتریان، از جمله تبلیغات، وب‌سایت، شبکه‌های اجتماعی و نقاط فروش تأکید کند. هدف این است که مشتریان تجربه یکپارچه و سازگاری با برند را تجربه کنند.

**17ـ رسیدگی به شکایات** : ایجاد فرآیندهای موثر و سریع برای پاسخگویی به شکایات مشتریان، حل مشکلات آنها و ارائه جبرانی مناسب، از اهمیت بالایی برخوردار است. این اقدامات می‌تواند به بهبود رضایت مشتریان و ایجاد روابط پایدار کمک کند.

**18ـ مدیریت خلاقیت و نوآوری**[[139]](#footnote-139) : مدیریت خلاقیت و نوآوری به ارائه محصولات و خدمات نوآورانه و جذاب برای مشتریان می‌پردازد . این مورد شامل تحقیق و توسعه محصولات جدید ، ایجاد ایده‌های خلاقانه برای تبلیغات و روش‌های فروش می‌شود.

**19ـ مدیریت فرایند تجربه**[[140]](#footnote-140) : مواردی که بر روی تجربه مشتری تاثیر می‌گذارد عبارت اند از احساس مشتری ، ادراک مشتری ، برداشت مشتری ، نگرش مشتری و غیره .

**20ـ بهبود محیط ارائه کالا و خدمات** : ایجاد و بهبود محیط فیزیکی و آنلاین و ارائه کالا و خدمات می‌تواند به تجربه مشتریان کمک کند. این شامل مواردی مانند طراحی فروشگاه‌ ها، بهبود رابط کاربری[[141]](#footnote-141) و تجربه وب‌سایت و اپلیکیشن‌ها و بهینه‌سازی فرآیندهای خرید و پرداخت می‌شود.

**21ـ چالش فرهنگ[[142]](#footnote-142)** : منظور از چالش فرهنگ توجه به تفاوت ارزش ها در فرهنگ های مختلف می‌باشد.

**22ـ صدای مشتری VOC** [[143]](#footnote-143): برگزاری جلسات صدای مشتری یک فرایند پویا و مداوم است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهترین خدمات و محصولات را برای مشتریان خود فراهم کند و باعث افزایش رضایت و وفاداری مشتریان شود و در نهایت تجربه خوبی را برای ان ها ایجاد کند .

1. ارزش – تلاش + قیمت + هزینه +ریسک

**23ـ مدیریت زنجیره تامین[[144]](#footnote-144)** : مدیریت زنجیره تامین نقش بسیار مهمی در بهبود تجربه مشتری دارد و سازمان‌ها باید به بهبود عملکرد و کارایی زنجیره تامین خود توجه ویژه‌ای داشته باشند تا تجربه مشتری را بهبود بخشند.

استفاده از چک لیست مدیریت تجربه مشتری و روابط پایدار، می‌تواند به برند کمک کند تا روابط قوی با مشتریان خود برقرار کرده و تجربه مثبتی را برای آنها فراهم کند.

**فصل ششم**

**ارتباطات یکپارچه بازاریابی**

**مقدمه**

استفاده از ارتباطات بازاریابی یکپارچه در سیستم مدیریت رابطه با مشتریان (CRM) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا این دو ابزار متمم یکدیگر هستند و با همکاری، می‌توانند به بهبود تجربه مشتریان و تقویت روابط با آنها کمک کنند. با تلفیق CRM و ارتباطات بازاریابی یکپارچه، اطلاعات جامع و دقیقی از مشتریان به دست می‌آید که می‌تواند به شناخت بهتر نیازها و ترجیحات آنها و همچنین شخصی‌سازی ارتباطات با آنها منجر شود . از طرف دیگر، ارتباطات بازاریابی یکپارچه با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده از CRM می‌تواند به ارسال پیام‌های موثرتر، هدفمندتر و هماهنگ‌تر به مشتریان منجر شود که این نیز به افزایش نتایج بازاریابی و ارتقاء تجربه مشتریان کمک می‌کند .

به طور خلاصه، تلفیق CRM با ارتباطات بازاریابی یکپارچه نه تنها باعث بهبود فرآیندهای بازاریابی و فروش می‌شود، بلکه به ارتقای روابط با مشتریان و افزایش رضایت آنها نیز کمک می‌کند که در نتیجه به رشد و پیشرفت بیشتر برند منجر خواهد شد .

به طور کلی، ارتباطات بازاریابی می‌توانند تأثیر بسزایی بر رابطه با مشتریان داشته باشند و به بهبود و تقویت این روابط کمک کنند .

**آمیخته ترویج**

مفهوم " آمیخته ترویج" به استفاده ترکیبی از ابزارها، روش‌ها، و رسانه‌های مختلف برای ارتقاء یک محصول یا خدمت اشاره دارد.که شامل فروش شخصی و غیر شخصی می شود .

**1ـ فروش غير شخصي** : این نوع فروش شامل فعالیت‌هایی مانند تبليغات[[145]](#footnote-145)، پيشبرد فروش[[146]](#footnote-146) ، بازاريابي مستقيم[[147]](#footnote-147) و روابط عمومي[[148]](#footnote-148) ، شهرت و باني گری[[149]](#footnote-149) است که بدون نیاز به ارتباط مستقیم با مشتری انجام می‌شود. در این نوع فروش، تلاش‌ها برای جذب مشتری و افزایش شناخت برند و محصولات انجام می‌شود.

**2ـ فروش شخصی** : در این نوع فروش، ارتباط مستقیم با مشتری وجود دارد. عموماً این نوع فروش توسط فردی انجام می‌شود که با مشتری در تماس مستقیم است و تلاش می‌کند تا محصولات یا خدمات را به مشتریان بفروشد. فروشنده در اینجا نقش کلیدی دارد و باید برای موفقیت در فروش تلاش کند.

**فروشندگی موفق**

در زیر ویژگی‌هایی که به عنوان عوامل کلیدی در فروش موفق مطرح شده‌اند را بررسی خواهیم کرد:

**1ـ شور و شوق و اشتياق** : این احساسات قدرتمند می‌توانند انرژی لازم برای پیشبرد و تلاش در فروش را فراهم کنند.

**2ـ سازماندهي خوب** : داشتن برنامه‌ریزی منسجم و سازمان ‌یافته می‌تواند کمک کننده باشد تا هدفمندی و کارآمدی در فعالیت‌های فروش حاصل شود.

**3ـ پرانرژی و همت عالی** : این ویژگی‌ها باعث ایجاد تعهد و تلاش مداوم برای دستیابی به اهداف می‌شوند.

**4ـ متقاعد كنندگي** : توانایی متقاعدکردن مشتریان و ایجاد اعتماد برای خرید از شما از اهمیت بسزایی برخوردار است.

**5ـ تجربه قبلي** : داشتن تجربه و آشنایی با صنعت و محصولات می‌تواند به دستیابی به فروش موفق کمک کند

**6ـ مهارت گفتاري قوي** : توانایی ارتباط موثر و مفید با مشتریان می‌تواند به ایجاد فرصت‌های فروش جدید کمک کند.

**7ـ علاقمند به آموزش** : پذیرش آموزش و به‌روزرسانی مهارت‌ها و دانش فروش می‌تواند کمک کننده باشد تا در حالت برتر باقی بمانید.

**8ـ تبعيت از رهنمودها** : پیروی از استراتژی‌ها و راهنمایی‌های موجود می‌تواند به استقامت و موفقیت در زمینه فروش کمک کند.

**9ـ خوش مشربي و اجتماعي بودن** : توانایی برقراری روابط موثر با مشتریان و اعضای تیم از اهمیت زیادی برخوردار است .

**10ـ داراي توصيه نامه معتبر** : نظرات و توصیه‌های مثبت مشتریان قبلی می‌تواند به ایجاد اعتماد و تسهیل در فروش جدید کمک کند.

**11ـ تهاجمي و پويايي** : توانایی ایجاد فرصت‌های فروش و انجام اقدامات مؤثر برای دستیابی به اهداف را نشان می‌دهد.

**12ـ خلاق و نوآور** : ایده‌های جدید و راهکارهای خلاقانه می‌توانند به جذب مشتریان جدید و افزایش فروش کمک کنند.

**13ـ حساسيت** : منظور از این مورد حساسیت به شناخت و درک نیازها و مشکلات مشتریان و پاسخگویی و توجه به آن ها است.

**14ـ گرايش به برنامه** : این مورد شامل رعایت استراتژی‌ها و برنامه‌های مشخص برای دستیابی به اهداف است .

**15ـ واقع گرا** : توانایی تحلیل وضعیت‌ها و ارزیابی وضعیت فعلی بازار و عمل به موقع برای بهبود وضعیت می‌باشد.

**16ـ انضباط شخصي** : منظور انضباط و پایبندی به اهداف و برنامه‌های مشخص شده است.

**17ـ برانگيزاننده** : به معنای توانایی الهام ‌بخشی و تشویق اعضای تیم و مشتریان است. این ویژگی شامل دستیابی به اهداف و ارتقاء کارآمدی نیز می‌شود.

**فروشندگی ناموفق**

فروش ناموفق می‌تواند به دلایل متنوعی برگردد ، در ادامه به برخی از این دلایل اشاره شده است:

**1ـ سابقه تغيير شغل** : عدم پایبندی به یک شغل و تغییرات مکرر در محیط کاری می‌تواند باعث عدم استحکام و پایداری در فروش شود.

**2ـ شكست در كسب و كار** : تجربه‌ی شکست در کسب و کار قبلی ممکن است باعث کاهش اعتماد به نفس و عزت نفس در فروش شود.

**3ـ مشكلات زناشويي** : مشکلات شخصی مانند مشکلات زناشویی می‌توانند بر تمرکز و توانایی فرد در فروش تأثیر منفی بگذارند.

**4ـ ظاهر شلخته و نامرتب** : ظاهر و رفتار حرفه‌ای و مناسب نقش اساسی در ایجاد اعتماد و جلب توجه مشتریان دارد، اگر ظاهر فرد نامرتب و شلخته باشد، این می‌تواند تأثیر مخربی بر فروش داشته باشد.

**5ـ بي ثباتي عاطفي و احساسي** : بی‌ثباتی و ناپایداری در احساسات و عواطف می‌تواند باعث کاهش تمرکز و توانایی در فروش شود

**6ـ بدهكاري مفرط** : داشتن بدهی‌های بزرگ و مفرط می‌تواند باعث تمرکز بر مشکلات مالی شخصی شود و از تمرکز بر فروش بازاریابی منحرف کند.

**7ـ اعتبار كم** : عدم داشتن اعتبار کافی می‌تواند باعث محدودیت در فعالیت ‌های فروش و ارتباط با مشتریان شود.

**8ـ وقفه در كار** : مشکلاتی مانند وقفه در فعالیت‌ های فروشی می‌تواند باعث از دست رفتن فرصت‌ها و کاهش فروش شود.

**9ـ درآمد قبلي خيلي پايين و خيلي بالا** : عدم استقرار و پایداری در درآمد می‌تواند باعث ایجاد نگرانی و عدم اطمینان در فروش شود.

**طبقه بندی رسانه**[[150]](#footnote-150)

طبقه بندی رسانه به صورت زیر می‌باشد :

**1ـ عمومي و هزينه بالا**[[151]](#footnote-151) : این نوع رسانه ‌ها عموماً برای تبلیغات گسترده و بزرگ مورد استفاده قرار می‌گیرند مانند تلویزیون، مجلات، تبليغات محيطي و غیره .

**2ـ مخاطب و هزينه متوسط**[[152]](#footnote-152) : این نوع رسانه‌ها هزینه متوسطی دارند و به دسته‌ای خاص از مخاطبان می‌پردازند . مانند بازاريابي مستقيم، راديو، اينترنت و غیره.

**3ـ مخاطب و هزينه كم**[[153]](#footnote-153) : این نوع رسانه‌ها اغلب هزینه‌های کمتری دارند و به دلیل هدفمند بودن به یک گروه خاص از مخاطبان می‌پردازند . مانند بازاريابي چريكي و شبكه هاي اجتماعي و غیره .

**انتخاب رسانه**[[154]](#footnote-154) :

برای انتخاب رسانه‌های مناسب در استراتژی بازاریابی ، نیاز است که به ویژگی‌های هر یک از رسانه‌ها توجه کنید. در زیر، چند نکته برای انتخاب رسانه مناسب بر اساس ویژگی‌های فوق آورده شده است :

**1ـ چند رسانه اي** : استفاده از رسانه‌هایی که ترکیبی از تصویر، صدا و حرکت را فراهم می‌کنند.

**2ـ فراگيري يا تمركز** : انتخاب بین پوشش گسترده و همگانی یا تمرکز بر مخاطبین خاص .

**3ـ هزينه** : انتخاب بر اساس میزان هزینه‌های مربوط به هر رسانه، مانند استفاده از شبکه‌های اجتماعی که هزینه‌های نسبتاً کمتری دارند.

**4ـ تکرار** : استفاده از رسانه‌هایی که امکان تکرار پیام را فراهم می‌کنند مانند بيلبورد .

**5ـ جلب توجه** : انتخاب رسانه‌هایی که به راحتی توجه مخاطب را جلب کنند مانند بيلبورد

**6ـ شخصي سازي** : استفاده از رسانه‌هایی که امکان ارتباط شخصی و مستقیم با مخاطب را فراهم می‌کنند، مانند نامه

**7ـ اثرگذاري پايدار يا زودگذر** : زودگذر مانند راديو

**8ـ جذابيت** : استفاده از رسانه‌هایی که جذابیت بالایی برای مخاطب دارند مانند بروشور .

**9ـ ملي يا محلي** : انتخاب بین رسانه‌هایی که تاثیر بر مخاطبان در مقیاس ملی یا محلی دارند.

هر کدام از این ویژگی‌ها می‌توانند بر اساس هدف و استراتژی بازاریابی شما، بهترین رسانه را برای انتقال پیام‌ های شما انتخاب کنند.

**روان شناسی تبلیغات**[[155]](#footnote-155) :

روانشناسی تبلیغات یک حوزه مهم در علوم اجتماعی و بازاریابی است که بررسی اثرات روانی و رفتاری تبلیغات بر مخاطبان را در نظر می‌گیرد. در زیر به توضیحاتی درباره هر یک از موارد مطرح شده پرداخته می‌شود :

**1ـ رديابي چشم** [[156]](#footnote-156) : مطالعه و آنالیز حرکات چشمی افراد در معرض تبلیغات به منظور درک بهتر از نحوه توجه و تمرکز آن‌ها بر روی محتوا و المان‌های مختلف تبلیغات.

**2ـ جاذبه ها** : جاذبه ها شامل شادي ، ترس، سليبريتي ها، نوستالژي ، تصاوير، موزيك ، صدا ، منطق ، احساسات ، اخلاقيات ، مقايسه، فرد سخنگو ، ارائه تأئيدها ، مستندات و انيميشن ها می شوند .

**3ـ** **روانشناسي رنگ ها** : مشكي نماد (قدرت)، قرمز نماد (هيجان) ، سفيد نماد (پاكي)، صورتي نماد (رويايي)، آبي نماد (آرامش)، سبز نماد (طبيعت) و زرد نماد (شادي) می‌باشد.

**4ـ** **عوامل دروني** : عوامل درونی شامل ارزش ها، نگرش، شخصيت، انگيزش، ادراك و يادگيري افراد می‌شود .

**5ـ**  **متن و فونت** : نحوه نگارش متن و انتخاب فونت‌ها برای انتقال بهتر پیام تبلیغاتی و جلب توجه مخاطبان

**6ـ** **تبليغات واقعي يا اغراق** : تأثیر استفاده از واقعیت‌ها یا اغراق در تبلیغات بر روی باور و اعتماد مخاطبان بررسی می‌شود .

**7ـ** **تبليغات ارزشي** : این مورد به تأثیر تبلیغات بر تقویت یا تغییر ارزش‌ها و باورهای افراد اشاره می کند .

**8ـ** **درگيري زياد و تبليغات** : بررسی این که آیا میزان تبلیغات و درگیری با آن بر رفتار و تصمیم‌گیری مخاطبان تأثیرگذار است یا خیر.

**9ـ مزيت و تمايز** : این مورد به نحوه بیان مزیت‌ها و تمایزهای محصول یا خدمات نسبت به رقبا در تبلیغات اشاره دارد .

**10ـ** **تبليغات جايگزين** : تأثیر استفاده از تبلیغات جایگزین و جایگزینی تبلیغات محصولات یا خدمات بر رفتار مصرف‌کنندگان.

**11ـ** **هويت سازي** : منظور نحوه استفاده از تبلیغات برای ساختن و تقویت هویت یک برند یا محصول در ذهن مخاطبان است .

این موارد تنها بخشی از جنبه‌های مختلفی هستند که در روانشناسی تبلیغات بررسی می‌شوند و مطالعه آن‌ها می‌تواند به بهبود استراتژی‌های تبلیغاتی و ارتقای اثربخشی آن‌ها کمک کند.

**بسته تبلیغات**[[157]](#footnote-157) :

بسته‌های تبلیغاتی می‌توانند گزینه‌های خوبی برای استراتژی بازاریابی باشند. زیرا از تنوع رسانه‌ها و روش‌های تبلیغاتی مختلف بهره می‌برند. در زیر، توضیحی در مورد هر یک از این بسته‌ها ارائه شده است :

**ـ بسته مترو، بيلبورد[[158]](#footnote-158) ، راديو و تلویزیون :** این بسته شامل تبلیغات در رسانه‌های عمومی و پرمخاطب مانند مترو، بیلبورد، رادیو و تلویزیون است که امکان دسترسی به طیف وسیعی از مخاطبان را فراهم می‌آورد.

**ـ تخفیف بسته تبلیغات:** این گزینه به تبلیغ‌کنندگان اجازه می‌دهد تا با استفاده از تخفیف‌های ویژه، هزینه‌های تبلیغاتی خود را کاهش دهند و به صرفه‌تر عمل کنند.

**ـ بسته بازاريابي ديجيتال :** این بسته شامل ابزارهایی برای بهینه‌سازی موتورهای جستجو (سئو)[[159]](#footnote-159) ، طراحی و مدیریت وب‌سایت و فعالیت‌های تبلیغاتی در اینستاگرام است.

**ـ بسته تولید محتوا، ویدئو و آگهی :** این گزینه شامل تولید محتوای متنی، ویدئویی و طراحی آگهی‌های مختلف به منظور جذب و تعامل با مخاطبان است.

**ـ بسته تبلیغات آنلاین :** این بسته شامل روش‌هایی مانند پیامک، جوایز، و فعالیت در شبکه‌های اجتماعی برای تبلیغات آنلاین است.

**ـ بسته های تبلیغاتی تخصصی که شامل موازد زیر می باشد:**

[[160]](#footnote-160)PAM، [[161]](#footnote-161)TAM، [[162]](#footnote-162)EAM، [[163]](#footnote-163)OAM، DAM [[164]](#footnote-164)

ـ PAM : شامل نامه‌ها، مجلات، روزنامه‌ها و بروشورها.

ـ TAM : شامل تبلیغات تلویزیونی.

ـ EAM : شامل تبلیغات از طریق پیامک و تلفن.

ـ OAM : شامل بیلبوردها و تبلیغات محلی

ـ DAM : شامل SEO و فعالیت‌های اینستاگرام.

**اثربخشی تبلیغات**[[165]](#footnote-165) :

اثربخشی تبلیغات به مجموعه‌ای از عواملی اشاره دارد که نشان‌دهنده تأثیر و ارزش تبلیغات بر روی عملکرد و موفقیت کسب‌وکار است. در زیر به برخی از نکات کلیدی درباره اثربخشی تبلیغات اشاره می‌شود :

1ـ افزايش فروش و بازديد

2ـ متوسط هزينه ماهيانه تبليغات در بنگاه هاي كوچك : 10 هزار دلار

3ـ دلايل شكست : 80% برنامه هاي غلط و 15% رقبا و 5% ساير

4ـ بيش از 70% دارندگان اينترنت از شبكه هاي اجتماعي استفاده مي‌كنند.

5ـ بيش از 70% جامعه از اينترنت استفاده مي كنند.

6ـ بيش از 75% كسب و كارهاي كوچك (SB) از شبكه هاي اجتماعي استفاده مي‌كنند.

7ـ 72% مردم تمايل به دريافت ويدئو دارند.

8ـ 81% شركت هاي تجاري از ايميل استفاده مي كنند.

9ـ 31% مردم در جستجوي كسب و كارهاي آنلاين مي باشند.

10ـ 31 درصد كليك روي تبليغات

11ـ 27درصد جستجو روي برند، كالا يا خدمات

12ـ 21 درصد در جستجوي آدرس الكترونيك و ايميل

13ـ در سال 2019 در حدود 50 درصد بودجه شركت ها صرف تبليغات ديجيتال (DA) بوده و در سال 2023 بيش بيني 60 درصدي وجود دارد.

**استراتژی تبلیغات و ترویج** :

استراتژی‌های تبلیغات و ترویج به عنوان بخش مهمی از روند بازاریابی و ارتباطات با مشتریان، در هدف‌گذاری، طراحی و اجرای برنامه‌های تبلیغاتی و ترویجی تأثیرگذار هستند. در زیر به برخی از مهم‌ترین استراتژی‌های تبلیغ و ترویج اشاره می‌کنیم :

**1ـ شناخت درست بازار و مشتری** : درک دقیق از نیازها، ترجیحات و رفتار مشتریان

**2ـ ارتباطات بازاریابی یکپارچه** : هماهنگی تمامی ابزارها و فعالیت‌های بازاریابی

**3ـ** **انتخاب درست رسانه** [[166]](#footnote-166) : استفاده از رسانه‌های مناسب برای ارسال پیام به مخاطبان

**4ـ مناسب بودن بودجه** [[167]](#footnote-167) : تعیین و تخصیص بودجه مناسب برای انجام فعالیت‌های تبلیغاتی

**5ـ** **انتخاب درست محتوی پیام**[[168]](#footnote-168) : ایجاد محتوای جذاب و متناسب با نیازها و ترجیحات مشتریان

**6ـ ایجاد انگیزه** [[169]](#footnote-169) : تحریک و تشویق مخاطبان برای انجام عملیات مدنظر

**7ـ** **توانمندی روابط عمومی**[[170]](#footnote-170) : مدیریت و ارتقاء ارتباطات با رسانه‌ها و عموم مردم

**8ـ** **بازاریابی از طریق پست مستقیم**[[171]](#footnote-171) : استفاده از پست مستقیم برای ارسال پیام های تبلیغاتی به مخاطبان

**9ـ** **بازاریابی از طریق ایمیل** [[172]](#footnote-172) : استفاده از ایمیل برای ارسال پیام های تبلیغاتی به مخاطبان

**10ـ** **فروشندگی حرفه ای**[[173]](#footnote-173) : استفاده از تکنیک‌های مناسب برای انجام فروش

**11ـ مذاکرات حرفه ای**[[174]](#footnote-174) : استفاده از تکنیک‌های مناسب برای مذاکره با مشتریان

**12ـ** **بانی گری**[[175]](#footnote-175) : بانی‌گری به ایجاد و توسعه استراتژی‌های تبلیغاتی کارآمد اشاره دارد. این فرآیند شامل تعیین هدف، تجزیه و تحلیل بازار، ارزیابی رقبا، شناسایی مشتریان هدف، و تدوین راهبردهای تبلیغاتی است که برای دستیابی به اهداف تجاری مورد نظر انجام می‌شود.

**13ـ** **بروشور و کاتالوگ مؤثر**[[176]](#footnote-176) : طراحی و ارائه بروشورها و کاتالوگ‌های جذاب و مؤثر

**14ـ** **تقویت برند** [[177]](#footnote-177) : تقویت شناخت و اعتبار برند در ذهن مخاطبان

**15ـ** **جنبه های احساسی پیام** [[178]](#footnote-178) : توجه به جنبه های احساسی پیام

**16ـ** **جنبه های عقلایی پیام** [[179]](#footnote-179) : توجه به جنبه های عقلانی پیام

**17ـ** **اخلاقی بودن پیام** [[180]](#footnote-180) : ارسال پیام‌هایی که با اخلاق و ارزش‌های مشتریان همخوانی داشته باشد

**18ـ** **وجود پیش آزمون های تبلیغات**[[181]](#footnote-181) : انجام آزمایش‌ها برای بهبود عملکرد تبلیغاتی

**19ـ** **وجود ارزیابی اثربخشی تبلیغات** [[182]](#footnote-182) : ارزیابی‌ اثربخشی تبلیغات برای بهبود عملکرد تبلیغاتی

**20ـ در نظر گرفتن ماهیت بازاریابی** : اعمال استراتژی‌ها و فعالیت‌های تبلیغاتی با توجه به ماهیت و شرایط بازار B2B یا B2C

این استراتژی‌ها می‌توانند به تحقق اهداف تبلیغاتی و ترویجی شما کمک کنند.

**فصل هفتم**

**مدیریت وفاداری مشتری**

**مقدمه**

مدیریت وفاداری مشتری[[183]](#footnote-183) به مجموعه ای از استراتژی ها و فعالیت ها گفته می شود که برای حفظ و تقویت روابط با مشتریان به کار گرفته می شود . این استراتژی ها شامل ارائه خدمات با کیفیت ، ارتقاء تجربه مشتری ، پاسخگویی به نیاز های مشتریان ، انجام تحقیقات بازار و فیدبک گیری[[184]](#footnote-184) منظم از مشتریان است. هدف نهایی این استراتژی ها ، جلب و حفظ وفاداری مشتریان و افزایش فروش و سودآوری شرکت است .

بطور کلی می توانیم بگوییم ویژگی های مشتری وفادار به این صورت است :

1ـ علی رغم تبلیغات رقبا و کاستی های ما ، محصولات ما را به سایر رقبا ترجیح می دهد.

2ـ بازاریابی دهان به دهان انجام می دهد . یعنی از برند و محصولات ما پیش سایر مشتریان تعریف می کند.

3ـ به صورت مرتب از محصولات ما خرید می کند .

4ـ پیوند عاطفی با برند ما دارد.

**انواع وفاداری**

انواع وفاداری شامل موارد زیر می‌باشد :

**- وفاداری نگرشی**[[185]](#footnote-185) : خرید از روی رضایت و کیفیت

**- وفاداری رفتاری**[[186]](#footnote-186) : خرید از روی ناچاری و عادت

منظور از وفاداری نگرشی دیدگاه و ذهنیت فرد نسبت به محصول یا برند است. اما در سطحی بالاتر وابستگی رفتاری قرار دارد که این سطح برای شرکت سودآوری ایجاد می‌کند. تنها تعهد عاطفی و نگاه مثبت برای کسب‌وکارها کافی نیست بلکه باید قصد خرید نیز وجود داشته باشد.

تکنیک های ارائه شده در مواجهه با وفاداری رفتاری مشتری :

**1ـ بازاریابی رابطه ای**[[187]](#footnote-187) : بازاریابی رابطه ای به فعالیت های انجام شده توسط شرکت برای ایجاد و حفظ سودآوری و رابطه بلند مدت با مشتریان اشاره می کند.

**2ـ بازاریابی تهاجمی**[[188]](#footnote-188) : به‌معنای تلاش برای بدست آوردن سهم بیشتر بازار است.

**3ـ روش های بازاریابی حسی**[[189]](#footnote-189) : دقیقا همان حواس پنج‌گانه انسان است. شنوایی، لامسه، بویایی، چشایی و بینایی همان روش‌های بازاریابی حسی است که شنوایی و بینایی نقش پررنگ‌تری در جلب نظر مخاطب دارند.

**پرسشنامه سنجش وفاداری :**

یک پرسش‌نامه وفاداری می‌تواند ابزار مفیدی برای اندازه‌گیری سطح وفاداری مشتریان به یک برند، محصول یا خدمات باشد. در زیر، یک نمونه از مواردی که ممکن است در یک پرسش‌نامه وفاداری در نظر گرفته شود آمده است:

1ـ من همیشه به دنبال برند مورد علاقه ام می گردم

2ـ به هنگام خرید من فقط به دنبال برند مورد علاقه ام می گردم و نه چیز دیگری

3ـ اگر برند مورد علاقه ام در فروشگاهی نباشد برای یافتن آن به فروشگاه دیگری می روم .

4ـ من برند مورد علاقه ام را خیلی دوست دارم .

5ـ من این برند را به هر برند دیگری ترجیح می دهم .

6ـ در گذشته من همیشه این برند را خریداری می کرده ام .

**عناصر وفاداری :**

به طور کلی عناصر وفاداری می‌توانند به عنوان اجزای مهمی از وفاداری مشتریان به یک برند یا محصول در نظر گرفته شوند. در زیر، به هر یک از این عناصر اشاره شده است :

**1ـ برتری عملکردی**[[190]](#footnote-190) **:** عملکرد عالی محصول

**2ـ ارتباط با مصرف کننده**[[191]](#footnote-191) **:** احساس تعلق مصرف کننده

**3ـ درگیری بالا**[[192]](#footnote-192) **:** نقش مهم محصول در زندگی مصرف کننده

**چارچوب وفاداری مشتریان : دیک و باسو**

در مدل دیک و باسو هر دو رویکرد نگرشی و رفتاری تا حدودی هم جهت شده‌اند. این مدل ، «وفاداری نگرشی» را در محور عمودی نشان می‌دهد که توسط دو شاخص قوی و ضعیف به دو قسمت تفکیک شده است در محور افقی نیز «وفاداری رفتاری» به دو قسمت ضعیف و قوی تقسیم شده‌اند. بنابراین بر اساس این ماتریس، ۴ موقعیت وفاداری تعریف میگردد:

**1ـ وفاداری واقعی**[[193]](#footnote-193) : سودآورترین طبقه مشتریان هستند که دارای نگرش و رفتار خرید مناسب می باشند. وفاداری در موقعیتی نشان داده شده است که یک مصرف کننده وابستگی زیادی نسبت به یک عرضه کننده داشته و نرخ خرید مجدد او در واحد زمان نیز بالا است . اما در هیچ یک از حالات دیگر چنین وضعیتی وجود ندارد .

**2ـ وفاداری پنهان**[[194]](#footnote-194) : نگرش مثبتی به سازمان و نام تجاری آن داشته ، اما رفتار خرید ان ها مشخص نبوده و انتخاب های انان تحت تاثیر محل عرضه ، وضعیت موجودی کالا و سایر عوامل قرار می گیرند.

**3ـ وفاداری ساختگی**[[195]](#footnote-195) : به دلیل اعتقاد مشتری به عدم تنوع گزینه های موجود ، الگوی تکرار خرید ، مبتنی بر پیشنهادات خاص ، راحتی دسترسی به واسطه ها و سایر عوامل مشابه می باشد . به عبارتی ممکن است مشتری گاهی وفادار بوده و یا به راحتی سازمان را با رقیبان عوض کند.

**4ـ نبود وفاداری**[[196]](#footnote-196) : در موقعیت هایی اتفاق می افتد که نگرش (نسبی) مشتری و نیز رفتار تکرار خرید وی در سطح پایینی می باشد.

|  |  |
| --- | --- |
| **وفاداری واقعی** | **وفاداری پنهان** |
| **وفاداری ساختگی**  قوی  رفتاری | **عدم وفاداری**  ضعیف |

قوی

نگرشی

ضعیف

**ایجاد وفاداری[[197]](#footnote-197)**

**1ـ رضایت مشتری[[198]](#footnote-198):** بر مبنای تئوری ها وفاداری تابعی از رضایت مشتری می باشد.

**2ـ ایجاد ارزش[[199]](#footnote-199) :** ایجاد ارزش برای مشتری به معنای ارائه محصولات یا خدماتی است که نیاز ها و انتظارات مشتریان را برآورده می کند و به آن ها مزیت و فایده ای ارزشمند ارائه می دهد.

**3ـ ارضاء نیازها[[200]](#footnote-200):** برای این منظور شرکت ها باید به شناخت دقیق نیازها ،تمایلات ، و انتظارات مشتریان بپردازند و سپس محصولات یا خدمات خود را بر اساس این دانش طراحی و ارائه کنند.

**4ـ کیفیت[[201]](#footnote-201):** ارائه محصولات با کیفیت و عملکرد بالا که نیاز های مشتریان را برآورده کند.

**5ـ قیمت[[202]](#footnote-202):** ارائه قیمت مناسب برای محصولات یا خدمات به گونه ای که با ارزش و کیفیت آن ها مطابقت داشته باشد.

**6ـ مزیت**[[203]](#footnote-203) : مجوعه ای از عوامل و توانایی ها است که باعث می شود پیوسته عملکرد شرکت بهتر از رقبا باشد.

**7ـ تمایز**[[204]](#footnote-204): ارائه خدمات و محصولات منحصر به فرد

**8ـ هزینه تعویض**[[205]](#footnote-205): به هزینه ای اشاره دارد که مشتری باید برای تعویض یا تعمیر محصول خریداری شده پرداخت کند .

**9ـ ایجاد اعتماد**[[206]](#footnote-206): ایجاد رابطه تابعی از ایجاد اعتماد بوده و جلب اعتماد مشتری نیز با استفاده از تکنیک هایی نظیر رعایت احترام ، سبک ارتباطی مناسب ، پرهیز از ایجاد سوء تفاهم ، رعایت اصول اخلاقی ، تامین منافع مشتری و بازی برد- برد ، داشتن ثبات رویه در رفتار ، پرهیز ازنوسانات رفتاری ، بدخلقی و ... می باشد.

**10ـ** ا**رتباطات**[[207]](#footnote-207) : ارتبطات به مفهوم انتقال پیام بوده ولی کاربرد اصلی آن در ایجاد تفاهم و پرهیز از ایجاد سوء تفاهم است .

**11ـ مشارکت**[[208]](#footnote-208):در درون کسب و کار، برای تمرکز بر نیازهای مشتری و ایجاد ارزش افزوده، باید از طریق همکاری و هم‌آفرینی، ایده‌های مشتریان شناسایی شده و به کار گرفته شود .

**12ـ هم افرینی**[[209]](#footnote-209): منظور از هم افرینی درگیر کردن مشتریان بالقوه برای توسعه پیشنهاد های جدید کسب وکار می باشد.

**قوانین و برنامه های وفاداری**

قوانین و برنامه های وفاداری به شرح زیر است :

**1ـ کارمند مداری** : رضایت کارکنان باعث افزایش تلاش آن‌ها برای رضایت مشتریان می‌شود.

**2ـ قانون 20-80** : 80 درصد فعالیت های ما در کسب و کار ، فعالیت های عادی بوده ولی 20 درصد فعالیت های ما موجب دستیابی به وفاداری مشتری است .

**3ـ مراحل وفاداری** : شناخت مشتری – اثبات توانمندی های خودمان– دستیابی به شرایط تثبیت و همکاری مستمر

**4ـ باور خدمت** : باور خدمت به مفهوم باور مشتری و خدمت به مشتری و تلاش در جهت رضایت او بوده و مبتنی بر اینکه رضایت مشتری اهمیت بیشتری دارد تا دستیابی به پول و در اینجا سوال اساسی این است که منافع و پول اهمیت بیشتری دارد ؟ یا کسب اعتبار و دستیابی به رضایت مشتری ؟

**5ـ پیشگیری** : پیشگیری از ایجاد سوء تفاهم و نارضایتی مشتری

**6ـ پاسخگویی** : پاسخگویی به سوالات مشتری و اعتراضات و شکایات

**7ـ احیاء مشتری** : این مورد به برقراری تماس و ارائه توضیحات و استدلال در جهت بازگرداندن مشتری های از دست رفته اشاره دارد .

**8ـ قانون محاصره** [[210]](#footnote-210): قانون محاصره ، استفاده از تمام تکنیک های ارتباطی و بازاریابی برای جذب ، حفظ و احیای مشتری است .

**9ـ آموزش کارکنان** : اموزش کارکنان مبتنی بر نیاز سنجی آموزشی در جهت بهترین سبک ارتباطی ، پیگیری امور ، کمک به مشتری و .... می باشد .

**10ـ همکاری با عوامل توزیع** : با اعتقاد بر این که سیستم لجستیک ، حمل و نقل و توزیع از طریق تحویل به موقع کالا و خدمات به مشتری بر رضایت مشتری تاثیر دارد.

**11ـ مدیریت پایگاه داده ها** : مدیریت پایگاه داده ها مبتنی بر علم داده [[211]](#footnote-211) و داده کاوی[[212]](#footnote-212) برای تحلیل داده های موجود جهت بخش بندی بازار ، شناخت مشتری و طبقه بندی پیشنهادات و شکایات می‌باشد .

**12ـ اندازه گیری و سنجش** : این مورد اشاره به سنجش رضایت مشتری در جهت بهبود مستمر دارد . [[213]](#footnote-213)

**13ـ مهندسی فرهنگ** : مهندسی فرهنگ سازمانی و الگوهای رفتاری در کسب و کار در جهت رعایت احترام مشتری ، پیگیری امور وی در جهت مشتری مداری ، مدیریت خشم و خویشتن داری در برابر سوء تفاهم های ایجاد شده و غیره است .

**14ـ مهندسی ادراکات** : تاثیر گذاری بر ادراک [[214]](#footnote-214) و تفسیر ذهنی مشتری مبتنی بر انجام وظایف محوله در جهت ایجاد باور و اعتقاد در مشتری نسبت به کسب و کار می‌باشد.

**فصل هشتم**

**ارزش آفرینی برای مشتری**

**مقدمه**

ارزش آفرینی برای مشتریان[[215]](#footnote-215) به معنای ارائه محصولات و خدماتی است که با توجه به نیازها، تمایلات، و انتظارات آن‌ها، به آن‌ها ارزش افزوده ارائه می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابند. این ارزش‌ها می‌تواند از جنبه‌ های مختلفی مورد بررسی قرار بگیرد.

**ارزش ها**

ارزش های ارائه شده به مشتریان شامل موارد زیر است :

**1ـ ارزش های اقتصادی**[[216]](#footnote-216): این ارزش‌ها بیشتر با کارایی و عملکرد محصولات یا خدمات مرتبط است.

**2ـ ارزش های عملی**[[217]](#footnote-217) : این ارزش‌ها معمولاً با نظم، انضباط، و سهولت استفاده از محصولات یا خدمات مرتبط می‌شوند.

**3ـ** **ارزش های اخلاقی**[[218]](#footnote-218) : این ارزش‌ها از طریق صداقت، وفاداری، و رفتار اصولی سازمان‌ها برای مشتریان ایجاد می‌شود.

**4ـ ارزش های اجتماعی**[[219]](#footnote-219) : این ارزش‌ها شامل احترام، اعتبار، و روابط مثبت با مشتریان و جوامع است که سازمان‌ها از طریق رفتارهایشان ایجاد می‌کنند.

**5ـ** **ارزش های توسعه ای**[[220]](#footnote-220) : اعتماد، آزادی، خلاقیت، خودشکوفایی[[221]](#footnote-221)

**6ـ** **ارزش های عاطفی**[[222]](#footnote-222) : این ارزش‌ها معمولاً با احساسات و ارتباطات عاطفی مشتریان مرتبط است.

این ارزش‌ها به طور ترکیبی برای مشتریان ارزش می‌آفرینند و در ایجاد روابط مستدام و پایدار با آن‌ها نقش بسیار مهمی دارند. سازمان‌ها باید به دقت این ارزش‌ها را در محصولات و خدمات خود در نظر بگیرند تا بتوانند بهترین تجربه ممکن را برای مشتریان فراهم کنند و در بازار رقابتی موفقیت آمیز عمل کنند.

**مفاهیم ارزش آفرینی**

مفاهیم ارزش آفرینی شامل موارد زیر می‌باشد :

**پیشنهاد ارزش**[[223]](#footnote-223) : این مفهوم به ارائه محصولات یا خدماتی که به مشتریان ارزش افزوده می‌دهند، اشاره دارد. پیشنهاد ارزش معمولاً بر اساس تحلیل دقیق نیازها و تمایلات مشتریان ارائه می‌شود تا به بهبود تجربه مشتریان کمک کند.

**ایجاد ارزش مشترک**[[224]](#footnote-224) : این مفهوم به ایجاد ارزش برای همه ارکان زنجیره ارزش مرتبط با یک محصول یا خدمات اشاره دارد، از تولیدکننده تا مصرف‌کننده، به نحوی که هر کدام از این ارکان ها از همکاری با یکدیگر بهره‌مند شوند.

**ارزش طول عمر مشتری**[[225]](#footnote-225) : این مفهوم به ارزشی که یک مشتری برای یک سازمان ایجاد می‌کند اشاره دارد، نه تنها در یک خرید خاص، بلکه طی تمام زمانی که مشتری با سازمان تعامل دارد.

**سیستم تحویل ارزش**[[226]](#footnote-226) : این مفهوم به فرایندها، فناوری‌ها، و ساختارهایی اشاره دارد که سازمان را قادر می‌سازد تا ارزش برای مشتریان خود ایجاد و به آن‌ها ارائه دهد.

**مهندسی ارزش**[[227]](#footnote-227) : این مفهوم به فرآیند طراحی و توسعه محصولات و خدمات به گونه‌ای است که به بهترین شکل ممکن ، ارزش ، برای مشتریان ایجاد شود.

**ارزیابی ارزش**[[228]](#footnote-228) : این مفهوم به فرآیندها و روش‌هایی اشاره دارد که سازمان‌ها ارزش ارائه شده به مشتریان را سنجیده و ارزیابی می‌کنند تا بتوانند به بهبود آن‌ها بپردازند.

**مدیریت مبتنی بر ارزش**[[229]](#footnote-229): در این رویکرد، تمرکز بر روابط مشتریان و ارتباطات با آنها به گونه‌ای است که ارزش افزوده بیشتری برای مشتریان و سازمان ایجاد شود.

**خدمات به مشتری**[[230]](#footnote-230)

ارائه خدمات به مشتریان به صورت زیر می‌باشد :

**1ـ خلاقیت در ارائه خدمات به مشتری** : با تمرکز بر خلاقیت و نوآوری در ارائه خدمات، می‌توانید مشتریان را به خود جذب کنید و ارتباط مثبتی با آن‌ها برقرار کنید. ارائه راهکارها و خدماتی که به صورت منحصر به فرد و جذاب ارائه می‌شوند، می‌تواند به افزایش رضایت و وفاداری مشتریان کمک کند.

**2ـ تعریف هر فعالیت در قالب یک خدمت** : با تعریف هر فعالیت در قالب یک خدمت مستقل، می‌توانید به مشتریانتان ارزش افزوده بیشتری ارائه دهید و به جذب و نگه‌داری آن‌ها کمک کنید. تعریف و ارائه هر فعالیت به عنوان یک خدمت مستقل، اطمینان می‌دهد که مشتریان به راحتی می‌توانند از خدمات شما استفاده کنند و بیشترین ارزش را از آن ببرند.

**راحتی مشتری**[[231]](#footnote-231)

خلاقیت در راحتی مشتری : خرید، نصب، استفاده، تعمیر

با توجه به خلاقیت در ارائه خدمات به مشتری، می‌توانید فرآیندهای خرید، نصب، استفاده و تعمیر را برای مشتریانتان ساده‌تر و راحت‌تر کنید.

ایجاد راهکارها و سرویس‌هایی که به مشتریان امکان می‌دهد به راحتی و بدون مشکلات از محصولات و خدمات شما استفاده کنند، می‌تواند به افزایش رضایت و وفاداری آن‌ها کمک کند.

**کاهش هزینه ها**[[232]](#footnote-232)

خلاقیت در کاهش هزینه های مشتری : با خلاقیت در کاهش هزینه ‌های مشتری، می‌توانید مشتریان را به سوی محصولات و خدمات خود جلب کنید و رقابت پذیری بیشتری در بازار داشته باشید.

ارائه فرصت‌ها و راهکارهایی برای کاهش هزینه‌های مشتریان در فرآیندهای خرید و استفاده، می‌تواند به جذب مشتریان جدید و افزایش فروش کمک کند.

**سفارشی سازی خلاق**[[233]](#footnote-233)

سازگاری کالا و خدمات با نیاز مشتری : با سازگاری کالا و خدمات با نیازهای مشتری، می‌توانید رابطه قوی‌تری با مشتریان خود برقرار کنید و از رضایت بیشتری برخوردار شوید.

ارائه راهکارها و خدماتی که به صورت سفارشی به نیازهای ویژه مشتریان پاسخ می‌دهند، می‌تواند به تضمین رضایت و وفاداری آن‌ها کمک کند.

**طراحی خلاق**[[234]](#footnote-234)

1) **طراحی کالا یا خدمات** : طراحی خلاقانه کالاها و خدمات می‌تواند به تمایز و تجربه منحصر به فرد برای مشتریان کمک کند. از جمله راهکارهای طراحی خلاق می‌توان به استفاده از طراحی بسته‌بندی جذاب، طراحی کاربرپسند و ارائه امکانات جدید در محصولات اشاره کرد.

2) **طراحی وب سایت** : طراحی خلاق وب سایت با استفاده از طراحی بصری جذاب، رابط کاربری کارآمد و محتوای جذاب می‌تواند تجربه کاربری را بهبود بخشد و باعث جذب مشتریان جدید شود. از جمله عواملی که می‌تواند در طراحی خلاق وب سایت تأثیرگذار باشد، استفاده از انیمیشن، تصاویر با کیفیت بالا و استفاده از فناوری‌های نوین می‌باشد.

3) **طراحی برند و ارزش برند**  : طراحی خلاق برند و ارزش برند به ایجاد هویت منحصر به فرد برای برند کمک می‌کند و باعث ایجاد رابطه عمیق تر با مشتریان می‌شود. عواملی مانند طراحی لوگو، رنگ‌ها، فونت‌ها و شعارهای منحصر به فرد می‌توانند به تمایز برند کمک کنند.

**قیمت گذاری خلاق** :[[235]](#footnote-235)

1**) قیمت مناسب** : قیمت‌گذاری خلاقانه باید با توجه به ارزش ارائه شده و قیمت‌های رقبا صورت گیرد تا مشتریان جذب شوند. ارائه قیمتی منصفانه و منطبق با ارزش ارائه شده می‌تواند باعث جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی شود.

2**)** **تخفیفات** : ارائه تخفیفات خلاقانه می‌تواند به افزایش فروش و جذب مشتریان کمک کند. از جمله راهکارهای تخفیفات خلاق می‌توان به تخفیف‌های محدود زمانی، تخفیف‌های مخصوص رویدادهای خاص، و تخفیف‌های ویژه برای مشتریان وفادار اشاره کرد. با استفاده از طراحی خلاق و قیمت‌گذاری مناسب، می‌توانید به جذب و نگهداری مشتریان بیشتر و افزایش درآمد خود دست یابید.

**کاهش ریسک**[[236]](#footnote-236) :

کاهش ریسک برای مشتریان یکی از عوامل مهم در جذب و نگهداری آن‌ها است . در زیر، به بررسی دو عنصر اصلی برای کاهش ریسک مشتریان که شامل خلاقیت در کاهش ریسک مشتری و ارائه گارانتی و وارانتی است ، پرداخته می‌شود :

**1ـ خلاقیت در کاهش ریسک مشتری** : با ارائه سرویس‌ها و محصولاتی که کمترین ریسک ممکن را برای مشتریان داشته باشند، می‌توانید اعتماد آن‌ها را به خودتان افزایش دهید. ارائه گزینه‌های مختلف و ارزان برای مشتریان به منظور کاهش ریسک مالی و احتمالی خرابی محصولات، می‌تواند به جذب و نگهداری آن‌ها کمک کند.

**2ـ گارانتی و وارانتی** : ارائه گارانتی و وارانتی برای محصولات و خدمات شما، به مشتریان اطمینان می‌دهد که در صورت وقوع مشکلی در محصول یا خدمات، می‌توانند به شما اعتماد کنند. ارائه گارانتی و وارانتی با مدت زمان مناسب و شرایط واضح، می‌تواند به افزایش رضایت مشتریان و افزایش فروش شما کمک کند.

**فصل نهم**

**زنجیره ارزش مدیریت رابطه با مشتری**

**مقدمه**

زنجیره ارزش مدیریت رابطه با مشتری[[237]](#footnote-237) تلفیقی از دو عنصر زنجیره ارزش و مدیریت رابطه با مشتریان است که عبارت اند از :

**1ـ زنجیره ارزش :** مجموعه ای از فرایند هایی است که محصولات و خدمات را از مراحل تولید تا مصرف کننده نهایی ارائه می‌دهد که هدف آن ، افزایش ارزش برای مشتریان می باشد.

**2ـ مدیریت رابطه با مشتریان :** این مفهوم به استفاده از فناوری اطلاعات و سیستم‌ های مرتبط برای مدیریت و بهبود روابط با مشتریان اشاره دارد که هدف آن ، افزایش رضایت مشتریان می‌باشد. بنابراین زنجیره ارزش مدیریت رابطه با مشتری با بهینه ‌سازی هر مرحله از زنجیره ارزش و بهبود روابط با مشتریان ، ارزش کلی کسب و کار را افزایش می دهد که شامل فرایند هایی مانند تحلیل مشتری ، رابطه صمیمی با مشتری ، توسعه شبکه ، ایجاد ارزش و مدیریت چرخه زندگی مشتری یا CLC[[238]](#footnote-238) است .

**تحلیل مشتری** [[239]](#footnote-239):

تحلیل مشتری برای شناخت مشتری بوده و شامل موارد زیر است :

\_ **هدف** : برای شناخت انتظارات، حساسیت ها و ترجیحات مشتریان می‌باشد.

ـ **هدف** : هدف ، جذب و حفظ مشتری[[240]](#footnote-240) ، جلب رضایت و وفاداری مشتری است .

جلب رضایت مشتریان بستگی به عوامل مختلفی نظیر کیفیت محصول ، طراحی محصول ، قیمت مناسب ، قیمت رقابتی در مقایسه با رقبا ، تحویل به موقع و.... دارد . وفاداری مشتری نیز تابعی از رضایت مشتری می باشد .

ـ **مورد استفاده** : پایگاه داده ها [[241]](#footnote-241) و داده کاوی [[242]](#footnote-242)

در نرم افزار مدیریت رابطه با مشتری داده های مختلف مربوط به مشتریان مانند سن ، شغل ، درامد ، سفارشات قبلی و غیره گرد آوری شده و با استفاده از داده کاوی این داده ها به منظور شناخت مشتریان و برنامه ریزی های بعدی تحلیل و دسته بندی می شوند .

ـ **کاربرد** :

1ـ بخش بندی بازار[[243]](#footnote-243) : بخش بندی بازار با توجه به متغیر های مختلفی و به منظور دسته بندی و گروه بندی مشتریان و انتخاب بازار هدف و تمرکز بر بازار هدف انجام می شود . بخش بندی بازار می تواند بر اساس متغیر های جمعیت شناختی[[244]](#footnote-244) مانند سن و جنسیت و یا متغیر های مربوط به زمان خرید ، حجم خرید ، متغیر های جغرافیایی و غیره باشد .

2ـ پیش بینی فروش[[245]](#footnote-245): پیش بینی فروش به وسیله روش های کیفی و کمی انجام شده و به منظور برآورد و برنامه ریزی فروش انجام می شود . از روش های کیفی پیش بینی فروش می توان به جلسات دلفی و با حضور کارشناسان و متخصصین اشاره نمود و از روش های کمی پیش بینی فروش می توان به استخراج معادله خط رگرسیون اشاره نمود .

3ـ تعیین ارزش دوره عمر مشتری [[246]](#footnote-246) : ارزش دوره عمر مشتری به کل فایده ای که مشتری در تمام دوره عمر خود برای کسب و کار ایجاد می کند اشاره می‌نماید .

4ـ تعیین مشتریان کلیدی با توجه به ( دوره عمر، حجم خرید، پیشگامان برای بازاریابی دهان به دهان و ...) انجام می‌شود .

**ارتباط صمیمی**[[247]](#footnote-247)

منظور از ارتباط صمیمی ، صمیمیت با مشتری و مشتری نوازی است به طوری که احساسات، نیازها، و تجربیات آنها به خوبی درک شوند و احساس کنند که مورد توجه قرار گرفته‌ و برای آن ها ارزش قائل شده اند .

برخی از عوامل کلیدی برای ایجاد ارتباط صمیمی با مشتریان عبارت اند از :

1- **شناخت انتظارات و حساسیت ها** : در این مورد ، درک نیازها، انتظارات و حساسیت‌های مشتریان از محصولات یا خدمات شما و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای رفع نیازها و تأمین انتظارات آن ها اهمیت دارد .

2- **رعايت آداب و ادب** : رفتار احترام‌آمیز و حفظ آداب و ادب در رابطه با مشتریان از نکات ضروری است .

3- **شخصيت مربع يا دايره** : شخصیت مربع ، فردی با چهارچوب ، قانون مند و سازمان یافته بوده و شخصیت دایره نیز فردی انعطاف پذیر و راحت است . در برخورد با مشتریان، بهتر است شما به صورت مربع (قانون‌مند و سازمان‌یافته) یا دایره (انعطاف‌پذیر و راحت) عمل کنید .

4- **شخصيت دلفين** : شخصیت دلفین شخصی تیز ، زیرک و باهوش بوده که به کسی حمله نمی کند رفتار وی به قدری حساب شده و دقیق است که هیچکس به وی حمله نمی کند در ارتباط با مشتریان، بهتر است رفتار دلفینی (صمیمی و دوستانه) داشته باشید. این موارد شامل گوش دادن فعال، ابراز همدردی و ایجاد ارتباط‌ های انسانی قوی است.

5- **شخصيت مقتدر** : شخصیت مقتدر فردی بوده که برای خود احترام قائل بوده و برای مشتری نیز احترام قائل است. شخصیت مقتدر با اعتماد به نفس و تصمیم گیری قوی منافع مشتری را تامین می کند .

6ـ **كمك به مشتري** : به مفهوم ارائه راهنمایی موثر و حل مشکلات مشتری می باشد .

**توسعه شبکه** [[248]](#footnote-248)

توسعه شبکه برای ایجاد رابطه محکم و انسجام در داخل کسب و کار با پرسنل و بیرون کسب و کار با تامین کنندگان و واسطه ها انجام شده و هدف آن بهبود روابط با تمام بازیگران شبکه تجاری است .

ـ **هدف** : بهبود روابط با کل شبکه از جمله تأمین کنندگان، واسطه ها ، پرسنل می‌باشد.

توسعه شبکه با هدف بهبود شبکه به معنای ایجاد و توسعه روابط مؤثر و مفید با اعضای مختلف شبکه است. در این روند ، هدف اصلی این است که با ارتقاء ارتباطات، افزایش تعاملات موثر، و ایجاد ارزش برای همه اعضا ، بهبود کارایی کل شبکه را فراهم کند.

**ایجاد ارزش** [[249]](#footnote-249)

ایجاد ارزش در سطح سازمانی می‌تواند از دو زاویه مختلف مورد بررسی قرار گیرد که در ادامه به اختصار به توضیح هر یک پرداخته می شود.

**1ـ هم آفريني ارزش**[[250]](#footnote-250) : این مفهوم به معنای آن است که ارزش به صورت مشترک و به طور هم‌ زمان توسط سازمان و مشتریان یا دیگر اعضای شبکه به صورت مشارکتی ایجاد می‌شود.

**2ـ پيشنهاد ارزش**[[251]](#footnote-251): پیشنهاد ارزش به عبارتی، یک عرضه یا پیشنهاد است که یک سازمان به مشتریان یا اعضای شبکه‌اش ارائه می‌دهد که مشتریان را به خرید، استفاده، یا همکاری با آن سازمان تشویق می‌کند. این پیشنهاد معمولاً بر اساس نیازها و موارد خاص مشتریان طراحی می‌شود و باید بتواند از رقبا متمایز شود.

به طور خلاصه، ایجاد ارزش به عنوان یک فرآیند دوسویه از هم‌آفرینی ارزش و پیشنهاد ارزش، می‌تواند به بهبود عملکرد و موقعیت رقابتی سازمان‌ها کمک کند و از اهمیت بالایی در مدیریت استراتژیک و بازاریابی برخوردار باشد.

**مدیریت چرخه زندگی مشتری**

مدیریت چرخه زندگی مشتری یک رویکرد استراتژیک است که سازمان ها برای بهبود تجربه مشتری از طریق همه مراحل تعاملشان با مشتریان اتخاذ می کنند. این مفهوم شامل مجموعه ای از فعالیت ها ، استراتژی ها و فرایند هایی است که هدف آن بهبود و مدیریت رابطه با مشتری از آغاز تا پایان هر مرحله از چرخه زندگی مشتری است . مراحل این چرخه عبارت اند از :

**1- هدایت مشتری از مشتری احتمالی به هوادار** : هدف از هدایت مشتری از مشتری احتمالی به هوادار، تبدیل مشتریانی است که تاکنون فقط علاقه‌مندی نشان داده‌اند و هنوز محصول یا خدمات شما را تجربه نکرده‌اند، مشتریانی که علاوه بر خرید محصولات یا خدمات شما، به عنوان هواداران ، بازخورد های مثبت درباره شما ارائه می‌دهند .

**2- جذب و حفظ مشتری با 4Ps** : با ارائه محصولات و خدمات با کیفیت، قیمت مناسب، دسترسی آسان، و تبلیغات موثر، می‌توان مشتریان را جذب و با آنها ارتباط مستمر برقرار کرد.

**3- توجه به صرفه اقتصادی حفظ مشتری** : این مفهوم به معنای این است که حفظ یک مشتری موجود به میزان اقتصادی مناسب تر و سودآورتر است تا جذب مشتریان جدید.

**4- باشگاه مشتریان** : ایجاد برنامه‌های ویژه برای مشتریان با عنوان "باشگاه مشتریان" که از این طریق مزایا و تخفیفات ویژه، ارتباطات اختصاصی و تجربیات منحصر به فرد را برای مشتریان فراهم می‌آورد.

**5-** **برنامه های وفاداری** : ایجاد برنامه‌های وفاداری مبتنی بر امتیازات، تخفیفات، هدایا، یا سایر مزایا برای مشتریانی که به صورت مستمر از محصولات یا خدمات سازمان استفاده می‌کنند.

**6-** **برنامه های کیفیت و ایجاد ارزش مالی، ارتباطی و اجتماعی** : ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا، روابط فعال و مؤثر با مشتریان، و ایجاد ارتباطات اجتماعی با اعضای شبکه مشتریان به منظور افزایش ارزش مالی، ارتباطی، و اجتماعی برای سازمان و مشتریان می‌باشد.

به طور کلی، مدیریت چرخه زندگی مشتری از دیدگاه استراتژیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با استفاده از استراتژی‌ها و فعالیت‌های مختلف، تجربه مشتری را بهبود داده و روابط مؤثرتری برقرار کنند. این امر می‌تواند به افزایش وفاداری مشتریان، کاهش نرخ ریزش و افزایش سودآوری کمک کند.

**رهبری** [[252]](#footnote-252)

رهبری سطح پنج و نفوذ در دیگران هر دو از تعاریفی می‌باشند که به شکل متقابل با یکدیگر ارتباط داشته و در حوزه رهبری و نفوذ در دیگران به کار می‌روند. در ادامه به توضیح هر یک

از این دو مفهوم پرداخته می‌شود :

1ـ **رهبري سطح پنج** :

در این مفهوم، رهبران سطح پنج، رهبرانی هستند که دارای مهارت‌های فردی بسیار قوی، مسئولیت‌پذیری ، اهتمام به توسعه افراد و تیم، توانایی ایجاد تغییرات مثبت در سازمان، و انعطاف‌پذیری هستند. آن‌ها از قدرت و اثربخشی خود برای رهبری استفاده می‌کنند، اما به جای تمرکز بر روی خود، به پیشرفت و توسعه افراد و سازمان می‌پردازند.

2ـ **نفوذ در ديگران** :

نفوذ در دیگران به توانایی یک فرد یا رهبر برای تأثیرگذاری بر افکار، اعمال، و رفتارهای دیگران اشاره دارد. این توانایی معمولاً بر پایه اعتماد، قدرت فرد، مهارت‌های ارتباطی، و توانایی ایده‌پردازی و رهبری بر پایه اهداف و ارزش‌های مشترک ساخته می‌شود. رهبرانی که توانایی نفوذ بر دیگران را دارند، اغلب قادرند تغییرات مثبت و پیشرفت‌های قابل توجهی را در سازمان و جامعه به ارمغان بیاورند و نقش مهمی در رهبری مؤثر ایفا کنند.

بنابراین، رهبری سطح پنج نیازمند توانایی نفوذ در دیگران است، زیرا این دو مفهوم به هم پیوند دارند و رهبران موثر باید توانایی تأثیرگذاری بر دیگران و ایجاد تغییرات مثبت را داشته باشند تا بتوانند سازمان یا تیم خود را به سمت موفقیت و پیشرفت هدایت کنند.

**فرهنگ**[[253]](#footnote-253)

فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی هر دو نقش مهمی در شکل‌گیری ارزش‌ها، رفتارها، و روابط اجتماعی دارند که در ادامه به اختصار به توضیح هر یک پرداخته می شود :

1ـ **فرهنگ ملي [[254]](#footnote-254)** : فرهنگ ملی شامل مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، آداب و رسوم، سنت‌ها، زبان، و هویت‌های مشترکی است که یک ملت یا جامعه را به هم متصل می‌کند. این فرهنگ توسط تاریخ، جغرافیا، سیاست، ادبیات، هنر، و دیگر عوامل تأثیرگذار شکل می‌گیرد.

2- **فرهنگ سازماني [[255]](#footnote-255)** : فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، رفتارها، نگرش‌ها و عاداتی است که درون یک سازمان یا شرکت وجود دارد. این فرهنگ توسط رهبران، مدیران، و اعضای سازمان شکل می گیرد.

بنابراین، فرهنگ به عنوان یک عامل اساسی در مدیریت رابطه با مشتری می‌تواند به طراحی استراتژی‌ها، شکل‌دهی به رفتارها، و ایجاد یک محیط سازمانی مناسب برای تعامل موثر و مثبت با مشتریان کمک کند که نهایتاً به بهبود تجربه مشتری، افزایش وفاداری، و رشد سازمانی منجر می‌شود.

**تکنولوژی اطلاعاتی** [[256]](#footnote-256)

تکنولوژی اطلاعاتی یا فناوری اطلاعاتی، مجموعه‌ای از تجهیزات، نرم‌افزارها، سیستم‌ها، شبکه‌ها و فرایندهایی است که برای جمع‌آوری، ذخیره، پردازش، انتقال و مدیریت اطلاعات و داده‌ها در یک سازمان یا سیستم استفاده می‌شود که عبارت اند از :

**1- سخت افزار** [[257]](#footnote-257) : سخت‌افزارها شامل تجهیزات فیزیکی مانند کامپیوترها، سرورها، دستگاه ‌های شبکه، تجهیزات ذخیره‌سازی، پرینترها و تجهیزات ورودی/خروجی می‌شوند.

2- **نرم افزار و داده‌كاوي** : از جمله سیستم‌‌عامل‌ها، نرم‌افزارهای کاربردی، برنامه‌های مدیریت داده، و برنامه‌های داده‌کاوی را شامل می شود .

3- **شبكه** : شامل اینترنت، شبکه‌های محلی (LAN)[[258]](#footnote-258) و شبکه‌های بی سیم (Wi-Fi)[[259]](#footnote-259) و غیره می باشد.

4- **دولت الكترونيك**  : شامل وب‌سایت های دولتی، سامانه‌های ثبت نام آنلاین، سامانه‌های پرداخت الکترونیکی و سیستم‌های اطلاعات مدیریت دولتی می‌شود.

**افراد[[260]](#footnote-260)**

در مدیریت زنجیره ارزش مشتری ، افراد با نقش‌ها و مسئولیت‌های مختلفی در سازمان بکار گرفته می‌شوند تا فرآیندها و ارتباطات را بهینه کنند و تجربه مشتری را بهبود بخشند. در زیر نقش‌های اساسی افراد در مدیریت زنجیره ارزش مشتری توضیح داده شده است :

**1- مدیر تحقیق و توسعه (R&D)** : این نقش به طراحی و توسعه محصولات و خدمات جدید برای پاسخ به نیازها و ترجیحات مشتریان اختصاص دارد . این افراد با بررسی بازار، تحلیل رقبا، و شناخت نیازهای مشتریان، به توسعه محصولاتی می‌پردازند که بهبود تجربه مشتری را در طول زنجیره ارزش، بوجود می‌آورد.

2- **مدیر بازاریابی و فروش** : این نقش به طراحی و اجرای استراتژی‌های بازاریابی و فروش برای جذب مشتریان جدید، حفظ مشتریان فعلی، و افزایش فروش محصولات و خدمات می‌پردازد. این افراد باید توانایی تحلیل بازار، ارائه پیشنهادات شخصی‌سازی شده برای مشتریان، و بهینه‌سازی فرآیندهای فروش را داشته باشند.

3- **مدیریت رابطه با مشتریان (CRM) :** این نقش به مدیریت رابطه با مشتریان، پشتیبانی از مشتریان، و حل مشکلات آن‌ها اختصاص دارد. این افراد باید توانایی برقراری رابطه موثر با مشتریان، ارائه راهکارهای مناسب، و بهبود تجربه مشتری را داشته باشند.

4- **مدیر کیفیت و عملکرد** : این نقش به مدیریت استانداردها و کنترل کیفیت در تمام مراحل زنجیره ارزش مشتری می‌پردازد. این افراد باید توانایی بررسی و ارزیابی کیفیت فرآیندها، پیگیری نقاط ضعف، و ارائه پیشنهادات بهبود را داشته باشند.

5- **تحلیلگر داده‌ها و داده‌کاوی**: این نقش به تحلیل داده‌های مشتری، شناسایی الگوها و رفتارهای مشتریان، و ارائه پیشنهادات شخصی‌سازی شده برای بهبود تجربه مشتریان اختصاص دارد. این افراد باید توانایی استفاده از ابزارهای داده‌کاوی و تحلیل داده‌ها را داشته باشند.

6- **مدیر عملیات**: این نقش به مدیریت فرآیندها و عملیات داخلی سازمان برای بهبود بهره‌وری و کیفیت خدمات می‌پردازد. این افراد باید توانایی مدیریت عملیات را داشته باشند و از فرآیندهای بهینه استفاده کنند تا زنجیره ارزش مشتری، بصورت یکپارچه و هماهنگ عمل نماید .

هر یک از این نقش‌ها، به بهبود و بهینه‌سازی زنجیره ارزش مشتری کمک نموده و به شرکت کمک می‌نماید تا بهترین تجربه ممکن را برای مشتریان خود ارائه نموده و در نتیجه، رضایت و وفاداری مشتریان را بالا ببرد.

**شایستگی ها**[[261]](#footnote-261)

در مدیریت زنجیره ارزش مشتری، شایستگی‌ها و مهارت‌هایی که برای ایفای نقش‌های مختلف در این حوزه لازم است، شامل موارد زیر می‌باشد :

**1- ارتباطات** [[262]](#footnote-262) : توانایی برقراری ارتباطات موثر و دقیق با همکاران، مشتریان، و سایر افراد در محیط کاری که شامل مهارت‌های کلامی، نوشتاری، و غیرکلامی می‌شود.

2- **درک** **حساسیت مشتری** [[263]](#footnote-263) : توانایی درک و حساسیت نسبت به نیازها، انتظارات، و مشکلات مشتریان، و ارائه راه‌حل‌های متناسب با آن ها است.

3- **قاطعیت** [[264]](#footnote-264) : توانایی اتخاذ تصمیمات قاطع و اعمال مرزها و محدودیت‌های مورد نیاز برای پیشرفت و انجام وظایف

4- **انرژی** [[265]](#footnote-265) : داشتن انگیزه، اشتیاق و انرژی برای انجام کارها و مواجهه با چالش‌ها

5- **انعطاف پذیری** [[266]](#footnote-266) : انعطاف پذیری ، توانایی سازگاری با شرایط و تغییرات مختلف، و تغییر رفتار و رویه‌های کاری به منظور سازگاری با شرایط جدید است.

6- **پیگیری** [[267]](#footnote-267): توانایی در استمرار و پیشبرد وظایف به طور پیوسته تا رسیدن به اهداف تعیین‌ شده.

7- **اثر شدید** [[268]](#footnote-268) : منظور توانایی تأثیرگذاری بر دیگران و اعمال تغییرات مثبت در محیط کاری و ارتباطات است.

8- **ابتکار** [[269]](#footnote-269) : توانایی پیشنهاد ایده‌های نوآورانه و راهکارهای جدید برای حل مسائل و بهبود عملکرد می باشد.

9- **صداقت** [[270]](#footnote-270) : منظور از صداقت ، صداقت در ارتباطات و رفتار، و توانایی ارائه اطلاعات و اظهار نظرهای روشن و صادقانه در مواجهه با همکاران و مشتریان می باشد .

**مهارت های کارکنان**

این مهارت‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا ارتباطات بهتری برقرار کنند، مسائل را به دقت حل کنند و از طریق حرفه‌ای بودن و احترام به مخاطبان، رابطه مثبتی را با آن‌ها ایجاد کنند . مهارت های لازم در این زمینه عبارت اند از :

**الف ) مهارت های ارتباطی**

**1-** مهندسی کلمات و احترام نامشروط : این مهارت شامل توانایی انتخاب و استفاده از کلمات مناسب و بی‌طرف برای برقراری ارتباط موثر است. احترام نامشروط نیز به معنای احترام و توجه به نظرات و افکار مخاطبان بدون قضاوت است.

**2-**  مهندسی زبان بدن و آداب تجاری : شامل استفاده از اشارات بدنی، انتخاب چهره و انعکاس درست از احساسات و نیز رعایت آداب تجاری می باشد .

**3-** قاطعيت و نوازش کودک درون : به معنای توانایی ابراز قاطعیت و اعتماد در ارتباطات، همراه با توانایی ایجاد ارتباطی مهربانانه و دلگرم‌کننده با دیگران است.

**4-**  ارائه توضیحات لازم و سوال : توانایی ارائه توضیحات روشن و دقیق به مشتریان و همچنین ایجاد سؤالات هدفمند برای درک عمیق تر نیازهای آن‌ها است.

**ب) مهارت های پیگیری و حل مسائل**

تمرکز بر حل مسائل و كمك به مشتريان : منظور توانایی تمرکز بر مشکلات و نیازهای مشتریان و ارائه راه‌حل‌های مناسب و موثر به آن‌ها برای حل مسائل آن ها است .

**فرایند ها**

فرایندها در زنجیره ارزش مدیریت رابطه با مشتری مراحل و فعالیت‌هایی هستند که سازمان انجام می‌دهد تا به بهترین شکل ممکن رابطه با مشتریان خود را مدیریت کند و ارزش افزوده به آن‌ها ارائه دهد. به طور کلی، فرایندهای مهم در زنجیره ارزش مدیریت رابطه با مشتری عبارتند از :

1- **مديريت تجربه مشتري** [[271]](#footnote-271) : این فرآیند شامل برنامه‌ریزی، طراحی، ارائه و ارزیابی تجربه‌هایی است که مشتریان در تعامل با یک سازمان دارند. هدف اصلی مدیریت تجربه مشتری، بهبود تجربه مشتریان است تا رضایت و وفاداری آن‌ها افزایش یابد.

2- **تجارت الکترونیکی [[272]](#footnote-272)و تجارت موبایلی [[273]](#footnote-273)**  : E-commerce به فروش و خرید کالاها و خدمات از طریق اینترنت گفته شده در حالی که M-commerce به فروش و خرید از طریق دستگاه ‌های تلفن همراه (موبایل) اشاره دارد. در این فرآیندها از اینترنت و فناوری‌های مرتبط استفاده می‌کنند و به شرکت‌ها امکان می‌دهند تا کالاها و خدمات خود را به مشتریان ارائه داده و تراکنشات مالی را انجام دهند.

3- **سازماندهی واحد CRM** : سازماندهی این واحد می‌تواند بر اساس ساختارهای مختلفی مانند ساختار عملیاتی، جغرافیایی، مبتنی بر محصول، مبتنی بر مشتری و ماتریسی انجام شود .

4- **مدیریت امور مشتریان کلیدی**[[274]](#footnote-274) : این فرآیند شامل مدیریت روابط با مشتریان استراتژیک و ارزشمند برای سازمان است. مشتریان کلیدی معمولا مشتریانی هستند که حجم بالایی از درآمد یا ارزش را برای سازمان ایجاد می‌کنند. مدیریت امور مشتریان کلیدی شامل برقراری و حفظ روابط بلندمدت با این مشتریان و ارائه راهکار مناسب برای رضایت آن ها است .

هر یک از این فرآیندها و ساختارها اهمیت بسیاری در موفقیت و رشد سازمان‌ها دارند و اجرای بهینه آن‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش سودآوری کمک کند.

**فصل دهم**

**مدیریت دوره عمر مشتری**

**مقدمه**

در دنیای پویای کسب و کار امروزی، حفظ مشتریان و ایجاد روابط بلندمدت و پایدار با آن‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است. از آنجا که هزینه جلب مشتری جدید به طور معمول بسیار بالاست، توجه به مدیریت طول عمر مشتریان یک استراتژی حیاتی برای سازمان‌هاست. مدیریت طول عمر مشتریان [[275]](#footnote-275)به عنوان یک رویکرد استراتژیک، از سازمان‌ها می‌خواهد تا به طور جامع و هوشمندانه به هر مرحله از رابطه با مشتریان خود توجه کنند و از اینکه مشتریان را در طولانی مدت به سمت خود جذب و حفظ کنند، اطمینان حاصل کنند. با توجه به اینکه حفظ مشتریان در طولانی مدت ، می‌تواند به افزایش فروش، افزایش سودآوری و ایجاد روابط پایدار بازاریابی کمک بسیاری کند ، آشنایی با اصول و مفاهیم مدیریت طول عمر مشتریان به عنوان یک ابزار اساسی در کسب و کارهای امروزی بسیار حیاتی است.

**مديريت دوره عمر مشتري [[276]](#footnote-276)**

مدیریت دوره عمر مشتری یک رویکرد استراتژیک است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به طور جامع به تمامی مراحل رابطه با مشتریان خود توجه کنند و از ابتدا تا انتها، تجربه مشتری را بهبود بخشند. این مدل از سه مرحله اصلی تشکیل شده است که به شرح زیر است :

**1- جذب مشتری** : در این مرحله، هدف اصلی سازمان جذب مشتریان جدید است. اقداماتی مانند تبلیغات ، بازاریابی ، و فعالیت‌های فروش به منظور جلب توجه مشتریان جدید و ورود آن‌ها به سیستم سازمان است. این مرحله بسیار حیاتی است زیرا مشتریان جدید منبع رشد و توسعه برای سازمان هستند .

2- **حفظ مشتري** : پس از جذب مشتری، مرحله بعدی این است که سازمان تلاش کند تا مشتریان را حفظ کند و از اینکه آن‌ها به سازمان وفادار باقی بمانند، اطمینان حاصل کند. برای این منظور، ارائه خدمات با کیفیت، ارتباطات مداوم، برنامه‌های ویژه برای مشتریان، و حل مشکلات سریع و به موقع از اهمیت بالایی برخوردارند.

3- **احياء مشتري** : در صورتی که مشتریان خود را از دست داده‌ایم یا فعالیت آن‌ها کاهش یافته است، مرحله احیاء مشتری می‌تواند به ما کمک کند تا آن‌ها را دوباره به سمت سازمان جذب کنیم. برای احیاء مشتریان، ممکن است نیاز به ارائه پیشنهادهای ویژه، تخفیف‌ها، یا برنامه‌های بازاریابی خاص باشد تا مشتریان را دوباره به فعالیت و خرید تحریک کنیم.

**مراحل مديريت چرخه عمر مشتري**[[277]](#footnote-277)

مراحل مدیریت چرخه عمر مشتری به طور کلی شامل چهار مرحله اصلی است که به ترتیب آگاهی، جذب، تبدیل و حفظ و وفاداری مشتری می‌باشد. در زیر به توضیح هر یک از این مراحل می‌پردازیم :

1- **آگاهي** : (انواع تبليغات و ترويج)

آگاهی می‌تواند از طریق انواع تبلیغات و ترویج محصولات و خدمات باشد، مانند تبلیغات تلویزیونی، رادیویی، آنلاین، رویدادهای تبلیغاتی و غیره.

2- **جذب** : (تماس، پاسخگويي، بازخورد و پشتيباني)

در این مرحله، سازمان تمام تلاش خود را معطوف به جلب و جذب مشتریان می‌کند. این شامل ارتباط برقرار کردن با مشتریان، پاسخگویی به نیازها و سوالات آن‌ها، ارائه بازخورد و پشتیبانی فنی و مشاوره می‌شود .

3- **تبديل** : (تبدیل مشتری بالقوه به مشتری بالفعل)

در این مرحله، مشتریان بالقوه به مشتریان واقعی تبدیل می‌شوند. به عبارت دیگر، این افراد از دسته خریداران احتمالی به خریداران قطعی تبدیل می‌شوند. این فرآیند ممکن است شامل اقداماتی مانند انجام خرید، امضای قرارداد، تأیید سفارش و موارد مشابه باشد.

4- **حفظ و وفاداري مشتري** : (هزينه تعويض)

در این مرحله، هدف سازمان این است که مشتریان را حفظ کرده و آن‌ها را به خود وفادار کند. این موضوع شامل ارائه خدمات پس از فروش، پشتیبانی مستمر، ارائه پیشنهادها و تخفیف‌های ویژه، ایجاد ارتباطات مستمر و بهبود مداوم تجربه مشتری است. هدف این مرحله جلوگیری از تعویض مشتریان به رقبا است و حفظ ارزش مشتریان برای سازمان را تضمین می‌کند.

با پیگیری و اجرای موفقیت‌آمیز این چهار مرحله ، سازمان‌ها می‌توانند به بهبود مداوم روابط با مشتریان ، افزایش فروش و سودآوری ، و تثبیت جایگاه خود در بازار بپردازند .

**تکنیک های مديريت چرخه عمر مشتري**

تکنیک‌های مدیریت چرخه عمر مشتری می‌توانند به شکل متنوعی اجرا شوند تا بهبود عملکرد روابط با مشتریان و افزایش وفاداری آن‌ها را تضمین کنند. در زیر به توضیح هر یک از این تکنیک‌ها می‌پردازیم :

**1- شناخت مشتري** : شناخت دقیق از نیازها ، ترجیحات و رفتارهای مشتریان از مهم ترین اقدامات در مدیریت چرخه عمر مشتری است.

2- **بازاريابي محتوا** [[278]](#footnote-278): ارائه محتوای ارزشمند و مفید برای مشتریان به عنوان یک استراتژی بازاریابی مؤثر برای جذب و نگهداری مشتریان است.

3- **خدمات** : ارائه خدمات با کیفیت، پشتیبانی موثر و حل مشکلات به موقع از جمله اقداماتی است که مشتریان را به سمت حفظ وفاداری به سازمان سوق می‌دهد.

4- **مديريت شكايات** : پذیرش، ردیابی و حل شکایات مشتریان به صورت سریع و موثر از مهم ترین راهکارهای مدیریت چرخه عمر مشتری است.

5- **تماس بعد از خريد و شخصي سازي** : برقراری ارتباطات مستمر و شخصی‌سازی ارتباطات برای ایجاد تجربه‌ی مثبت مشتری و تقویت رابطه با آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است.

6- **باشگاه مشتريان** : ایجاد برنامه‌های ویژه برای مشتریان و ارائه مزایای ویژه به آن‌ها به عنوان یک استراتژی مؤثر برای جذب و حفظ مشتریان .

7- **سنجش رضايت و نظرسنجي** : انجام نظرسنجی‌ها و بررسی رضایت مشتریان به منظور ارزیابی عملکرد و بهبود مداوم خدمات و محصولات.

8- **WOM**[[279]](#footnote-279) : کلمه "Word of Mouth" به معنای " دهان به دهان " است و به انتقال پیام‌ها ، تجربیات ، نظرات و پیشنهادات از طریق گفتگوهای شخص به شخص اشاره دارد . این اصطلاح به نقل و انتقال اطلاعات و ارزیابی‌ها از طریق شبکه‌های اجتماعی، بحث‌های دوستانه، خانوادگی، همکاران یا هر شخص دیگری که در تجربیات یا محصولات شما درگیر باشد، اشاره دارد.

در مفهوم تجاری، Word of Mouth به عنوان یکی از مؤثرترین روش‌های بازاریابی از طریق ارتباطات شخصی شناخته می‌شود، زیرا تأثیر زیادی بر رفتار مصرف‌کنندگان دارد. زمانی که مشتریان تجربه مثبتی از یک محصول یا خدمات شما داشته باشند، به احتمال زیاد آن را به دیگران توصیه می‌کنند و این موضوع می‌تواند به افزایش فروش و اعتبار برند شما کمک کند. از سوی دیگر، Word of Mouth می‌تواند شامل انتقال اطلاعات منفی نیز باشد که این نوع بازخورد نیز می‌تواند بر تصمیمات مصرف‌کنندگان تأثیرگذار باشد. به همین دلیل، برندها و کسب‌وکارها تلاش می‌کنند با ارائه تجربیات و خدمات مثبت، Word of Mouth مثبت و قوی را ایجاد کنند تا به رشد و توسعه بهتر دست یابند.

9- **ابزارهاي الكترونيك** : منظور استفاده از ابزارهای الکترونیکی مانند پیامک، ایمیل، نرم‌افزارهای CRM و سایر ابزارهای دیجیتال برای رابطه موثر و مدیریت بهتر روابط با مشتریان می‌باشد.

10- **ارتباطات قوي** : این مورد به برقراری روابط فعال و مثبت با مشتریان اشاره دارد .

با استفاده از این تکنیک‌ها، سازمان‌ها می‌توانند به بهبود چرخه عمر مشتریان خود، افزایش وفاداری و رضایت آن‌ها، و در نهایت به افزایش سودآوری و رشد کسب و کار خود بپردازند.

**ارزش دوره عمر مشتري[[280]](#footnote-280)**

این مفهوم به معنای ارزش كل مشتري در دوره عمر او است . درواقع ارزش دوره عمر مشتری تخمینی است که یک شرکت می‌تواند از یک مشتری در طول دوره فعالیت او در شرکت به دست آورد. ارزش دوره عمر مشتری شامل جمع‌آوری تمامی درآمدهای کلی که یک مشتری به شرکت می‌آورد، منهای هزینه‌های مرتبط با خدمات، پشتیبانی، بازاریابی و سایر هزینه‌های مربوط به نگهداری مشتری می‌شود.

این ارزش برای شرکت‌ها بسیار اهمیت دارد، زیرا می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا بهترین استراتژی‌ها را برای جلب، نگهداری و توسعه مشتریان انتخاب کنند . با توجه به ارزش دوره عمر مشتری، شرکت‌ها قادرند تصمیمات بهتری اتخاذ کرده و استراتژی‌های بهینه‌تری برای مدیریت روابط مشتریان خود پیاده‌سازی کنند .

برای مدیریت بهینه ارزش طول عمر مشتریان یا CLV می‌توانید از راهکارهای زیر استفاده کنید:

1**- مديريت تجربه و سفر مشتري** [[281]](#footnote-281) : ارائه تجربه‌های مثبت و منحصر به فرد به مشتریان در طول تمامی مراحل دوره عمر، از جمله جذب ، خرید ، و خدمات پس از فروش

2- **جلب رضايت و وفاداري مشتري** : برنامه‌ها و استراتژی‌های جذب و حفظ رضایت و وفاداری مشتریان که شامل ارائه خدمات با کیفیت، پشتیبانی موثر، و ایجاد روابط مثبت با مشتریان است.

3- **بستن چرخه شكايت با پاسخگويي** : مدیریت شکایات و رسیدگی به آن‌ها به صورت سریع و موثر می‌تواند به افزایش رضایت مشتریان و بهبود ارزش دوره عمر آن‌ها کمک کند.

4- **داده كاوي**[[282]](#footnote-282) : استفاده از فنون داده کاوی برای تحلیل الگوها و رفتارهای مشتریان و ارائه پیشنهادات و سرویس‌های شخصی‌سازی شده

5- **ارزش آفريني**[[283]](#footnote-283) : ارائه محصولات و خدمات با ارزش افزوده بالا و ایجاد فرصت‌های جدید برای مشتریان

با اجرای این راهکارها به طور هماهنگ، سازمان‌ها می‌توانند بهبود یابد و به ارتقاء ارزش دوره عمر مشتریان و افزایش سطح رضایت و وفاداری آن‌ها دست یابند.

**فصل یازدهم**

**تکنولوژی اطلاعات و CRM**

**مقدمه**

در دنیای امروزی که رقابت در بازارهای مختلف بیش از هر زمان دیگری فراگیر شده است، حفظ و توسعه روابط با مشتریان برای هر سازمانی امری حیاتی و اساسی است. اما به دست آوردن و نگهداری مشتریان بیش از پیش چالش‌هایی را به همراه دارد. در این راستا، ابزارها و روش‌های مدرن مدیریت روابط با مشتریان (CRM) و تکنولوژی اطلاعات (IT) به عنوان ابزارهای کلیدی برای موفقیت در این حوزه‌ها مطرح می‌شوند.

**انواع CRM**

انواع CRM متنوعی وجود دارند که هر کدام به صورت خاص به بهبود رابطه با مشتریان کمک می کند. در زیر به توضیح انواع مختلف CRM پرداخته شده است :

**1- راه حل تكنولوژي**[[284]](#footnote-284) :

این نوع CRM شامل استفاده از نرم‌افزارها، پلتفرم‌ها و ابزارهای IT برای مدیریت اطلاعات مشتریان است. این راه حل‌ها می‌توانند شامل سیستم‌های مدیریت رابطه با مشتری (نرم افزار CRM)[[285]](#footnote-285)، ابزارهای تحلیل داده (ابزار تجزیه و تحلیل داده ها[[286]](#footnote-286) )، و ابزارهای ارتباطی متنوع مانند ایمیل، تلفن، پیامک و رسانه‌های اجتماعی باشند.

2- **مشتري مدار**[[287]](#footnote-287):

در این نوع CRM، مشتری به عنوان محور اصلی تمامی فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمان در نظر گرفته می‌شود. هدف اصلی این نوع CRM، بهبود تجربه مشتریان و ارتقاء رابطه با آن‌ها است .

3- **ايجاد ارزش براي سهامداران**[[288]](#footnote-288) :

در این نوع CRM ، تمرکز بر ایجاد ارزش برای سهامداران و صاحبان سهام سازمان قرار دارد. سیاست‌ها و استراتژی‌های CRM به گونه‌ای طراحی می‌شوند که باعث بهبود عملکرد مالی و افزایش سودآوری سازمان شود.

**انواع جهت گیری ها**

انواع جهت گیری ها در مدیریت رابطه با مشتری به شرح زیر است :

**1- بازاريابي رابطه اي**[[289]](#footnote-289) : رابطه با همه ذينعفان

توضیحات : بازاریابی رابطه‌ای به فرآیندی اطلاق می‌شود که در آن تمرکز بر رابطه‌های بلندمدت با همه ذینفعان شرکت (از جمله مشتریان، کارمندان، سهامداران، تأمین‌کنندگان و جامعه) قرار دارد. این رویکرد از اهمیت بلندمدتی که ارتباطات موثر می‌تواند در توسعه و رشد شرکت داشته باشد، استفاده می‌کند.

2- **مديريت رابطه با مشتري**[[290]](#footnote-290) : تكنولوژي محور

توضیحات : در این رویکرد، تکنولوژی به عنوان ابزار اصلی برای بهبود و مدیریت بهینه روابط با مشتریان به کار می‌رود. از جمله تکنولوژی‌های مورد استفاده در اینجا می‌توان به سیستم‌های CRM (مدیریت رابطه با مشتری)، نرم‌افزارهای خودکارسازی بازاریابی، پلتفرم‌های تعاملی و ابزارهای داده‌کاوی اشاره کرد.

3- **مديريت مشتري**[[291]](#footnote-291) : تعامل با مشتري

توضیحات: در این رویکرد، تمرکز بر روی تعامل فعال و دوسویه با مشتریان است. این مورد شامل شناخت عمیق از نیازها و تمایلات مشتریان، ارائه خدمات شخصی‌سازی شده و پاسخگویی به نیازهای فوری و خاص مشتریان می‌شود.

**تکنولوژی اطلاعاتی IT**

تکنولوژی اطلاعاتی (IT) در حوزه‌ی مدیریت روابط با مشتریان (CRM) نقش بسیار مهمی دارد. این فناوری‌ها می‌توانند به بهبود رابطه با مشتریان، مدیریت داده‌ها و تحلیل آن‌ها، بهبود عملکرد سیستم و افزایش بهره‌وری کمک کنند. در زیر توضیحاتی درباره‌ی هر یک از عوامل ارائه می‌شود:

1- **پایگاه داده ها** :

ایجاد پایگاه داده‌هایی که شامل اطلاعات مشتریان، محصولات، تماس‌ها و سایر اطلاعات مرتبط با CRM باشد، اساسی برای مدیریت اطلاعات مشتریان و ارائه خدمات بهتر است.

2- **داده کاوی و ذخیره اطلاعات** [[292]](#footnote-292) :

استفاده از تکنیک‌های داده‌کاوی برای استخراج اطلاعات مفید از داده ‌های موجود و ذخیره‌سازی این اطلاعات در پایگاه داده‌ها، به بهبود تصمیم‌گیری و پیش‌بینی نیازهای مشتریان کمک می‌کند.

3- **تحلیل آنلاین** :

انجام تحلیل‌های آنلاین بر روی داده‌ها برای درک بهتر رفتار مشتریان و شناسایی الگوها و روندهای مهم و ابزاری قدرتمند برای ارتقاء روابط با مشتریان و بهبود استراتژی‌های CRM است.

4- **قابلیت استفاده** :

سیستم CRM باید به لحاظ هزینه، فنی، منابع انسانی و دیگر موارد مرتبط، قابل استفاده و قابل پشتیبانی باشد.

5- **طراحی یا خرید IT** :

تصمیم به طراحی یا خرید سیستم IT باید با توجه به نیازها و منابع موجود در سازمان اتخاذ شود.

ـ انعطاف پذیری : به منظور تغییر سیستم، تطابق با نرم افزارهای قبلی و ... می‌باشد .

6- **یکپارچگی** :

این مورد به این معناست که تمامی اطلاعات مشتریان، تماس‌ها، صورتحساب ها ، تلفن ، ایمیل ها و سایر اطلاعات مرتبط در یک سیستم یکپارچه جمع‌آوری و مدیریت شوند. این امر باعث بهبود کارایی و کاربردی سیستم می شود.

7- **سنجش عملکرد IT** :

معیارهایی مانند سرعت، کارایی، راحتی استفاده و دیگر معیارهای مرتبط با عملکرد سیستم، برای ارزیابی کارایی و کیفیت سیستم IT و CRM استفاده می‌شوند. این معیارها به سازمان کمک می‌کنند تا عملکرد خود را ارزیابی کرده و در صورت نیاز تصمیمات صحیحی اتخاذ کنند.

**فصل دوازدهم**

**موفقیت و شکست در CRM**

**مقدمه** :

مدیریت رابطه با مشتری یکی از مهم ترین زمینه‌های مدیریت است که در دهه‌ های اخیر به عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت کسب و کارها شناخته شده است. هدف اصلی این عرصه، ایجاد و حفظ روابط مثبت و موثر با مشتریان است که به تعادل بین نیازها و خواسته‌های آنان و هدف‌ها و استراتژی‌های کسب و کار منجر می‌شود. اما مانند هر زمینه دیگری ، در مدیریت رابطه با مشتری نیز موفقیت‌ها و شکست‌ها [[293]](#footnote-293) وجود دارند که می‌توانند تاثیر عمیقی بر کسب و کار داشته باشند .

**رمز موفقیت تویوتا**

در دنیای امروزی اقتصادی و رقابتی، مدیریت رابطه با مشتریان (CRM) به عنوان یکی از عوامل اساسی موفقیت شرکت‌ها در بازارهای جهانی، بیش از پیش از اهمیت برخوردار است. شرکت‌ها برای حفظ و جذب مشتریان، بهبود تجربه آن‌ها، و تأمین نیازهایشان به ابزارها و استراتژی‌های مدیریتی نوین نیاز دارند که به آنها کمک کند تا در معرض رقابت پایدار بمانند.

تویوتا به عنوان یکی از بزرگترین و معروف‌ترین شرکت‌های خودروسازی جهان، نه تنها به دلیل تولید خودروهای با کیفیت و قابل اعتماد مشهور است، بلکه به دلیل استراتژی‌های موفق مدیریتی و CRM نیز شناخته می‌شود که به اوج موفقیت و پایداری در بازارهای جهانی رسیده است. در ادامه به اصول ، استراتژی ها و اقدامات عملی که تویوتا برای مدیریت رابطه با مشتریان خود انجام می‌دهد، پرداخته شده است :

**1- تفکر بلند مدت** : تمرکز بر تفکر بلندمدت به این معناست که نه تنها به نتایج کوتاه‌مدت فکر کنیم بلکه به دید بلندمدت نیز توجه کنیم و برنامه‌ها و راهبردهایی را برای رشد و پیشرفت بلندمدت ایجاد کنیم .

2- **بهبود مستمر**: ایجاد فرآیندهای بهبود مستمر در استفاده از CRM و پیاده‌سازی تغییرات و بهبودات بر اساس بازخوردها و نیازهای مشتریان می‌تواند به بهبود عملکرد سیستم کمک کند.

3- **سیستم JIT** : استفاده از سیستم JIT به معنای تامین منابع و اطلاعات در زمان مناسب و در حجم مورد نیاز است. این سیستم می‌تواند کارایی و کارآمدی در رابطه با مشتریان را افزایش دهد.

4- **ساختن فرهنگ** : ساخت فرهنگ با توجه به دو متغیر (کیفیت و زمان) .

ایجاد فرهنگی که بر کیفیت خدمات و محصولات و همچنین رعایت زمان در رابطه با مشتریان تمرکز داشته باشد، می‌تواند به افزایش رضایت مشتریان و پایداری کسب و کار کمک کند.

5- **سیستم استاندارد** : استفاده از استانداردها و روش‌های معتبر در پیاده‌سازی و مدیریت پروژه‌های CRM ، می‌تواند به ایجاد یک سیستم مطمئن و پایدار کمک کند. این استانداردها شامل روش‌هایی برای توسعه، پیاده‌سازی، و مدیریت CRM می‌شود که به تضمین کیفیت و کارایی مناسب در زمان مشخص کمک می‌کند.

6- **مدیران متفکر و معلم** : مدیران با توانایی تفکر متفکرانه و توانایی انتقال دانش و تجربه به کارکنان ، می‌توانند به بهبود عملکرد و موفقیت پروژه‌های CRM کمک کنند . آن‌ها باید نه ‌تنها توانایی ‌های مدیریتی داشته باشند بلکه به عنوان معلمان نیز برای ارتقاء مهارت ‌ها و دانش کارکنان تلاش کنند .

7- **کارتیمی** : هماهنگی و همکاری موثر بین اعضای تیم می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری در پروژه CRM کمک کند. کارتیمی به ایجاد محیطی که تمرکز بر همکاری، روابط موثر و اشتراک دانش دارد، اهمیت می‌دهد و این موارد به بهبود کارایی و عملکرد تیم‌ها کمک می‌کنند.

**دیدگاه استراتژیک CRM**

دیدگاه استراتژیک CRM یا (مدیریت رابطه با مشتریان)[[294]](#footnote-294) بر مفهوم "مشتری مداری" تمرکز دارد. این دیدگاه اصلی متمرکز بر این است که مشتریان به عنوان دارایی ارزشمندی در نظر گرفته شوند و تمامی فرآیندها و استراتژی‌ها برای ارتقاء تجربه مشتری طراحی شوند. در این رویکرد، مشتری مداری از سهولت و راحتی در تعامل با سازمان، دریافت خدمات با کیفیت و حل مشکلات سریع استفاده می‌کند.

به عنوان یک دیدگاه استراتژیک، مشتری مداری بیشتر از یک رویکرد عملی به مشتریان است. آن یک فرهنگ است که سازمان را به مشتریان خود متصل می‌کند و از آن‌ها پشتیبانی می‌کند. این دیدگاه به این معناست که مشتریان به عنوان همکاران استراتژیک در رسیدن به اهداف سازمان در نظر گرفته می‌شوند و در تمام فرآیندها و تصمیمات، نیازها و خواسته‌های آن‌ها در نظر گرفته می‌شود.

**اهميت CRM**

نظام مدیریت رابطه با مشتری (CRM) یک ابزار استراتژیک است که برای سازمان‌ها اهمیت بسیاری دارد. این اهمیت از جوانب مختلفی ناشی می‌شود که عبارت اند از :

**1- كامپيوتر** : CRM با استفاده از فناوری اطلاعات و ابزارهای کامپیوتری، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات مرتبط با مشتریان خود را بهبود دهند، روابط را مدیریت کنند و فرآیندهای کسب و کار را بهبود بخشند.

2- **هزينه** [[295]](#footnote-295) : استفاده از یک سیستم CRM می‌تواند به کاهش هزینه‌های سازمان کمک کند، از طریق بهبود بهره‌وری و بهبود فرآیندهای کسب و کار، کاهش هزینه‌های مرتبط با تبلیغات، بازاریابی و خدمات پس از فروش.

3- **داده كاوي** [[296]](#footnote-296): سیستم CRM اطلاعات زیادی را در مورد مشتریان جمع‌آوری می‌کند که می‌توان از آنها برای داده کاوی و تحلیل استفاده کرد. این تحلیل‌ها می‌توانند الگوهای رفتاری مشتریان، نقاط قوت و ضعف فروش، و فرصت‌های جدید را شناسایی کنند.

4- **تجارت الكترونيك** [[297]](#footnote-297) : در دنیای امروزی، تجارت الکترونیک اهمیت بسیاری پیدا کرده است. CRM می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا روابط با مشتریان خود را در فضای آنلاین مدیریت کنند و تجارت الکترونیکی خود را بهبود بخشند .

5- **ارزش دوره عمر مشتري**[[298]](#footnote-298) : با استفاده از CRM، سازمان‌ها می‌توانند داده‌های مرتبط با دوره عمر مشتریان را پیگیری کنند و استراتژی‌های مختلف را برای افزایش ارزش مشتریان و افزایش مدت زمان همکاری با آنها اجرا کنند

**6- حفظ مشتري** [[299]](#footnote-299) : با بهبود روابط با مشتریان، ارائه خدمات بهتر و پاسخگویی به نیازهایشان، CRM به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مشتریان خود را حفظ کرده و رضایت آنها را افزایش دهند. که در نهایت به افزایش وفاداری مشتریان و کاهش نرخ از دست دادن مشتریان کمک می‌کند .

به طور کلی، CRM یک ابزار استراتژیک است که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا روابط خود با مشتریان را تقویت کنند، فرآیندهای کسب و کار را بهینه سازند و عملکرد کلی خود را ارتقا دهند.

**تفکر بازاریابی**[[300]](#footnote-300)

تفکر بازاریابی یک رویکرد است که در فرآیند بازاریابی از طریق تمرکز بر حل مسائل و استفاده از دانش خلاق فردی و جمعی تاکید دارد. این نوع تفکر، به عنوان یک لازمه اساسی برای اجرای بازاریابی خلاق و موفق در محیط رقابتی فعلی، به شمار می‌رود .

به طور خلاصه ، می‌توان تفکر بازاریابی را به شکل زیر توضیح داد :

1- **لازمه بازاریابی خلاق** : تفکر بازاریابی تاکید دارد که بازاریابان باید خلاقانه و نوآورانه به مسائل و چالش‌های بازاریابی نگریسته و راه‌ های جدیدی برای جلب توجه مشتریان و رسیدن به اهداف بازاریابی را پیدا کنند . به این ترتیب ، خلاقیت در ایده ‌پردازی ، طراحی کمپین‌ های بازاریابی و ارائه راهکارهای نوین مهم می‌شود .

2- **بر پایه حل مسائل** : تفکر بازاریابی به تبدیل مسائل بازاریابی به فرصت‌ها و راهکارهای موثر برای حل آنها می‌پردازد. به عبارت دیگر، بازاریابان باید به عنوان حل‌کنندگان مسائل عمل کنند و از دیدگاه تفکر مسئله‌محور به سوی یافتن راه‌حل‌های خلاقانه برای مشکلات بازاریابی پیش رو بروند.

3-  **بر پایه دانش خلاق فردی و جمعی**  تفکر بازاریابی به استفاده از دانش خلاق فردی و جمعی تکیه دارد. بدین معنا که هر فرد با اتکا به تجربه، دانش و خلاقیت خود به حل مسائل بازاریابی می‌پردازد. علاوه بر این، توانایی همکاری و بهره‌برداری از دانش تیمی نیز جزئی اساسی از تفکر بازاریابی است.

**عملکرد خلاق**[[301]](#footnote-301) :

عملکرد خلاق در زمینه‌های مختلف بازاریابی می‌تواند به شکل‌های مختلفی مورد استفاده قرار بگیرد. در زیر به توضیح عملکرد خلاق در هر یک از زمینه‌های محصول، توزیع، خدمات، تحویل و بسته‌بندی پرداخته می شود :

**1- عملکرد محصول** :

* ابتکار و نوآوری در طراحی و ویژگی‌های محصول.
* ارائه محصولات جدید و منحصر به فرد که نیازهای مشتریان را برآورده می‌کند.
* استفاده از تکنولوژی‌های نوین در تولید و ارائه محصولات.

2ـ **عملکرد توزیع** :

* تدابیر خلاقانه برای افزایش ارتباط با شبکه‌های توزیع و ایجاد روابط موثر با تامین کنندگان و عرضه‌کنندگان.
* استفاده از راهکارهای نوآورانه برای بهبود عملکرد لجستیک و توزیع محصولات.
* ارائه خدمات توزیع به شیوه ‌هایی نوآورانه و با کیفیت بالا.

3ـ **عملکرد خدمات** :

* ارائه خدمات پس از فروش متمایز و با کیفیت بالا که به نیازهای مشتریان پاسخ می‌دهد.
* ابتکار در طراحی بسته‌های خدمات جدید و متنوع برای جلب و حفظ مشتریان.
* استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود و ارتقاء خدمات ارائه شده.

4ـ **عملکرد تحویل** :

* استفاده از راهکارهای نوآورانه برای بهبود فرآیندهای تحویل و ارسال محصولات به مشتریان.
* ارائه گزینه‌های تحویل انعطاف‌پذیر و با کیفیت برای مشتریان.
* ابتکار در استفاده از روش‌های مختلف تحویل مانند تحویل سریع، خودپرداز و ...

5ـ **عملکرد بسته بندی** :

* طراحی بسته‌بندی جذاب برای محصولات به منظور جلب توجه مشتریان.
* استفاده از مواد بسته ‌بندی نوین و دوست‌دار محیط‌زیست.
* ارائه بسته‌بندی های خلاقانه که ارزش افزوده بیشتری به محصول اضافه کند و تجربه مشتری را بهبود بخشد.

در کل، عملکرد خلاق در هر یک از این زمینه‌ها می‌تواند بهبود و ارتقاء عملکرد کلی سازمان در بازار را فراهم کند و موجب جلب و حفظ مشتریان، افزایش فروش و افزایش رضایت مشتریان شود.

**پیگیری**[[302]](#footnote-302)

در پیگیری و مدیریت رابطه با مشتریان (CRM)، استفاده از تکنیک‌های مختلف می‌تواند به بهبود عملکرد و کارایی کارشناسان بازاریابی و فروش کمک کند. در زیر به توضیح هر یک از تکنیک‌های پیگیری اشاره می‌کنم:

**تکنیک 1 : تسلط بر خود** :

این تکنیک به معنای داشتن کنترل بر خود و انجام وظایف و کارها با دقت و انضباط است. از طریق تسلط بر خود، کارشناسان می‌توانند بهبود یابند و به دقت و حساسیت بیشتری در پیگیری مشتریان بپردازند.

**تکنیک 2 : ایجاد انگیزه در خود** :

این تکنیک شامل استفاده از روش‌ها و راهکارهای مختلف برای ایجاد انگیزه و اشتیاق در خود کارشناسان می‌شود. انگیزه به کارشناسان کمک می‌کند تا با انرژی و شور و شوق بیشتری به پیگیری مشتریان بپردازند.

**تکنیک 3 : یادداشت و اولویت بندی** :

با استفاده از این تکنیک، کارشناسان می‌توانند اطلاعات مربوط به مشتریان را یادداشت کرده و بر اساس اهمیت و فوریت آنها را اولویت‌بندی کنند. این کار کمک می‌کند تا فعالیت‌ها و وظایف مختلف به بهترین شکل مدیریت شوند.

**تکنیک 4 : دادن پاداش به خود** :

با اعمال این تکنیک، کارشناسان می‌توانند برای خود پاداش‌هایی تعیین کنند و پس از انجام وظایف و پیگیری‌های موفق، این پاداش‌ها را به خود بدهند. این کار کمک می‌کند تا انگیزه و اشتیاق آنها بیشتر شود.

**تکنیک 5 : مدیریت زمان** :

مدیریت زمان از اهمیت بالایی برخوردار است. کارشناسان با مدیریت مناسب زمان می‌توانند وظایف خود را به بهترین شکل مدیریت کنند و به پیگیری موثرتری از مشتریان بپردازند.

**تکنیک 6 : شناخت موانع** :

کارشناسان نیاز دارند تا موانع و مشکلاتی که در راه پیگیری مشتریان ممکن است به آن برخورد کنند را شناخته و راه‌حل‌های مناسبی برای آنها پیدا کنند.

**تکنیک 7 : قابلیت اجرایی** :

این تکنیک شامل ارتقاء قابلیت اجرایی و عملیاتی کارشناسان است. با بهره‌گیری از این تکنیک، کارشناسان می‌توانند وظایف خود را به صورت موثرتری اجرا کرده و به پیگیری موفق‌تری از مشتریان بپردازند .

استفاده از این تکنیک‌ها به کارشناسان در پیگیری و مدیریت رابطه با مشتریان کمک می‌کند تا به عملکرد بهتری در این زمینه دست یابند و رابطه مؤثرتری با مشتریان برقرار کنند.

**دلايل شكست CRM**

دلایل شکست CRM به شرح زیر است :

1- **ضعف برنامه CRM و برنامه نامتناسب** : اگر برنامه‌ی CRM به درستی تهیه نشده و نیازهای واقعی سازمان را پوشش ندهد، استفاده از آن به نتایج مطلوب نخواهد رسید.

2- **كمبود منابع مالي** : این موضوع می‌تواند باعث محدود شدن در توسعه، پشتیبانی و به‌روزرسانی سیستم CRM شود که منجر به عدم ارتقاء و کارایی بهینه آن می‌شود .

3- **ضعف كاركنان، ارتباطات ضعيف و آموزش ضعيف** : این مورد می‌تواند باعث محدود شدن در توسعه، پشتیبانی و به‌روزرسانی سیستم CRM شود که منجر به عدم ارتقاء و کارایی بهینه آن می‌شود .

**4- نبود فرهنگ مشتري** **مداري** : در صورتی که فرهنگ مشتری مداری در سازمان وجود نداشته باشد و تیم‌ها به طور کلی به مشتریان توجه کافی نکنند، موفقیت در پروژه CRM دشوار می‌شود .

**5- فقدان ضمانت اجرايي** : اگر افراد مسئول اجرای برنامه CRM ، تمامیت و تعهد لازم را از خود نشان ندهند، می‌تواند به عدم موفقیت در پروژه منجر شود.

**6- كميته راهبري غيرمؤثر** : کمیته راهبری نقش مهمی در موفقیت پروژه CRM دارد. اگر اعضای کمیته راهبری تعهد و تمایل کافی را به CRM نشان ندهند، راهبری موثری انجام نمی‌شود.

7- **فقدان چشم انداز روشن** : در صورتی که اهداف و چشم‌انداز مشخصی برای پروژه CRM وجود نداشته باشد، افراد دچار کندی و گمراهی خواهند شد .

8- **ضعف در مديريت تغيير** : مدیریت تغییر در فرآیندها و ساختار سازمانی برای پذیرش و اجرای سیستم CRM بسیار اهمیت دارد. اگر این مدیریت به درستی صورت نگیرد، مقاومت و انکار ایجاد می‌شود .

9- **غفلت از بهبود فرآيندهاي كسب و كار** : استفاده از CRM باید با بهبود فرآیندهای کسب و کار همراه باشد. در غیر این صورت، نتایج مطلوب به دست نخواهد آمد.

10 - **غفلت از مديريت زنجيره ارزش** : این مدیریت از اهمیت بسیاری برخوردار است و اگر در نظر گرفته نشود، مشکلاتی در عملکرد CRM به وجود می‌آید.

11- **انگيزش ضعيف** : انگیزه و تعهد کارکنان به استفاده از CRM و ارتقای آن از اهمیت بسیاری برخوردار است.

12- **ناهماهنگي داخلي و نبود جلسات هماهنگي** : نقص در ارتباطات داخلی و نبود جلسات هماهنگی می‌تواند به مشکلاتی در اجرای پروژه و ایجاد انگیزه نوسازی منجر شود.

13- **ضعف در روحيه شهروندي سازماني و تعارضات** : روحیه شهروندی سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است و در صورت عدم وجود آن و تعارضات در سازمان، انجام پروژه‌هایی همچون پیاده‌سازی CRM دشوار خواهد بود.

14- **وجود قهرمانان برتر و تك رو** : اگر تنها یک یا چند نفر در سازمان به پیاده‌سازی CRM متعهد باشند و بقیه تیم این تعهد را نداشته باشند، موفقیت دشوار خواهد بود.

15- **نبود يا ضعف اندازه گيري و سنجش** : اندازه‌گیری عملکرد و سنجش نتایج از اهمیت بسیاری برخوردار است تا بتوان عملکرد CRM را ارزیابی کرد و در صورت لزوم تصمیمات صحیحی اتخاذ کرد.

16- **زمان بندي و انتظارات غيرواقعي** : در برنامه‌ریزی باید به زمان‌بندی و انتظارات واقعی توجه شود. اگر انتظارات بیش از حد بالا باشند، این می‌تواند به شکست پروژه منجر شود.

17-  **ضعف در اجراي برنامه ها** : اگر برنامه‌های اجرایی به‌درستی پیاده‌سازی نشوند، اهداف مطلوب دست‌یافتنی نخواهد بود.

18- **مسائل IT و پشتيباني** : مسائل مربوط به فناوری اطلاعات و عدم پشتیبانی به‌موقع می‌تواند به مشکلاتی در عملکرد CRM منجر شود.

19- **نبود طرح جامع** : در صورتی که طرح جامعی برای پیاده‌سازی CRM وجود نداشته باشد، اجرای آن دچار مشکلات خواهد شد.

20-  **متغیر X** : این متغیر به مفهوم مفید نبودن متغیر های قبلی بوده و باید متغیر های تاثیرگذار جدید را کشف و پیدا نمود .

**فصل سیزدهم**

**ابعاد فنی CRM**

**مقدمه**

مدیریت رابطه با مشتری، به عنوان یک رویکرد استراتژیک در سازمان‌ها، اهمیت بسزایی دارد. این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا روابط مثبت و مؤثر با مشتریان خود را برقرار کنند و در نتیجه، عملکرد و عملیات سازمانی خود را بهبود بخشند. برای پیاده ‌سازی موفق مدیریت رابطه با مشتری، مواجهه با ابعاد فنی بسیار حیاتی است و از آنجییکه نقش مهمی در موفقیت این رویکرد دارند، باید با دقت مورد بررسی قرار گیرند.

ابعاد فنی CRM [[303]](#footnote-303) یا مدیریت رابطه با مشتری شامل اجزا و مولفه‌های فنی مختلفی است که در پیاده‌سازی و استفاده از سیستم CRM مورد استفاده قرار می‌گیرند. این ابعاد فنی برای اطمینان از اینکه سیستم CRM به درستی عمل ‌کرده و نیازهای سازمان را برآورده ‌کند، بسیار مهم هستند.

**انواع CRM**

CRM یا مدیریت رابطه با مشتری به عنوان یک ابزار اساسی در مدیریت روابط و اطلاعات مشتریان برای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد. انواع مختلفی از CRM وجود دارند که هر کدام وظایف و اهداف مخصوص به خود را دارند که عبارت اند از :

1ـ **عملياتي**[[304]](#footnote-304) :

مدیریت رابطه با مشتری (CRM) عملیاتی : این بخش از CRM شامل فعالیت‌های روزمره سازمان است که برای رابطه مؤثر با مشتریان لازم است. در این بخش، سیستم CRM به عنوان یک ابزار عملیاتی استفاده می‌شود که به کارکنان امکان می‌دهد که وظایف و فعالیت‌های خود را به بهترین شکل انجام دهند و با مشتریان به طور موثر ارتباط برقرار کنند.

مانند ميز اطلاعات، نرم افزارها، رسيدگي به شكايات و ...

2ـ **تحليلي**[[305]](#footnote-305) :

جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها : در این بخش، CRM به عنوان یک ابزار تحلیلی برای جمع‌آوری، ذخیره و تحلیل داده‌ های مرتبط با مشتریان استفاده می‌شود. با تجزیه و تحلیل این داده‌ها، سازمان‌ها می‌توانند الگوهای رفتاری مشتریان را درک کرده و در خدمات و محصولات خود بهبود ایجاد کنند.

3ـ **همكاري**[[306]](#footnote-306) :

مدیریت ارتباط با مشتری همکاری : در این بخش، CRM به عنوان یک ابزار همکاری استفاده می‌شود که به افراد واحدهای مختلف سازمان این امکان را می‌دهد که اطلاعات و دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و در تعامل با مشتریان همکاری کنند. مانند تعامل بين كاركنان، مشتري و واسطه ها.

**وظایف CRM**

مدیریت رابطه با مشتری یا CRM به عنوان یک استراتژی برای بهبود روابط با مشتریان و بهبود عملکرد سازمان‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است. وظایف CRM شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و تعاملات خود با مشتریان را بهبود دهند و ارتباط موثرتری با آن‌ها برقرار کنند ، که در ادامه به معرفی این وظایف می پردازیم .

1- **فرآيند توسعه استراتژي** [[307]](#footnote-307) :

در این فرآیند، استراتژی‌های مدیریت رابطه با مشتری توسط سازمان تعیین می‌شود که شامل تعیین اهداف، شناسایی مشتریان هدف، تعیین راهکارها و برنامه‌های عملیاتی برای بهبود رابطه با مشتریان است.

2- **فرآيند ايجاد ارزش**[[308]](#footnote-308) :

در این فرآیند ، تلاش برای ارائه ارزش به مشتریان و ایجاد تجربه مثبت برای آن‌ها انجام می‌شود. که شامل ارائه محصولات و خدمات با کیفیت، حل مشکلات مشتریان، و ارائه پشتیبانی موثر به آن‌ها می‌شود.

3- **فرآيند يكپارچگي كانال هاي چندگانه**[[309]](#footnote-309) :

این فرآیند شامل یکپارچه‌سازی و هماهنگ‌سازی تمامی کانال‌های ارتباطی با مشتری مانند تلفن، ایمیل، وب‌سایت، شبکه‌های اجتماعی و ... است. این کار به سازمان کمک می‌کند تا تجربه یکپارچه و یکسانی به مشتریان ارائه دهد.

4- **فرآيند مديريت اطلاعات**[[310]](#footnote-310) :

در این فرآیند، اطلاعات مشتریان جمع‌آوری، ذخیره، و مدیریت می‌شود. این شامل اطلاعات تماس، سوابق خرید، نظرات و تماس‌های مشتریان است.

5- **فرآيند ارزيابي عملكرد**[[311]](#footnote-311) :

این فرآیند شامل ارزیابی عملکرد سیستم CRM و کارکنان مسئول رابطه با مشتریان است که شامل ارزیابی میزان فروش، نرخ وفاداری مشتریان، و سطح رضایت آن‌ها است.

با اجرای این وظایف به صورت موثر، سازمان‌ها قادر خواهند بود روابط بهتری با مشتریان برقرار کرده و عملکرد خود را بهبود بخشند.

**تکنیک های CRM**

در دنیای امروزی کسب و کار، مدیریت رابطه با مشتری یا CRM به عنوان یکی از ابزارهای اساسی و حیاتی شناخته می‌شود که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا روابط خود را با مشتریان بهبود داده و تجربه مشتری را بهبود بخشند. CRM نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات دقیق و جامعی از مشتریان خود را جمع‌آوری و مدیریت کنند، بلکه از طریق ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان، باعث ارتقای رضایت آن‌ها و در نتیجه افزایش وفاداری و درآمد سازمانی می‌شود.

تکنیک‌های مختلفی وجود دارند که سازمان‌ها می‌توانند برای پیاده‌سازی CRM استفاده کنند. این تکنیک‌ها شامل موارد زیر می باشند :

1ـ **روابط بلند مدت** : سرمایه‌گذاری انرژی و وقت در ملاقات‌ها، مهمانی‌ها و تعاملات مستمر برای ایجاد و حفظ روابط بلندمدت با مشتریان.

2- **مزیت حفظ به جذب** : حفظ مشتریان فعلی و در عین حال جذب مشتریان جدید به سازمان.

3- **ایجاد ارزش** : ارائه محصولات و خدمات با ارزش برای مشتریان به طوری که نیازها و خواسته‌های آنها را برآورده سازد .

4-  **بسته کالا و خدمات** : ارائه بسته‌هایی از محصولات و خدمات که به نیازها و ترجیحات مشتریان پاسخ دهد.

5- **مدیریت رابطه با مشتری نه همواره پاسخ مثبت** : مدیریت رابطه با مشتری به نحوی که نیازها و خواسته‌های آنها را برآورده سازد، حتی اگر این به معنای دادن پاسخ منفی به برخی درخواست‌ها باشد.

6- **بیشتر مدیریت کنید تا مدیریت شوید .**

7- **جذب مشتری** : توجه به قیمت، هزینه، کیفیت، شهرت و عوامل دیگر برای جذب مشتریان جدید.

8- **حفظ مشتری**  : تمرکز بر اعتماد، سرعت، کیفیت تعامل، کمک به مشتری، و کیفیت فنی برای حفظ مشتریان موجود.

9- **بهتر از رقبا** : تلاش برای ارائه خدمات و محصولات برتر از رقبا.

10- **مديريت چرخه زندگي مشتري CLC** : مدیریت چرخه زندگی مشتری یا به اختصار CLC به معنای تحلیل و مدیریت مراحل مختلفی است که مشتری در زمان ارتباط با یک سازمان را طی می‌کند. این مراحل ممکن است شامل جذب، نگه‌داری، توسعه و از دست دادن مشتری باشد. هدف اصلی این روش، بهبود تجربه مشتری و افزایش وفاداری آنها به سازمان است.

11- **خدمات** : آموزش ، پشتیبانی تعمیر و نگهداری ، مشاوره ، دقت و ....

12- **رديابي رفتار و تعامل** [[312]](#footnote-312) : استفاده از داده‌ها برای ردیابی و تحلیل رفتار و تعامل مشتریان با سازمان، به‌منظور بهبود استراتژی‌های ارتباطی و خدمات.

13- **برنامه هاي وفاداري و پاداش** : استفاده از برنامه‌ ها و پاداش ‌ها برای جذب و حفظ مشتریان و افزایش وفاداری آن‌ها

14- **داده كاوي** : استفاده از تکنیک‌های داده‌کاوی برای تحلیل داده‌ها و شناخت بهتر از الگوها و رفتارهای مشتریان

15- **بهبود مستمر كيفيت محصول** : تلاش برای ارتقاء مداوم کیفیت محصولات به‌منظور تأمین رضایت مشتریان و حفظ رقابت‌پذیری.

16- **بهبود مستمرتعامل، سيستم، خدمات و فرآيندها** : تمرکز بر ارتقاء مداوم تعامل با مشتریان، بهینه‌سازی سیستم‌ها ، خدمات و فرآیندهای سازمان.

17- **مديريت اطلاعات IT ، ميز اطلاعات و پاسخگويي :** مدیریت موثر اطلاعات IT و راه‌اندازی میز اطلاعات و تضمین پاسخگویی سریع و مؤثر به نیازهای مشتریان.

18- **رسيدگي به شكايات** : رسیدگی به شکایات مشتریان به صورت سریع و کارآمد

19- **سنجش رضايت مشتري** : انجام نظرسنجی‌ها و بررسی‌های مداوم برای سنجش رضایت مشتریان و ارتقاء سطح خدمات

20- **متغیر X** : این متغیر به مفهوم مفید نبودن متغیر های قبلی بوده و باید متغیر های تاثیرگذار جدید را کشف و پیدا نمود .

**فصل چهاردهم**

**پیاده سازی CRM**

**مقدمه**

در دنیایی که رقابت کسب و کارها به شدت فزاینده است و مشتریان انتظار دارند تا با تجربه‌ای بی‌نظیر در ارتباط با سازمان‌ها مواجه شوند، پیاده سازی مدیریت رابطه با مشتری به عنوان یک استراتژی برجسته در محیط کسب و کارها به شمار می‌رود. این استراتژی، با تمرکز بر بهبود روابط با مشتریان، شناخت بهتر نیازها و خواسته‌های آن‌ها، و ایجاد تجربه مثبت برای مشتری، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا رضایت و وفاداری مشتریان را افزایش دهند و در نتیجه، عملکرد و سودآوری خود را بهبود بخشند.

پیاده سازی موفق CRM نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، تحلیل دقیق نیازمندی‌ها و اولویت‌بندی اهداف، و بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته است. همچنین، این فرآیند نیازمند تغییرات در ساختار سازمانی، فرآیندها و فرهنگ کاری است که با هماهنگی و همکاری فعال کارکنان و مدیران، می‌تواند به موفقیت منجر شود.

در این راستا، ما در اینجا به بررسی ابعاد مختلف پیاده سازی CRM ، برنامه‌ریزی و اجرای این استراتژی موثر در سازمان‌ها پرداخته‌ایم . این راهنما به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مراحل پیاده سازی CRM را به بهترین شکل اجرا کنند .

**سوء برداشت ها از CRM**

مدیریت رابطه با مشتری یک ابزار قدرتمند است که در بهبود روابط با مشتریان و افزایش فروش و سود به سازمان ها کمک می کند . اما در برخی موارد، افراد ممکن است به طور اشتباهی به سوء برداشت هایی دچار شوند . سوء برداشت‌ها از مدیریت رابطه با مشتری ممکن است به دلایل مختلفی پیش آید و این سوءبرداشت‌ها می‌تواند به ناپایداری روابط با مشتریان و حتی افتضاح شدن تصویر سازمان منجر شود. در ادامه، برخی از این سوء برداشت‌ها را بررسی می‌کنیم :

1- **فقط بازاریابی پایگاه داده ها**[[313]](#footnote-313) : (غفلت از عملیات)

این سوءبرداشت نشان می‌دهد که برخی سازمان‌ها فقط به جمع‌آوری اطلاعات مشتریان و انجام فعالیت‌های بازاریابی متمرکز هستند، در حالی که فرآیندها و عملیات دیگری مانند خدمات پس از فروش، پشتیبانی مشتریان، تحلیل داده‌ها و بهبود محصولات نیز بسیار حیاتی هستند.

2- **فقط یک فرآیند بازاریابی** : (غفلت از موضوعات سازمانی)

این سوءبرداشت نشان می‌دهد که سازمان فقط به یک جنبه محدود از مدیریت رابطه با مشتری توجه می‌کند و سایر ابعاد و فعالیت‌های مرتبط را نادیده می‌گیرد. مدیریت رابطه با مشتری باید به عنوان یک استراتژی جامع در سطح سازمان در نظر گرفته شود که همه بخش‌ها و فعالیت‌های سازمان را درگیر می‌کند، از جمله تحقیق و توسعه، تولید، خدمات پس از فروش، پشتیبانی مشتریان و مدیریت روابط و غیره .

3- **فقط IT** : (غفلت از موضوعات رفتاری)

این سوءبرداشت نشان می‌دهد که سازمان فقط به ابزارها و سیستم‌های IT برای مدیریت روابط با مشتریان توجه می‌کند و از جنبه‌های رفتاری و فرهنگی سازمان غافل می‌ماند.

4- **فقط وفاداری** : (غفلت از انجام وظایف واقعی)

این سوءبرداشت نشان می‌دهد که سازمان فقط به جلب و حفظ وفاداری مشتریان توجه می‌کند و از انجام وظایف واقعی مرتبط با مدیریت رابطه با مشتری، مانند ارائه خدمات با کیفیت، پشتیبانی مشتریان و بهبود فرآیندها غافل می‌ماند.

5- **باعث حل همه مسائل** : (اگر حمایت و اطلاعات باشد)

این سوءبرداشت نشان می‌دهد که سازمان فقط به فرآیند مدیریت رابطه با مشتری توجه می‌کند و از آن انتظار دارد که تمام مشکلات و مسائل سازمانی را حل کند.

**بدون استفاده از تكنولوژي**[[314]](#footnote-314)

به معنای برقراری و مدیریت رابطه با مشتریان به صورت مستقیم و در مکان‌های فیزیکی است. در این روش، تماس مستقیم و معمولاً حضوری با مشتریان برای رابطه و ارائه خدمات صورت می‌گیرد، به طوری که کارمندان سازمان با مشتریان در یک محیط فیزیکی مستقیم در تماس هستند .

مدیریت رابطه با مشتری چهره به چهره به عنوان یک روش موثر در بسیاری از صنایع شناخته شده است، زیرا این نوع ارتباط به مشتریان احساس توجه و ارزش می‌دهد و امکان ارتباط مستقیم و بیشتری را فراهم می‌کند. برخلاف ارتباطات مجازی یا از راه دور، در ارتباط چهره به چهره، احساس ارتباط شخصی بین مشتری و سازمان بیشتر است که می‌تواند به افزایش اعتماد و وفاداری مشتریان منجر شود.

در محیطی که فناوری‌های دیجیتال به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرند، بررسی اهمیت عوامل مختلف مانند ارتباطات و مذاکرات، پیگیری، مشتری مداری و بازاریابی عصبی، شناخت مشتری، مدیریت کارکنان و ایجاد ارزش بدون استفاده از تکنولوژی، چالشی جذاب است. این عوامل هر یک در ارتباطات و روابط انسانی داخلی و خارجی سازمان‌ها نقش بسزایی دارند که در ادامه به تشریح هر یک پرداخته شده است :

1- **اهميت ارتباطات و مذاكرات** : روابط موثر و مهارت های مذاکره با مشتریان، امکان برقراری روابط مثبت و موفقیت در تجارت را فراهم می‌کند.

2- **اهميت پيگيري** : پیگیری مستمر و دقیق از نیازها و مسائل مشتریان، بهبود تجربه آن‌ها و افزایش وفاداری را تضمین می‌کند.

3- **اهميت مشتري مداري و بازاريابي عصبي** : تمرکز بر مشتری‌مداری و بازاریابی عصبی، بهبود تجربه مشتریان و ایجاد روابط قوی‌تر با آن‌ها را فراهم می‌کند.

4- **اهميت شناخت مشتري** : شناخت دقیق نیازها و ترجیحات مشتریان از طریق تحقیقات و جمع‌آوری اطلاعات، امکان ارائه خدمات و محصولات بهتری را فراهم می‌آورد. این فرآیند شامل تحلیل داده‌ها و شناسایی الگوهای رفتاری مشتریان است.

5- **اهميت مديريت كاركنان** : کارکنان مؤثر با توانایی مهارت‌های ارتباطی قوی، بهبود تجربه مشتریان را تضمین می‌کنند و به رشد و پیشرفت سازمان کمک می‌کنند. مدیریت مناسب و توسعه مهارت‌های کارکنان می‌تواند به ارتقاء کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان منجر شود.

6- **اهميت ايجاد ارزش** : ایجاد ارزش برای مشتریان از طریق ارائه خدمات و محصولات با کیفیت، موجب رضایت و وفاداری آن‌ها می‌شود و به رشد سازمانی کمک می‌کند.

**پیاده سازی CRM**[[315]](#footnote-315)

برای پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت رابطه با مشتری (CRM) موثر، انتخاب درست نوع CRM و مدیریت موفق آن بسیار حائز اهمیت است. CRM به عنوان یک ابزار استراتژیک، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا روابط مثبت با مشتریان خود را تقویت کرده و بهینه‌سازی فرآیندهای مرتبط با فروش، بازاریابی و خدمات پس از فروش را ایجاد کنند.

در ادامه به بررسی چند مرحله اساسی برای پیاده‌سازی CRM می‌پردازیم :

1- **شناخت کسب و كار امروز و آينده**[[316]](#footnote-316) :

در این مرحله، شناخت دقیقی از فعالیت‌ها، فرآیندها، نیازها و اهداف کسب و کار بسیار حیاتی است که شامل تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان، شناخت مشتریان و نیازهای آن‌ها، و بررسی رقبا و فرصت‌های بازار است.

2- **انتخاب نوع CRM** [[317]](#footnote-317) :

پس از شناخت کسب و کار، نوع مناسب CRM را باید انتخاب کنیم. انواع مختلف CRM شامل عملیاتی ، تحلیلی و همکاری‌ می‌باشد. هر کدام از این انواع به منظور بهبود فرآیندهای مختلف مانند فروش، بازاریابی و خدمات پس از فروش مورد استفاده قرار می‌گیرد.

3- **زير ساخت هاي IT**[[318]](#footnote-318) :

این مورد شامل انتخاب سیستم‌های سازمانی، سرورها، شبکه‌ها، امنیت و مدیریت داده‌ها می‌شود که باید بر اساس نیازها و اهداف سازمان انتخاب شوند.

4- **انتخاب همكاران** [[319]](#footnote-319) :

همکاران کلیدی در فرآیند پیاده‌سازی که شامل انتخاب تامین کنندگان نرم‌افزار CRM، مشاوران پیاده‌سازی و تیم‌های پشتیبانی و مدیریت می‌شوند ، باید توانمندی‌های لازم را برای پیاده‌سازی و حمایت از CRM داشته باشند.

5- **محدودیت های CRM** [[320]](#footnote-320):

در نهایت، شناخت محدودیت‌هایی که ممکن است در پیاده‌سازی CRM با آن‌ها مواجه شویم بسیار مهم است. این محدودیت‌ها می‌توانند شامل نبود نياز، نبود مهارت ها، نبود سرمايه گذاري، ضعف در رهبري، نبود داده ها، ضعف در مدل كسب و كار، درگير نبودن متخصصين و مديران شوند .

**فصل پانزدهم**

**سازمان CRM**

**مقدمه**

در دنیای پویا و رقابتی امروزی، مشتریان به عنوان ارزشمند ترین دارایی سازمان تلقی می‌شوند. بنابراین، مدیریت رابطه با مشتری از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مشتریان خود را در خط مقدم رضایت مندی قرار دهند و از آن‌ها به عنوان منبع اصلی درآمد و رشد سازمانی بهره‌مند شوند. از طریق استفاده از فناوری‌های مدرن مانند سیستم‌های CRM، سازمان‌ها می‌توانند اطلاعات جامعی را درباره مشتریان خود جمع‌آوری و تحلیل کنند ، تاکتیک‌ها و استراتژی‌های بازاریابی را بهینه‌سازی کنند، و پاسخ‌گوی نیازها و خواسته‌های مشتریان شوند. به این ترتیب، مدیریت رابطه با مشتری به عنوان یک ابزار استراتژیک برای رشد و پایداری سازمان‌ها در بازارهای پویا و رقابتی مدرن تلقی می‌شود.

**گرایش سازمان** :

در سازمان‌ها گرایش‌های مختلفی وجود دارد که هر کدام به طریقه‌ای به بهبود عملکرد و موفقیت سازمانی کمک می‌کنند . هر یک از گرایش‌ها ، به یک نوع رویکرد و الگوی مدیریتی اشاره دارد که سازمان‌ها می‌توانند بر اساس آن‌ها رفتار کنند و تصمیم‌گیری‌های خود را شکل دهند که عبارت اند از :

**1ـ گرایش مالي گرا** [[321]](#footnote-321) :

در این گرایش، تمرکز اصلی سازمان بر تأمین و بهینه‌سازی منابع مالی و مدیریت هزینه‌ها است. اهمیت اصلی به بهبود عملکرد مالی و افزایش سودآوری داده می‌شود. تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً بر اساس شاخص‌های مالی مانند بازده سرمایه، سود ناخالص و نقدینگی صورت می‌گیرد.

**2ـ** **گرایش درون گرا** [[322]](#footnote-322) :

در این گرایش، تمرکز بر محورهای داخلی سازمانی مانند فرآیندها، ساختار، و کارکنان است. اهمیت اصلی به بهبود عملکرد داخلی ، بهبود فرآیندها ، افزایش بهره‌وری ، و بهبود محیط کاری داده می‌شود.

**3ـ** **گرایش روابط انساني گرا** [[323]](#footnote-323) :

در این گرایش ، تمرکز بر انسان‌ها و منابع انسانی سازمان است. اهمیت اصلی به جذب ، نگهداری، و توسعه کارکنان، مدیریت رفتار سازمانی، و ایجاد فضای کاری مناسب داده می‌شود.

**4ـ گرایش تحقيق و توسعه گرا** [[324]](#footnote-324) :

در این گرایش، تمرکز بر فعالیت‌های تحقیق و توسعه و نوآوری است. اهمیت اصلی به پژوهش و توسعه محصولات و خدمات جدید ، بهبود فناوری ، و ایجاد رقابت‌پذیری در بازار داده می شود.

**5ـ گرایش تكليف گرايي**[[325]](#footnote-325) :

در این گرایش، تمرکز بر اهمیت انجام وظایف و کارهای با کیفیت و به موقع است. اهمیت اصلی به اجرای وظایف و پروژه‌ها با استاندارد های مشخص داده می‌شود.

**6ـ گرایش مشتري گرا** [[326]](#footnote-326) :

در این گرایش، تمرکز بر رضایت و نیازهای مشتریان است . اهمیت اصلی به ارائه خدمات و محصولات با کیفیت، برقراری روابط مثبت با مشتریان، و ایجاد تجربه عالی برای مشتری داده می‌شود.

**7ـ** **گرایش بازار گرا**[[327]](#footnote-327) :

در این گرایش، تمرکز بر فهم عمیق بازار، نیازها و ترجیحات مشتریان، و رقابت در بازار است. اهمیت اصلی به تحلیل بازار، استراتژی بازاریابی و فروش، و ارتباط با مشتریان داده می‌شود. هر یک از این گرایش‌ها می‌تواند بسته به نوع فعالیت و شرایط سازمانی، مناسب باشد و می‌تواند به توسعه و رشد موفقیت‌آمیز سازمان کمک کند.

در قسمت ضمائم چارت سازمانی شرکتهای خدمات پس از فروش بصورت نمونه آورده شده است.

**فصل شانزدهم**

**مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتریان**

**مقدمه**

در دهه ‌های اخیر، با رشد فراگیر اینترنت و فناوری‌های دیجیتال، رویکردهای مدیریت رابطه با مشتریان نیز به شدت تغییر کرده و وارد دوران جدیدی از تحولات شده است. در حال حاضر، تعاملات مشتریان دیگر به تنهایی در فضای فیزیکی محدود نمی شود ، بلکه اکثر ارتباطات و تعاملات آنها با برندها و کسب و کارها در فضای آنلاین رخ می‌دهد.

بنابراین، مدیریت رابطه با مشتریان در فضای الکترونیکی [[328]](#footnote-328) از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. این رویکرد نه تنها به کسب و کارها امکان می‌دهد تا با مشتریان خود از طریق ابزارهای دیجیتال ارتباط برقرار کنند، بلکه به آنها این امکان را می‌دهد که از طریق تحلیل داده‌ها و شناخت بهتر از رفتارها و ترجیحات مشتریان، تعاملات خود را بهینه ‌تر کنند . با توجه به اینکه اکثر فرایندهای خرید و فروش به سمت آنلاین رفته است، مدیریت رابطه با مشتریان در فضای الکترونیکی ابزاری قدرتمند برای برندهاست تا بازار خود را گسترش دهند، وفاداری مشتریان را افزایش دهند و در نهایت، سودآوری خود را بهبود بخشند . در این راستا، درک عمیقی از نیازها و ترجیحات مشتریان، استفاده از ابزارهای تحلیلی و هوش مصنوعی، ارتقاء تجربه مشتری، و ایجاد روابط موثر و شخصی با مشتریان از جمله چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت رابطه با مشتریان در فضای الکترونیکی محسوب می‌شوند. این امر نه تنها باعث بهبود عملکرد کسب و کارها می‌شود بلکه به ایجاد روابط مستدام و موثر با مشتریان و تبدیل آنها به مشتریان وفادار و منابع ارزشمند برای سازمان کمک می کند .

**اجزا CRM**

در عصر دیجیتال امروز، مدیریت مؤثر روابط با مشتریان یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت کسب‌وکارها است. سیستم‌های مدیریت رابطه با مشتری (CRM) به ویژه در قالب الکترونیکی (e-CRM) به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که تعاملات خود را با مشتریان بهبود بخشند و تجربه‌ای مثبت و شخصی‌سازی شده ارائه دهند. برای دستیابی به این هدف، ضروری است که سازمان‌ها از اجزای مختلف سیستم CRM به طور مؤثر بهره‌برداری کنند. در ادامه، به بررسی اجزای کلیدی سیستم CRM خواهیم پرداخت :

**1ـ شرکت** [[329]](#footnote-329) :

- استراتژی e-CRM: شامل تعیین اهداف، استراتژی‌ها و سیاست‌های مشتری محور برای رابطه با مشتریان در فضای دیجیتال.

- سیاست‌های حفظ حریم خصوصی: ایجاد و اجرای سیاست‌هایی برای حفاظت از اطلاعات شخصی مشتریان در فضای آنلاین

2ـ **مشتری** :

- شناخت مشتری در فضای آنلاین: جمع‌آوری و آنالیز داده‌های آنلاین مشتریان برای درک بهتر نیازها، ترجیحات و رفتارهای آنها.

- تعامل با مشتری در فضای دیجیتال: ایجاد روابط موثر و تعاملات با مشتریان از طریق وب‌سایت، رسانه‌های اجتماعی، ایمیل و سایر کانال‌های دیجیتال.

3ـ **نرم افزار**[[330]](#footnote-330) :

سیستم‌های مدیریت رابطه با مشتری الکترونیکی (e-CRM Software) : انتخاب و استفاده از نرم‌افزارهای متخصص e-CRM برای مدیریت اطلاعات مشتریان، ارسال پیام‌ها، مدیریت تعاملات و تجزیه و تحلیل داده‌های مشتریان در فضای آنلاین .

4ـ **سخت افزار**[[331]](#footnote-331) :

- سرورها و زیرساخت فنی: ایجاد یک زیرساخت فنی مناسب برای پشتیبانی از سیستم‌های e-CRM و مدیریت داده‌های مشتریان در فضای آنلاین.

- دستگاه‌های دیجیتال: از جمله کامپیوترها، تلفن‌های هوشمند، تبلت‌ها و سایر دستگاه‌های مورد نیاز برای دسترسی به سیستم‌های e-CRM و رابطه با مشتریان در فضای آنلاین .

**5-مشاوره** [[332]](#footnote-332) : با همکاری و هماهنگی این اجزا، سازمان‌ها می‌توانند تجربه مشتریان خود را در فضای آنلاین بهبود بخشند و روابط موثرتری با آنها برقرار کنند.

**توسعه CRM**

در دنیای امروز، مدیریت مؤثر رابطه با مشتریان یکی از عوامل حیاتی برای موفقیت و رشد هر سازمان است. سیستم‌های مدیریت رابطه با مشتری (CRM) به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که تعاملات خود را با مشتریان بهینه‌سازی کنند و تجربه‌ای شخصی‌سازی‌شده و متمایز ارائه دهند. با این حال، برای بهره‌برداری کامل از قابلیت‌های CRM و دستیابی به نتایج مطلوب، لازم است که سازمان‌ها به طور مداوم به توسعه و بهبود سیستم‌های CRM خود بپردازند. این فرآیند شامل جنبه‌های مختلفی است که در ادامه به بررسی آن‌ها خواهیم پرداخت:

**1ـ نگهداري و پشتيباني سخت افزار**[[333]](#footnote-333) :

ارتقاء و به‌روزرسانی سرورها، شبکه‌های ارتباطی، مرکز داده ها [[334]](#footnote-334)و دیگر تجهیزات فنی مورد نیاز برای اجرای سیستم‌های CRM و تضمین عملکرد بهینه آنها

2**ـ** **نگهداري و پشتيباني نرم افزار**[[335]](#footnote-335) :

ارتقاء و به‌روزرسانی نرم‌افزارهای CRM به منظور اضافه کردن ویژگی‌های جدید، بهبود عملکرد و رفع اشکالات سیستم. همچنین، پیاده‌سازی راهکارهای پشتیبان‌گیری و بازیابی داده‌ها برای حفاظت از اطلاعات مشتریان و پیشگیری از خطر از دست رفتن داده‌های حیاتی ضروری است.

**3ـ مشاوره**[[336]](#footnote-336) :

مشاوره در زمینه انتخاب، پیاده‌سازی و استفاده از سیستم‌های CRM مناسب برای نیازها و الزامات سازمان و مشاوره در زمینه استراتژی‌ها و راهکارهای بهبود عملکرد CRM در فضای الکترونیکی، شامل استفاده از ابزارها و روش‌های نوین مانند هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌یاشد.

**4ـ توسعه و يكپارچگي**[[337]](#footnote-337) :

توسعه امکانات و ویژگی‌های جدید در سیستم‌های CRM به منظور بهبود تجربه کاربری و افزایش کارایی و کارآمدی سیستم، مورد توجه قرار می‌گیرد. علاوه بر این، ادغام سیستم‌های CRM با سایر سیستم‌های اطلاعاتی و عملیاتی سازمان، از جمله سیستم‌های حسابداری، سیستم ‌های فروش و دیگر سیستم‌های مرتبط، موجب ارتقاء یکپارچگی و هماهنگی در فرآیندهای سازمانی می‌شود.

**5ـ آموزش و تعليم**[[338]](#footnote-338) :

برگزاری دوره‌های آموزشی و ارائه کلاس‌های آنلاین برای کارمندان و کاربران سیستم CRM به منظور ارتقاء آگاهی و توانمندی در استفاده از این سیستم و بهره‌برداری بهینه از امکانات آن. همچنین، آموزش مدیران و کارمندان در زمینه تحلیل داده‌های CRM برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و بهبود فرآیندهای کسب‌وکار، ضروری است.

**6ـ**  **مديريت مبادلات**[[339]](#footnote-339) :

استفاده از سیستم‌های CRM برای مدیریت مبادلات و فرآیندهای فروش آنلاین، از جمله پیگیری و نظارت بر لیدها، مدیریت فرآیند فروش و ردیابی عملکرد فروش، امکان‌پذیر است. این اقدامات به توسعه و بهبود مدیریت رابطه با مشتریان در فضای الکترونیکی کمک می‌کند و باعث ارتقاء تجربه مشتری، افزایش فروش و بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

**یکپارچگی در CRM**

**1ـ بازاریابی پایگاه داده ها** [[340]](#footnote-340) **و مدیریت دانش**[[341]](#footnote-341) :

بازاریابی پایگاه داده‌ها و مدیریت دانش دو عنصر کلیدی در توسعه و بهبود عملکرد سازمان‌ها هستند. این دو عنصر اساسی در فرآیند جذب مشتری، حفظ و گسترش بازار، و ارتقاء تجربه مشتری نقش دارند. پایگاه داده‌ها اطلاعات ارزشمندی را در مورد مشتریان، بازار، و رقبا فراهم می‌کنند که می‌توانند به سازمان‌ها در اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک و ارتقاء فعالیت‌های بازاریابی کمک کنند و مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش و تجربیات داخلی خود را ثبت، سازماندهی، اشتراک‌گذاری و بهره‌مندی از آن‌ها را بهبود بخشند که می‌تواند به افزایش کارایی، ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات، و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان کمک کند .

**2ـ توجه به موضوعات سازمانی و فرآیندها** :

توجه به موضوعات سازمانی و فرآیندها نقش کلیدی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان دارد. برای بهبود عملکرد و کارایی سازمان، باید به چندین حوزه مهم توجه ویژه‌ای شود. این حوزه‌ها شامل استراتژی و برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملیات، مدیریت مالی و اقتصادی، مدیریت مشتریان، مدیریت تغییر و مدیریت ریسک هستند. پایش و بهبود مستمر این موضوعات به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عملکرد و عملیات خود را بهبود دهند، به تغییرات محیطی و بازار به طور مؤثر پاسخ دهند و در راستای دستیابی به اهداف خود پیشرفت کنند.

**3ـ توجه به موضوعات رفتاری ، کارکنان** :

فهم و توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان، ایجاد فضای کاری سالم و مؤثر، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان، ایجاد روابط کاری مؤثر، مدیریت تغییر و انطباق با محیط کار، ارزیابی عملکرد و ارتقاء کارایی و ترویج ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، همگی جنبه‌های کلیدی در موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌روند. توجه به این موضوعات رفتاری و مربوط به کارکنان، به فهم بهتر عملکرد و رفتار کارکنان، ایجاد فضای کاری مثبت و مؤثر، و تقویت روابط داخلی و سازمانی کمک می‌کند و در نهایت موجب موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها می‌شود.

**4ـ بکارگیری سیستم های IT** :

استفاده از سیستم‌های IT به مرکزیت اطلاعات مشتریان، بهبود تعاملات و ارتباطات، تحلیل داده‌های مشتری و بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کمک می‌کند. با استفاده مؤثر از این سیستم‌ها، سازمان‌ها می‌توانند روابط خود را با مشتریان بهبود بخشند و روابط مثبت و پایداری با آن‌ها برقرار کنند. این اقدامات در نهایت منجر به افزایش فروش، وفاداری مشتریان و رشد سازمانی می‌شود.

**5ـ حل مسائل مشتری و رسیدگی به شکایات :**

حل مسائل مشتری و رسیدگی به شکایات شامل مراحل شناسایی مسئله، ثبت شکایات، تحلیل و ارزیابی، ارائه راه حل، اجرای راه حل و پیگیری و ارزیابی می‌شود.

رعایت این مراحل و اجرای مؤثر آن‌ها در سازمان‌ها به حفظ روابط مثبت با مشتریان کمک کرده و موجب افزایش رضایت و وفاداری مشتریان به سازمان می‌شود. همچنین، این فرآیند به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که عملکرد خود در رسیدگی به مسائل مشتریان را ارزیابی کرده و الگوها و روش‌های بهبود عملکرد را برای آینده توسعه دهند.

**فصل هفدهم**

**مدیریت عملکرد بازاریابی**

**خطاهاي ارزيابي در شركت شما چيست؟**

بررسی و اجتناب از خطاهایی زیر برای بهبود ارزیابی عملکرد :

(1) آسان‌گيري (2) سخت‌گيري (3) غفلت از مشتري (4) غفلت از رقبا (5) غفلت از آينده

(6) غفلت از تكنولوژي

**اهداف بهبود عملكرد**

بطور كلي اهداف بهبود عملكرد عبارتند از :

1- ابزار مديريت شركت[[342]](#footnote-342) : استفاده از ابزارها و روش‌های مدیریتی برای بهبود عملکرد

2- نظارت و ارزيابي[[343]](#footnote-343) : نظارت دقیق و ارزیابی مداوم برای بهبود فرآیندها و نتایج.

**ابعاد مديريت عملكرد**

ابعاد و جنبه‌هاي مختلف مديريت عملكرد عبارتند از :

1ـ هدف هاي[[344]](#footnote-344) مديريت عملكرد : تعیین اهداف مشخص برای هدایت عملکرد

2ـ برنامه مديريت عملكرد : برنامه‌ریزی دقیق برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده

3ـ مسئوليت‌ها[[345]](#footnote-345) : تعیین وظایف و مسئولیت‌ها برای اعضای تیم

4ـ بهبود تعهد[[346]](#footnote-346) و انگيزش[[347]](#footnote-347) : افزایش تعهد و انگیزه کارکنان برای دستیابی به اهداف

5ـ مرحله بازخورد[[348]](#footnote-348) : ارائه بازخورد سازنده برای اصلاح و بهبود عملکرد

6ـ شناخت‌وپاداش[[349]](#footnote-349) : شناسایی و پاداش‌دهی به عملکردهای برتر برای تشویق بیشتر

**سيستم مديريت عملكرد**

ابعاد سيستم مديريت عملكرد عبارتند از :

1ـ برنامه ريزي عملكرد[[350]](#footnote-350) : تنظیم برنامه‌ها برای دستیابی به اهداف عملکردی

2ـ ارزيابي عملكرد[[351]](#footnote-351) : ارزیابی منظم عملکرد برای شناسایی نقاط قوت و ضعف

3ـ نتايج[[352]](#footnote-352) : بررسی نتایج عملکردی برای ارزیابی موفقیت برنامه‌ها

4ـ بازخورد و اصلاحات[[353]](#footnote-353) : استفاده از بازخوردها برای بهبود مداوم عملکرد

**مدل PCER**[[354]](#footnote-354)

در اين مدل ابعاد مديريت عملكرد شامل موارد زير است :

1ـ برنامه : برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف

2ـ مربي‌گری : داشتن مربی برای ارائه راهنمایی و پشتیبانی برای بهبود عملکرد

3ـ ارزيابي : بررسی و تحلیل عملکرد برای شناسایی پیشرفت‌ها و نقاط ضعف

4ـ پاداش : تشویق و پاداش‌دهی به عملکردهای موفق

**مدل EFQM** [[355]](#footnote-355)

اين مدل از مدل‌هاي معروف ارزيابي عملكرد و براي اعطاء جايزه تعالي بوده و شامل متغيرهاي زير است :

1- توانمندي رهبری : ارزیابی کیفیت رهبری و تأثیر آن بر عملکرد

2- داشتن خط مشی و استراتژی : بررسی استراتژی ‌های شرکت و انطباق آنها با اهداف کلان

3- توانمندي کارکنان : ارزیابی سطح توانمندی و مهارت‌های کارکنان

4- شراکت با همكاران، واسطه‌ها و .... : ارزیابی همکاری‌ها و مشارکت‌های استراتژیک

5- بهبود فرآیندها : مانند فرآيند توليد ، انبار يا فروش

6- نتایج مشتری : مانند سنجش رضایت و وفاداری مشتریان

7- نتایج کارکنان : مانند بررسی میزان رضایت و تعهد کارکنان

8- نتایج جامعه : مانند تأثیر فعالیت‌های شرکت بر جامعه و شهرت آن

9- نتایج کلیدی عملکرد : ارزیابی شاخص‌های کلیدی مانند سودآوری

**مدل BSC** [[356]](#footnote-356)

اين مدل نيز از مدل‌هاي معروف ارزيابي عملكرد بوده و شامل متغيرهاي زير است :

ـ ارزیابی از منظر مالی : تحلیل و بررسی نتایج مالی شرکت

ـ ارزیابی از منظر مشتری : سنجش رضایت و تعاملات مشتریان

ـ ارزیابی از منظر فرآیندها : بررسی کارایی و اثربخشی فرآیندهای داخلی

ـ ارزیای از منظر منابع انساني ، رشد و تعالي : ارزیابی توسعه منابع انسانی و توانایی‌های آنها

**ابعاد عملكرد بازاريابي**

در الگوي زير متغيرهاي مختلف كه لازم است مورد ارزيابي قرار بگيرند ارائه شده كه در ادامه كتاب ، شاخص‌هاي هريك توضيح داده مي‌شود :

**مديريت محصول**

**استراتژي تجاري**

**بينش بازاريابي**

**استراتژي بنگاه**

**STP**

**تبليغات و ترويج**

**برندينگ**

**مديريت قيمت**

**سيستم توزيع**

**بازاريابي ديجيتال**

**مديريت فروش**

**CRM**

**آسيب شناسي بينش بازاريابي**

عملكرد هريك از موارد زير در شركت مورد ارزيابي چگونه است ؟

1ـ بازاريابي داخلي[[357]](#footnote-357) مانند كارمند مداري

2ـ بازاريابي بيروني[[358]](#footnote-358) مانند تبليغات

3ـ بازاريابي تعاملي[[359]](#footnote-359) مانند مذاكرات

4ـ تفكيك بازاريابي مصرفي و تجاري[[360]](#footnote-360)

5ـ بازاريابي رابطه اي[[361]](#footnote-361) مانند مشتري مداري

6ـ شناخت محيط خرد[[362]](#footnote-362) مانند شناخت مشتريان و واسطه‌ها

7ـ شناخت محيط كلان[[363]](#footnote-363) مانند شناخت محيط اقتصادي

8ـ شناخت رفتارمصرف كننده[[364]](#footnote-364) مانند شخصيت‌شناسي

9ـ بازاريابي ديجيتال[[365]](#footnote-365) مانند داشتن وب سايت

10ـ بازاريابي تهاجمي[[366]](#footnote-366) مانند جذب سريع مشتري با مشوق‌ها

**آسيب شناسي STP**[[367]](#footnote-367)

1ـ استراتژي بخش بندي یکسان[[368]](#footnote-368) : استفاده از یک استراتژی برای کل بازار

2ـ استراتژي بخش بندي متمایز[[369]](#footnote-369) : استفاده از استراتژی‌های مختلف برای بخش‌های مختلف بازار

3ـ استراتژي بخش متمرکز[[370]](#footnote-370) : تمرکز بر یک بخش خاص از بازار

4ـ بخش بندي بازار مصرفي B2C : مانند متغير جغرافيايي

5ـ بخش بندي بازار مصرفي مانند متغير جمعيت شناختي

6ـ بخش بندي بازار مصرفي مانند متغير اقتصادي

7ـ بخش بندي بازار مصرفي مانند متغير اجتماعي

8ـ بخش بندي بازار مصرفي مانند متغير رفتاري

9ـ بازارهدف[[371]](#footnote-371) : سهم بازار، سودآوري، آينده

10ـ بازارهدف : تك بازار، چندبازار، كل بازار

11ـ بازار هدف : اقيانوس آبي و قرمز

12ـ جايگاه يابي[[372]](#footnote-372) : بزرگترين سهم بازار

13ـ جايگاه يابي : با اعتبار و كيفيت

14ـ جايگاه يابي : قيمت بالا يا پائين

15ـ جايگاه يابي : تكنولوژي و دانش

16ـ جايگاه يابي : بازار ساده يا تجملاتي

17ـ جايگاه يابي : خدمات ويژه

18ـ جايگاه يابي : نوآوري، مشتري مداري و انعطاف پذيري

19ـ بخش بندي بازار تجاري B2B : مانند انتخاب صنعت

20ـ بخش بندي بازار تجاري : مانند انتخاب سازمان

**آسيب شناسي استراتژي بنگاه**[[373]](#footnote-373)

1ـ استراتژي جهاني[[374]](#footnote-374) : گسترش فعالیت‌ها به بازارهای بین‌المللی

2ـ استراتژي كلاس جهاني[[375]](#footnote-375) : تلاش برای رسیدن به استانداردهای جهانی

3ـ استراتژي روابط[[376]](#footnote-376) : تمرکز بر ایجاد و مدیریت روابط استراتژیک

4ـ استراتژي ايجاد ارزش[[377]](#footnote-377): ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سهامداران

5ـ استراتژي كارآفريني[[378]](#footnote-378): تشویق به نوآوری و خلاقیت

6ـ استراتژي فن آوري[[379]](#footnote-379) : استفاده از تکنولوژی‌های نوین برای بهبود عملکرد

7ـ استراتژي مشتري مداري[[380]](#footnote-380): تمرکز بر نیازها و رضایت مشتریان

8ـ استراتژي رعايت اصول اخلاقي[[381]](#footnote-381): تعهد به اصول اخلاقی در تمامی فعالیت‌ها

9ـ متغير X : در شرایط مجهول و مبهم، آیا جایگزینی برای چالش‌ها یا فرصت‌های منحصر بفرد دارید ؟؟؟؟؟

**آسيب شناسي استراتژي تجاري**[[382]](#footnote-382)

1ـ استراتژي رهبري هزينه[[383]](#footnote-383) : تلاش برای کاهش هزینه‌ها و ارائه قیمت‌های رقابتی

2ـ استراتژي تمايز[[384]](#footnote-384): ارائه محصولات یا خدمات منحصر به فرد

3ـ استراتژي تمركز[[385]](#footnote-385): تمرکز بر یک بخش خاص از بازار

4ـ استراتژي تهاجمي[[386]](#footnote-386) : حمله به رقبا برای افزایش سهم بازار

5ـ استراتژي تدافعي[[387]](#footnote-387): حفظ موقعیت موجود در برابر تهدیدات رقابتی

6ـ استراتژي تقليدي[[388]](#footnote-388): تقلید از استراتژی‌های موفق رقبا

7ـ استراتژي وابسته[[389]](#footnote-389): درک وابستگی به یک یا چند منبع خاص

8ـ استراتژي رهبربازار[[390]](#footnote-390) : تلاش برای حفظ رهبری در بازار

9ـ استراتژي چالش گر[[391]](#footnote-391): به چالش کشیدن رقبا برای کسب سهم بیشتر

10ـ استراتژي دنباله رو[[392]](#footnote-392): دنبال کردن استراتژی‌های موفق بازار

11ـ استراتژي تمركز دهنده[[393]](#footnote-393): فعالیت در خلاء و قسمت‌هایی که رقبا حضور ندارند.

12ـ استراتژي توسعه[[394]](#footnote-394) : مانند ورود به بازار جدید یا تولید محصول جدید

13ـ استراتژي حفظ[[395]](#footnote-395): مانند حفظ بازار و محصول

14ـ استراتژي كاهش[[396]](#footnote-396) : مانند کاهش یا قطع تولید

**استراتژي تبليغات و ترويج**[[397]](#footnote-397)

1- شناخت درست بازار و مشتری : شناخت دقیق نیازها و خواسته‌های مشتریان و تحلیل بازار هدف

2- ارتباطات بازاریابی یکپارچه[[398]](#footnote-398) : همگام‌سازی تمام ابزارها و کانال‌های بازاریابی برای ارسال پیام واحد

3ـ انتخاب درست رسانه : انتخاب رسانه‌های مناسب برای دستیابی به مخاطب هدف

4ـ مناسب بودن بودجه : تخصیص منابع مالی به صورت بهینه برای رسیدن به اهداف بازاریابی

5ـ انتخاب درست محتوی پیام : تدوین پیام واضح و جذاب که با مخاطب ارتباط برقرار کند.

6ـ ایجاد انگیزه : تشویق مشتریان به انجام اقداماتی مانند خرید یا تعامل با برند

7ـ توانمندی روابط عمومی[[399]](#footnote-399) : ایجاد و حفظ تصویر مثبت از برند در جامعه

8- بازاریابی از طریق پست مستقیم : ارسال مواد تبلیغاتی مستقیماً به مخاطبان هدف از طریق پست

9ـ بازاریابی از طریق ایمیل : ارسال پیام‌های تجاری به مشتریان بالقوه از طریق ایمیل

10ـ فروشندگی حرفه‌ای : به کارگیری فروشندگان ماهر برای افزایش فروش و بستن قراردادها

11ـ مذاکرات حرفه ای[[400]](#footnote-400) : انجام مذاکرات به صورت حرفه‌ای برای رسیدن به بهترین نتیجه

12ـ بانی گری[[401]](#footnote-401) : حمایت از رویدادها یا فعالیت‌ها در ازای تبلیغ برند

13- بروشور و کاتالوگ مؤثر : تهیه بروشور و کاتالوگ‌های جذاب و اطلاع‌رسان که از فروش حمایت کنند.

14ـ تقویت برند[[402]](#footnote-402) : از طریق تبلیغات و رضایت مشتری

15ـ جنبه های احساسی پیام : استفاده از پیام‌های احساسی

16ـ جنبه های عقلایی پیام : ارائه دلایل منطقی و مستند برای متقاعد کردن مخاطب

17ـ اخلاقی بودن پیام : اطمینان از اینکه تمام پیام‌ها صادقانه، شفاف و اخلاقی هستند.

18ـ وجود پیش آزمون های تبلیغات[[403]](#footnote-403) : تست مفاهیم تبلیغاتی با یک نمونه قبل از ارائه کامل

19ـ وجود ارزیابی اثربخشی تبلیغات[[404]](#footnote-404) : ارزیابی تأثیر تبلیغات پس از اجرا

20- در نظر گرفتن ماهیت بازاریابی B2B و B2C و استفاده بیشتر از امواج هیجان در بازاریابی مصرفی و استدلال در بازاریابی تجاری

**آسيب شناسي برندينگ**

1ـ کیفیت (کالا و خدمات) : تضمین استانداردهای بالای کالاها و خدمات

2- رضايت مشتري[[405]](#footnote-405) : برآورده کردن یا فراتر رفتن از انتظارات مشتریان برای حفظ وفاداری آنها

3ـ ایجاد ارزش : ارائه چیزی که برای مشتریان ارزشمند باشد.

4ـ خدمات : ارائه خدمات تکمیلی که تجربه مشتری را بهبود بخشد.

5ـ حل مسائل و مديريت رابطه با مشتري : مدیریت روابط با مشتریان و حل مشکلات آنها

6- فضای فیزیکی و عوامل ملموس : جنبه‌های فیزیکی و ملموس برند که مشتریان می‌توانند ببینند و لمس کنند.

7ـ جذابيت و گيرايي[[406]](#footnote-406) : جنبه‌های ناملموس و دیداری و جذابیت برند در بازار

8ـ قیمت : تعیین قیمت‌هایی که ارزش پیشنهادی برند را منعکس کند.

9ـ راحتی مشتری[[407]](#footnote-407) : تسهیل فرآیند خرید برای مشتریان

10ـ طراحی[[408]](#footnote-408) : طراحی‌های جذاب و کاربردی برای وب‌سایت‌ها، بسته‌بندی، آفیس و غیره

11ـ مزیت و تمایز[[409]](#footnote-409) : شناسایی و تقویت ویژگی‌هایی که برند را از رقبا متمایز می‌کند.

12- مسئوليت پذيري، تعهد و بازاریابی اخلاقی[[410]](#footnote-410) : رعایت استانداردهای اخلاقی و عمل به تعهدات

13ـ ارتباطات ، مذاکرات تجاری و فروشندگی : انتقال موثر پیام‌ها و بستن قراردادها

14ـ فرنچایزینگ[[411]](#footnote-411) : گسترش برند از طریق اعطای نمایندگی

15ـ انتخاب و تناسب برند : اطمینان از تطابق برند با بازار هدف و ارزش‌های آن

16- تبلیغات : استفاده از رسانه‌های مختلف برای تبلیغ برند، شامل تبلیغات دیجیتال، محلی و محیطی

17ـ تبلیغات دهان دهان[[412]](#footnote-412) : تشویق مشتریان راضی به انتشار نظرات مثبت درباره برند

18ـ برندسازي شخصی[[413]](#footnote-413): ساختن تصویر و شهرت فردی به عنوان یک برند

19ـ برندسازي شرکتی[[414]](#footnote-414): ایجاد تصویری قوی و یکپارچه برای کل سازمان

20ـ روابط عمومي[[415]](#footnote-415) : مدیریت تصویر عمومی برند و ارتباطات با رسانه‌ها

21ـ لوگو و مارك تجاري[[416]](#footnote-416) : طراحی لوگوی جذاب و حفاظت قانونی از آن

22ـ شعار[[417]](#footnote-417) : خلق عبارتی به‌یادماندنی که جوهره برند را بیان کند.

23- متغير X : در شرایط مجهول و مبهم، آیا جایگزینی برای چالش‌ها یا فرصت‌های منحصربفرد دارید ؟؟؟؟؟

**آسيب شناسي قيمت گذاري**

1ـ قيمت‌گذاري بر پايه هزينه[[418]](#footnote-418) : تعیین قیمت بر اساس هزینه تولید به اضافه سود

2ـ قيمت گذاري بر پايه بازار[[419]](#footnote-419) : تنظیم قیمت‌ها براساس شرایط بازار فعلی

3ـ پوشش هزينه : اطمینان از پوشش تمام هزینه‌های مرتبط با محصول یا خدمات

4ـ نقطه سربه سر[[420]](#footnote-420) : سطح فروشی که در آن کل درآمد برابر با کل هزینه‌ها است.

5ـ كشش قيمتي : درک حساسیت تقاضا نسبت به تغییرات قیمت

6- قیمت‌گذاری باتوجه به سودآوري : اطمینان از اینکه استراتژی‌های قیمت‌گذاری منجر به حاشیه سود کافی می‌شوند.

7- هزينه يابي هدف : طراحی محصولات برای دستیابی به نقطه قیمت مشخصی که مشتریان مایل به پرداخت آن هستند.

8ـ مديريت هزينه[[421]](#footnote-421) : کنترل هزینه‌ها برای حفظ قیمت‌گذاری رقابتی

9ـ حسابداري بهاي تمام شده : ردیابی هزینه‌ها برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر در قیمت‌گذاری

10- بودجه بندي سرمايه‌اي : برنامه‌ریزی برای سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و تعیین نرخ بازگشت سرمایه

11ـ صورت جريان نقدينگي[[422]](#footnote-422) : مدیریت جریان نقدی برای اطمینان از پوشش هزینه‌ها

12ـ حسابداري مستقيم : حسابداری واقعی بدون در نظر گرفتن استهلاک و ذخیره‌ها

13ـ بودجه بر مبناي صفر[[423]](#footnote-423) : شروع از صفر در هر دوره بودجه‌ای برای توجیه همه هزینه‌ها

14ـ هزينه تحويل و نصب : در نظر گرفتن هزینه‌های تحویل و نصب در ساختار قیمت‌گذاری

15ـ هزينه آموزش : گنجاندن هزینه‌های آموزشی در ساختار قیمت

16ـ قیمت‌گذاری با توجه به هزينه حمل : تنظیم قیمت‌ها بر اساس هزینه‌های حمل و نقل

17ـ قیمت‌گذاری با توجه به ماليات : تنظیم قیمت‌ها برای پوشش مالیات‌های مربوطه

18ـ قيمت گذاري پرمايه و گران[[424]](#footnote-424) : تعیین قیمت‌های بالا در ابتدا و کاهش تدریجی آن‌ها

19ـ ليزينگ : ارائه محصولات از طریق قرارداد اجاره‌ای به جای فروش مستقیم

20ـ تخفيفات[[425]](#footnote-425) : کاهش قیمت برای تشویق به خرید

21ـ شرايط پرداخت[[426]](#footnote-426) : تنظیم شرایط پرداخت‌ مدت‌دار

22- قيمت گذاري B2B و B2C : تفکیک استراتژی‌های قیمت‌گذاری برای بازارها، کسب‌وکارها و مصرف‌کنندگان

23ـ قيمت گذاري در مذاكره : تعیین قیمت‌ در طول مذاکرات

24ـ قيمت گذاري رقابتي : تنظیم قیمت‌ها به صورت همتراز یا پایین‌تر از رقبا

25ـ قيمت گذاري بر پايه ارزش[[427]](#footnote-427) : تنظیم قیمت‌ها بر اساس ارزش درک شده توسط مشتری

26ـ قيمت گذاري نفوذي[[428]](#footnote-428) : ارائه قیمت‌های پایین در ابتدا برای کسب سهم بازار

27ـ قيمت گذاري رديفي : قیمت یکسان برای یک ردیف محصول در خرده‌فروشی

28ـ قيمت گذاري يكسان : حفظ قیمت یکسان در تمام بازارها

29- قيمت گذاري روانشناسي : استفاده از تاکتیک‌های قیمت‌گذاری که بر درک مشتری تأثیر می‌گذارد.

30ـ قيمت گذاري ديجيتال : تعیین قیمت برای محصولات و خدمات آنلاین

**آسيب شناسي مديريت محصول**

1ـ شالوده يا اساس محصول[[429]](#footnote-429) : منفعت اصلی یا خدمت ارائه شده توسط محصول

2ـ محصول واقعی[[430]](#footnote-430) : جنبه‌های بصری و قابل درک محصول مانند بسته بندی، کیفیت و ....

3ـ مزاياي اضافی[[431]](#footnote-431) : خدمات یا مزایای اضافی که محصول را کامل‌تر می‌کند.

4ـ چرخه عمر محصول[[432]](#footnote-432) : مراحل مختلف عمر یک محصول از معرفی تا حذف آن

5ـ تجزيه و تحليل تجاري[[433]](#footnote-433) : بررسی جنبه‌های مالی و بازار یک محصول

6ـ آزمايش بازار[[434]](#footnote-434) : ارزیابی واکنش بازار به محصول جدید قبل از عرضه گسترده

7ـ تجاري كردن[[435]](#footnote-435) : فرآیند عرضه محصول به بازار و آغاز فروش آن

8ـ نشر نوآوري[[436]](#footnote-436) : سرعت و نحوه گسترش نوآوری‌ها در بازار

9ـ توليد محصول جديد : ایجاد و عرضه محصول تازه به بازار

10ـ خدمات : ارائه پشتیبانی و خدمات پس از فروش

11ـ حفظ محصول : نگهداری و به‌روزرسانی محصول برای حفظ جایگاه در بازار

12ـ ادغام محصولات[[437]](#footnote-437) : ترکیب و همگرا کردن محصولات مختلف

13ـ حذف محصول : کنار گذاشتن و توقف تولید محصول

14ـ اصلاح محصول : بهبود یا تغییر ویژگی‌های محصول

15ـ بهبود كيفيت : ارتقای کیفیت محصول برای افزایش رضایت مشتری

16ـ مدل AIDAS[[438]](#footnote-438) : مدل توجه، علاقه، تمایل، اقدام و ، رضایت برای جذب مشتری و حفظ رضایت او

17ـ رسيدگي به شكايات[[439]](#footnote-439) : مدیریت و پاسخ به شکایات مشتریان

18ـ بسته بندي : طراحی و تهیه بسته‌بندی برای محصول

19ـ گارانتي : تضمین کیفیت و خدمات پس از فروش محصول

20ـ متغير X : در شرایط مجهول و مبهم، آیا جایگزینی برای چالش‌ها یا فرصت‌های منحصربفرد دارید ؟؟؟؟؟

**آسيب شناسي سيستم توزيع**

1ـ پردازش سفارشات[[440]](#footnote-440) مدیریت و پیگیری سفارشات مشتریان

2ـ انبارداري : ذخیره‌سازی و مدیریت موجودی کالاها

3ـ حمل و نقل : جابجایی و تحویل محصولات به مشتریان

4ـ مسئوليت هاي سازماني : وظایف و تعهدات سازمان در مدیریت توزیع

5ـ برون سپاري[[441]](#footnote-441) : سپردن بخشی از فرآیندها به پیمانکاران خارجی

6ـ كنترل موجودي : نظارت و مدیریت بر میزان موجودی کالاها

7ـ ارسال : برنامه‌ریزی و انجام ارسال سفارشات

8ـ مرتب سازي و بسته بندي : آماده‌سازی کالاها برای ارسال

9ـ خدمات به مشتريان : ارائه خدمات پس از فروش و پشتیبانی

10ـ مديريت زنجيره تامين[[442]](#footnote-442) : هماهنگی و نظارت بر تمامی مراحل تامین و توزیع

**آسيب شناسي بازاريابي ديجيتال**

1ـ موتورهاي جستجو SEO : بهینه‌سازی وب‌سایت برای دیده‌شدن در موتورهای جستجو

2ـ شبكه هاي اجتماعي : استفاده از پلتفرم‌های اجتماعی برای تبلیغ محصولات

3ـ بازاريابي محتوي[[443]](#footnote-443): تولید و اشتراک محتوای جذاب برای جذب مشتری

4ـ افليت ماركتينگ[[444]](#footnote-444) : همکاری با افراد یا شرکت‌های دیگر برای تبلیغ محصول

5ـ ايميل ماركتينگ : ارسال ایمیل به مشتریان برای تبلیغات یا اطلاع‌رسانی

6ـ تحليل كلمات كليدي[[445]](#footnote-445): بررسی و انتخاب کلمات کلیدی موثر برای بازاریابی

7ـ وب سايت : ایجاد و نگهداری وب‌سایت برای جذب مشتریان

8ـ اپليكيشن موبايل : استفاده از اپلیکیشن‌ها برای رابطه با مشتریان

9ـ بازاريابي تاثيرگذاران[[446]](#footnote-446): همکاری با افراد موثر در شبکه‌های اجتماعی

10ـ تحليل‌گر گوگل[[447]](#footnote-447): استفاده از ابزار تحلیل داده‌های وب‌سایت برای بهبود عملکرد

11ـ تجزیه و تحلیل کلمه کلیدی[[448]](#footnote-448): ارزیابی کلمات کلیدی در تبلیغات آنلاین

12ـ بررسی رتبه[[449]](#footnote-449): نظارت بر رتبه وب‌سایت در نتایج جستجو

13ـ بازاریابی ویدئویی : استفاده از ویدئو برای تبلیغ محصول

14ـ بازاریابی چریکی[[450]](#footnote-450): استفاده از روش‌های خلاقانه و غیرمتعارف برای تبلیغ

15ـ تبلیغات اینترنتی : نمایش تبلیغات در وب‌سایت‌ها و پلتفرم‌های آنلاین

16ـ پرداخت به ازای کلیک[[451]](#footnote-451): تبلیغات با پرداخت هزینه به ازای هر کلیک

17ـ بازاریابی ویروسی[[452]](#footnote-452): ایجاد کمپین‌هایی که به سرعت در شبکه‌های اجتماعی پخش شوند.

18ـ متغير X : در شرایط مجهول و مبهم، آیا جایگزینی برای چالش‌ها یا فرصت‌های منحصربفرد دارید ؟؟؟؟؟

**آسيب شناسي مديريت فروش**[[453]](#footnote-453)

1ـ جلسات دوره اي : جلسات منظم برای بررسی عملکرد و برنامه‌ها

2ـ بررسي هدف هاي تيم : ارزیابی و تعیین اهداف تیم فروش

3ـ آموزش مهارت هاي فروش : آموزش تکنیک‌های موثر در فروش

4ـ درك انتظارات و هدف ها : شفاف‌سازی انتظارات و اهداف از تیم

5ـ انگيزش و الهام بخشي[[454]](#footnote-454): ایجاد انگیزه و الهام در تیم فروش

6ـ آموزش دانش : آموزش اطلاعات مرتبط با محصول، خدمت یا صنعت

7ـ استخدام : جذب و استخدام نیروی جدید برای تیم فروش

8ـ مشوق ها[[455]](#footnote-455): ارائه پاداش‌ها و مشوق‌ها به تیم فروش

9ـ مرور عملكرد : ارزیابی و بررسی عملکرد تیم فروش

10ـ تعداد فروش : ارزیابی تعداد و میزان فروش محصولات

11ـ بررسي روند فروش : ارزیابی فرآیندهای فروش برای بهبود آن‌ها

12ـ بررسي ارتباطات فروش : ارزیابی ارتباطات داخلی و خارجی در تیم فروش

13ـ رفع محدوديت ها : شناسایی و حذف موانع در فرآیند فروش

14ـ بررسي رقباي برتر : تحلیل و بررسی عملکرد رقبا

15ـ بررسي مشتريان برتر : تحلیل مشتریان اصلی و کلیدی

16ـ بررسي مهارت هاي مديريت : ارزیابی و بهبود مهارت‌های مدیران فروش

17ـ بررسي برنامه كسب و كار : ارزیابی و مرور برنامه‌های استراتژیک و تجاری

18ـ مديريت قلمروسازي[[456]](#footnote-456): مدیریت تقسیم‌بندی مناطق فروش

19ـ بررسي برنامه پرداخت : ارزیابی روش‌های پرداخت و سیستم‌های مرتبط

20ـ متغير X : در شرایط مجهول و مبهم، آیا جایگزینی برای چالش‌ها یا فرصت‌های منحصربفرد دارید ؟؟؟؟؟

**آسيب شناسي CRM**

1ـ اتوماسيون بازاريابي : استفاده از ابزارهای خودکار برای بازاریابی

2ـ رديابي فروش : نظارت بر فرآیندها و داده‌های فروش

3ـ هوش تجاري[[457]](#footnote-457): تحلیل داده‌ها برای اتخاذ تصمیمات بهتر

4ـ ملزومات وظيفه اي : شناسایی نیازها و وظایف مرتبط با CRM

5ـ امنيت : حفاظت از اطلاعات و داده‌های مشتریان

6ـ استراتژي CRM : طراحی و اجرای راهبردهای رابطه با مشتری

7ـ انتخاب درست : انتخاب بهترین سیستم CRM برای سازمان

8ـ ساده سازي : تسهیل فرآیندها برای کاربران CRM

9ـ مشتري مداري : تمرکز بر نیازها و نظرات مشتریان

10ـ يكپارچه سازي[[458]](#footnote-458): اتصال و همگرا کردن CRM با سایر سیستم‌ها

11ـ داده كاوي[[459]](#footnote-459): تحلیل داده‌ها برای کشف الگوها و اطلاعات مفید

12ـ پایگاه داده ها[[460]](#footnote-460): مدیریت و نگهداری اطلاعات مشتریان

13ـ ایجاد ارزش مشتری : تلاش برای افزایش ارزش و رضایت مشتری

14ـ با هدف خدمات به مشتري : ارائه خدمات پس از فروش به مشتریان

15ـ با هدف مديريت دانش بازاريابي[[461]](#footnote-461): استفاده از دانش برای بهبود بازاریابی

16ـ آموزش پرسنل : آموزش کارکنان برای استفاده بهتر از CRM

17ـ متغير X : در شرایط مجهول و مبهم، آیا جایگزینی برای چالش‌ها یا فرصت‌های منحصربفرد دارید ؟؟؟؟؟

**ضمائم**

**نمونه پرسش نامه ها ، فرم ها و مطالب تکمیلی**

**ضمیمه 1 : نگهداری مشتریان و وفاداری**

**مقدمه**

بازاريابي را مي توانيم فرآيند طرح ريزي ، اجراء و كنترل فعاليت هايي از پيش تعيين شده براي ايجاد و حفظ روابط و مبادلات مفيد با بازارهاي مورد نظر به منظور دستيابي به هدف ها تعريف نمائيم. با گذشت زمان ، اين رشته تكامل يافته و از توجه به توليد به توجه به فروش ، نيازها و در نهايت توجه به روابط بلندمدت معطوف شده است.

آنچه كه در اين بخش به آن پرداخته شده است ، توجه به ابعاد مختلف روابط بلند مدت در بازاريابي بوده كه منافع طرفين را بصورت پايداري تأمين مي كند.

**مفهوم بازاريابي رابطه اي**

بازاريابي عبارت است از فرآيند طرح ريزي و اجراي توليد ايده‎ها ، كالاها و خدمات ، قيمت‎گذاري، ترويج ، و توزيع آن ها كه به منظور ايجاد و حفظ روابط و تحقق هدف هاي فردي و سازماني انجام مي شود (بون و کورتز) [[462]](#footnote-462) . بازاريابي از قبل از 1920 تاكنون دوره‎هاي مختلفي را طي كرده است كه به شرح زير است :

**1ـ محصول :** قبل از 1920 ميلادي بازاريابي به دنبال توليد كالاها براي فروش بوده است.

**2- فروش :** قبل از 1950 ميلادي بازاريابي به دنبال شكستن مقاومت خريداران و نفوذ در آن ها از طريق تبليغات بوده است.

**3- بازاريابي** **:** از 1950 بازاريابي به دنبال ارضاء نيازهاي مشتريان بوده است و اعتقاد بر آن بوده كه مشتري ارباب يا ارباب رجوع بوده و بايد نياز آن را شناسايي و ارضاء نمود [[463]](#footnote-463).

**4- رابطه :** از 1990 به بعد بازاريابي به دنبال ايجاد رابطه بلند مدت با مشتريان و ساير كساني بوده كه بر موفقيت و تحقق هدف ها سهيم مي‎باشند.

مديريت رابطه عبارت است از ايجاد و حفظ روابط بلند مدت با قسمت هايي كه به موفقيت سازمان كمك مي‎كنند (زیکموند) [[464]](#footnote-464) و بطور خاص در بازاريابي خدمات ، روابط شخصي با مشتريان و حفظ آنها از اهميت خاصي برخوردار است (Boone and Kurtz) .

تعاريف مختلفي براي بازاريابي رابطه‎اي ارائه شده است ولي آنچه كه عموميت دارد آن است كه بازاريابي رابطه‎اي شامل فعاليت هاي جذب ، حفظ و افزايش روابط مشتري با سازمان است. ولي آنچه كه اهميت دارد آن است كه بازاريابان زيرك به دنبال ايجاد روابط بلند مدت مفيد با مشتريان، توزيع كنندگان ، واسطه‎ ها و عرضه كنندگان مي‎باشند (کاتلر) [[465]](#footnote-465).

بازاريابي رابطه‎اي عبارت است از ايجاد و حفظ روابط بلند مدت مؤثر با مشتريان انفرادي ، عرضه كنندگان ،كاركنان و ساير كساني كه با آنها منافع متقابل وجود دارد (Boone and Kurtz) . به عبارت ديگر ، بازاريابي رابطه‎اي عبارت است از مديريت روابط با مشتريان . بازاريابي رابطه‎اي يعني باور كردن اين نكته كه تمام تلاش‎هاي بازاريابي بايد رابطة گرا باشد (Gronroos) . بر همين اساس بازاريابي را مي‎توانيم به دو دستة بازاريابي تهاجمي و تدافعي [[466]](#footnote-466) طبقه‎بندي نمائيم.

ويژگي هاي **بازاريابي تهاجمي** به شرح زير است (هریسون) [[467]](#footnote-467) :

1ـ بازاريابي تهاجمي به دنبال فروش محصولات به مشتريان است.

2ـ هدف اصلي در بازاريابي تهاجمي بازارها و مشتريان جديد و رشد سهم بازار مي‎باشد.

3ـ بازاريابي تهاجمي براي دستيابي به بازارهاي جديد يا رشد بازار مناسب مي‎باشد.

4ـ در بازاريابي تهاجمي، رقابت عمده‎اي وجود ندارد.

5 ـ بازاريابي تهاجمي به وسيلة تبليغات و روش هاي ترويجي عملياتي مي‎شود.

6 ـ عمليات بازاريابي تهاجمي، آشكار و قابل تشخيص است.

در مقايسه با بازاريابي تهاجمي، ويژگي هاي **بازاريابي تدافعي** به شرح زير است :

1ـ بازاريابي تدافعي به دنبال حفظ مشتريان است.

2ـ هدف اصلي در بازاريابي تدافعي مشتريان موجود و رشد سود است.

3- بازاريابي تدافعي براي بازارهايي كه به مرحله بلوغ يا اشباع خود رسيده‎ اند، مناسب مي‎باشد.

4ـ در بازاريابي تدافعي، رقابت شديدي وجود دارد.

5- بازاريابي تدافعي به وسيله ارائه خدمات، تخفيفات، پاداش‎ها و تشويق وفاداري ، عملياتي مي‎شود.

6 ـ عمليات بازاريابي تدافعي، پنهان بوده و قابل تشخيص نمي‎باشد.

مفهوم وفاداري مشتري از سه رابطة اساسي به شرح زيرتشكيل شده است (بیردن و همکاران)[[468]](#footnote-468):

1ـ وفاداري مشتري باعث افزايش رشد فروش و سود‌آوري است.

2ـ ارضاء نيازها و شادماني مشتري بهترين روش ايجاد وفاداري است.

3ـ ايجاد ارزش‎هاي استثنائي و فوق‎العاده، ارضاء نيازها و شادماني مشتري را به دنبال دارد .

به طور كلي درخصوص وفاداري مشتريان بايد به نكات زيرتوجه كرد (رایش هلد) [[469]](#footnote-469) :

1ـ جذب مشتريان جديد معمولاً نيازمند هزينه‎هايي است .

2ـ حفظ مشتريان در بلند مدت به وفاداري آنها به سازمان بستگي دارد.

3- مشتريان وفادار اغلب براي رسيدن به ارزش هاي مورد علاقه خود، قيمت هاي بالاتر را مي‎‏پذيرند.

4ـ مشتريان وفادار معمولاً مزيت و منابع برتري مي‎باشند.

5ـ سروكار داشتن با مشتريان وفادار، هزينة كمتري را به دنبال دارد.

6ـ معمولاً حفظ مشتريان وفادار، هزينه‎اي ندارد.

بنظر كريستوفر و ديگران [[470]](#footnote-470) بازاريابي را مي‎‎توانيم به دو دستة بازاريابي **معاملاتي [[471]](#footnote-471)** و **بازاريابي رابطه‎اي** طبقه‎بندي نمائيم . به دنبال افزايش سريع تعداد توليد كنندگان و افزايش رقابت در توليد كالا يا خدمات، روش های بازاريابي معاملاتي تغيير كرد و بازاريابي و خدمات بر پاية رابطه بلند مدت با مشتريان بنا گرديد . بازاريابي رابطه‎اي به دنبال ايجاد و حفظ روابط بلند مدت با مشتريان، عرضه كنندگان و كاركنان است (Boone and Kurtz) .

ويژگي هاي بازاريابي معاملاتي به شرح زير است (هریسون) :

1ـ تمركز بر فروش

2ـ گرايش به سمت ويژگي‎هاي محصول

3ـ كوتاه مدت بودن مقياس زماني فعاليت ها

4ـ كم بودن اهميت خدمات به مشتريان

5ـ محدود بودن وفاداري و تعهد مشتريان

6ـ در حد متوسط بودن تماس با مشتريان

7ـ كيفيت تنها با عمليات توليد ارتباط دارد

در مقايسه با بازاريابي معاملاتي، بازاريابي رابطه‎اي داراي ويژگي هاي زير است :

1ـ تمركز بر حفظ مشتريان

2ـ گرايش به سمت منافع محصول

3ـ بلند مدت بودن مقياس زماني فعاليت ها

4ـ اهميت زياد خدمات به مشتريان

5ـ در حد بالا بودن وفاداري و تعهد مشتريان

6ـ در حد بالا بودن تماس با مشتريان

7ـ و كيفيت به مجموعه‎اي از عوامل مرتبط است .

**درك بازاريابي رابطه‎اي**

به دنبال افزايش سريع تعداد توليد كنندگان و افزايش رقابت در توليد كالا يا خدمات ، روش های بازاريابي معاملاتي تغيير كرد و بازاريابي كالا و خدمات بر پاية رابطه بلند مدت با مشتريان بنا گرديد. بازاريابي داخلي نيز از انواع بازاريابي رابطه‎اي بوده و شامل اقدامات مديريتي است كه به كاركنان كمك مي‎نمايد تا نقش خود در ارتباط با اجراي استراتژي‎هاي بازاريابي را به درستي ايفاء نمايند . در اين ديدگاه ، كاركنان يك سازمان به مثابه مشتريان داخلي مي‎باشند (Boone and Kurtz) .

کاتلر بیان می کند که بازاريابي رابطه‎اي ، به دنبال ايجاد، حفظ و افزايش روابط قوي با مشتريان و ساير ذينفعان است و لازمة ايجاد بازاريابي رابطه‎اي ، درك سازمان ها از اهميت ايجاد رابطه مستحكم با مشتريان است.

از نظر هریسون عوامل تأثيرگذار بر درك نياز به بازاريابي رابطه‎اي را مي‎توانيم در سه عنوان اصلي طبقه‎بندي نمائيم كه به شرح زير مي‎باشند :

**الف) تغيير مشتريان** : تغيير مشتريان در زمينه‎هاي زير ، ايجاد بازاريابي رابطه‎اي را ضروري مي‎سازد ، اين زمينه‎ها عبارتند از :

2ـ تغيير سلائق و علائق

3ـ تغيير خريد (تغيير محصول خريداري شده ، عرضه كنندة يا مكان خريد)

4ـ افزايش تجربه و پختگي

5ـ افزايش تقاضا

**ب) تغيير رقابت** : تغيير شرايط رقابت ، اهميت بازاريابي رابطه‎اي را افزايش مي‎دهد، تغيير رقابت مي‎تواند در زمينه‎هاي زير صورت گيرد :

1ـ ورود رقباي جديد

2ـ جهاني شدن

3ـ و اشباع بازار .

**د) تغيير محيط** : تغيير شرايط محيطي، مي‎تواند بازاريابي معاملاتي را به سمت بازاريابي رابطه‎اي سوق دهد، زمينه‎هاي تغيير ممكن است شامل موارد زير باشد :

1ـ تغيير قوانين و مقررات

2ـ تغيير تكنولوژي

3ـ و تغيير شرايط اقتصادي (مانند ركود) .

**فوايد ايجاد رابطه**

هریسون معتقد است که دلايل زيادي براي ايجاد رابطه، حفظ مشتريان موجود و ايجاد روابط رضايت بخش در بلند مدت وجود دارد كه برخي از آنها به شرح زير است :

1ـ تأمين رضايت مشتريان ، كه پرداخت قيمت هاي بالاتر را نيز به دنبال دارد.

2- ايجاد روابط با نسل بعدي (براي ايجاد رابطه با فرزنداني كه تحت تأثير والدين خود محصولاتي را انتخاب مي‎نمايند.)

3ـ ايجاد مانع براي رقباي مستعد و توانمند .

4ـ تكرار خريد كه در اثر رضايت مشتري حاصل مي‎شود.

5- كاهش هزينه‎ها : معمولاً هزينه‎هاي مربوط به مشتريان جديد و خصوصاً هزينه فرصت مربوط به مشتريان جديد بيشتر از مشتريان تكراري است اين موضوع خصوصاً در ارائه خدمات موضوعيت دارد . ارائه خدمات به مشتريان تكراري سريع‎تر و جلب رضايت آنها آسان‎تر است.

استون و وودكوك معتقدند که فرآيند ايجاد رابطه از مراحل زير پيروي مي‎نمايد :

**1- جذب عضو جديد** : اولين مرحله در ايجاد رابطه، جذب مشتريان احتمالي است. در اين مرحله، مشتريان بالقوه ، هدف ابزارهاي ارتباطي نظير تبليغات قرار مي‎گيرند. پيام‎ هاي ارتباطي معني‎دار و برانگيزاننده ، تأثير مهمي در اين امر داشته و هر تلاشي بايد در راستاي حداكثر سازي احتمال تبديل مشتريان احتمالي به مشتريان واقعي انجام شود.

**2- استقبال** : تلاش هايي كه باعث مي‎شود مشتري احتمالي ، اقدام به خريد كند و به مشتري معمولي تبديل شود در اين مرحله قرار دارند . اين تلاش‎ها بايد در راستاي كاهش نگراني مشتريان احتمالي در جهت اقدام به خريد باشند . تماس‎هاي افراد داخل سازمان با مشتري احتمالي براي كاهش نگراني او در همين مرحله انجام مي‎شود.

**3- مطلع سازي** : اين مرحله در فرآيند بهبود رابطه و تبديل مشتري معمولي به مشتري دائمي، از اهميت ويژه‎اي برخوردار است. تشويق به خريد مجدد نيازمند مبادله اطلاعات است. بازاريابان به دنبال شناخت نيازهاي مشتري و مشتري بدنبال شناخت شركت و محصولات آن است. شركت ها بايد بر روي خواسته‎هاي مشتريان تمركز نمايند نه آن چيزي كه مي‎فروشند.

**4- مديريت عملياتي** : در اين مرحله نگرش مثبتي از شركت و محصولات آن در حمايت كننده‎ها و هواداران به وجود مي‎آيد و آنها به مشتريان احتمالي ديگر، توصيه‎هايي را مي‎نمايند. در اين مرحله ايجاد ارتباط به مرحله تكامل نهايي رسيده و مشكل شركت ها در كم بودن تعداد مشترياني است كه به اين مرحله وارد مي‎شوند. براي طولاني كردن مدت زماني كه مشتريان در اين مرحله باقي مي‎مانند بايد بر عمليات اجرايي به دقت مديريت شود.

**5- نگراني شديد** : در اين مرحله ارتباط بين شركت و مشتريان بصورت غير عادي بروز مي‎كند و مشكلات اساسي ايجاد مي‎شود. در اينجا لازم است فرآيند بازگرداندن مشتريان ناراضي اجرا شود و استراتژي بهبود روابط به انجام برسد.

**6- جدايي بالقوه** : در صورتي كه برنامه‎هاي سالم سازي و فعاليت هاي مرحله قبل به نتيجه نرسد و مشتريان همچنان ناراضي باقي بمانند، مرحله جدايي بالقوه روي مي‎دهد و جدايي مشتريان و قطع روابط قريب‎الوقوع خواهد بود. برخي شركت ها در اين مرحله، كوتاهي مي‎كنند و به مرحله بعد يعني جدايي مي‎رسند. برخي شركت ها به شكايات توجه نمي‎كنند و فرض مي‎كنند كه مشتري را از دست داده‎اند ولي آنها هنوز مشتري را از دست نداده‎اند.

**7- جدايي** : در صورتي كه شركت ها در جهت اصلاح موقعيت كنوني تلاش نكنند، مشتريان رابطه خود را با آنها قطع مي‎كنند.

**8ـ بازگشت** : پس از جدايي، با بسياري از مشتريان مي‎توان مجدداً رابطه برقرار كرد. موفقيت در بر گرداندن مشتريان ، به دلايل جدايي آنها بستگي دارد. اگر نارضايتي مشتري همچنان باقي مانده باشد امكان بازگشت آن اندك است. در بسياري از موارد، تمايل به بازگرداندن مشتريان بيشتر است تا تمايل به جذب مشتريان جديد زيرا هزينه جذب مشتريان جديد در مقابل هزينه بازگرداندن مشتريان قبلي به صرفه نمي‎باشد.

**اجزاء رابطه**

به عقیده “بوون” بازاريابي رابطه‎اي شامل چهار بعد است كه تعهد به انجام همة ابعاد آن و ايجاد يك رابطه پرشور بين آنها ضروري است . ابعاد بازاريابي رابطه‎اي عبارتند از :

**1ـ به وجود آوردن رابطة عاطفي :** به وجود آوردن روابط عاطفي در ايجاد روابط بلند مدت نقش به‌سزايي دارد.

2**ـ همدلي :** همدلي عبارت است از توانايي درك احساسات ديگران و ديدن شرايط از نگاه ديگران.

**3ـ رابطة متقابل** **:** هر رابطة بلند مدت شامل مبادله‎اي دو طرفه بوده كه براي طرفين نافع است.

**4ـ اعتماد** **:** وجود اعتماد و اطمينان ، ايجاد و حفظ روابط بلند مدت را بدنبال دارد . رضايت و اعتماد مشتريان به نيروي فروش بر رابطة آن ها با سازمان تأثير دارد. اعتماد بين سازمان و واسطه ها ، توليد ، توزيع و فروش مؤثر را به‌دنبال دارد.

“هريسون” معتقد است که فرآيند ايجاد و حفظ رابطه بر تعدادي از عوامل كليدي متكي است كه اين عوامل به شرح زير مي‎باشند :

**1ـ اعتماد** : ايجاد رابطه مستحكم بين مشتري و شركت به اعتماد متقابل بين آن ها بستگي دارد. اعتماد متقابل يك عامل دو طرفه است، به عنوان مثال در اعطاء وام توسط يك بانك به يك مشتري ، مشتري بايد اعتماد بانك را جلب نمايد و در مسافرت هاي هوايي، آژانس‎هاي مسافرتي بايد اعتماد مشتريان را جلب نمايند . پاي‌بندي به تعهدات، رعايت استانداردها، داشتن منابع كافي، داشتن تجربه و دانش كافي، تأمين منافع طرف مقابل، راز داري ، دادن تضمين و گارانتي ، رعايت قوانين و مقررات، سيستم كنترل مناسب و رسيدگي به شكايات ، مي‎توانند در جلب اعتماد مشتريان مؤثر واقع شوند.

**2ـ كيفيت** : سطح كيفيت خصوصاً در ارائه خدمات به عنوان يك مزيت رقابتي مطرح بوده و عاملي براي موفقيت است. با افزايش سطح آگاهي مشتريان، سطح كيفيت نيز بايد ارتقاء يابد چرا كه كيفيت چيزي نيست مگر تطابق عملكرد محصول يا شركت با انتظارات مشتريان، انتظارات مشتريان نيز با تمايلات و خواسته‎هاي مشتريان ارتباط داشته و جداي از رابطة مشتري و شركت مي‎باشند. بنابر اين سطح كيفيت به قضاوت مشتري بستگي دارد. اگر آنچه كه مشتري دريافت مي‎كند با انتظارات او تطابق داشته و يا فراتر از آن باشد، كيفيت مورد انتظار وجود دارد. كيفيت به انتظارات و توقعات مشتري بستگي دارد پس مديريت انتظارات و توقعات نيز از اهميت ويژه‎اي برخوردار است. چرا كه اين امكان وجود دارد كه عملكرد محصول يا شركت در حد مطلوبي باشد ولي بدليل فزوني انتظارات نسبت به سطح عملكرد، كيفيت پائين ادراك شود.

**3ـ كاركنان** : نقش كاركنان در موفقيت ايجاد رابطه با مشتري، انكار ناپذير است. كاركنان داراي نقش هاي مختلفي مي‎باشند كه تفاوت در نقش ها خصوصاً در بخش خدمات مشهودتر است. انواع كاركناني كه بر رابطه با مشتريان تأثير دارند عبارتند از :

ـ **تماس گيرندگان** : كساني مي‎باشند كه محصولات را به مشتريان تحويل مي‎دهند و تأثير زيادي بر ادراك مشتريان دارند. نقش اين افراد بر توسعه روابط با مشتريان، حياتي است. به عقيدة ميلز[[472]](#footnote-472) تماس گيرندگان، از رضايت يا نارضايت مشتريان آگاهي دارند و بايد گزارش خود را بطور مستند به مسئولين ارائه دهند. رفتارمثبت و منفي اين افراد به استحكام روابط تأثير مي‎گذارد.

ـ **معرف‎ها** : اين ها نيز كساني مي‎باشند كه ارتباط پي در پي با مشتريان دارند ولي در فعاليت هاي بازاريابي بطور مستقيم درگير نمي‎باشند. اين افراد براي برخورد دوستانه با مشتريان و پاسخگويي صحيح به آنها بايد آموزش ببينند. اپراتورها، منشي‎ها و مسئولين پذيرش و اطلاعات از اين گروه مي‎باشند.

ـ‎ **تأثيرگذاران** : تأثيرگذاران، افرادي مي‎باشند كه در فعاليت هاي بازاريابي بطور مستقيم درگير مي‎باشند ولي با مشتريان بطور مستقيم تماسي ندارند. افرادي كه در قسمت هاي تحقيقات بازاريابي و تحقيق و توسعه فعاليت مي‎كنند از اين قبيل مي‎باشند. نقش اين افراد در فعالیت هاي بازاريابي بسيار مهم است.

ـ **گوشه‎گيران** : اينها كساني مي‎باشند كه وظايف پشتيباني را به انجام مي‎رسانند. آنها اغلب به فعاليت هاي بازاريابي و مشتريان كاري ندارند بلكه به نيازهاي ساير كاركنان سازمان پاسخ مي‎دهند. اين افراد به دليل فشار غير مستقيمي كه بر ساير كاركنان وارد مي‎كنند، از نقش مهمي برخوردارند. كاركناني كه با پردازش داده‎ ها سروكار دارند از اين گروه مي‎باشند.

**4- مديريت شكايات مشتريان** : آخرين جزء از فرآيند ايجاد و حفظ رابطه، مديريت شكايات مشتريان است. اگر سطح كيفيت محصولات در حد مورد انتظار مشتريان نباشد نارضايتي ايجاد شده و نارضايتي به شكايت از كيفيت پایین منتهي مي‎شود. بنابراين مديريت شكايات مشتريان بايد ريشه و علت ضعف‎ها را كشف و اصلاح نمايد. لذا نارضايتي مشتريان به شكايت آن ها از نقاط ضعف منجر شده و به عقیده برآدبريج و مارشال [[473]](#footnote-473) شكايت مشتريان مي‎تواند به نتايج زير منتهي شود :

ـ به دليل هزينه يا ارزش اندك خريد و يا گذرا بودن نارضايتي، ممكن است مشتري هيچ كاري نكنند .

ـ مشتري ممكن است بصورت خصوصي شكايت خود را مطرح كرده و اين خطر وجود دارد كه خريد خود را تغيير دهد و به ديگران نيز سفارش چنين رفتاري را بنمايد.

ـ مشتري ممكن است براي گرفتن غرامت از سازمان به مراجع عمومي شكايت نمايد. شركت بايد در مراحل قبلي جبران خسارت كرده و از اقدامات مشتري در اين مرحله جلوگيري نمايد.

**ضمیمه 2 :خدمات پس از فروش در جهان و ايران**

**الگوي استانداردهاي مربوط به كيفيت**

در يك طبقه بندي كلي استانداردهاي مربوط به كيفيت به اجزاء زير تقسيم بندي شده است:

1ـ **كيفيت فرآيند** : استاندارد بودن فرآيندها و رويه‎ها

2- **كيفيت نتايج** : كيفيت فني يا كيفيت خروجي كه بعد از تحويل محصول مورد قضاوت قرار مي گيرد.

3- **كيفيت فيزيكي** : وضعيت ظاهري

4- **كيفيت تعاملي** : برخورد با مشتري

5- **كيفيت شركت** : تصوير ذهني و ادراكات موجود از شركت كه در ادامه هر يك از موارد فوق تشريح مي شود.

**استاندارد هاي مربوط به فرآيندها و رويه ها**

اين استانداردها مي توانند شامل موارد زير باشند :

1ـ استاندارد هاي طبقه بندي قطعات

2ـ استاندارد هاي تعميرات

3ـ استانداردهاي جذب نيرو

4ـ استانداردهاي آموزش پرسنل

5ـ استانداردهاي مربوط به اعطاء نمايندگي

**استاندارد هاي مربوط به نتايج**

اين استاندارد مي توانند شامل مورد زير باشد

- كنترل كيفيت (كنترل كيفيت قطعات و كنترل كيفيت تعمير)

**استانداردهاي فيزيكي**

اين استانداردها مي توانند شامل موارد زير باشند :

1ـ رنگ آميزي صحيح

2ـ نورپردازي صحيح

3ـ نظافت

**استانداردهاي تعامل**

اين استانداردها مي توانند شامل موارد زير باشند :

1ـ استانداردهاي مربوط به پذيرش

2ـ استاندارداي مربوط مواجهه با شكايات و پاسخگويي

3ـ استانداردهاي مربوط به برخورد با مشتري

**استانداردهاي مربوط به شركت**

اين استانداردها مي توانند شامل موارد زير باشند :

1ـ پاي بندي به تعهدات

2ـ استانداردهاي منشور اخلاق حرفه اي

3ـ رعايت استانداردها

4ـ داشتن منابع كافي

5ـ داشتن تجربه و دانش كافي

6ـ مشتري گرايي و تأمين منافع طرف مقابل

7ـ دادن تضمين و گارانتي

8ـ رعايت قوانين و مقررات

9ـ سيستم كنترل مناسب و رسيدگي به شكايات

**مثال هايي از استانداردها**

مثال هايي از استانداردها كه در گزارش اصلي به تفصيل آمده است به شرح زير است:

1ـ استانداردهاي اعطاي نمايندگي

2ـ وظايف كارشناس پذيرش

3 ـ ضوابط گارانتي

4ـ فرآيند اعطاء گواهينامه

5ـ استانداردهاي فيزيكي دفاتر منطقه اي

6ـ اولويت ايجاد دفاتر منظقه اي

7ـ شرايط ايجاد دفاتر ناحيه

8 ـ نماي ظاهري دفاتر منطقه اي

9ـ استانداردهاي ايجاد واحدهاي مختلف دفاتر منطقه اي

10ـ فعاليت هاي قابل تفويض دفاتر منطقه اي

11ـ معيارهاي ارزيابي نمايندگي هاي مجاز

12ـ رئوس وظايف تعميرگاه مركزي

13ـ امكانات فيزيكي مورد نياز دفاتر منطقه اي

14ـ ويژگي هاي كانديداهاي حضور در دوره هاي آموزشي

15ـ مواردي كه تحت گارانتي خودروي جديد قرار نمي گيرند

16ـ مسئوليت هاي كارشناس فني شركت

17ـ مسئوليت هاي تكنيسين ها

18ـ مسئوليت هاي دپارتمان قطعات

19ـ مسئوليت هاي سرپرست تعميرگاه

20ـ مسئوليت هاي مدير تصفيه كليم ها

22ـ تهيه كليم پايه

23ـ موارد لازم الاجرا در تهيه فرم هاي گارانتي

24ـ چگونگي تكميل كليم

25ـ مواردي كه در كليم بايد تكميل گردند

26ـ طريقه بازرسي از طرح نظام آراستگي در سايپا يدك

27ـ مراحل انتخاب كانديداهاي نمايندگي ها

28ـ وظايف مسئول تعميرگاه

29ـ نكاتي در زمينه استخدام متقاضيان جديد

**خدمات پس از فروش ساير شركت ها در سطح جهاني و ملي**

**فورد - انواع خدمات شركت فورد :**

1ـ گارانتي :

0 گارانتي پايه

0 گارانتي هاي سيستم هاي ايمني

0 گارانتي پوسيدگي و خوردگي

2ـ امداد فورد در جاده ها

3- خدمات پس از گارانتي : براي تشويق وفاداري براي افرادي كه داراي بيش از يك خودروي فورد مي باشند.

4ـ خدمات تضمين مادام العمر

5ـ مدارك قدرداني از مشتري

6ـ آموزش

**تويوتا - تفكر حاكم بر تويوتا :**

1ـ بي عيب و نقص بودن

2ـ تحويل سريع

3ـ جلوگيري از اتلاف : اتلاف كارگر، انرژي و يا هر منبع ديگر مانند هزينه هاي حمل و نقل

4ـ محيط كاري سالم از نظر فيزيكي ، احساسي و مهارتي

5ـ توجه به نيازها

**شركت BMW - رمز موفقيت بي.ام.و :**

ـ دلسوزي و خلوص در انجام كارها

ـ برطرف نمودن عيوب خودرو توسط سازنده براي اين كه به خدمات نيازمند نشود.

ـ توجه به كيفيت خودرو براي صرف نشدن هزينه ها در بخش خدمات .

ـ BMW نيازمند آن است كه همواره بر انبارهايش نظارت داشته باشد و از روشي متمركز براي تبادل اطلاعات استفاده كند.

- BMW به نمايندگي‌ها اجازه مي دهد وارد وب سايت شده و موجودي لوازم يدكي و خودروهاي موجود را از طريق شبكة خود يا شبكة كارخانه مشاهده كنند. شبكه اتصال الكترونيكي نمايندگي‌ها را امكان‌پذير نموده و خدمات زير را فراهم مي‌كند :

0‌ بررسي موجودي قطعات

0 بررسي قيمت‌هاي قطعات و خودروها

0 طرح خودروها و موتورسيكلت‌ها

0 خريد خودرو

0 دريافت سفارش از لحظه‌اي كه خودرو طراحي مي‌شود تا لحظه‌اي كه نمايندگي آن را دريافت مي‌كند.

بطور خلاصه مزاياي BMW شامل موارد زير است :

0 ارائه اطلاعات كامل و شفاف براي نمايندگي‌ها

0 توانايي برآمدن از عهدة سفارشات زياد

0 دو برابر شدن ميزان سفارشات و افزايش 100 درصدي حجم آنها (با استفاده از پرسنلي ثابت)

0 استفاده از اين ساختار براي پاسخ‌ دادن به درخواست‌هاي فروش بدون بروز هيچ گونه مشكلي

0 توانايي پيش‌بيني فروش كه به شركت بي‌ام‌و اجازه مي‌دهد موجودي خود را همواره در زنجيرة عرضه حفظ نمايد.

**شركت مزدا**

ـ مزدا در آمريكا :

0 سهم مزدا در ايالات متحده به ميزان 18 درصد است.

0 در آمريكا 700 نمايندگي مزدا وجود دارد.

0 مزدا به دنبال خلق فضاي دوستانه‌تري براي مشتريان است.

0 نمايشگاه شيك 3 ميليون دلاري مزدا باعث دو برابر شدن فروش در ماه شد.

0 مزدا مي خواهد مردم چيزي فراتر از خريد يك خودرو را تجربه نماييد.

0 مزدا بدنبال نمايندگي‌هاي شيك‌تر است زيرا همچنان كه آمريكاييان پول بيشتري صرف خودروهاي جديد مي‌كنند، انتظار دريافت خدمات بيشتري را نيز دارند.

0 هم‌اكنون ، نمايندگي ها هر چيزي از درب صندوق عقب تا امكانات حفظ محيط زيست را به مشتريان عرضه مي كنند. آنها مي دانند كه مردم جذب چنين نمايندگي‌هايي مي‌شوند. اگر مردم احساس راحتي داشته باشند، به نمايندگي‌ها اعتماد پيدا مي كنند .

**شركت دوو در ايران**

ويژگي هاي خدمات پس از فروش دوو :

1ـ دلسوزي مسئولين

2ـ تأمين راحت قطعه

3ـ در خصوص تعميرات :

. منتظر بودن مشتري درصورتي كه عمليات تعمير زمان زيادي را نطلبد.

. مسئول پذيرش اتومبيل را تحويل بخش تعمير مربوطه مي دهد.

. كنترل كيفيت توسط مسئول بخش پذيرش

. پارك كردن اتومبيل پس از كنترل كيفيت نزديك درب خروجي

. تميز كردن و نظافت خودرو توسط كارگر مربوطه قبل از مراجعه مشتري

. در صورت امكان ، دادن خودروي جايگزين در صورتي كه تعمير خودرو بيش از 2 يا 3 روز طول بكشد.

. تماس با مشتري و جويا شدن علت عدم مراجعه بعدي در صورتي كه در زمان تعيين شده به تعميرگاه مراجعه نكند.

4ـ برگزاري جلسات سالانه با حضور نمايندگان براي برطرف كردن نقاط ضعف

5 ـ برگزاري دوره هاي آموزشي براي كاركنان توسط دوو

6 ـ برگزاري دوره هاي آموزشي غير فني توسط دوو در زمينه هاي (1) آموزش پذيرش (رفتار با مشتري) و (2) آموزش بخش اداري

7ـ ساير فعاليت هاي آموزشي توسط دوو - ارسال CD آموزشي شامل موارد زير:

. نحوه برخورد با مشتري هنگام ورود به تعميرگاه

. نحوه پذيرايي

. نحوه پذيرش اتومبيل و يادداشت كردن ايرادات خودرو

8 ـ داشتن گوش شنواي مسئولين در رابطه با نظرات مطرح شده توسط نمايندگان

9ـ انواع خدمات ارائه شده به مشتري در نمايندگي هاي دوو:

0 ارائه خدمات امدادي به صورت شبانه روزي

نكته : شماره تلفن امداد خودروي دوو در مركز اطلاعات 118 موجود است.

0 انجام برخي تعميرات در جاده در صورت تماس مشتري

0 انتقال خودرو به تعميرگاه در صورتي كه در جاده قابل تعمير نباشد.

10ـ خوش قولي شركت در انجام تعميرات و ارائه خدمات

11ـ دادن اختيارات كافي به نمايندگان

12ـ داشتن اعتماد كافي به نمايندگي ها.

**شركت ايران خودرو ، ايساكو و ايران خودرو ديزل :**

1ـ الحاق سازمان خدمات پس از فروش ايساكو به ايران خودرو

2ـ برگزاري جلسات هفتگي با حضور مدير عامل و مسئولان اجرايي براي بررسي مشكلات

3ـ تمركز زدايي فعاليت هاي فروش و خدمات پس از فروش

4ـ توسعه دفاتر منطقه اي ايران خودرو

5ـ اندازه گيري رضايت مشتريان بصورت دوره اي

6ـ توجه به گريدبندي سالانه وزارت صنايع

7ـ تخصص گرايي نمايندگي ها

8ـ طرح استقرار كارشناس پذيرش در شبكه خدمات پس از فروش

9ـ پروژه امدادخودرو نوروزي 1383

10ـ طرح تكميل دفاتر امدادخودرو (دفاتر استاني)

11ـ تدوين استانداردهاي امكانات ستادي و فرآيندها و امكانات عملياتي امدادرساني

12ـ طرح نظام جامع كيفيت

13- آموزش كليه كاركنان در سطوح مختلف، بسته به اقتضاي كاري و موضوعيت نظام موردنظر

14ـ تدوين مستندات سيستم مديريت كيفيت، حاوي خط مشي كيفيت، نظام نامه ها، رويه ها، تدوين فرآيندهاي كاري و مميزي داخلي

15ـ طرح جامع شبكه امدادرساني

16ـ تدوين طرح جامع امدادخودرو

17ـ پروژه كاهش زمان انتظار امداد

18ـ طرح كاهش هزينه ها

19ـ طرح افزايش رضايت مشتري

20ـ طرح بهره گيري جامع ازIT

21ـ طرح نظام سازماني و برنامه ريزي آموزشي

22ـ طرح سامان دهي و بهينه سازي سيستم ها - اين طرح شامل موارد زير است :

0 بهينه سازي و توسعه سيستم جديد عمليات .

0 بهينه سازي و توسعه سيستم موجودي انبار.

0 بهينه سازي و توسعه سيستم برنامه ريزي سفارشات .

0 ايجاد و استقرار سيستم جديد خريد .

0 ايجاد و استقرار سيستم جديد فروش .

0 بهينه سازي سيستم هاي مالي موجود .

0 ايجاد بهبود در شبكه تعميرگاه و گارانتي .

0 بهينه سازي سيستم اتوماسيون اداري .

23ـ خدمات دفاتر منطقه اي ايران خودرو :

0 انجام بازديد ادواري از شبكه تحت پوشش شامل نمايندگي ها ، عوامل و فروشگاه هاي مجاز

0 دريافت گزارش عملكرد نمايندگي هاي مجاز

0 بررسي شكايات مشتريان

0 ارسال و توزيع بخش نامه ها و دستورالعمل ها

0 ارزيابي و بازديد از طرح نظام آراستگي

0 پيگيري طرح نظام پيشنهادها

0 همكاري با واحد آموزش فني

0 اخذ مدارك اوليه از متقاضيان احداث نمايندگي

0 بازديد از امكانات متقاضيان احداث نمايندگي

0 بازديد از پيشرفت كار نمايندگي هاي در حال احداث

0 اعطاي امتياز به متقاضيان عامليت مجاز

0 اجراي طرح كارشناس فني

0 برگزاري جلسات و سمينارهاي فرهنگي

0 تعيين نياز به ابزار مخصوص

0 توزيع ابزار مخصوص

0 تعيين نياز به لباس كار ، اوراق مصرفي ، تابلو و....

0 كارشناسي خودروها

0 مشاركت در طرح هاي ويژه شركت ايساكو

0 همكاري با واحد گارانتي

0 همكاري با امور مشتريان

24ـ دوره هاي آموزشي براي كارشناسان فني در ايساكو :

0 بخش تئوري : درسر كلاس ها ارائه مي شود.

0 آموزش هاي حين كار : با نحوه و فضاي كار و رفتار با مشتريان آشنا مي شوند.

**شركت سايپا و سايپا يدك**

**1- وظايف اصلي شركت سايپا يدك :**

- ارائه كليه خدمات تعمير و نگهداري به خريداران

- تهيه كليه قطعات اصلي و يدكي مورد نياز مشتريان

- توزيع قطعات اصلي و يدكي مورد نياز مشتريان

**2- برخي از اقدامات سايپا و سايپا يدك**

- طرح مسائل و مشكلات در جلسات مشترك سايپا و سايپا يدك براي ارتقاء كيفيت خدمات پس از فروش

- ارائه دوره هاي آموزشي در مجموعه شركت هاي سايپا ، بصورت رايگان

- حضور كارشناسان فني در تعميرگاه هاي مجاز سايپا يدك ، الزامي بوده و بايد فاكتورها توسط آنها ممهور گردد.

- پس از ممهور شدن فاكتورها چنانچه مشكلي براي خودرو خارج شده از تعميرگاه پيش آيد ، نمايندگان بايد از كارشناسان فني و متخصص تعميرگاه بخواهند كه پاسخگو باشند.

- اصلاح ساختار شركت

- به كارگيري مديران جوان و پر انرژي

- ارزيابي مديريت امور نمايندگي هاي سايپايدك درطول سال

- استفاده از قطعات يدكي استاندارد

- توسعه تعميرگاه هاي مركزي

- استفاده از مستندات فني

- براي رفع مشكلات مستندات فني ، نرم افزار EPC در سايپا يدك طراحي شده است.

- شركت بازرسي كيفيت استاندارد ايران به كاركنان زير ديپلم امتياز منفي مي دهد.

- ارسال مستندات فني به شكل فعلي در آينده از دستور كار سايپا يدك خارج شده و نمايندگان مي توانند اطلاعات مورد نيازشان را از طريق "وب سايت" سايپا يدك دريافت كنند.

- حضور كارشناسان فني در تعميرگاه ها

- نمايندگاني كه فاقد كارشناس فني بودند از ليست نمايندگان برتر حذف مي شوند.

- كنترل حق الزحمه فروش نمايندگي ها

- بخشي از حق الزحمه فروش نمايندگي به حضور كارشناس فني مرتبط مي شود.

- امتياز دادن به كارشناساني كه وظايفشان را طبق تعريف خوب انجام دهند

- تشكيل انجمن صنفي نمايندگان

- تأمين تمامي كسري هاي ابزار مخصوص نمايندگي ها

**3- خلاصه ميزان گارانتي خودروهاي مختلف توليدي سايپا :**

- خودرو پرايد: به مدت 15 ماه يا 30000 كيلومتر از تاريخ تحويل.

- خودرو زانتيا: به مدت دوازده ماه بدون احتساب كيلومتر از تاريخ تحويل.

- خودرو وانت: به مدت 15 ماه يا 30000 كيلومتر از تاريخ تحويل.

- خودرو كاروان به مدت دوازده ماه يا 20000 كيلومتر از تاريخ تحويل.

**شركت گسترش خدمات پارس خودرو**

انواع خدمات پس از فروش شركت گسترش خدمات پارس خودرو به شرح زير است :

- توسعه و تجهيز تعمير گاه هاي مرکزي و نمايندگي هاي مجاز در سراسر کشور

- خريد و واردات قطعات يدکي اصلي خودروهاي توليدي پارس خودرو

- آموزش و بهسازي منابع انساني

- تبليغات و اطلاع رساني عمومي

- ارائه خدمات پس از فروش و تامين قطعات يدكي خودرو هاي توليدي شركت پارس خودرو

- تهيه و تامين قطعات يدكي خودرو هاي فوق الذكر از منابع خارجي و داخلي و توزيع آن از طريق نمايندگي هاي مجاز سراسر كشور

- نظارت بر كيفيت خدمات ارائه شده و ارتقاء سطح كارآيي تعميرگاه هاي مجاز

- ارتقاء سطح رضايتمندي مشتريان

- ايجاد واحدهاي گارانتي ، بازرسي و روابط عمومي براي رسيدگي به شكايات

- ارائه سرويس هاس سيار امداد رساني

- پروژه امداد جاده اي

**انواع خدمات در سطح جهان و ملي**

**1- خدمات تعميرگاهي :**

- دادن هدايا نظير چادر خودرو

- طرح تابستاني ، طرح بازديد رايگان قبل از سفر تابستاني ويژه خودرو هاي غير گارانتي شامل : تنظيم موتور ، بازديد نشتي شلنگ هاي سيستم خنك كننده موتور ، بازديد چهار چرخ و سيستم تعليق فرمان ، بازديد سيستم ترمز و روغن موتور ( توجه : در اين طرح تمامي بازديد ها رايگان و اجرت تعميراتي و هزينه هاي تعويض قطعات بر عهده مشتريان بوده است.)

- پذيرش تلفني با هدف جلوگيري از اتلاف وقت مشتري

- طرح كاهش هزينه ها

- شبانه روزي كردن فعاليت تعدادي از نمايندگي مجاز

- افزايش ساعات كار نمايندگي ها مجاز و دو نوبت كردن فعاليت تعدادي از آن ها

- اجراي طرح هاي دوره اي و خدمات رايگان سيستم كولر ، بازديد قبل از سفر تابستان ، بازديد و تعويض رايگان متعلقات بخاري

- طرح بازديد زمستاني

- تنظيم رايگان موتور

- هزينه هاي تعميرات خودرو (امدادي و تعميرگاهي) ، دستمزد ، قطعات ، سرويس هاي ادواري ، جبران خسارات وارده در اثر سوانح و حوادث و هزينه خواب خودرو ، خدمات بيمه بدنه و غیره .

**2- خدمات امدادي :**

- امدادرساني به خودروهاي متوقف شده

- انتقال خودرو به تعميرگاه در صورت عدم امکان راه اندازي خودرو

- انتقال سرنشينان خودرو به نزديک شهر

- خدمات امداد نوروزي

- راه اندازي موتورسيكلت هاي امدادي با عنايت به مشكلات ترافيكي شهرهاي بزرگ

- کارت اشتراک امداد

- ارائه سرويس های سيار امداد رساني

- پروژه امداد جاده اي

- امداد خودروي شبانه روزي

- تعمير در جاده در صورت تماس مشتري

- انتقال به تعميرگاه در صورتي كه در جاده قابل تعمير نباشد .

**3- خدمات فروش قطعات :**

- شبانه روزي كردن فعاليت تعدادي از نمايندگي ها

- افزايش ساعات كار نمايندگي ها

- بسته بندي و عرضه قطعات يدكي با نشان شركت

- استقرار نظام ارسال سريع قطعات يدكي ( V.O.R )

- افزايش 100% تامين قطعات يدكي مورد نياز شبكه نمايندگي هاي مجاز و عاملين مجاز تعميراتي

- اجراي پروژه پارت كاتالوگ قطعات يدكي در تعدادي از نمايندگي هاي مجاز

- افزايش و ارتقاء كيفيت رنگ آميزي و بسته بندي قطعات بدنه

**4- خدمات گارانتي :**

- تنوع در گارانتي شامل گارانتي پايه ، گارانتي هاي سيستم هاي ايمني ، گارانتي پوسيدگي و خوردگي ، خدمات پس از گارانتي ، خدمات تضمين مادام العمر

**5- ساير انواع خدمات :**

- رايگان بودن برخي از هزينه ها مانند هزينه هاي اياب و ذهاب امدادگر ، بازديد ، انتقال خودرو به تعميرگاه و انتقال سرنشينان

- فعاليت24 ساعته

- حضور در نمايشگاه ها با معرفي خدمات فني و گارانتي ، مهندسي سيستم ها ، پروژه صداي مشتري ، بازاريابي و فروش ، آموزش و امداد خودرو و نظر سنجي از بازديد كنندگان

- ارائه مدارك قدرداني از مشتري

- آموزش به مشتري

**اهم فعاليت هاي شركت هاي خدمات پس از فروش** :

0 افزايش تعداد نمايندگي ها

0 افزايش تعداد عاملين مجاز تعميراتي

0 شبانه روزي كردن فعاليت تعدادي از نمايندگي هاي مجاز به منظور ارائه خدمات به مشتريان

0 افزايش ساعات كار نمايندگي هاي مجاز و دو نوبت كردن فعاليت برخي از آنها

0 اجراي طرحهاي دوره اي و خدمات رايگان سيستم كولر ، بازديد قبل از سفر تابستان ، بازديد و تعويض رايگان متعلقات بخاري ، طرح بازديد زمستانه ، تنظيم رايگان موتور

0 استقرار كارشناسان فني در نمايندگي ها مجاز

0 بكارگيري سيستم صداي مشتري و واحد نظر سنجي براي شناخت برخورد عوامل مجاز ، برخورد پرسنل ، نحوه ارائه خدمات ، كيفيت خودرو و كيفيت قطعات

0 ارائه خدمات پس از فروش در خارج از كشور .

**پيشنهادات**

ـ افزايش تعداد نمايندگي ها و عامليت هاي مجاز جهت دسترسي سريع و آسان مشتريان به شبكه

ـ خريد تجهيزات پيشرفته و ابزارهاي مخصوص و ارائه آن به مراكز با تسهيلات لازم

ـ ايجاد تسهيلات رفاهي براي مشتريان با متعهد نمودن نمايندگي ها براي ارائه آنها

ـ هدفمند كردن دوره هاي آموزشي نمايندگي ها

ـ استقرار سيستم ارزيابي و نظارت قوي براي بررسي عملكرد نمايندگي ها

ـ اعمال كنترل هاي لازم براي رعايت قيمتهاي مصوب تعميرات و فروش قطعات

ـ ارائه گارانتي قطعات عرضه شده

ـ تقويت شبكه تعمير و نگهداري شبانه روزي سيار

ـ افزايش درصد موجودي قطعات شبكه

ـ افزايش ساعت كار مراكز تعمير و نگهداري و شبانه روزي كردن برخي از انها

ـ نظارت بيشتر بر عرضه قطعات در مراكز شبكه در جهت كنترل عرضه قطعات غيراستاندارد

ـ ايجاد شبكه اطلاعاتي در محيط وب

ـ افزايش تعداد نمايندگي هاي مجاز استاندارد

ـ يكسان سازي رنگ آميزي و تابلوهاي نمايندگي هاي مجاز

ـ ملزم نمودن نمايندگي ها جهت بهره گيري از لباس كار و فرمهاي متحدالشكل

ـ شفاف كردن خدمات گارانتي خودروها و انعطاف پذيري در رعايت ضوابط آن

ـ ارائه تسهيلات لازم به نمايندگي ها جهت توسعه آنها

ـ اطلاع رساني مناسب به مشتريان در زمينه هاي مختلف مانند حقوق آنها ، چگونگي بهره گيري از خدمات گارانتي ، سيستم شكايات

ـ ايجاد سيستم رابطه با مشتريان جهت كسب نظر و شكايات آنها و پيگيري مشكلات آنها

ـ اجراي نظام آراستگي (مبتني بر5S) در نمايندگي هاي مجاز .

**پيشنهادات مربوط به نمايندگي ها**

ـ پاكيزگي محيط نمايندگي

ـ توسعه تخصص پرسنل

ـ مرتب و آراسته بودن پرسنل

ـ مؤدب و دلسوز بودن پرسنل

ـ سرعت پرسنل در ارائه خدمات

ـ مناسب بودن ساعات كار نمايندگي ها

ـ انجام سريع كارهاي برگشتي

ـ انجام تعميرات با كيفيت بالا

ـ بهره گيري از قطعات استاندارد

ـ برخورد مناسب با مشتريان

ـ سرعت در انجام كارها

ـ ارائه خدمات با قيمت مناسب

ـ عرضه قطعات استاندارد

ـ عرضه قطعات با قيمت مناسب

ـ انجام هرگونه تعميرات با هماهنگي مالكين خودرو

ـ ارائه خدمات رفاهي و جانبي به مشتريان

ـ ايجاد اعتماد در مشتريان نسبت به فعاليت هاي نمايندگي ها

ـ صدور صورتحساب و فاكتور روشن و شفاف

ـ اعلام تأخير تعميرات به مالكين و هماهنگي با آنها

**پيشنهادات مربوط به مديريت خدمات پس از فروش**

1ـ تهيه دستورالعمل هاي اجرايي براي برخي فعاليت ها و ارائه خدمات در شبكه

2ـ اعمال نظارت بيشتر در چگونگي ارائه خدمات گارانتي و سرويس هاي اوليه و ادواري در شبكه

3ـ ترویج رویه ثابت در تمامی نمایندگی ها در زمینه خدمات پس از فروش شامل

ـ بهره گيري از فرم ها و صورت حساب مشابه در نمایندگی ها

ـ مراحل انجام کار ( گردش کار ) یکسان در نمایندگی ها

4ـ يكسان سازي اجرت هاي تعميرات و خدمات در کلیه نمایندگی ها

5 ـ گردآوری و پردازش اطلاعات مربوط به خدمات پس از فروش از جمله :

ـ گزارش خدمات انجام شده به تفکیک نمایندگی ها در دوره زمانی

ـ گزارش خدمات انجام شده به تفکیک انواع خودرو

ـ گردآوری و پردازش اطلاعات مربوط به میزان کارکرد نمایندگی ها

ـ جمع آوری اطلاعات مربوط به کلیم از کلیه نمایندگی ها و پردازش و اعلام آن به مرجع مربوطه

ـ کسب اطلاعات درباره خدمات انجام شده به تفکیک هر خودرو در شبكه

6 ـ حصول اطمینان از واجد شرایط بودن خودرو ها برای برخورداری از خدمات دوره گارانتی

7ـ اعمال کنترل مناسب بر عملکرد نمایندگان و حصول اطمینان از صحت عملکرد ایشان و فراهم کردن امکان مقایسه نمایندگی ها و عملکرد ایشان در دوره معین

8 ـ تمرکز اطلاعات مربوط به خدمات پس از فروش در مرکز از طریق ارسال روزانه آنها توسط نمایندگی ها در محیط وب

9ـ تشويق نمايندگان فعال بخش خدمات پس از فروش

**پيشنهادات مربوط به ساير اجزاء سيستم**

1- **مديريت ارشد** :

ـ تدوين طرح هاي سالانه بر اساس برنامه ريزي استراتژيك

2- **مديريت هاي خريد و فروش** :

ـ افزايش خريد هاي داخلي و خارجي در جهت كاهش كسور موجودي قطعات

ـ افزايش فروشگاه هاي مجاز در سطح كشور

ـ ايجاد واحد بازاريابي و تحقيقات بازار با بكارگيري كارشناسان مجرب

ـ افزايش فروش قطعات و تصاحب سهم بيشتري از بازار

ـ تشويق نمايندگي هاي فعال در بخش فروش قطعات

ـ بسته بندي كليه قطعات ورودي و خروجي به شركت با مارك شركت يا الصاق برچسب شركت بر آنها

ـ شناسايي رقباي شركت در بخش قطعات و كنترل رفتار و فعاليت هاي آنها

3- **مديريت منابع انساني** :

ـ اجراي طرح طبقه بندي مشاغل جديد

ـ استمرار اجراي نظام آموزش نيروي انساني

ـ استمرار تغيير و بهبود تركيب نيروي انساني در شركت

ـ اصلاح ساختار سازماني جديد با توجه به وظايف ، شرايط و ديدگاه هاي شركت

4- **تشكيلات ، سيستم ها و روش ها** :

ـ اصلاح و به روزآوري سيستم هاي موجود ، تهيه و تدوين آيين نامه هاي جديد

ـ بهبود سيستم شبكه شركت و ارتقاء آن

ـ كسب گواهي هاي نظام كيفيت

ـ گسترش ارتباطات الكترونيكي با شركت هاي گروه و ارباب رجوع

**خدمات جديد**

ـ افزايش خطوط تلفن مرکز پيام براي پاسخگويي بهتر به نيازهاي مشتري

ـ راه اندازي سيستم پست الکترونيک جهت ارتباط با نمايندگي ها و مشتريان

ـ ايجاد دفاتر استاني تعميرات سيار در زمينه امداد، تعمير و اطلاع رساني

ـ راه اندازي شبکه بي سيم مرکزي براي تعميرگاههاي سيار در تهران

ـ جذب امدادگران جديد و افزايش پرسنل مرکز پيام

**ساير پيشنهادات**

1- **پيشنهاداتي براي واحد خريد داخلي** :

شامل موارد زير است :

ـ برنامه ريزي منسجم با به كارگيري تجارب گذشته و شاخص هاي آماري و استفاده از مدل هاي رياضي براي پيش بيني نيازهاي قطعات

ـ استفاده بهينه و گسترش كاربرد سيستم شبكه اي در شركت ( بخش خريد )

ـ استفاده از سيستم هاي گزارش دهي براي مديران از طريق شبكه ( جهت سهولت كنترل و دسترسي به فعاليت هاي بخش ها )

ـ ايجاد يك سيستم جهت ارزيابي پيمان كاران و سازندگان قطعات و تخصيص امتيازات ويژه براي پيمان كاراني كه به تعهدات خويش عمل نموده اند.

ـ ايجاد يك سيستم جهت سامان دهي و كارا كردن بخش حمل و نقل قطعات داخلي

ـ ايجاد يك سيستم جامع در زمينه سيستم خريدهاي داخلي از درخواست كالا تا تحويل كالا به انبار

ـ ايجاد يك واحد كنترل كيفيت و فراهم آوردن وسايل و زمينه هاي مناسب

ـ ايجاد يك نمايشگاه در محوطه شركت جهت داشتن يك مجموعه كامل از قطعات شركتي

ـ به كارگيري كارشناسان در بخش بسته بندي قطعات و تجزيه وتحليل هزينه ها و منافع در اين بخش

ـ افزايش بسته بندي و عرضه قطعات داخلي داراي كيفيت با نام شركت

ـ ايجاد كميسيون معاملات كه در آن تصميماتي در مورد خريدهاي بالاتر از سقف تعيين شده اتخاذ شود.

2- **پيشنهاداتي براي واحد خريد خارجي** :

شامل موارد زير است :

ـ به كارگيري كاركناني متخصص و آشنا با سيستم خريدهاي خارجي

ـ ايجاد يك سيستم منسجم شبكه اي و ثبت تمامي فعاليت هاي واحد ، اعم از قيمت هاي تمام شده قطعات و گزارش گيري هاي آماري و كامپيوتري

ـ به كارگيري از شبكه اينترنت جهت مكاتبات و اطلاع در مورد سازندگان و تهيه كنندگان قطعات خارجي

ـ شناسايي منابع خريد خارجي جديد

3- **پيشنهاداتي براي واحد انبار** :

شامل موارد زير است :

ـ تفكيك واحد نظارت بر كيفيت قطعات از انبار

ـ ايجاد يك سيستم جامع در واحد انبار از دريافت كالا تا ارسال كالا

ـ ايجاد يك سيستم جهت پيگيري قطعات معيوب و مرجوعي و تهيه گزارشات مربوطه

پيشنهادات براي واحد فروش

ـ استفاده از امكانات مودم جهت كنترل موجودي قطعات نمايندگي ها و بهره گيري از انها براي رفع نيازهاي شبكه

4- **پيشنهادات مربوطه به واحدهاي مرتبط** :

شامل موارد زير است :

ـ ايجاد و تمركز سيستم هاي گزارش گيري مديريتي در يك واحد مجزا براي جلوگيري از فرار و انتشار اطلاعاتي در شبكه

ـ سامان دهي نامه هاي وارده به دبيرخانه و طبقه بندي نامه ها ( از لحاظ فوريت ) در واحد تايپ كه اين واحد پاره اي اوقات به عنوان گلوگاه عمل مي كند.

ـ به كارگيري نامه رسان داخلي جهت تسريع در انتقال مرسولات و جلوگيري از ترددهاي اضافي

ـ تجديد نظر در ساختار سازماني شركت و تركيب نيروي انساني جهت بهره ور شدن فعاليت ها در شركت

**ضمیمه 3 : خدمات پس از فروش شرکت تابان سرویس**

**شركت تابان سرویس [[474]](#footnote-474)**

1**- اهداف و راهبرد هاي شركت تابان سرویس**

**هدف اول** **:** كمك به گروه در ايجاد يك قدرت اقتصادي

**راهبردها :**

1- پيشتازي در كميت و كيفيت ارائه خدمات پس از فروش محصولات تحت پوشش كه ناظر بر رضايت مشتريان باشد.

2- ارتباط مستحكم با طرف هاي تجاري داخلي و خارجي.

3- ايجاد ارتباط با بازارهاي جديد.

4- ارتباط مستمر با اتحاديه هاي صنفي، انجمن ها، اتاق بازرگاني، كميسيون ها و سمپوزيوم هاي مشترك.

5- اخذ و اعطاء نمايندگي ساير محصولات.

6- بهره گيري از اصل صرفه جويي ناشي از تجربه ( مزيت يا خبرگي ) و مقياس.

7- مالكيت سهام شركت هاي توليد قطعات و لوازم يدكي بر اساس مصوبات گروه به منظور رشد كمي و كيفي محصولات توليدي.

**هدف دوم :** ايجاد ارزش افزوده اقتصادي در چارچوب اهداف گروه

**راهبردها :**

1- افزايش مستمر بهره‌وري سرمايه موجود.

2- ايجاد تنوع و توسعه در فعاليت هاي تجاري و بازرگاني مرتبط در چارچوب اساسنامه و مصوبات گروه.

3- شكار فرصت هاي مرتبط.

4- توسعه تفكر مديريت صادرات در بخش قطعات و خدمات.

**هدف سوم** **:** تلاش در جهت كادرسازي

**راهبردها :**

1- حفظ ارزش و كرامت انساني و تعالي نيروي انساني.

2- شناسايي، جذب، نگهداري و هدايت نيروي انساني توانمند و متعهد.

3- مشاركت كاركنان در فرآيندهاي تصميم گيري و ايجاد همبستگي از طريق كار گروهي بين آن ها.

4- توجه به آموزش سازمان يافته و هدف دار براي تمامي كاركنان.

5- سامان دادن به محيط كار، ايجاد محيطي مطبوع و افزايش شور و شوق بين كاركنان و ايجاد رفاه براي آنان.

**هدف چهارم :** توسعه سهم بازار

**راهبردها :**

1- افزايش واردات قطعات.

2- تلاش براي ارتقاء كيفيت محصولات توليد داخلي و عرضه انحصاري آن ها.

3- حمايت از توليدكنندگان توانمند داخلي.

4- ايجاد همگرایي با تجار و بازرگانان در زمينه تامين قطعات براي ايجاد توان بهتر.

5- توسعه شبكه نمايندگي ها و ايجاد بازارهاي جديد.

6- طراحي و استقرار نظام مطلوب توزيع قطعات.

7- بازاريابي و مطالعات بازار ( بررسي نيازهاي بازار و مشتريان ).

8- بهره‌گيري از اصل صرفه جويي ناشي از تجربه ( مزيت يا خبرگي ) و مقياس.

9- بهره‌گيري از اصل رهبري در هزينه‌ها.

10- تلاش مستمر به منظور ارتقاء اعتماد مشتريان ( اصل اعتماد ).

11- بهر‌ه‌گيري از حمايت هاي دولت.

**2- اقدامات انجام شده توسط تابان سرویس از ده سال پيش تاكنون :**

ـ ايجاد تعميرگاه هاي مركزي

ـ جذب تعداد زيادي نماينده

ـ شكل گيري شبكه خدمات پس از فروش

ـ برنامه ريزي در جهت ارتقاء خدمات.

**3- برخي از خدمات تابان سرویس :**

ـ ارائه سرويس هاي سيار براي مشتريان

ـ انتقال خودرو به تعميرگاه

ـ آموزش به مالكين خودروها

ـ امداد خودرو مجهز به موبايل و خودرو بر در تمام سطح كشور

هدف: احترام به مشتري و اعتقاد به اينكه حق با مشتري است.

**4- ساير خدمات :**

ـ ايجاد واحد ارزيابي شكايات و رابطه با مشتريان در ساختار تابان سرویس

ـ كنترل كيفيت تعمير توسط مهندس يا كاردان مكانيك و اتومكانيك و پرداخت 50% درصد حقوق آنها توسط شركت .

ـ افزايش گارانتي

ـ سرويس هاي ادواري براي وانت ها .

**شناخت تابان سرویس از نيازهاي آشكار و پنهان مشتريان**

جهت تعيين شناخت تابان سرویس از نيازهاي آشكار و پنهان مشتريان ، مهم ترين نيازهاي مشتريان از نظر مشتريان و از نظر مديران تابان سرویس با يكديگر مقايسه شده اند :

**1- مقايسه عوامل مشترك :**

- كم اهميت ترين عوامل تأثيرگذار بر رضايت مشتريان در خصوص خدمات تعميرگاهي و فروش قطعات :

الف ) از نظر مديران تابان سرویس :

0 ثبت درست نام و نشاني مشتري

0 دادن تخفيف

0 پرداخت هزينه بصورت غيرنقدي

ب ) از نظر مشتريان سواري :

0 پرداخت هزينه بصورت غيرنقدي

0 دادن تخفيف

ج ) از نظر مشتريان وانت :

0 وجود ندارد.

- پنج عنوان از مهم ترين عوامل تأثيرگذار بر رضايت مشتريان در خصوص خدمات تعميرگاهي و فروش قطعات :

الف ) از نظر مديران تابان سرویس :

0 برخورد پرسنل پذيرش

0 برخورد مؤدبانه و محترمانه بامشتري

0 سرعت انجام كار

0 دقت در انجام كار

0 حضور پرسنل ماهر و متخصص در نمايندگي

ب ) از نظر مشتريان سواري :

0 پيگيري و حل مسائل و مشکلات مشتري

0 برخورد مؤدبانه و محترمانه با مشتري

0 حضور پرسنل ماهر و متخصص در نمايندگي

0 دقت در انجام كار

0 رسيدگي به شكايات مشتري

ج ) از نظر مشتريان وانت :

0 سوء استفاده نکردن از اعتماد مشتري

0 برخورد مؤدبانه و محترمانه با مشتري

0 سرعت انجام كار

0 دقت در انجام كار

0 رسيدگي به شكايات مشتري

**2- در خدمات تعميرگاهي**

- كم اهميت ترين عوامل تأثيرگذار بر رضايت مشتريان در خصوص خدمات تعميرگاهي :

الف ) از نظر مديران تابان سرویس :

0 تحويل داغي قطعات تعويضي به مشتري

ب ) از نظر مشتريان سواري :

0 تحويل داغي قطعات تعويضي به مشتري

ج ) از نظر مشتريان وانت :

0 وجود ندارد.

- پنج عنوان از مهم ترين عوامل تأثيرگذار بر رضايت مشتريان در خصوص خدمات تعميرگاهي:

الف ) از نظر مديران تابان سرویس :

0 کسب موافقت مشتري براي انجام هر نوع تعميرات و خدمات اضافي

0 تطابق خدمات وتعميرات انجام شده باخدمات وتعميرات درخواستي مشتري

0 موجود بودن قطعات مورد نياز

0 بهره گيري از تجهيزات و ابزارهاي استاندارد مورد نياز در نمايندگي

0 مطلع ساختن مشتري از تحويل با تأخير خودرو

ب ) از نظر مشتريان سواري :

0 گارانتي خدمات تعمير و نگهداري ارائه شده

0 کيفيت تعميرات و خدمات

0 موجود بودن قطعات مورد نياز

0 بهره گيري از تجهيزات و ابزارهاي استاندارد مورد نياز در نمايندگي

0 انجام سريع کارهاي برگشتي

ج ) از نظر مشتريان وانت :

0 موجود بودن قطعات مورد نياز

0 استفاده از تجهيزات پيشرفته جهت تعمير

0 بهره گيري از تجهيزات و ابزارهاي استاندارد مورد نياز در نمايندگي

0 انجام سريع کارهاي برگشتي

0 کيفيت تعميرات و خدمات

**3- در خدمات فروش قطعات :**

- كم اهميت ترين عوامل تأثيرگذار بر رضايت مشتريان در خصوص خدمات فروش قطعات :

الف ) از نظر مديران تابان سرویس :

0 وجود ندارد.

ب ) از نظر مشتريان سواري :

0 وجود ندارد.

ج ) از نظر مشتريان وانت :

0 وجود ندارد.

- پنج عنوان از مهمترين عوامل تأثيرگذار بر رضايت مشتريان در خصوص خدمات فروش قطعات :

الف ) از نظر مديران تابان سرویس :

0 مناسب بودن مدت زمان تضمين قطعات

0 استاندارد بودن قطعات

0 مناسب بودن کيفيت قطعات

0 راحتي دسترسي به قطعات يدکي

0 مناسب بودن قيمت قطعات

ب ) از نظر مشتريان سواري :

0 استاندارد بودن قطعات

0 راحتي دسترسي به قطعات يدکي

0 مناسب بودن کيفيت قطعات

0 گارانتي قطعات فروخته شده

0 مناسب بودن مدت زمان تضمين قطعات

ج ) از نظر مشتريان وانت :

0 استاندارد بودن قطعات

0 مناسب بودن کيفيت قطعات

0 گارانتي قطعات فروخته شده

0 مناسب بودن قيمت قطعات

0 مناسب بودن مدت زمان تضمين قطعات

**4- در خدمات گارانتي :**

-كم اهميت ترين عوامل تأثيرگذار بر رضايت مشتريان در خصوص خدمات گارانتي:

الف ) از نظر مديران تابان سرویس :

0 وجود ندارد.

ب ) از نظر مشتريان سواري :

0 وجود ندارد.

ج ) از نظر مشتريان وانت :

0 وجود ندارد.

- مهمترين عوامل تأثيرگذار بر رضايت مشتريان در خصوص خدمات گارانتي :

الف ) از نظر مديران تابان سرویس :

0 پايبندي به تعهدات دوره گارانتي توسط شركت و نمايندگي ها

0 انعطاف پذيري در رعايت ضوابط گارانتي

0 کافي بودن موارد تحت پوشش گارانتي

0 مناسب بودن دوره گارانتي

ب ) از نظر مشتريان سواري :

0 پايبندي به تعهدات دوره گارانتي توسط شركت و نمايندگي ها

0 انعطاف پذيري در رعايت ضوابط گارانتي

0 کافي بودن موارد تحت پوشش گارانتي

0 مناسب بودن دوره گارانتي

ج ) از نظر مشتريان وانت :

0 پايبندي به تعهدات دوره گارانتي توسط شركت و نمايندگي ها

0 کافي بودن موارد تحت پوشش گارانتي

0 مناسب بودن دوره گارانتي

0 انعطاف پذيري در رعايت ضوابط گارانتي

**انواع خدمات مورد نياز مشتريان**

**ـ خدمات مورد نياز مشتريان در بررسي هاي ميداني:**

0 رسيدگي به شكايات مشتري

0 ارائه توصيه ها , سفارشات و هشدارهاي لازم

0 اطلاع رساني مناسب به مشتري

0 ارائه خدماتي برتر از ديگران : ماشين اماني ، امداد و ....

0 مناسب بودن ساعت کار نمايندگي

0 گارانتي خدمات تعمير و نگهداري ارائه شده

0 انجام سريع کارهاي برگشتي

0 مطلع ساختن مشتري از تحويل با تأخير خودرو

0 ارائه خدمات جانبي به مشتري : مانند نقل و انتقال خودرو به تعميرگاه

0 تميزي خودروي تعمير شده هنگام تحويل به مشتري

0 وجود تسهيلات رفاهي مناسب در نمايندگي

0 گارانتي قطعات فروخته شده

0 بسته بندي مناسب قطعات

0 ارائه خدمات جانبي به مشتري : مانند ارسال تلفني قطعات

0 انعطاف پذيري در رعايت ضوابط گارانتي

**نقاط قوت و ضعف تابان سرویس :**

نتيجه بررسي قوت و ضعف تابان سرویس بصورت كلي:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رديف** | **قوت و ضعف كلي** | **امتيازات** |
| **1** | **تصوير ذهني مخاطبين نسبت به تابان سرویس** | **تا حدي خوب** |
| **2** | **انجام دقيق و سريع وظايف** | **تا حدي خوب** |
| **3** | **انتخاب دقيق بازار هدف و تمركز بر آن** | **متوسط** |
| **4** | **تعيين دقيق خدماتي كه بايد ارائه شود** | **متوسط** |
|  | **جمع** | **تاحدي خوب** |

نتيجه بررسي قوت و ضعف تابان سرویس در ارائه خدمات :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رديف** | **ارائه خدمات** | **امتيازات** |
| **1** | **تنوع خدمات** | **متوسط** |
| **2** | **كيفيت خدمات** | **تاحدي خوب** |
| **3** | **رضايت مشتريان** | **تاحدي خوب** |
|  | **جمع** | **تاحدي خوب** |

نتيجه بررسي قوت و ضعف تابان سرویس در زمينه متغيرهاي داخلي :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رديف** | **متغيرها** | **امتيازات** |
| **1** | **قوت و ضعف كلي** | **تاحدي خوب** |
| **2** | **ارائه خدمات** | **تاحدي خوب** |
| **3** | **منابع انساني** | **تاحدي ضعيف** |
| **4** | **فرهنگ سازماني** | **متوسط** |
| **5** | **مديريت** | **متوسط** |
| **6** | **بازاريابي** | **ضعيف** |
| **7** | **مالي** | **تاحدي ضعيف** |
| **8** | **تكنولوژي** | **تاحدي ضعيف** |
| **9** | **مشتري گرايي** | **متوسط** |
|  | **جمع** | **متوسط** |

نتيجه بررسي قوت و ضعف كاركنان تابان سرویس :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رديف** | **منابع انساني** | **امتيازات** |
| **1** | **جذب نيرو** | **تاحدي خوب** |
| **2** | **حقوق و مزايا** | **ضعيف** |
| **3** | **آموزش پرسنل** | **متوسط** |
| **4** | **حفظ نيروهاي توانمند و انگيزش** | **تاحدي ضعيف** |
| **5** | **خروج نيروهاي نامناسب** | **ضعيف** |
| **6** | **برنامه هاي رفاهي** | **ضعيف** |
| **7** | **برنامه ريزي نيروي انساني** | **تاحدي ضعيف** |
| **8** | **شايسته سالاري** | **ضعيف** |
| **9** | **تناسب سن پرسنل و فعاليت ها** | **متوسط** |
| **10** | **تناسب تحصيلات پرسنل و فعاليت ها** | **تاحدي ضعيف** |
| **11** | **تعداد پرسنل** | **متوسط** |
| **12** | **توزيع پرسنل به ميزان نياز واحدها** | **متوسط** |
| **13** | **بهره وري نيروي انساني** | **متوسط** |
| **14** | **كفايت كاركنان حرفه اي در سطح كارشناسي** | **متوسط** |
| **15** | **كفايت مديران حرفه اي** | **متوسط** |
| **16** | **وفاداري ، تعهد و مسئوليت پذيري پرسنل** | **متوسط** |
|  | **جمع** | **تاحدي ضعيف** |

نتيجه بررسي قوت و ضعف سيستم مديريت تابان سرویس :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رديف** | **سيستم مديريت** | **امتيازات** |
| **1** | **سيستم اطلاعاتي : به روز ، سريع و دقيق** | **متوسط** |
| **2** | **بكارگيري برنامه ريزي استراتژيك** | **متوسط** |
| **3** | **بكارگيري برنامه ريزي سالانه** | **تاحدي خوب** |
| **4** | **توانايي مديران : دانش و مهارت ها** | **متوسط** |
| **5** | **هماهنگي بين واحدها** | **متوسط** |
| **6** | **كنترل برنامه ها و ارزيابي عملكرد** | **متوسط** |
| **7** | **كنترل كيفيت قطعات** | **تاحدي ضعيف** |
| **8** | **كنترل كيفيت خدمات نمايندگي ها** | **تاحدي ضعيف** |
| **9** | **تطابق اختيار با مسئوليت** | **تاحدي ضعيف** |
| **10** | **سازماندهي** | **تاحدي ضعيف** |
|  | **جمع** | **متوسط** |

نتيجه بررسي قوت و ضعف سيستم اخذ شكايات تابان سرویس :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رديف** | **مشتري گرايي و سيستم اخذ شكايات** | **امتيازات** |
| **1** | **تحويل به موقع** | **متوسط** |
| **2** | **راهنمايي سريع** | **متوسط** |
| **3** | **حل مسائل مشتري** | **متوسط** |
| **4** | **تخفيفات به مشتري** | **متوسط** |
| **5** | **تماس آسان بوسيله مشتري** | **متوسط** |
| **6** | **گارانتي** | **تاحدي خوب** |
| **7** | **مواجهه با شكايات : شنيدن ، گوش كردن ، همدلي ، حفظ حرمت** | **تاحدي خوب** |
| **8** | **رسيدگي به شكايات و جلب دوباره اعتماد مشتريان** | **تاحدي خوب** |
| **9** | **ثبت و بايگاني نكات موجود در شكايات و استفاده از آن براي بهبود** | **متوسط** |
|  | **جمع** | **متوسط** |

ـ نتيجه بررسي قوت و ضعف بازاريابي تابان سرویس :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رديف** | **بازاريابي** | **امتيازات** |
| **1** | **تحقيقات بازاريابي** | **تاحدي ضعيف** |
| **2** | **تبليغات** | **ضعيف** |
| **3** | **صادرات** | **بد** |
| **4** | **نام تجاري** | **تاحدي ضعيف** |
| **5** | **سهم بازار** | **ضعيف** |
| **6** | **سيستم توزيع** | **تاحدي ضعيف** |
| **7** | **سيستم انبار** | **متوسط** |
| **8** | **توانايي تخصصي نمايندگي ها** | **متوسط** |
| **9** | **توانايي مالي نمايندگي ها** | **متوسط** |
| **10** | **كيفيت خريدها** | **تاحدي ضعيف** |
| **11** | **خريدهاي به موقع** | **ضعيف** |
| **12** | **خريدهاي مطابق نيازها** | **تاحدي ضعيف** |
| **13** | **كفايت موجودي انبار** | **تاحدي ضعيف** |
|  | **جمع** | **ضعيف** |

**وضعيت تکنولوژي تابان سرویس**

**1- قوت و ضعف تكنولوژي تابان سرویس :**

در بررسي قوت و ضعف تكنولوژيك تابان سرویس نتیجه گیری شد که این شرکت در به روز بودن تکنولوژی تا حدی ضعیف عمل کرده است .

**2- قوت و ضعف تكنولوژي در زمينه عوامل مشترک :**

نتيجه بدست آمده با استفاده از بررسي هاي پرسشنامه اي در ارتباط با نقاط قوت و ضعف تكنولوژي در زمينه عوامل مشترک خدمات تعميرگاهي و فروش قطعات براي خودروهاي سواري عبارت است از :

ـ وضعيت غيرقابل قبول :

0 بهره گيري نمايندگي از سيستم مكانيزه

**3- قوت و ضعف تكنولوژي زمينه عوامل مربوط به خدمات تعميرگاهي :**

نتيجه بدست آمده با استفاده از بررسي هاي پرسشنامه اي در ارتباط با نقاط قوت و ضعف تكنولوژي نمايندگي ها در زمينه عوامل مربوط به خدمات تعميرگاهي براي خودروهاي سواري عبارت اند از :

ـ وضعيت هاي غيرقابل قبول به ترتيب :

0 استفاده از تجهيزات پيشرفته جهت تعمير

0 بهره گيري از تجهيزات و ابزارهاي استاندارد مورد نياز در نمايندگي

**قوت و ضعف مالي تابان سرویس**

**ـ نتيجه بررسي قوت و ضعف مالي تابان سرویس :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رديف** | **مالي** | **امتيازات** |
| **1** | **كمبود نقدينگي** | **تاحدي ضعيف** |
|  | **جمع** | **تاحدي ضعيف** |

**كيفيت خدمات پس از فروش تابان سرویس :**

نتيجه بدست آمده با استفاده از بررسي هاي پرسشنامه اي در ارتباط با كيفيت خدمات پس از فروش خودروهاي سواري بدين شرح بوده است : متوسط درصد كساني كه وضعيت موجود را غيرقابل قبول دانسته اند 45 درصد ، 34 درصد قابل قبول و 21 درصد مطلوب .

اين نتايج در ارتباط با خودروهاي وانت شامل 43 درصد غيرقابل قبول ، 24 درصد قابل قبول و 33 درصد مطلوب بوده است.

با مقايسه درصدهاي فوق مي توان اينگونه قضاوت كرد كه :

ـ كيفيت خدمات ارائه شده براي خودروهاي وانت بيشتر از خودروهاي سواري است و يا :

ـ انتظارات استفاده كنندگان از خودروهاي سواري در سطح بالاتري قرار دارد.

**ميزان وفاداري مشتريان تابان سرویس**

**1- وفاداري در خودروهاي سواري :**

نتيجه بدست آمده با استفاده از بررسي هاي پرسشنامه اي در خصوص وجود وفاداري به خودرو و نمايندگي ها از ابعاد مختلف براي خودروهاي سواري و به ترتيب به شرح زير است:

0 وفاداري به خودرو از لحاظ توصيه به ديگران وجود دارد.

0 وفاداري به تعميرگاه يا فروشنده قطعات از لحاظ عدم تمايل به تغيير خريد ، وجوددارد.

0 وفاداري به تعميرگاه يا فروشنده قطعات از لحاظ توصيه به ديگران ، وجود دارد.

0 وفاداري به خودرو از لحاظ عدم تمايل به تغيير خودرو ، وجود دارد.

**2- وفاداري در خودروهاي وانت :**

نتيجه بدست آمده با استفاده از بررسي هاي پرسشنامه اي در خصوص وجود وفاداري به خودرو و نمايندگي ها از ابعاد مختلف براي خودروهاي وانت و به ترتيب به شرح زير است:

0 وفاداري به خودرو از لحاظ توصيه به ديگران ، وجود دارد.

0 وفاداري به خودرو از لحاظ عدم تمايل به تغيير خودرو ، وجود دارد.

0 وفاداري به تعميرگاه يا فروشنده قطعات از لحاظ توصيه به ديگران ، وجود دارد.

0 وفاداري به تعميرگاه يا فروشنده قطعات از لحاظ عدم تمايل به تغيير خريد، وجود دارد.

**ساختار سازمانی تابان سرویس**

- هیئت مدیره

- مدیر عامل

- قائم مقام مدیر عامل

- مشاوران مدیر عامل

- مسئول دفتر مدیریت

- مسئول حراست

- مسئول روابط عمومی

- رئیس حسابرسی داخلی

- مسئول دبيرخانه

- سرپرست كامپيوتر

- معاون مالي و اداري

- مدير امور اداري

0 رئيس خدمات عمومي

0 مسئول كارگزيني و پيگيري هاي اداري

0 مسئول تداركات

0 مسئول انبار ملزومات

- مدير مالي

0 سرپرست بودجه و گزارشات مالي

0 رئيس حسابداري مالي

- معاون بازرگاني

- رئيس انبارهاي قطعات يدكي

- مدير خريد

0 سرپرست خريد و توليدات داخلي

0 سرپرست سفارشات خارجي

0 متصدي امور دفتري و پيگيري

- مدير فروش

0 سرپرست فروشگاه

0 سرپرست فروش به نمايندگان

0 مسئول بررسي بازار و بازاريابي

0 مسئول امور فروشگاه ها

**تشريح نمودار تشكيلاتي وسازماني تابان سرویس :**

به صورت اجمالي مي توان گفت كه در رأس شركت تابان سرویس رئيس هيئت مديره ومديرعامل قرار دارد . مديرعامل عضو هيئت مديره بوده و تحت نظارت هيئت مديره مي باشد. واحدهايي كه مستقيما زير نظر مديرعامل هستند عبارت اند از :

– معاونت بازرگاني ـ كه به سه بخش تقسيم مي شود :

الف ) واحد خريد

ب ) واحد انبار

ج ) واحد فروش

– مدير خدمات پس از فروش ـ كه تعميرگاه تحت پوشش اين مديريت مي باشد .

– معاونت مالي واداري

**فرهنگ سازماني تابان سرویس**

**1- قوت و ضعف فرهنگ سازماني تابان سرویس :**

نتيجه بررسي قوت و ضعف فرهنگ سازماني تابان سرویس :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رديف** | **فرهنگ سازماني** | **امتيازات** |
| **1** | **رعايت حرمت يكديگر** | **متوسط** |
| **2** | **مشتري گرايي و توجه و اعتقاد خاص به مشتري** | **تاحدي خوب** |
| **3** | **توجه به خلاقيت ، نوآوري و تغيير مستمر** | **تاحدي ضعيف** |
| **4** | **فرهنگ كاري ، وجدان كاري و مسئوليت پذيري** | **متوسط** |
| **5** | **سازمان غيررسمي كارا** | **متوسط** |
| **6** | **اعتقاد به مديران** | **متوسط** |
| **7** | **فضاي كاري مناسب** | **تاحدي ضعيف** |
| **8** | **سرعت در انجام كار** | **متوسط** |
| **9** | **رعايت قوانين و گرايش به نظم** | **متوسط** |
|  | **جمع** | **متوسط** |

**2- جنبه هاي ضعيف فرهنگ و جو سازماني تابان سرویس :**

0 در حد متوسط بودن توجه به ريسك پذيري : تشويق پذيرش ريسك و خطر

0 نسبتأ كم بودن توجه به پايداري : اصرار در حفظ وضعيت موجود و پرهيز از تغيير

0 كم بودن توجه به فضاي كاري : ارزشمند بودن فضاي كاري بزرگ و شيك

0 نسبتأ كم بودن ميزان توجه به افراد و ارزش قائل شدن براي تلاش فردي

0 در حد متوسط بودن ميزان پذيرش كارهاي جديد ، مبهم و غيرتكراري

0 نسبتأ كم بودن ميزان تأكيد بر رضايت افراد : توجه به رضايتمندي كاركنان

0 نسبتأ كم بودن توجه به تأمين منافع كاركنان

0 نسبتأ زياد بودن كوتاه مدت نگري : توجه به هدف ها و برنامه هاي كوتاه مدت

0 متوسط بودن نگرش مثبت نسبت به مديران

0 متوسط بودن نگرش مثبت نسبت به غيرمديران : كارمندان و كارگران

0 متوسط بودن شايسته سالاري : اعطاء پست و پاداش بر اساس شايستگي ها

0 متوسط بودن ميزان اعطاء پاداش بر اساس عملكرد

0 متوسط بودن ميزان فرهنگ تيمي : توجه به مديريت مشاركتي و نظرات ديگران

0 متوسط بودن ميزان فرهنگ دژ نظامي : وجود ناامني شغلي

0 متوسط بودن ميزان قوت فرهنگ : اعتقاد كاركنان به الگوي رفتاري مشترك

0 متوسط بودن ميزان پايداري فرهنگ : زياد بودن ارزش ها و باورهاي مشترك

**3- جنبه هاي قوي فرهنگ و جو سازماني تابان سرویس :**

0 زياد بودن توجه به مشتري : احترام به مشتري و رسيدگي به خواسته ي وي

0 زياد بودن توجه به خلاقيت : ارزش قائل شدن براي انديشه هاي نو

0 نسبتأ زياد بودن نگرش مثبت نسبت به كار : ارزشمند بودن انجام كار و وظايف محوله

0 نسبتأ زياد بودن احترام به يكديگر

0 نسبتأ زياد بودن ميزان توجه به هدف هاي سازماني : تلاش همه براي تحقق هدف هاي سازماني

0 نسبتأ زياد بودن ميزان تأكيد بر وظايف : ارزشمند بودن انجام وظايف محوله

0 نسبتأ زياد بودن هماهنگي واحدهاي مختلف : كمك به يكديگر

0 نسبتأ زياد بودن ميزان وفاداري كاركنان

0 نسبتأ زياد بودن ميزان وجدان كاري كاركنان

0 نسبتأ زياد بودن توجه به محيط : توجه به تغييرات محيطي و اتخاذ واكنش مناسب

0 نسبتأ زياد بودن توجه به زمان : ارزش قائل شدن براي وقت و بلند مدت نگري

0 نسبتأ زياد بودن ميزان فرهنگ دانشگاهي : ارزشمند بودن يادگيري و كسب تجربه

**4- قوت و ضعف فرهنگ سازماني نمايندگي ها:**

نتيجه بدست آمده با استفاده از بررسي هاي پرسشنامه اي در ارتباط با نقاط قوت و ضعف فرهنگ سازماني نمايندگي ها در زمينه عوامل مشترك خدمات تعميرگاهي و فروش قطعات براي خودروهاي سواري عبارت اند از :

ـ وضعيت هاي غيرقابل قبول به ترتيب :

0 نماي ظاهري و بيروني تميز و زيبا

0 اطلاع رساني مناسب به مشتري

0 ارائه توصيه ها , سفارشات و هشدارهاي لازم

0 فضاي كاري جذاب و شيك

0 رسيدگي به شكايات مشتري

0 فضاي كاري بزرگ

0 برخورد صادقانه و منصفانه با مشتري

0 پذيرش خطاها و اشتباهات بوسيله نمايندگي

0 فضاي كاري مرتب و منظم

0 پيگيري و حل مسائل و مشکلات مشتري

0 صداقت در ارائه راهنمايي لازم

0 توجه ويژه و خاص به مشتري

ـ وضعيت هاي قابل قبول و مطلوب به ترتيب :

0 برخورد مؤدبانه و محترمانه با مشتري

0 برخورد پرسنل پذيرش

0 گفتگو با زبان قابل درك با مشتري

0 سوء استفاده نکردن از اعتماد مشتري

0 عمل به تعهدات و وعده ها

0 مسئوليت پذيري پرسنل

0 سرعت انجام كار

0 دقت در انجام كار

0 صداقت در ارائه راهنمايي لازم

**5- قوت و ضعف فرهنگ سازماني نمايندگي ها در خدمات تعميرگاهي خودروهاي سواري :**

نتيجه بدست آمده با استفاده از بررسي هاي پرسشنامه اي در ارتباط با نقاط قوت و ضعف فرهنگ سازماني نمايندگي ها در زمينه عوامل مربوط به خدمات تعميرگاهي براي خودروهاي سواري :

ـ وضعيت هاي غيرقابل قبول به ترتيب :

0 وجود تسهيلات رفاهي مناسب در نمايندگي

ـ وضعيت هاي قابل قبول و مطلوب به ترتيب :

0 انجام کار در زمان وعده داده شده

0 مطلع ساختن مشتري از تحويل با تأخير خودرو (در وانت غير قابل قبول است)

0 کسب موافقت مشتري براي انجام هر نوع تعميرات و خدمات اضافي

0 تطابق خدمات وتعميرات انجام شده باخدمات وتعميرات درخواستي مشتري

0 تميزي خودروي تعمير شده هنگام تحويل به مشتري

0 تحويل داغي قطعات تعويضي به مشتري

0 انجام سريع کارهاي برگشتي

**6- فرهنگ سازماني از ديدگاه مديران :**

(حق با مشتري است) بايد به فرهنگ خدمات پس از فروش تبديل شده و اعتقاد به آن در قلب ها جاي گيرد.

**خدمات جديد تابان سرویس**

- افزايش خطوط تلفن مرکز پيام براي پاسخگويي بهتر به نيازهاي مشتري

- راه اندازي سيستم پست الکترونيک جهت ارتباط با نمايندگي ها

- ايجاد دفاتر استاني شرکت امداد خودرو در زمينه امداد، تعمير و اطلاع رساني

- راه اندازي شبکه بي سيم مرکزي امداد خودرو در تهران

- جذب امدادگران جديد و افزايش پرسنل مرکز پيام

**ضمیمه 4 : خدمات پس از فروش خودروسازی فورد آمریکا**

**تاريخچه**

اولين خودروي فورد در سال 1904 ميلادي توليد و در آن سال 117 خودرو توسط اين شركت وارد بازار گرديد .در آن زمان خودروهاي ساخته شده تماما دست ساز بودند .پس از آن اولين استانداردهاي خودرو توسط فورد به جهانيان معرفي و پايه هاي توليد انبوه خودرو در همان ايام بدعت گذاري شد .تا كنون شركت فورد نمايندگي هاي متعددي را در اقصي نقاط جهان افتتاح و علي رقم رقابت شديد خودروسازان و سرمايه گذاري هاي عظيم صورت گرفته توسط كشورهاي بزرگ صنعتي در اين زمينه, هنوز هم سهم قابل توجهي از بازار خودروي جهان متعلق به اين شركت مي باشد .

**رسالت شركت فورد**

ـ رسالت اين شركت ، ساخت خودروهاي باكيفيت ، با كارايي و سودزايي هرچه بيشتر مي باشد.

**استراتژي هاي فورد**

ـ بكارگيري شبكه نمايندگان مجاز و مستقل در فروش و ارائه خدمات

ـ بكارگيري خدمات اينترنتي به منظور ارتباطات با نمايندگان فورد

ـ سرمايه گذاري براي بهبود

ـ ايجاد مجمعي از نمايندگي ها و كارمندان فورد براي مبادله اطلاعات ، شناسايي و حل مشكلات و ايجاد بازخورد مناسب براي فعاليت هاي مرتبط

**مسئوليت هاي شركت فورد**

ـ مسئوليت فورد در قبال نمايندگان شامل موارد زير :

0 توليد محصولات خوب و با كيفيت كه خواسته هاي مشتري را برآورده سازد

0 تامين نمايندگان و مساعدت به آنان در راستاي تجارت سالم

**ساختار فورد**

ـ شركت فورد در كانادا شامل يك اداره مركزي , شش دفتر منطقه اي , شش كارخانه ساخت و مونتاژ و دو مركز توزيع مي باشد.

**انتخاب نمايندگي ها در فورد**

ـ مراحل انتخاب كانديداهاي نمايندگي ها

فرايندهاي مربوطه در راستاي آزمايش و انتخاب نمايندگي ها شامل 5 مرحله مي باشد:

مرحله يك : فرايند دريافت درخواست ها و فرم ها

مرحله دوم : تحقيق در زمينه ظرفيت سرمايه گذاري كانديداها

مرحله سوم : مصاحبات منطقه اي

مرحله چهارم : مصاحبات دفتر مركزي و مركز ارزيابي و تشخيص و اظهارنظر

مرحله پنجم : موافقت مديريت

**فروش شركت فورد**

ـ فروش در سال 2000 : 7,021,741

**وضعيت رقابت**

ـ از نظر کیفیت ، در رده هفتم جهانی قرار دارد . با توجه به شاخص‌های مربوط به تعداد خرابی‌های خودرو در سال، آمار نشان می‌دهد که به ازای هر 100 خودرو در سال، 162 مشکل و خرابی مشاهده شده است. این رقم در مقایسه با تعداد 115 خرابی در خودروهای تویوتا، که با در نظر گرفتن شاخص‌های مذکور بهترین خودرو از نظر کیفیت است، آمار نسبتا بالاتری را نشان می دهد .

**نمودار كيفيت براي هفت خودروي برتر جهان در سال 2000**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| تعداد خرابيها در طي سال براي هر 100 خودرو | خودروساز | رتبه |
| 115 | تويوتا | 1 |
| 133 | هوندا | 2 |
| 145 | نيسان | 3 |
| 146 | جنرال موتورز | 4 |
| 154 | دايملر كرايسلر | 5 |
| 159 | فولكس واگن | 6 |
| 162 | فورد | 7 |

**گارانتي فورد نسبت به رقبا**

ـ هزينه هاي گارانتي : فورد در ميان هفت خودروي برتر جهان ، بدترين رتبه را از نظر كيفيت دارا مي باشد . با توجه به تخمين هاي صورت گرفته ، هزينه گارانتي هر خودروي فورد در سال معادل 650 دلار ، هزينه گارانتي هر خودروي جنرال موتورز برابر با 550 دلار و اين هزينه براي هر خودروي تويوتا برابر با 400 دلار مي باشد . با توجه به برآورد صورت گرفته هزينه هاي گارانتي سالانه فورد در حدود 6/2 ميليارد دلار مي باشد .

**رضايت مشتريان فورد**

ـ رضايت مشتري در سال 2001 : شاخص رضايت مشتريان از فورد در اين سال در حدود 70 درصد برآورد شده ، كه در نهايت شگفتي اين آمار بيش از 10 درصد افزايش ناگهاني داشته است . همچنين تعداد افرادي كه به ديگران توصيه مي نمايند تا از نمايندگي هاي آنان خدمات دريافت نمايند 6 درصد افزايش داشته است . در سال 2001 ، 84 درصد از مشتريان فورد به افرادي كه متقاضي خريد خودرو بوده اند ، سفارش موكد نموده اند كه از نمايندگي هاي مخصوص آنها خريد نمايند .

**آموزش در فورد**

ـ هدف از دوره هاي آموزشي : بهبود تكنيك هاي مديريت و مهارت ها و نهايتا موفقيت در عضويت در تيم دفتر مديريت نمايندگي فورد

ـ آموزش گسترده و خصوصا آموزش مديران با همكاري دانشگاه آريزونا

ـ دانشجويان بازرگاني دانشگاه ايالتي آريزونا كه دوره تحصيلي خود را در زمينه

برنامه ريزي مديريت نمايندگي ها مي گذارنند , مفاهيم بازرگاني پايه همچون مالي ، حسابداري ، بازاريابي مديريت ، اقتصاد و سيستم هاي اطلاعاتي كامپيوتري را فرا مي گيرند.

ـ ويژگي هاي كانديداهاي شركت در دوره هاي آموزشي :

0 يك كانديدا بايد شهروند امريكا بوده و مجوز قانوني براي اقامت و كار در امريكا را داشته باشد .

0 يك كانديدا بايد حداقل تجربه 5 سال نمايندگي را داشته باشد .

0 يك كانديدا بايد حداقل تجربه 2 سال سمت مديريتي را دارا باشد .

0 كانديدا بايد حداقل توانايي 175000 دلار سرمايه گذاري را داشته باشد .

0 كانديدا بايد شخصيت رضايت بخش و فاقد هرگونه سوء سابقه باشد .

0 ‌كانديدا در مصاحبه هاي متعددي كه توسط دفتر مركزي فورد ، دفاتر منطقه اي فورد ، دفاتر انشعابي توسعه نمايندگي برگزار مي گردد شركت نمايد .

0 كانديدا بايد در مركز ارزيابي كه برمهارت هاي پرسنلي ، روندهاي مديريتي و برآورد توانائي هاي شخصي به منظور مديريت موفق يك نمايندگي تاكيد دارد , شركت نمايد .

0 كانديدا بايد يك آدرس پست الكترونيك ، به منظور ارتباطات و دريافت برنامه هاي روزانه ، اطلاعات سفر و اتفاقات در شرف وقوع داشته باشد .

0 كانديداي نمايندگي حقوق ساليانه دريافت مي نمايد .

0 در طول دوره آموزشي ، كانديداها ، كارمندان تمام وقت يك نمايندگي فورد خواهند بود و اين در حالي است كه اين كانديدها به هيچ وجه كارمند شركت فورد محسوب نمي شوند .

ـ برنامه آموزشي دفتر مديريت نمايندگي خودرو

اين برنامه يك برنامه جديد دو ساله است كه توسط بخش نمايندگي هاي اقليت و آموزش براي اشخاصي كه قصد دارند عضوي از تيم دفتر مديريت نمايندگي شركت فورد شوند تدارك ديده شده است . اين برنامه يك فرايند آموزش جامع است كه شامل موارد زير مي باشد :

ـ آموزش قواعد سيستم حسابداري فورد و لينكلن مركوري [[475]](#footnote-475)

ـ سمينارهاي آموزشي در ارتباط با حسابداري نمايندگي ها و مديريت و بوركراسي و چگونگي گردش مستندات از تمامي بخش ها به دفتر مركزي

ـ جلسات آموزشي شامل راهكارها و نوآوري در نمايندگي ها در زمينه كنترل داخلي نمايندگي ها و رويه هاي عملياتي

ـ هدايت و رهبري

**مشاركت فورد و دانشكده پنسيلوانيا**

در سال 1996 دانشكده فن آوري پنسيلوانيا و شركت فورد ، تلاش مشتركي را به همراه نمايندگان فورد و لينكلن مركوري و همچنين دانشجويان منتخب جهت ايجاد برنامه Ford Asset (برنامه خدمات آموزشي دانشجويان خودرو) در منطقه ويليام اسپورت آغاز نمودند.

دانشكده پنسيلوانيا به صورت همه جانبه برنامه Ford Asset را در زمينه هاي استاد و آموزشيار، آموزشي ، تهيه ، تجهيز كلاس ها و آزمايشگاه ها حمايت مي نمايد.

فارغ التحصيلان فن آوري خودرو / Ford Asset بايد از توانايي هاي ذيل برخوردار باشند.

0 تشخيص و تعمير عيوب معمول سيستم ها و اجزاء خودروهاي فورد و لينكلن مركوري

0 تشخيص و تعمير عيوب موتور

0 بكارگيري قوانين پايه فيزيك و قواعد عملي به منظور تشخيص و تعمير عيوب مربوط به اجزاء تشكيل دهنده سيستم خودرو به هنگام كار

0 ارائه مفاهيم مديريتي خوب در ارتباط با نحوه برخورد با مشتريان ، آشنايي با محيط كاري ، استفاده از تجهيزات هنگام انجام خدمات خودرو

0 نگهداري سوابق كاري و تجاري و رويه هايي كه بيانگر مديريت خوب در اين زمينه مي باشد.

0 ارائه روحيه مسئوليت پذيري به هنگام خدمات خودرو و به طور كلي در محيط كاري

0 تشخيص و تعمير عيوب دستگاه انتقال قدرت خودكار فورد .

**گارانتي فورد**

بنا به توافق نامه فروش و خدمات كه بين شركت فورد و نمايندگان آن منعقد گرديده است ، نمايندگان ملزم به تعمير خودروهاي فورد تحت گارانتي فورد و فاقد هرگونه هزينه براي مشتري مي باشند. فورد بنا به عرف سفارش و ملي جهت اين تعميرات به نمايندگان نرخ هزينه را بعلاوه 30 الي 40 درصد بازپرداخت مي نمايد. اين مبلغ كمتر از نرخ پيشنهادي فروش خدمات تعميراتي معادل 63% ، و كمتر از نرخ پيشنهادي نمايندگان به مشتريان فاقد گارانتي مي باشد. اين بازپرداخت به نمايندگان به صورت ماهانه و با توجه به قطعاتي كه توسط آنها درخواست شده , صورت مي گيرد.

از سال 1980، نمایندگی‌های خودرو ملزم شده‌اند هزینه‌های مربوط به خدمات گارانتی، از جمله هزینه‌های اجرت و قطعات را که برای خودروهای تحت پوشش گارانتی پرداخت می‌کنند، تأمین کنند. علاوه بر این، این نمایندگی‌ها مسئول تأمین هزینه‌های اجرت و قطعات برای مشتریانی هستند که تحت پوشش گارانتی قرار ندارند. پیش از سال 1980، نمایندگی‌ها تنها ملزم به پرداخت هزینه‌های مربوط به خدمات گارانتی بودند.

در سال 1993 ، فورد بازپرداخت خود را افزايش داد واعلام نمود كه با تحميل نرخ اضافي بابت تعادل گارانتي به تمامي نمايندگي ها ، هزينه هاي پرداخت سود بالاتر گارانتي به نمايندگان را پوشش خواهد داد. در سال 1993 اين هزينه يا نرخ اضافي براي هرخودروي فروخته شده 160 دلار در نظر گرفته شد . اين هزينه با توجه به قطعات داغي نمايندگان تصفيه مي گرديد.

در همان سال نمايندگان به دادگاه عليه فورد بابت اين اضافه هزينه شكايت نمودند و ادعا كردند كه اين هزينه غيرقانوني است . دادگاه ايالت متحده پس از بررسي به اين نتيجه رسيد كه فورد شايسته دريافت اين هزينه مي باشد تا بتواند هزينه هاي افزايش يافته انجام معاملات تجاري را بپوشاند. اما اين هزينه بايد با افزايش نرخ فروش عمده خودرو پوشش داده شوند ، نه بوسيله تحميل اين هزينه اضافه به صورت درخواست قطعات ماهانه به نمايندگي ها .

**اعتبار گارانتي فورد**

جدول ذيل بيانگر اعتبار گارانتي برحسب زمان و يا كيلومتر مي باشد.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رديف** | **نوع گارانتي** | **اعتبار** |
| **1** | **پايه** | **36 ماه يا 000/60 Km** |
| **2** | **خوردگي و يا زنگ زدگي** | **60 ماه و مسافت نامحدود** |
| **3** | **سيستم ايمني** | **000/80 Km** |

**گارانتي خودروهاي نو براي خودروهاي مدل 2002**

شركت فورد ، تضمين نموده كه نمايندگي هاي مجاز آن خودروهاي 2002 را با توجه به قانون گارانتي و ظرف مدت و كاركرد مربوط تعمير نموده و قطعات را تعويض و يا تعمير نمايد.

شركت فورد توصيه نموده كه خودرو به منظور خدمات به نماينده فروش كه رضايت مشتري اش را تضمين نموده ارجاع داده شود. تعميرات گارانتي خاص نيازمند آموزش و تجهيزات خاص مي باشد بنابراين تمامي نمايندگان مجوز انجام تمامي خدمات گارانتي را ندارند. اين بدان معناست كه با توجه به تعميرات گارانتي مورد نياز، خودرو ممكن است لازم شود كه به نماينده ديگري انتقال داده شود. پس از انتقال خودرو به نمايندگي ، ظرف زمان منطقي و معين خودرو تعمير مي گردد. تعميرات با استفاده از قطعات فورد و يا موتوركرافت و يا ساير قطعاتي كه از طرف فورد مجاز دانسته شده اند صورت مي گيرد.

**گارانتي پايه**

مطابق اين گارانتي خودرو به صورت كامل البته به غير از استثنائاتي كه بعداً تشريح مي گردند به مدت 36 ماه و يا 60000 كيلومتر (هر كدام موعدش زودتر فرا رسد) تحت پوشش اين گارانتي قرار مي گيرند.

**گارانتي هاي سيستم هاي ايمني**

كمربندهاي ايمني و ساير سيستم هاي ايمني ( air bag ) به مدت 60 ماه و يا 000/80 كيلومتر (هركدام كه موعدش زودتر فرا رسد) داراي گارانتي مي باشد.

**گارانتي پوسيدگي و خوردگي**

بر اساس گارانتي خودروهاي نو گارانتي پوسيدگي و فرسودگي از ابتداي تاريخ گارانتي آغاز شده و تمامي بدنه فلزي خودرو را عليه هرگونه پوسيدگي و فرسودگي كه به خاطر مواد بكارگرفته شده و يا نحوه توليد كارخانه ايجاد شده باشد گارانتي مي نمايد.

مدت اين گارانتي بستگي به نوع خسارت (پوسيدگي و يا خوردگي ) وارد شده دارد.

- اگر پوسيدگي ايجاد حفره وشكاف نكرده باشد و مشكل نتيجة استفاده از خودرو و يا مواد انتقال يافته بوسيله هوا نباشد ، گارانتي پوسيدگي به مدت 36 ماه ديگر و يا براي 60000 كيلومتر (هركدام موعدش زودتر فرا رسد) تمديد خواهد شد. با توجه به خساراتي كه توسط مواد انتقال يافته بوسيله هوا (به دليل شرايط نامساعد محيطي و جوي ) ايجاد مي شود ، زماني كه خسارت موجود به دليل مواد بكار رفته كارخانه و يا نوع ساخت خودروساز نباشد ، خودرو به مدت 12 ماه و يا 20000 كيلومتر (هر كدام موعدش زودتر فرا رسد) گارانتي خواهد شد (زماني كه خسارت به دليل استفاده و يا شرايط محيطي حاصل شده باشد).

**امداد فورد در جاده ها**

خودروي فورد خريداري شده در امريكا يا كانادا، تحت پوشش برنامه امداد خودرو قرار مي گيرد. اين برنامه جدا از گارانتي محدود خودروي جديد در امريكاست. اما متناسب با دوره گارانتي يعني 60/36 ماهه مي باشد.

مطابق اين برنامه خودروي مصوب به نزديكترين نمايندگي فورد بكسل مي شود. همچنين خدمات ديگري همچون لاستيك يدك ، تحويل بنزين ، خدمات باتري و يكسري خدمات سفارشي ديگر نيز در جاده به ماشين ارائه مي گردد.

**مواردي كه تحت گارانتي خودروي جديد قرار نمي گيرند**

خساراتي كه بوسيله :

0 تصادف ، آتش سوزي ، دزدي ، انفجار ، برخورد اشياء با خودرو ، انجماد ، شورش يا خرابكاري ، ايجاد شده باشد.

0 سوء استفاده از ماشين همچون مسابقه با خودرو ، بارگيري بيش از حد و …

0 تغيير و دستكاري در بدنه ، شاسي و يا هر قسمت ديگر به نحوي كه خودرو از كنترل فورد خارج شود .

0 تغييراتي كه منجر به تغيير مصرف بنزين خودرو گردد.

0 بازسازي مجدد خودرو پس از خساراتي كه بواسطه تصادف سنگين ايجاد شود.

0 دستكاري خودرو ، سيستم هاي Emission و يا قطعات ديگري كه اين سيستم ها را تحت تاثير خود قرار مي دهد.

0 تغيير در كيلومتر شمار ، يا به هنگامي كه مسافت واقعي طي شده بدليل دورة اضافي طي شده توسط كيلومتر شمار قابل تشخيص نمي باشد.

0 استفاده از سوخت آلوده و غير مناسب

0 رانندگي در آب ، به نحوي عميق بوده كه در موتور نفوذ كرده باشد.

0 در شرايطي كه قطعات غير از فورد بر روي خودرو نصب گرديده باشد.

نكته : در شرايطي كه قطعات غير از فورد منجر به وقوع آسيب ديدگي و خسارت خودرو گرديده باشد گارانتي غير معتبر خواهد گرديد.

**خساراتي كه به خاطر محيط و يا نوع استفاده وارد گرديده**

گارانتي خودروي جديد ، زنگ زدگي و يا ايراد در رنگ خودرو و يا هرگونه مشكل ظاهري موجود در خودرو كه نتيجه استفاده ناصحيح از خودرو بوده باشد را نخواهد پذيرفت . مثال هايي از اين موارد در زير موجود مي باشند :

0 سنگ پريدگي و يا خراشيدگي خودرو

0 رعد و برق ، طوفان و تگرگ

0 زلزله

0 بريدگي ، سوختگي و يا پنچري تايرها

0 باد و طوفان و سيل

**خساراتي كه ناشي از نگهداري نامناسب**

همچنين در شرايطي كه خسارت حاصله ناشي از عدم نگهداري مناسب همچون استفاده از قطعات ، سوخت ، روغن نامناسب و …. باشد.

ساير موارد و شرايطي كه تحت پوشش اين گارانتي قرار نمي گيرند.

0 قطعاتي كه توسط سازندگان و يا تعميركاران غير از فورد بر روي خودرو نصب شده باشد. و يا خساراتي كه به منبع نصب قطعات غير از فورد بر روي خودرو ايجاد شده باشد.

0 خودروهايي كه توسط شركت بيمه كاملا ناكارآمد شناخته شده باشند ,كه در اين شرايط گارانتي خودروي جديد باطل خواهد گرديد.

**محدوديت هاي گارانتي خودروي نو**

گارانتي پايه ، گارانتي پوسيدگي و خوردگي ،‌گارانتي موتور ديزلي انژكتوري سيستم ، گارانتي سيستم هاي Emission و سيستم هاي ايمني تنها گارانتي هاي مستقيم فورد و نمايندگي هاي فروش آن هستند مشتري با توجه به نوع منطقه و ايالت مي تواند از حقوق ديگري نيز برخوردار گردد.

**مساعدت به مشتري**

رضايت مشتري از جمله موارد مهم براي فورد و نمايندگان آن محسوب مي گردد. معمولاً مشكلات موجود مشتري توسط نمايندة فروش و يا بخش خدمات حل خواهد شد. مراحل پيشنهادي فورد جهت حل و فصل مشكلات مشتري به شرح ذيل مي باشد :

ـ در ابتدا به سرپرست تعميرگاه نمايندگي يا مدير فروش گزارش مي گردد غالبا مشكلات در اين سطح حل مي گردند هرچند كه در صورت عدم رفع اين مشكل مشتري بايد به مرحله بعد برود.

ـ تشريح مشكل براي صاحب و يا مدير عامل نمايندگي

ـ در صورت عدم رفع مشكل به مشتري بايد با مركز مساعدت مشتريان تماس حاصل نمايد.

**برنامه خدمات توسعه يافته فورد**

مشتري مي تواند برنامه خدمات توسعه يافته فورد (ESP) را خريداري نمايد و از مزاياي بيشتري برخوردار گردد.

اين قرارداد شامل مواد زير مي باشد :

ـ مزایای دوره گارانتی بر اساس نوع برنامه خریداری شده، شامل مواردی مانند بازپرداخت وجوه کرایه، هزینه‌های نگهداری مانند تعویض روغن و سایر خدمات مرتبط، ارائه می‌شود.

ـ عدم پرداخت هزينه هاي تعميراتي توسط مشتري پس از انقضای سرويس اوليه خودرو :

مشتري مي تواند ESP را از هر نمايندة‌ فورد خريداري نمايد. ESP هاي متنوعي با توجه به زمان ، مسافت و هزينه هاي كسري وجود دارد. هر برنامه با توجه به نيازها ، خاص مشتري طراحي شده و شامل بكسل و كرايه نامه ها نيز مي گردد. با خريد ESP فورد مشتري مي تواند از خدمات بيش از 5000 نمايندگي فورد استفاده نمايد.

**مسئوليت هاي كارشناس فني**

ـ تكميل كارت تعميراتي – اين امر شامل ورود اطلاعات مشتري ، نام ، آدرس ، شماره شناسايي خودرو ، شماره تلفن ها ، تاريخ و تشريح ايرادات مطرح شده توسط مشتري مي باشد.

ـ ذكر شماره شناسايي كارشناس فني بر روي كليم ( 4 رقم آخر شماره بيمه اجتماعي)

ـ امضا مشتري بايد برروي كارت تعميراتي وجود داشته باشد

ـ چك نمودن OASIS/DAWISZ : تاريخ آغاز گارانتي ، اطلاعات لغو گارانتي و غيره

ـ انجام ارزيابي مقدماتي به منظور بررسي اين كه فعاليت مربوطه تحت پوشش يكي از موارد ( گارانتي قرارداد , خدمات توسعه يافته ، تعميرات داخلي نمايندگي , تعميرات در ازای پرداخت مشتري و غيره) قرار دارد .

ـ كسب مصوبه اوليه تعميراتي به هنگام نياز .

ـ مرور سوابق خدماتي مشتري به منظور بررسي درخواست هاي تعميراتي جاري كه قبلاً مورد تعمير قرار گرفته يا ذكر نشده اند .

ـ مسئوليت هاي اعزام ( نحوه و چگونگي اعزام در همين بخش تشريح گرديده است)

ـ درج كد ايراد (3 رقمي) برروي كليم

ـ مشخص کردن کارمندان مسئول تعمیرات از طریق چهار رقم آخر شماره بیمه اجتماعی آن‌ها

ـ ثبت داده هاي مرتبط با تكنيك ها ، كاركرد روزانه ، برگه هاي كاري و ثبت on و off براي انجام هر كار به منظور براورد بهره وري و كارايي تكنيسين ها (سیستم باید برای هر تکنسین در هر روز و همچنین برای تعمیرات مجزای انجام شده، زمان‌های ON و OFF را ثبت کند.)

ـ مرور اطلاعات تعميراتي مربوط به تكنيسين ها و قطعات و درج زمان كاركرد نيروي انساني مربوط به انجام عمليات استاندارد

ـ علائم گذاري كارت هاي تعميراتي و ارسال آن ها جهت بررسي دقيق تر و قيمت گذاري

**مسئوليت هاي تكنيسين ها**

ـ تكنيسين بايد به ازای هر كارت تعميراتي كه بر روي آن كار مي كند , خود را بوسيله چهار رقم آخر شماره بيمه اجتماعي معرفي نمايد .

ـ وارد کردن تشریح کاملی از تعمیرات انجام شده، که شامل نتایج تست تشخیص، نتایج تجهیزات تعمیرگاهی (مانند تنظیم فرمان) و علت عیب می‌باشد. اگر بیش از یک تکنسین بر روی یک خودرو کار کرده باشند، هر تکنسین باید مشخص کند که چه کارهایی توسط او انجام شده است.

ـ بهنگام كليم زمان واقعي بايد تشريح كاملي از جزئيات صورت گيرد .

ـ ورود كد وضعيت دو رقمي در مقابل قطعه تعميري

ـ ورود تمامي كدهاي تست تشخيص بر روي كليم

ـ تهيه زمان روزانه و برگه كاري براي اعزام كننده تا وي قادر باشد براي هر كار بهنگام نياز on يا off بگذارد .

**مسئوليت هاي دپارتمان قطعات**

ـ ثبت شماره قطعات ( كه شامل شماره وضعيت آنها مي باشد ) بر روي كارت تعميراتي كه به منظور تكميل تعميرات صورت مي گيرد .

ـ ثبت" نام قطعه "

ـ مهر سفارشات كاري كه نشان دهد چه زماني قطعات داغي گارانتي به دپارتمان قطعات فرستاده شده اند .

**مسئوليت هاي سرپرست تعميرگاه**

ـ مسئوليت تمامي امور مربوط به تهيه و تسليم كليم به عهده سرپرست تعميرگاه مي باشد

ـ تشخيص تعميرات علني كه به آساني بوسيله حواس تشخيص داده مي شوند ، تست جاده و صدور دستورالعمل هاي تعميراتي براي تكنيسين ها به عهده سرپرست تعميرگاه مي باشد.

ـ تصويب خدمات پس از گارانتي كه بوسيله نماينده صورت مي گيرد .

ـ بررسي و نظارت كارايي و بهره وري تكنيسين ها

ـ مرور و ورود كد فعاليت هايي كه بوسيله خود نمايندگي برروي تعميرات تكراري تصويب مي گردند .

ـ بخشي در كليم كه قيد شده ،" امضاء پرسنلي نمايندگي مجاز" بايد بوسيله سرپرست تعميرگاه امضا گردد .

**مسئوليت هاي مدير تصفيه كليم ها**

ـ مرور سفارشات كاري تكميل يافته و تائيد اينكه كد وضعيت و كد ايراد بر روي كليم وارد شده اند .

ـ تضمين اين كه عمليات استاندارد مربوط به زمان عملكرد خدماتي در كليم وارد شده اند

ـ تضمين اين كه كد مجوز منطقه اي و تعهدات مربوطه به هنگام ضرورت بر روي كليم وارد مي شود .

ـ تسليم كليم براي پرداخت

**مسئوليت هاي مدير عامل و سرپرست نمايندگي**

ـ مسئول صدور مجوز براي تعميرات گارانتي در خودروهاي ذيل : خودروهاي جديد موجود در نمايندگي ، خودروهاي نمايشگاهي ، خودروهاي دسته دوم موجود در نمايندگي ، خودروهاي اجاره اي نمايندگي ، قطعات تحويلي خودروها

**تهيه كليم پايه**

اين بخش فرمت كليم و آماده سازي فرم كليم را تشريح مي نمايد .

ـ فرم تشريحي يك فرم دست نويس است و به منظور درخواست براي پرداخت گارانتي و تعميرات انجام شده بوسيله نمايندگي جهت قراردادهاي خدماتي و برنامه هاي خاص توسط شركت مورد استفاده قرار مي گيرد .

ـ تهيه كارت هاي تعميراتي گارانتي مناسب نيازمند گروهي مي باشد كه تلاش خود را در بخشي از نمايندگي به اين امر معطوف نمايند .

ـ از آنجائيكه اين فرم بوسيله چند پرسنل كليدي نمايندگي تكميل مي گردد ، خوانا ، دقيق و كامل بودن اظهارات هر نفر در فرم بسيار مهم مي باشد . اين امر موجب گردش اطلاعات مناسب ميان بخش ها و نهايتاً فرايند پاياني ساده تر مي باشد .

**موارد زير در تهيه تمامي فرم هاي گارانتي لازم الاجرا مي باشند**

ـ كد ايراد ، كد وضعيت ، شماره شناسايي كارشناس فني ، شماره شناسايي تكنيسين و قطعه تعميري بايد براي هر تعميرات فهرست شده وارد گردند .

ـ تنها يكي از موارد اجرت يا قطعه بايد در هر خط مجزا فهرست شوند .

ـ در صورتي كه قطعات يا اجرت در يك فرم نگنجد ، بايد از فرم هاي اضافي استفاده شود.

نكته : ورود تمامي اطلاعات در فرم هاي اضافي ضروري نخواهد بود . در شرايط عادي ورود شماره شناسايي خودرو و تاريخ تعمير در اين فرم كفايت خواهد نمود .

ـ تنها يك شماره شناسايي خودرو مي تواند در هر فرم تعميراتي گارانتي فهرست گردد.

ـ بيش از يك كد برنامه مي تواند براي هر ويزيت تعميراتي مورد استفاده قرار گيرد .

ـ در شرايطي كه نماينده از سيستم كارت هاي تعميراتي الكترونيكي استفاده نمايد بايد دستورالعمل هاي مربوط به ACESII را بكار گيرد .

**چگونگي تكميل كليم**

آماده سازي اين فرم بوسيله كارشناس فني آغاز مي گردد . كارشناس فني تمامي داده هاي مرتبط با خودرو و مشتري را تهيه نموده و پس از آن شرح خلاصه و واضحي از ايرادات تشريح شده توسط مشتري را تهيه مي نمايد . يك نسخه كپي از فرم ها جدا شده و براي اعزام كننده ارسال مي گردد .

**اهميت زمان در ارائه خدمات**

به منظور بازپرداخت اجرت توسط شركت فورد , محاسبه زمان واقعي«استاندارد زماني» و هزينه هاي واقعي (آشكار و پنهان و استاندارد) جهت باز كردن قطعه خودرو از اهميت خاصي برخوردار است.

**فلوچارت گردش كليم گارانتي**

ورود دپارتمان قطعات

اعزام

تكميل كليم

مراحل 17 الي 22

مرحله 16

مراحل 1 الي 15

مسئوليت بعهده:

- پرسنل كانتر قطعات

- مدير قطعات

مسئوليت بعهده:

- كارشناس فني

مسئوليت بعهده:

- اعزام كننده

-سرپرست تعميرگاه

-سركارگر تعميرگاه

- كارشناس فني

فرايند تعميرات

مراحل 23 الي 27

مسئوليت بعهده:

- تكنيسين

بايگاني كليم

تسليم كليم به شركت فورد

سفارش تعميرات بسته

مرحله 43

مرحله 44

مراحل 28 الي 42

مسئوليت بعهده:

- مدير تصفيه كليم هاي گارانتي

مسئوليت بعهده:

- كارمند بخش تصفيه گارانتي

مسئوليت بعهده:

- اعزام كننده

- كارشناس فني

- سرپرست تعميرگاه

- مدير تصفيه

كليم هاي گارانتي

**مواردي كه در كليم بايد تكميل گردند**

**1- اطلاعات مشتري**

ـ آدرس و نام مشتري

ـ شماره شناسايي خودرو

ـ امضا مشتري ( پس از اينكه خواسته و مطالبات مشتري وارد گرديد )

ـ اين قسمت ( اطلاعات مشتري ) بايد با توجه به نيازمندي هاي نمايندگي تكميل گردد .

**2- ملاقات با صاحب خودرو**

ـ در شرايطي كه نمايندگي , خود فروشنده خودرو نباشد اين قسمت چك مي گردد .

**3- تاريخ ( اصلي ) فروش**

ـ در اين قسمت تاريخ اصلي فروش خودرو يا تاريخي كه خودرو به منظور انجام خدمات ارائه گرديده است ( هر كدام كه زودتر رخ دهد ) وارد مي گردد . اگر كليم براي خودروهاي موجود Stock شركت باشد بايد كلمه Stock در فضاي مربوطه قيد شود .

ـ تاريخ و كيلومتر كاركرد در زماني كه خودرو جهت سرويس ارائه مي گردد بايد وارد شود ( مايل/كيلومتر)

ـ در خواندن كيلومتر شمار ( اعشار لازم نيست )

ـ تاريخ تعمير

ـ تاريخ كارت هاي تعميراتي بايد مكتوب شود .

**4- نمايشگر مايل/كيلومتر ( خارج از كشور )**

ـ در شرايطي كه فروش و خدمات خودرو در همان كشور صورت گرفته باشد نيازي به پركردن اين قسمت نمي باشد .

ـ در شرايطي كه خودرو در كشوري غير از آن کشوری كه فروخته شده ، خدمات برروي آن صورت گيرد ، بايد در قسمت ( مايل /كيلومتر ) M براي مايل و K براي كيلومتر قيد گردد . در شرايطي كه خودرو مجهز به كيلومتر شمار الكترونيك باشد پركردن اين بخش ضروري نمي باشد .

**5- پاسخ OASIS/DAWIS2**

OASIS/DAWIS2 تاريخ اصلي فروش را تائيد مي كند. در شرايطي كه OASIS/DAWIS2 برنامه اطلاع رساني به صاحب خودرو يا برنامه فراخوان خدماتي را نيز نشان دهد ، بايد شماره كد 5 حرفي جهت شناسايي نيازمندي وارد گردد .

ـ OASIS/DAWIS2 به منظور تائيد برنامه هاي اطلاع رساني به صاحب خودرو ، فراخوان هاي خدماتي ، برنامه هاي تحت پوشش خدمات توسعه يافته ، لغو اعتبارها ، يا ساير برنامه هاي تحت پوشش گارانتي بكار مي رود .

**6- اطلاعات قطعات نصب شده :**

ـ تنها در مواردي استفاده مي شود كه قطعه يا لوازم يدكي نصب شده , دچار عيب گرديده باشد.

ـ در شرايطي كه لازم باشد اطلاعات مربوط به قطعات نصب شده خدماتي بايد به شرح ذيل وارد گردد .

ـ در شرايطي كه تعمير يا تعويض قطعه يا لوازم يدكي نصب شده صورت گيرد ، بايد تاريخ نصب اصلي قطعه يا لوازم يدكي قيد گردد .

0 مساحت طي شده ( مايل / كيلومتر ) از تاريخ نصب اصلي بايد قيد گردد .

0در شرايطي كه قطعه يا لوازم يدكي به صورت توافقي ميان فروشنده و خريدار فروخته شده باشد ، تاريخ فروش و مسافت تجمعي از زمان خريد اصلي قطعه يا لوازم يدكي بايد قيد گردد.

0 شماره كارت تعميراتي يا فاكتور بهنگام نصب يا فروش قطعه يا لوازم يدكي بايد قيد گردد.

**7- تاريخ و مسافت در زمان دريافت و ترخيص**

تاريخ و مسافت بهنگام ترخيص خودرو در اين قسمت وارد مي گردد . اين اطلاعات جهت پرداخت تعميرات گارانتي مورد نياز نمي باشد و تنها ممكن است طبق قوانين ايالتي و منطقه اي مورد نياز واقع گردد .

**8- شماره كارشناس فني و اطلاعات خودرو**

ـ شماره كارشناس فني ( جهت تسليم تعميرات گارانتي مورد نياز مي باشد )

ـ شماره مجوز

ـ سال مدل

ـ مدل يا اسم

ـ تاريخ دريافت

ـ تاريخ مقرر

ـ شماره تلفن مشتري

**9- شرح ايراد توسط مشتري**

در اين قسمت بايد با تمام جزئيات تمامي ايرادها توسط مشتري تشريح گردد . در اين قسمت بايد از علائم اختصاري پايه استفاده گردد . تشخيصي برروي خواسته ها و مشكلات در اين زمان صورت نمي گيرد .

ـ توضيح كامل و شفافي از ايرادها مكتوب مي گردد و دستورالعمل هاي مربوطه براي تكنيسين قيد مي شود . ستون شماره تعميراتي به ايرادات تشريح شده توسط مشتري و دستورالعمل ها به شماره تعميراتي اختصاص داده مي شوند .

**10-كد ايراد**

با توجه به توضيحات شفاهي مشتري ، كد سه حرفي ايراد كه به بهترين نحو خواسته هاي وي را تشريح مي نمايد , در اين بخش وارد مي گردد . اين كد بايد براي هر تعميري ,كه در فرم ، فهرست شده وارد گردد .

**11- شماره تعمير**

يك شماره تعمير مجزا بايد براي هر ايراد تشريح شده توسط مشتري تخصيص يابد . جهت نمايش كارت تعميراتي ممكن است ارقام يا حروف مورد استفاده قرار گيرند .

**12- رجوع به پيوست**

در شرایطی که برای فهرست ایرادات، قطعات ضروری، یا عملیات نیروی انسانی نیاز به فضای بیشتری باشد، باید در این بخش با استفاده از شماره، به فرم‌های پیوست مراجعه شود. به عبارت دیگر، اگر بیش از یک فرم برای بازدید خدماتی خودرو استفاده شود، فرم‌های دیگر باید در قسمت مربوط به "رجوع به پیوست" مشخص گردند. همچنین، نام صاحب خودرو و شماره شناسایی خودرو (VIN) باید در کارت‌های تعمیراتی پیوست قید گردد. این در حالی است که تکمیل سایر اطلاعات مربوط به بازدید تعمیراتی در فرم‌های ضمیمه الزامی نمی‌باشد. مثالي از رجوع به پيوست در ذيل آمده است .

رجوع به پيوست كليم

100002 100001

100001 100002

**13- تعميرات كسرپذير :**

تعميرات كسرپذير مواردي هستند كه بخشي از مبلغ خدمات تعميراتي توسط شركت و مابقي توسط مشتري پرداخت مي گردد اگر در گارانتي يا قرارداد خدماتي تحت پوشش فورد بيان شده باشد كه مشتري مسئوليت پرداخت ميزان مبلغ كسر شدني را دارد ، اين مبلغ بايد در اين قسمت وارد شود . در شرايطي كه اين مبلغ كسر شدني در تمامي تعميرات مربوط به ويزيت تعميراتي وجود داشته باشد ، نيازي به كسر اين مبلغ از هر يك از تعميرات به صورت جداگانه نمي باشد .

**14- كد نمايندگي /p&A‌**

در شرايطي كه كسي غير از نماينده تعميراتي تسليم كننده كليم باشد ، بايد نماينده تعميراتي بوسيله كد نمايندگي /p&A‌ مشخص گردد .

**15- امضا صاحب خودرو**

ـ صاحب خودرو بايد فرم يا فرم ها را امضا نمايد

ـ زماني كه ورود تمامي خدمات در فرم كامل گرديد ، بايد كپي خدماتي نمايندگي جدا شده و براي اعزام كننده ارسال گردد . ساير كپي ها بايد به دپارتمان قطعات ارسال گردد .

اعزام :

تعيين و اعزام تكنيسين مناسب جهت انجام هر تعمير مي باشد .

**16- شناسايي تكنيسين**

برای هر تعمیر که انجام می‌شود، باید یک تکنسین مشخص گردد. برای هر تعمیر که توسط تکنسین انجام می‌شود، شماره شناسایی تکنسین باید وارد گردد.

ورودي هاي دپارتمان قطعات :

دپارتمان قطعات پس از طي مراحل ياد شده ، اطلاعات قطعات نصب شده را در فرم تعميرات گارانتي وارد مي نمايد . پرسنل دپارتمان قطعات مسئوليت ورود اطلاعات ذيل را بر عهده دارند :

**17- شماره تعمير**

در اين قسمت همان شماره تعميراتي كه براي ايرادات ( در جايي كه قطعه بكار گرفته مي شود ) استفاده مي شد وارد مي گردد . ممكن است اعداد يا حروفي كه جهت نشان دادن كارت تعميراتي بكار گرفته مي شود استفاده گردند .

ـ جهت اختصاص قطعات به شماره هاي تعمير بايد ستون شماره تعميرات مورد استفاده قرار گيرد .

**18- نام و شماره قطعه :**

ـ در شرايطي كه قطعه تعويض گردد ، بايد شماره كامل قطعه وارد شود .

ـ در شرايطي كه قطعه تنظيم يا تعمير گردد ، بايد شماره كامل قطعه فورد وارد شود .

**19- ستون كليدي ( مناطق خارج از كشور )**

ستون كليدي به منظور نمايش دو كد مختلف استفاده مي شود .

0 O ( نيروي انساني خارجي ) : نشان دهنده بكارگيري نيروي انساني خارجي در زمان كليم نمودن زمان نيروي انساني جدول بندي شده فورد مي باشد .

0 X ( قطعه مسبب ) : بيانگر قطعه اي است كه موجبات تعمير را فراهم آورده است .

**20- كميت و تعداد هر قطعه مورد نياز :**

ـ تعداد هر قطعه تعويض شده بايد وارد گردد ، در شرايطي كه قطعه يا مشتقات آن بدون هيچ گونه هزينه اي تامين شود ، بايد اين ستون خالي بماند .

در صورت خالي بودن ستون تعداد و كميت , از پرداخت آن قطعه اجتناب خواهد شد.

**21- مبلغ قطعات**

بايد مبلغ واحد در تعداد آن ضرب شود

ـ يكي از موارد ذيل بايد براي مبلغ واحد وارد گردد

0 مبلغ نمايندگي براي قطعات جديد فورد

0 قيمت تعويض يا تبادلي قطعات تعميري مجاز

0 هزينه واقعي قطعات خريداري شده خارجي زماني كه قطعه فورد موجود نمي باشد ( فورد نمي تواند هزينه واقعي قطعات را قيمت گذاري نمايد )

در شرايطي كه تعداد يك باشد ، نيازي به وارد كردن مبلغ واحد نمي باشد . در شرايطي كه قطعه يا مشتقات آن بدون هزينه فراهم شوند بايد ميزان مبلغ در ستون خالي بماند .

ـ مبلغ واحد درتعداد يا كميت ضرب مي شود ، و ماحصل آن در ستون (21) مبلغ وارد مي گردد.

**22- مبلغ Core**

تفاوت میان "قیمت کامل" و "قیمت تعویض یا تبادلی قطعه‌ای که عودت و تعمیر می‌گردد" به مبلغ Core اطلاق می‌شود. مبلغ Core، کل ماحصل قیمت هر عدد ضربدر تعداد می‌باشد.

ـ در ابتدا مبلغ Core بايد وارد شود .

در اين مرحله دپارتمان قطعات بايد تا زمان تكميل تعمير , كپي ها را نزد خود نگه دارد . زماني كه كپي عودت داده شد , مراحل زير طي گردند :

0 قيمت گذاري نهايي قطعات تكميل مي شود

0 شماره قطعات مسبب براي تعميراتي كه صرفا؛ نيروي انساني در آن دخيل بوده تهيه شود

0 نهايتا ؛ قطعات وارد شده در فرم بايد بررسي گردند تا به دقت و به صورت كامل وارد شده باشند .

پس از اين مرحله فرم بايد به دپارتمان خدمات ارسال گردد .

فرايند تعميرات ، مرحله بعدي دپارتمان خدمات مي باشد كه مسئول اطلاعات مرتبط با اجرت و تكميل جزئيات تعميرات صورت گرفته است . پس از آن فرم به شخص مسئول تكميل كليم رجوع داده شده تا آخرين ورودي ها را وارد نموده و نهايتا ؛ جهت پرداخت آن را تسليم فورد نمايد . تمامي ورودي ها بايد پيش از تسليم به شركت فورد مجدداً بررسي گردند .

**23- شماره تعمير**

در اين قسمت همان شماره تعميراتي كه قبلا ؛ براي ايرادات تشريح شده توسط مشتري تعلق گرفته بود وارد مي شود ( براي آن بخش هايي كه مبلغ اجرت وارد مي گردد ) در اين قسمت شماره ها يا حروف , ايرادات تشريحي مرتبط را نشان مي دهند .

**24-كد وضعيت ( تنها يك كد مي تواند براي هر تعمير وارد شود )**

يك كد وضعيت براي قطعه مسبب وارد مي گردد . ( كد وضعيت صحيح با توجه به اظهارات تكنيسين در كپي خدماتي نمايندگي تعيين مي گردد )

كد وضعيت بايد در رديفي كه قطعه مسبب مربوطه وارد شده وارد گردد .

**25-كدهاي مربوط به مشكلات تشخيص ( اين بخش در پشت فرم كليم وارد مي گردد )**

در اين قسمت نتايج حاصله از تست تجهيزات تشخيص وارد مي گردد . و همچنين كدهاي مربوط به مشكلات تشخيص نيز در صورتي كه وجود داشته باشند قيد مي گردد .

**26- كد مصوبه اوليه تعمير**

در صورت نياز پيش از انجام تعمير بايد با شركت فورد تماس حاصل نمود تا كد مصوبه دريافت گردد .

**27- اظهارات تكنيسين ( اين بخش نيز در پشت فرم كليم وارد مي گردد )**

در اين قسمت تشريح كاملي از تعميرات صورت گرفته ، به همراه جزئيات مربوطه و همچنين دلايل خاص بروز اين نقص وارد مي گردد .

تشريح اينكه قطعات چرا و چگونه معيوب گرديده اند براي بخش مهندسي شركت بسيار حائز اهميت خواهد بود . اظهارات آنها راجع به محصول مي تواند به آنها كمك كند تا محصول مربوطه را اصلاح نمايند .

**كارت تعميراتي بسته :**

**28- شماره عمليات نيروي انساني و جدول زمان بندي شده**

اين اطلاعات در ساير مستندات انتشار يافته همچون TSB يافت مي گردد .

0 ستون شماره تعمير جهت تخصيص عمليات نيروي انساني به شماره هاي تعميراتي مورد استفاده قرار مي گيرد .

0 در اين قسمت شماره يا شماره هاي عمليات نيروي انساني وارد مي گردد ، در شرايطي كه بيش از يك عمليات مورد نياز باشد ، از شماره هاي تكراري يا شماره هايي كه مربوط به عمليات مشترك يا متداخل مي باشند نبايد استفاده گردد. ( عملياتي كه مراحل كاري يكسان دارند ) .

ساعت هاي كاركرد نيروي انساني بايد مطابق با عمليات مذكور در راهنماي استانداردهاي زماني عملكرد نيروي انساني خدماتي فورد وارد گردند . در شرايطي كه عمليات مرتبط در راهنماي مزبور فهرست نشده باشند بايد زمان واقعي عمليات ها ( M2 يا M1 و B وA ) وارد گردد . اين زمان واقعي بايد بوسيله نماينده وارد گردد .

0 نهايتاً بايد مبلغ اجرت وارد گردد ( نرخ اجرت نيروي انساني گارانتي ضربدر ساعت كاركرد مربوطه )

**29- مبلغ اجرت**

از ماحصل نرخ اجرت نيروي انساني نمايندگي ضربدر جدول زمان بندي شده براي عمليات نيروي انساني بدست مي آيد .

**30- اطلاعات درج هزينه هاي متفرقه**

ـ شماره تعميراتي براي هزينه متفرقه

در اين قسمت نيز بايد شماره تعميراتي مشابهي كه قبلاً به ايرادات اختصاص داده شده بود وارد گردد ( در جايي كه هزينه متفرقه اعمال مي شود )

اعداد و ارقام جهت نمايش كارت تعميراتي مورد استفاده قرار مي گيرند .

ـ خودروهاي اجاره اي :

در اين قسمت بايد روزهايي كه خودروي اجاره اي مورد استفاده قرار گرفته و همچنين نرخ روزانه خودرو وارد گردد . جهت بدست آوردن ميزان مبلغ مورد نظر بايد تعداد اين روزها در نرخ مربوط ضرب گردد .

- استرداد مبلغ :

ميزان مبلغ مسترد شده به مشتري براي تعميرات اضطراري كه بوسيله مشتري پرداخت گرديده است .

ـ بكسل نمودن :

مبلغي كه توسط مشتري يا نمايندگي جهت بكسل خودرو پرداخت گرديده است ( مشتري بايد رسيد دريافت كرده باشد )

ـ حمل و نقل و فعاليت هاي مرتبط

در شرايطي كه براي فعاليت هاي مرتبط با حمل و نقل مبلغ فوق العاده در نظر گرفته شده است ، اين هزينه ها بايد وارد گردند . به عنوان مثال زماني كه از طرف كارخانه مشتقات موتور براي نماينده تهيه مي گردد . به نماينده مبلغ فوق العاده اي بابت دريافت ، بسته بندي مجدد ، و حمل و برگشت مشتقات معيوب به كارخانه واگذار مي گردد .

**31- كد برنامه**

اين كد جهت شناسايي نوع اعتبار و برنامه تحت پوشش كه شماره تعميراتي خاص در آن كاربرد دارد مورد استفاده قرار مي گيرد .

**32- خسارات و يا زيان هاي مرتبط با فراخوان**

در شرایطی که تعمیر به دلیل خسارات و یا زیان‌های مرتبط با اطلاع‌رسانی به مشتری یا فراخوان خدماتی باشد، باید در این قسمت علامت X را وارد نمود.

**33- مصوبه ها :**

دو نوع مصوبه وجود دارد :

0 مصوبه انجام تعمير

0 مجوز تسليم كليم

در شرايطي كه نمايندگي كد تصويب فعاليت هاي خود را داشته باشد و يا شماره مصوبه را از طرف يك كارخانه ، مركز مساعدت به مشتريان ، يا دفتر منطقه اي ، دريافت كرده باشد ، كد تعلق گرفته بايد در اين بخش وارد گردد . در صورتي كه دو مصوبه دريافت شده باشد ، بايد هر دو وارد گردد .

**34- مبلغ زير مجموعه قطعات**

در اين بخش مبلغ ستون (21) به مبلغ قطعات براي هر تعمير اضافه مي گردد .

مجموع فوق العاده قطعات :

برابر است با مجموع قطعات واجد شرايط جهت دريافت فوق العاده قطعات نصب شده ضربدر نرخ افزوده

ـ مجموع فوق العاده قطعات نصب شده برپايه مبلغ زير مجموعه قطعات محاسبه مي گردد .

مبلغ Core

اين مبلغ نيز بايد در ستون مربوطه درج شود

ـ قيمت كل قطعات

در انتها تمامي موارد مذكور بايد با يكديگر جمع گردند و مبلغ كل قطعات در ستون هر تعمير وارد گردد .

**35- مجموع مبلغ نيروي انساني**

براي اين منظور مجموع مبالغي كه در ستون مبالغ نيروي انساني (29) وجود دارند با يكديگر جمع شده و در ستون مجموع مبلغ نيروي انساني وارد مي گردند .

**36- مجموع هزينه متفرقه**

جمع هزينه هاي متفرقه براي شماره تعميراتي مورد نظر (30) ، با تمامي هزينه هاي متفرقه براي تعمير جمع شده و در مجموع هزينه متفرقه وارد مي شوند .

**37- مبلغ فوق العاده تصفيه**

در اين بخش زمان و مبلغ دلار مجاز براي استرداد فرايند فراخوان يا براي هزينه هاي برنامه هاي خاص وارد مي گردد . هر مبلغ فوق العاده تصفيه ديگر نيز در اين بخش وارد مي شود .

**38- ماليات**

در اين قسمت مبلغ اضافه ديگري بابت تعميراتي كه بدان ها ماليات تعلق مي گيرد وارد مي شود . هرگونه ماليات بر فروش كه در تعميرات مربوطه اعمال گردد بايد در اين بخش وارد شود .

**39- مشاركت مشتري/ نماينده**

اين قسمت براي خدمات پس از گارانتي مورد استفاده قرار مي گيرد ، و اين در شرايطي است كه نماينده يا شركت فورد هزينه هايي اضافه بر هزينه هاي تحت پوشش گارانتي را برعهده گيرند . اگر مشاركت در پرداخت اين مبالغ از طرف نماينده يا مشتري صورت پذيرد ، اين مبالغ بايد در اين قسمت وارد گردند .

**40- مجموع هزينه هاي تعميراتي**

مجموع كل هزينه ها براي هر تعمير مي باشد . در اين قسمت هزينه كلي قطعات ، هزينه كلي نيروي انساني ، هزينه هاي متفرقه ، مبلغ ماليات و مبلغ فوق العاده تصفيه با يكديگر جمع مي گردند . نهايتاً , بايد دقت و وضوح تمامي ورودي ها مورد بررسي قرار گيرد .

**41- امضاء پرسنل نمايندگي مجاز**

فرم هاي مذكور بايد بوسيله مدير عامل ، سرپرست نمايندگي يا سرپرست تعميرگاه امضاء و تاريخ مربوطه درج گردد . اگر فرم ها بوسيله يك فروشنده خارجي تهيه شده باشند ، عبارات ذيل بايد برروي فرم مكتوب شود .

اينجانب كليم گارانتي را با توجه به اطلاعات مندرج در برگه سفارش تعميرات نمايندگي به شماره ......... تهيه نموده ام و آن را به عنوان يك رونوشت معتبر از كارت تعميراتي تائيد می نمائیم.

تاریخ

امضاء

نام

لزوم امضاء مدير عامل ، سرپرست نمايندگي ، يا سرپرست تعميرگاه پس از تكميل كليم وجود دارد . حتي اگر نماينده از خدمات تهيه كليم خارج از نمايندگي استفاده كرده باشد . در چنين شرايطي نیز كه شركت از اين گونه خدمات استفاده كرده است ، منحصراً نماينده ، مسئول دقت و اعتبار تمامي كليم ها مي باشد ، و شركت فورد , تنها نماينده را در ارتباط با چنين كليم هايي طرف حساب خود مي داند .

مفاد تعهد نمايندگي به انضمام امضای معتبر مذكور بايد مطابق ذيل باشد :

0 تائيد مي نمايد كه اطلاعات اين كليم دقيق مي باشد . به غير از موارد نشان داده شده خدمات انجام شده بدون هيچ هزينه اي براي صاحب خودرو صورت گرفته است . با توجه به دانش اينجانب ، اين كليم شامل هيچ گونه قطعه اي كه به دليل تصادف ، غفلت يا استفاده نامناسب تعمير يا تعويض گرديده نمي باشد .

**42- مجوز تسليم كليم**

بعضي از كليم ها بايد پيش از تسليم مجوز شركت را داشته باشند . زماني كه مجوز لازم مي باشد فرم مربوطه بايد اين مصوبه را به يكي از روش هاي ذيل نشان دهد :

0زماني كه يك كد 5 رقمي كامپيوتري را از طرف شركت دريافت كرده باشد . كد مربوطه بايد در قسمت شماره مصوبه وارد شود .

0كد 5 رقمي براي تعميرات خاص كه مجوز آن از طرف يكي از كارخانه هاي شركت يا بخش مهندسي دريافت گرديده باشد . اين كد نيز بايد در قسمت شماره مصوبه وارد شود . همچنين شماره فرم مصوبه بايد در بخش تشريح خواسته ها و مطالبات ( 9 ) قيد گردد .

**43- تسليم تعمير صورت گرفته**

تعميرات بايد بلافاصله پس از تكميل تعمير به شركت تسليم گردند . تعميرات بالاي 180 روز از تاريخ تعمير پذيرفته نخواهند شد . قانون 180 روز در ارتباط با موارد زير بكار گرفته نمي شوند .

0 فراخوان هاي خدماتي

0استردادهاي برنامه اطلاع رساني به مشتري

0خدمات پس از گارانتي كه از طرف شركت مجوز دريافت داشته اند .

**نكته :** شماره فرم ، شماره تعميراتي ، ميزان مبلغ و تاريخ تسليم به شركت بايد در دفتر روزنامه ثبت گارانتي ، ثبت شوند .

**44- بايگاني كپي هاي مجموعه تعميراتي**

كپي هاي فرم مذكور بايد مطابق ذيل فايل و بايگاني گردد :

0كپي تعميرات – اين كپي بايد در شركت نگهداري شود تا نهايتاً به صورت الكترونيك براي شركت فورد ارسال گردد . در شرايطي كه نمايندگي توانايي ورود الكترونيك را نداشته باشد ، خدمات ورود داده ها در كليم به صورت دستي بايد بوسيله نمايندگي صورت پذيرد .

0كپي حسابداري نمايندگي بايد به شركت ارسال گردد .

0كپي مشتري بايد به مشتري تحويل گردد

0كپي خدمات نمايندگي بايد در فايل خدماتي مشتري نگهداري شود .

نماينده ملزم است كه فايل هاي سوابق تمامي خودروهاي فروش رفته و خودروهايي را كه بوسيله نمايندگي خدمات برروي آنها صورت گرفته است را به صورت كامل نگهداري نمايد . اين فايل ها بايد برحسب شماره شناسايي خودرو ( VIN ) نگهداري شوند . تمامي اين مدارك و ركوردها بايد در طول زمان گارانتي خودرو نگهداري شوند . همچنين نگهداري آنها به مدت 2 سال به منظور اطلاع رساني به شركت در ارتباط با پرداخت الزامي مي باشد . اين اطلاع رساني بوسيله بررسي شركت يا از طريق اطلاعاتي كه روزانه در ارتباط با تعميرات صورت مي پذيرد مي باشد .

**برنامه خدمات پس از گارانتي**

خدمات پس از گارانتي پرداخت هايي است كه به صورت موردي انجام مي شود و در آن بايد شواهد خاص مورد بررسي قرار گيرند , كه آيا اعطا خدمات مشتري از شركت و تصميم گيري وي موثر مي باشد . به عنوان مثال موارد زير بايد در نظر گرفته شوند:

- آيا مشتري صاحب چندين خودرو از شركت فورد بوده است ؟

- آيا مشتري به نماينده در رابطه با خدمات يا خريد وفادار بوده است ؟

- آيا مشتري در حال حاضر و يا به زودي جهت خريد خودرو به بازار مراجعه خواهد نمود؟

- آيا اين مشتري مي تواند خريد خودرو و يا بازار آن را تحت تاثير خود قرار دهد ؟

- أيا خدمات نگهداري خودروتوسط مشتري به درستي صورت گرفته است ؟

- چه مدت پس از گارانتي اين تعمير انجام شده است؟

كساني فاقد شرايط لازم براي خدمات پس از گارانتي مي باشند شامل موارد زير است :

- صاحبان بعدي خودرو

- هر خودرويي كه صاحب آن نمايندگي باشد

- تعميرات و مواردي كه مرتبط با نگهداري باشند .

- تعميرات تكراري

**مدارك قدرداني از مشتري**

در شرايط بسيار خاص و به منظور حفظ وفاداري مشتري نسبت به شركت فورد مورد استفاده قرار مي گيرد .

**خدمات تضمين مادام العمر**

گارانتي خدماتي مادام العمر يك برنامه مشاركتي تجاري خدماتي است , كه به واسطه آن مشتري از پرداخت غالب خدمات تعميراتي (كه در شرايط عادي ملزم به پرداخت آنها مي باشد) معاف مي گردد. مواردي كه تحت پوشش اين گارانتي قرار نمي گيرند:

- خودروهايي كه براي خدمات اورژانس و اضطراري مورد استفاده قرار مي گيرند (مانند پليس ، تاكسي ، خودروهاي آتش نشاني)

- قطعاتي كه تحت گارانتي محدود خودروي جديد تعويض گرديده اند.

**تعميرات اضطراري مادام العمر**

در شرايطي كه قطعه اي براي تعميرات مادام العمر مورد نياز باشد كه اين قطعه ديگر بوسيله فورد انبار نشده و تحت خدمات فورد نيز قرار نگيرد. در اين صورت بايد هزينه تعميرات اصلي (قطعات و اجرت) به مشتري باز پرداخت شود.

**سيستم الكترونيك فروش قطعات**

اين سيستم با بروز رساني متمادي به استفاده كننده اين اطمينان را مي بخشد كه وي از داده هاي مربوط به جديدترين قطعات فورد استفاده نمايد. اين داده ها از فن آوري جستجو بسيار بالايي برخوردار مي باشند.

**ضمیمه 5 : خدمات پس از فروش خودروسازی تویوتا**

**تاريخچة تويوتا**

شركت تويوتا موتور در سال 1937 و بعنوان شاخه‌اي از شركت ماشين‌هاي پارچه‌بافي تويودا كه يكي از پيشروان جهاني توليد ماشين آلات بافندگي بود، تأسيس شد.

شركت ماشين‌هاي پارچه‌بافي تويودا سپس تحت هدايت شركت ”سلطان مبتكران“ قرار گرفت. حق انحصاري آن به شركت انگليسي برداران پلات واگذار شد. در همين زمان، توسعه و آزمايش نخستين خودروهاي تويوتا انجام گرديد.

اوت 1997، شصتمين سالگرد تأسيس تويوتا بود. هزينة اين شركت در آن زمان توسط تويودا تأمين مي‌شد و اين شركت امروزه به يكي از پيشروان جهاني تبديل شده است.

در سال 1950 اين شركت شاهد اعتصاب هاي گسترده‌اي بود. اما مديريت و كارگران به اين نتيجه رسيدند كه بايد اين روند را متوقف كنند و با رعايت اعتماد دو طرفه و استقلال خود به فلسفه و منطقي دست يابند كه امروزه راهنماي فعاليت‌هاي اين شركت است.

در اواخر دهه 1950، سیستم‌های تولید بهبود یافت و "سیستم تولید تویوتا" شکل گرفت. این سیستم تا سال 1970 تحت نام (سیستم تولید تویوتا)[[476]](#footnote-476) یا TPS شناخته می‌شد و بر اساس اصول جیدوکا [[477]](#footnote-477) طراحی شده بود.

. هدف از اين سيستم كاهش موجودي انبارهاي تويوتا و رفع معايب كارخانه‌هاي آن و هم‌چنين بهينه‌سازي فعاليت عرضه‌كنندگان و تأمين‌كنندگان اين شركت در سراسر جهان بود.

تويوتا نخستين خودروي كوچك خود را در سال 1947 توليد كرد كه مدل SA ناميده مي‌شد. توليد خودرو در خارج از ژاپن از سال 1959 و در كارخانه‌اي كوچك در برزيل آغاز شد و با اين ايده كه نيازهاي مشتريان بايد در همان محلي كه زندگي مي كنند تأمين شوند، در سراسر جهان توسعه يافت. اين فلسفه منافع دوطرفة زيادي براي شركت و مشتريانش به همراه دارد و به انجام تعهدات كامل شركت در قبال نيروي كار بومي كمك شاياني مي نمايد.

علاوه بر توليد خودرو، تويوتا داراي يك شبكة جهاني طراحي و ”تحقيق و توسعه“ است كه سه بازار عمدة اتومبيل در ژاپن، آمريكاي شمالي و اروپا را دربرمي‌گيرد.

در هر جامعه‌اي كه اين شركت فعاليت مي‌كند، خود را در قبال شهروندان آن جامعه مسئول مي داند و رابطة نزديك ميان مردم و اين شركت يكي از اصول مهم موفقيت آن بوده است. در سطح جهان، تويوتا در بسياري از فعاليت‌هاي اجتماعي همچون برنامه‌هاي فرهنگي و آموزشي، مبادلات بين‌المللي و برنامه‌هاي تحقيقاتي و پژوهشي مشاركت مي نمايد.

امروزه، تويوتا بعنوان سومين توليدكنندة بزرگ خودرو در جهان و بزرگ‌ترين توليد‌كننده در ژاپن به شمار مي‌رود و سالانه بيش از 5/5 ميليون دستگاه اتومبيل توليد مي كند . يعني يك دستگاه در هر شش ثانيه.

**پيام مديريت ارشد : هماهنگي با مردم، جامعه و محيط زيست**

هدف شركت ما از بدو تأسيس، توسعة جامعه از طريق توليد خودروهاي مناسب براي شهروندان، جلب اعتماد مشتريان و احترام به كل جامعه بوده است. هدف ما در قرن بيست و يكم نيز استمرار رشدي ثابت و پايدار و هماهنگي با مردم، جامعه و محيط زيست است.

از اين منظر و با تمركز بر طرح ”نوآوري در آينده“ تويوتا طرح نگرش جهاني خود در سال 2010 را تدوين كرده كه مؤيد تصوير سازماني آن و تمامي محصولاتش است.

بر اساس اصول تويوتا، ما به شكلي آزادانه و عادلانه در شركت خود عمل مي كنيم تا خودروهايي پاك‌تر و مطمئن‌تر توليد نماييم و زمين را به محيطي بهتر براي همگان تبديل سازيم و در اين زمينه از كمك‌ها و تعهدات همگان قدرداني مي‌نماييم.

**نگرش جهاني تويوتا در سال 2010 (اعلام شده در آوريل سال 2002)**

نوآوري در آينده ــ مسيري براي ايجاد جامعه‌اي بهتر

تويوتا قصد دارد از طريق ارزش‌آفريني، محصولات بيشتر و نوآوري‌هاي تكنولوژيكي، به ايجاد جامعه‌اي سعادتمندتر كمك كند. براي تحقق اين هدف، ما بر اساس موضوعات و اهداف ذيل عمل مي‌كنيم :

1ـ يك نيروي محرك براي از نو شكوفا كردن جهان از طريق اجراي پيشرفته‌ ترين فن‌آوري ‌هاي حفاظت از محيط زيست

2ـ توليد خودروها و جامعه‌اي كه در آن مردم با امنيت و رفاه زندگي مي‌كنند.

3ـ توسعة تقاضا براي اتومبيل در سراسر جهان و دستيابي به هدف افزايش طرفداران خودروهاي تويوتا.

4ـ تبديل شدن به يك شركت جهاني كه مورد اعتماد و احترام تمامي مردم جهان است.

**اصول راهنماي شركت تويوتا موتور**

1ـ رعايت زبان و قوانين هر كشور و ايجاد فضايي باز براي انجام فعاليت‌هايي كه به نفع شهروندان سراسر جهان هستند.

2ـ احترام به فرهنگ و آداب و سنن همة كشورها و كمك به توسعة اقتصادي آنها از طريق فعاليت‌هاي شركت در سطح جوامع.

3ـ تعهد به ايجاد محصولاتي پاك و ايمن براي افزايش زندگي افراد از طريق فعاليت‌هايمان.

4ـ ايجاد و توسعة فن‌آوري‌هاي پيشرفته و اراية محصولات و خدمات برجسته كه نيازهاي مشتريان در سراسر جهان را برطرف مي‌سازند.

5ـ تقويت يك فرهنگ سازماني كه خلاقيت فردي و روح كار تيمي را افزايش داده و باعث اعتماد و احترام دو جانبه ميان نيروي كار و مديريت سازمان مي گردد.

6ـ پيگيري رشد و توسعه همراه با مديريت نوآوري و ابتكار در سطح جهان

7ـ همكاري با شركاي تجاري با هدف دستيابي به مزاياي ثابت، بلند مدت و دوجانبه و در عين حال آزادانه عمل كردن براي ايجاد مشاركت‌هاي جديد.

**باورهاي زيست محيطي تويوتا**

تويوتا بر اين باور است كه اگر شركتي بخواهد همراه با شرايط جامعه رشد كند، به سه عامل اساسي نياز دارد:

1ـ بايد تأثير فعاليت‌هايش بر محيط زيست را كاهش دهد.

2ـ بايد تأثير فعاليت‌هايش بر محيط زيست را بيان كند و معيارهايي را براي كاهش اين تأثيرگذاري اتخاذ نمايد.

3ـ بايد با ديگر صنايع و گروه‌هاي مندرج در گزارش حفاظت از محيط زيست همكاري نمايد.

**سياست‌هاي زيست محيطي تويوتا**

1ـ توسعة مستمر و پرقدرت محصولات با هدف تعيين معيارهايي براي محيط زيست جهاني، محيط زيست منطقه‌اي و منابع به عنوان موضوعات اولويت‌دار

2ـ تطابق با قوانين و مقررات زيست محيطي، ايجاد مديريتي داوطلبانه و تلاش‌هاي مستمر براي پيشرفت.

3ـ اجراي حسابرسي‌هاي زيست محيطي از طريق اجراي مديريت داوطلبانه و تلاش‌هاي مستمر براي پيشرفت.

تويوتا مستمراً تلاش مي نمايد تا فن‌آوري‌هاي نويني را توسعه دهد كه تأثير خودروهايش بر محيط زيست را كاهش مي دهند. در تویوتا، تلاش می‌شود که نسبت به رقبا، به طور مؤثرتری با شرایط متغیر وفق داده شوند. هدف این است که خود را با عرصه‌های جدید تطبیق دهند.

اين امر به معناي ايجاد يك الگوي جديد براي هماهنگ ساختن حمل و نقل افراد با محيط زيست است.

|  |  |
| --- | --- |
| **بهترين اقدام صنعتي** | * تشکیل کمیته زیست‌محیطی تویوتا در سال 1992، تصویب منشور زیست‌محیطی تویوتا در همان سال، و ایجاد واحد امور زیست‌محیطی تویوتا تحت نظارت مستقیم ریاست شرکت در ژانویه سال 1998. * طرح‌هاي اقدام سالانة تويوتا در خصوص محيط زيست * تدوين اهداف داوطلبانة تويوتا در زمينة بهبود مصرف سوخت كه حتي فراتر از اهداف دولت در اين زمينه بودند. * جايگزيني كامل CFC12، كاهش متعاقب HFC134a تا 20 درصد، توقف مصرف ديكلرومتان، بهبود دستگاه‌هاي تهوية مطبوع كه متناسب با محيط زيست هستند و كاهش حجم مواد سرماساز * حذف سديم آزيد به عنوان گاز مورد استفاده براي توليد كيسه‌هاي هوا * كاهش تركيبات مواد شيميايي آزاد شده در طول فرآيند نقاشي خودرو و همچنين فرمالدهيد توليد شده در طول فرآيند ريخته‌گري * اتخاذ تدابيري براي كاهش مصرف انرژي به طوري كه كل مصرف انرژي، 101 درصد سطوح سال 1990 بوده است . * كاهش Nox، Sox و مواد خاص. (تويوتا از دستگاه‌هاي جمع آوري‌كنندة گرد و غبار، سوخت با كيفيت بالا، روش‌هاي بهينة احتراق و حمل و نقل دريايي و هوايي ميان كارخانه‌ها استفاده مي نمايد.) ميزان تساعد Nox تا 21 درصد كاهش يافته است . * تويوتا از سيستم جمع‌آوري آب‌هاي استفاده شده، در تمامي كارخانه‌هايش بهره مي‌برد و 98 درصد آب مورد استفادة خويش را دوباره مورد استفاده قرار مي‌دهد. * تساعد گاز كربنيك، مي‌بايست تا پايان سال مالي 2000، در سطوح سال 1990 ثابت شود. * از طريق سيستم جمع آوري ضايعات در طول هر فرآيند، ضايعات جمع‌آوري و بازيافت مي‌شوند. تويوتا برنامة R5 را تدوين كرده است (پالايش، كاهش، استفادة دوباره و حفظ انرژي) كه هدف از آن كاهش ضايعات تا 75 درصد و بازيافت و استفادة مواد تا 30 درصد در مقايسه با سطوح سال 1990 تا پايان سال 2000 است. (تاكنون كاهش ضايعات به ميزان 62 درصد و بازيافت مواد به ميزان 13 درصد محقق شده است). به دور انداختن كانتينرهاي كشتي‌ها تا 4200 تن در سال كاهش يافته و قرار است اين رقم در مقايسه با سطوح سال 1990 به 95 درصد برسد. |
| **ساختار نظارتي ISO/EMAS** | گواهي‌نامة ايزو 14001 براي تمامي كارخانه‌هاي عمده   * حسابرسي داخلي سالانه در مركز فني، كارخانه و انبارها طبق استانداردهاي ايزو 14001 |
| **دستورالعمل عرضه‌كنندگان** | * براي تمامي شركت‌هاي عضو، تويوتا هدف كاهش توليد ضايعات تا پايان سال 1997 به ميزان 50 درصد سطح سال 1990 را تعيين نمود كه اين هدف تحقق يافته است. |
| **موتورهاي احتراقي** | * موتورهاي هوشمند داراي سوپاپ زمانبندي احتراق، سيستم دندة انطاف‌پذير، سيستم دندة خودكار كه مصرف سوخت را بهينه مي‌سازد * كاهش صداي موتور به 76 دسي‌بل |
| **موتورها/ سوخت‌هاي جديد** | * پريوس: توليد انبوه خودروهاي دوگانه‌سوز بنزين و برق. كاهش اتساع گاز كربنيك به نصف خودروهاي مرسوم و تساعد گازهاي CO، HC و Nox به يك دهم آنچه كه در قوانين ژاپن تعيين شده، مصرف 6/3 ليتر بنزين در ازاي هر 100 كيلومتر مسافت * سوخت‌هاي جايگزين: خودروهاي برقي (RAV4) كه با يك بار شارژ 200 كيلومتر راه مي‌روند، خودروهاي دوگانه‌سوز برقي و بنزيني كه هيدروژن يا متانول سوخت آنان است، گاز طبيعي مورد استفاده در خودروهاي تجاري Town Ace و Corolla * سيستم كاهش گازهاي خروجي به كمك مبدل‌هاي كاتاليزوري سه راهي، رعايت قوانين گازهاي خروجي سال 2000، سيستم گردش مجدد گازهاي خروجي و سيستم كاتاليزوري اكسيداسيون 10 مدل خودروهاي ديزلي * موتور بنزيني انژكتوري D4 براي مصرف بهينة سوخت |
| **مواد** | * كاهش مصرف سرب در مدل‌هاي جديد تا نصف سطح 1996 * پلاستيكي كه براحتي قابل بازيافت است، 25 درصد پلاستيك مورد استفاده را تشكيل مي‌دهد * علامت‌گذاري و يكپارچه سازي مواد |
| **انقضا** | * ساخت كارخانة بازيافت با ظرفيت 100 تن در روز و با هدف بازيافت 90 درصد كل مواد مورد استفاده ، توسعة فن‌آوري بازيافت مواد زائد، استفادة مجدد خود شركت از فلزات غيرآهني مانند آلومينيوم، بازيافت مس و شيشه و جدا كردن ابر و فيبر، ميزان مواد باقيمانده از طريق ذوب كردن و سوزاندن به 5/1 تقليل يافته، بازيافت سپر خودورها، بازيافت باطري‌هاي از جنس نيكل در مدل‌هاي پريوس * راه‌كارهاي بازيافت خودرو و سيستم پيش ارزشيابي براي حفظ محيط زيست و استفاده از عمر كامل خودرو در سال 1998 * استفاده مجدد از كولرهاي cFC12 و HFC134a * توقف سيستم توليد كيسة هوا با استفاده از سديم آزيد * عرضةواحدهاي فشرده‌ساز و مجزا‌كنندة مواد به تمامي نمايندگي‌هاي داخلي براي افزايش عمر خودرو |
| **جوايز دريافتي** | * تويوتا در سال 1998 جايزة حفاظت از آب و هواي جهاني آژانس حفاظت از محيط زيست ايالات متحدة ‌آمريكا را دريافت كرد. همچنين اين شركت جايزة 500 شركت برتر جهان را به دليل پيشرو بودن در عرصة توسعة فن‌آور‌ي‌ها و تدابير سازگار با محيط زيست، برنامة زيست‌محيطي سازمان ملل متحد دريافت كرد. |
| **اقدامات داوطلبانه** | * عضو شوراي كسب و كار جهاني توسعة پايدار، گروه كاري بسيج پايدار |
| **همكاري فني** | * تويوتا در زمينة فن‌آور‌ي‌هاي بازيافت و سيستم‌هاي رديابي با فولكس‌واگن همكاري مي كند * موافقتنامة دريافت مجوز با فولكس واگن و دايملر كرايسلر براي سهيم شدن در فن‌آوري كاتاليزوري دوستدار محيط زيست تويوتا |
| **برنامه‌ها** | * پروژة اكو: بيانية عمومي در خصوص اهميت كسب و كار مبتني بر اكولوژي * آموزش زيست محيطي براي پرسنل به ويژه در مركز فني * ماه ژوئن، ”ماه جهاني محيط زيست“ در تويوتا، برگزاري نمايشگاه‌ها، تورهاي تحقيقاتي، سخنراني‌ها و آشنايي با گروه‌ها و شركت‌هاي سراسر ژاپن است * خبرنامة زيست محيطي براي مديريت و پرسنل * نشست سالانة محيط زيست شامل جلسات زيست محيطي، نمايشگاه‌هاي فن‌آوري و مباحث مختلف * برنامة مشاركت اجتماعي براي كمك به حوزة تحقيقات |
| **كمك‌هاي غيرخودرويي به محيط** | * برنامة آموزشي محيط زيست براي كودكان ساحل شرقي آمريكا * فعاليت‌هاي جنگل‌كاري از طريق مركز داوطلبان داخل شركت، الگوي ”جنگل تويوتا“ |
| **علائم** | * اقدامي جامع به سمت توسعة حمل و نقل متناسب با محيط زيست براي دستيابي به جامعه‌اي آرام و هماهنگ كه حداقل تأثير را بر محيط زيست دارد، الزامي است |
| **اقدامات** | * تويوتا در حال توسعة يك ”سيستم حمل و نقل هوشمند“ است كه جاده‌ها، خودورها و افراد را با يكديگر مرتبط مي‌سازد * تويوتا در پروژه‌هاي مشترك با صنايع، دولت و آكادمي‌ها همكاري مي نمايد * خدمات سيستم ارتباطات و اطلاعات خودرويي كه در سال 1997 ايجاد شد، اطلاعاتي را در مورد ترافيك، حوادث، و محدوديت‌هاي آمد و شد ارايه مي نمايد. اين سيستم‌ها به تاكسي‌ها و خودرو‌هاي راه‌سازي كمك مي كند. يك سيستم مربوط به اتوبوسراني نيز زمان ورود اتوبوس‌ها به ايستگاه‌ها را نشان مي دهد * در آينده، تويوتا بيشتر از سيستم حمل و نقل هوشمند بهره خواهد برد: سيستم‌هاي حمل و نقل كه خطوط راه‌آهن و اتوبوس‌ها را با هم مرتبط مي‌سازند و هم‌چنين سيستم‌هايي براي خودروهاي برقي. |

**افزايش بهره‌وري**

شبكة خبري تويوتا، يك ابزار ارتباطي است كه تحت نظارت TargetVision قرار دارد و در سايت توليدي تويوتا در جرج‌تاون تأسيس شده است.

تام هود، متخصص امور اجرايي و ارتباطات اين شركت مي‌گويد :”هدف از اين شبكه كه در سپتامبر سال 1990 تشكيل شد، اطلاع رساني به كارمندان بود. واكنش اولية كاركنان بسيار مثبت بود اما پس از مدتي كارايي اين شبكه به شدت تقليل يافت. هم‌اكنون اين شبكه از نو احيا شده است.“ شبكة خبري تويوتا با بيش از 7000 كارمند تويوتا در كارخانة آن واقع در جرج‌تاون و از طريق حدود 250 مانيتور ارتباط برقرار مي‌كند. اين مانيتورها در دفاتر اداري، بخش هاي تعبيه شده براي استراحت كاركنان و كافه‌ترياها قرار داده شده‌اند.

هود مي‌گويد :”حدس مي‌زنم مي‌توانيد بگوييد كه ارتباطات ما سيار هستند. هر گروه مانيتوري دارد و دربارة محل استقرار آن تصميم مي‌گيرد. وقتي گروه از يك بخش به بخش ديگر مي‌رود، مانيتورها هم با آنها منتقل مي‌شوند.“

**مواردی در رابطه با تولید خودروی لکسوس :**

0آغاز توليد مدل لكسوس كانادايي نشانگر كار تيمي تويوتا است : آماده‌سازي اين محصول در عرض 40 ماه صورت گرفته است .

0 چارچوب لكسوس مي تواند باعث تكامل هر ‏فرآيندي گردد .

0 هيچ كس نمي‌تواند لكسوس را لمس كند تا مجوز آن صادر شود .

0 كنار هم قرار گرفتن يك تيم بزرگ

0 همه كساني كه در اين پروژه درگير هستند يعني از عرضه‌كنندگان گرفته تا نمايندگي‌ها، بايد خود را با شرايط لكسوس وفق دهند .

0 هدف ديگر زنجيرة ارزش‌ساز

0 چه چيزي باعث موفقيت لكسوس شده است؟

ارزش‌هايي كه بنياد و اساس لكسوس را شكل مي دهد، حتي از ارزش‌هاي امروزي نيز متعارف‌تر هستند.

**ريشه‌هاي فعاليت در آمريكاي شمالي**

**- پنج دهه پيشرفت مستمر**

مدير تويوتا در قارة آمريكا مي گويد :”از سال 1957 كه نخستين مدل ما تحت عنوان كراون به آمريكاي شمالي صادر شد، اين كشور به يكي از مهم‌ترين اولويت‌هاي ما تبديل شد. ما در سال 1984 توليد NUMMI را آغاز كرديم و تا سال 1986 فروش اين خودرو در آمريكاي شمالي به 1 ميليون دستگاه در سال رسيد. ما با حفظ اين روند طي دهه‌هاي گذشته، اين رقم را به 2 ميليون دستگاه تويوتا و لكسوس در سال 2003 در بازار آمريكاي شمالي رسانديم. از سال 1989 نام لكسوس همواره با موفقيت ما در آمريكاي شمالي عجين بوده است. لكسوس بخش اعظم موفقيت خود را مديون كيفيت و خدماتش بوده و اين امر باعث رضايت بسيار بالاي مشتريان بوده است. جديدترين بازار ما Scion مي‌باشد كه اصطلاحاً ”نسل Y“ ناميده مي‌شود. هدف ما اين نيست كه فقط خودروهاي جوان پسند توليد كنيم بلكه مي خواهيم يك مدل جديد و تجاري بسازيم. ما ضمن توليد لكسوس RX330 به توليد NUMMI و TMMK در ديگر كارخانه‌هايمان در آمريكاي شمالي ادامه مي دهيم.“

**- دو پيشنهاد براي دستيابي به رشد بيشتر**

”براي توسعة بازار بالقوة آمريكاي شمالي، ما به طور كامل وارد حوزه‌اي شده‌ايم كه هم‌اكنون بيش از 5 درصد در آن سهم نداريم. اين كار به ما يادآوري مي كند كه هدف ما اين است كه مشتريان را جذب خود نماييم نه رقبايمان را. ما بايد بدانيم كه چگونه نيازهاي مشتريانمان را مرتفع سازيم. با عنايت به ارقام بالاي فروش خودروهاي ژاپني در آمريكاي شمالي، شركت تويوتا موتور اين فرصت را در اختيار دارد تا از تلاش‌هاي گروه‌هاي عضو خود در آمريكاي شمالي درس گرفته و تويوتايي قوي‌تر و بهتر ايجاد نمايد.

**تاريخچة TMMK**

در سال 1985 شركت تويوتا موتور، كنتاكي را به عنوان محل استقرار نخستين كارخانة خودروسازي خويش در ايالات متحدة آمريكا معرفي كرد.

در سال 1988 نخستین خودرو ساخته شد .

در سال 1989 كارخانة Power Train تکمیل شد .

در سال 1990 جايزة زرين براي اين كارخانه دریافت شد .

در سال 1992 فعاليت‌هاي ريخته‌گري آغاز شد .

در سال 1992 دومين كارخانة مونتاژ خودرو تکمیل شده وتوليد موتورهاي V6 آغاز شد .

در سال 2002 دهمين ميليون خودرو در آمريكاي شمالي

در سال 2003 گراميداشت پانزدهمين سالگرد شروع فعاليت

**حجم توليد در سال ‏2004‏‏**

- كمري 359100 دستگاه

- آوالون 49600 دستگاه

- سولارا 29800 دستگاه

چرا تويوتا در تست سولفور CRC-KEV كمتر از ساير خودروها تحت آلودگي سولفور است؟

**آلودگي**

در حال حاضر هیچ اطلاعاتی در مورد سیستم‌ها یا نحوه تنظیم LEV (خودروهای کم‌آلاینده) دیگر شرکت‌ها وجود ندارد. همچنین، اطلاعاتی درباره سیاست‌های سایر شرکت‌ها در خصوص مسئولیت‌پذیری، فناوری‌ها و موارد مشابه در دسترس نیست. بنابراین، اینکه چرا تویوتا کمری کمتر تحت تأثیر قرار گرفته، تنها یک فرضیه است. با این حال، برخی حقایق مشهود در این تست به شرح زیر است :

1ـ ميزان گازهاي خروجي به شدت افزايش يافته زيرا ميزان سولفور موجود در سوخت در تمامي سيستم‌هاي مورد آزمايش سير صعودي داشته است.

2ـ كمري آلودگي كمتري در مقايسه با ديگر خودروها داشته است. البته حتي در مورد كمري، ميزان افزايش گازهاي خروجي، درصد مهمي از ميزان استاندارد بوده است.

**رمز موفقيت سيستم توليد تويوتا**

باگذشت سال ها از سيستم توليد تويوتا اما هنوز آنچه درون شركت اتفاق مي افتد به صورت معمايي باقي مانده است. در اينجا به بررسي قوانيني مي پردازيم كه به تويوتا چنين امتياز رقابتي را داده است.

سيستم توليد تويوتا مدت ها منشا كارايي بالا و برجسته در شركت تويوتا بوده است . شاخص ها و عملكردهاي متمايز اين سيستم، نظير كارت هاي كانبان KANBAN ، حلقه هاي كيفيت به طرز گسترده اي در بیشتر صنایع معرفي شده است. در واقع شركت هاي بزرگي نظير جنرال موتورز، فورد و كرايسلر در حالي كه تلاش هاي داخلي خود را دنبال مي كنند، مستقلاً به دنبال ايجاد بسترهايي براي توسعــــه سيستم هاي توليدي نظير سيستم توليد تويوتا هستند.

بــــراي درك چگونگي موفقيت تويوتا مي بايست اين پارادوكس شكافته شود. توصيف هاي غيرقابل انعطاف و سخت را بايستي عاملي مهم براي ايجاد خلاقيت و انعطاف پذيري در نظر گرفت. اين نتيجه حاصل چهار سال مطالعه در اين سيستم است كه روي بيش از 40 شركت در آمريكا، اروپا و ژاپن صورت گرفته است. اين مطالعات نشان داد كه براي خارجيان (افراد خارج از سيستم تويوتا) كليد درك سيستم توليد تويوتا، «ايجاد جامعه اي از دانشمندان» توسط شركت است.

براي انجام هر تغييري، تويوتا يك فرآيند حل مسئله بسيار دقيق را به كار مي برد. در اين روش، ارزيابي دقيقي از وضعيت موجود به عمل آمده و امور و برنامه ريزي آتي كه تحت تاثير آزمايش هاي علمي است در راستاي بهبود صورت مي گيرد.

در حقيقت، در فرآيند مراقبت و كنترل كاركنان در انجام كارها و در طراحي فرآيندهاي توليد، ياد مي گيريم كـــــه سيستم عملاً با شبيه سازي كارگران و مديران، آنها را در يك محيط وسيع و «يك سازمان يـــادگيرنده» قرار مي دهد و اين نكته برجسته اي است كه تويوتا را از ساير شركت هاي مشابه مجزا كرده است (شركت هاي مورد تحقيق).

در اين نوشتار ، سعي شده تا آنچه که در اين سيستم به شكل تلويحي اتفـــــــاق مي افتد به وضوح بيان شود . در ادامه چهار قانون اساسي حاكم بر طراحي شركت تويوتا ، كه سه مورد اول نشان دهنده نحوه تنظيم و راهبري عملكردها به صورت تجربي و نتيجه تجربيات بوده و قانون چهارم را كه به محيط كاري كارگران مربوط مي شود و بيان مي دارد كه چگونه تويوتا به آنها مي آموزد راه هاي عملي را در سطوح مختلف سازمان به كار گيرند ، شرح داده شده است . اين قوانين، قوانيني هستند كه از نظر ما بر سيستم توليد تويوتا حاكم هستند چه بسا بازديدكنندگان با مشاهده وضعيت كارخانه متوجه وجود اين قوانين بـــــه شكل عيني نمي شوند. شايد به همين علت هم اين قوانين را به عنوان چهار پيوند اصلي در ساختار بنیادی (DNA) سيستم توليد تويوتا در نظر مي گيرند.

**قانون اول: افراد در تويوتا چگونه كار مي كنند؟**

مديران تويوتا به اين نتيجه رسيده اند كه مشكلات از بطن سيستم ناشي مي شوند. بنابراين طبق قانون اول تمام كارها در سيستم بايستي دقيقاً تعريف شوند و دامنه تعريف هر كار از لحاظ محتوي، دنباله انجام \_(اجرا)، زمانبندي و خروجي بايستي دقيقاً مشخص باشد. براي مثال وقتي كه صندلي يك خودرو نصب مي شود ، پيچ هاي آن دقيقاً در همان مدت زماني كه در برنامه كاري مشخص شده است، بسته شوند. اين موضوع در مورد توپي (TORQUE) كه پيچ ها و مهره ها روي آن بسته مي شوند نيز كاملاً صادق است. اين دقت بالا نه تنها در خطوط توليد و فرآيندهاي تكرارپذير، بلكه براي كليه كاركنان بدون درنظر گرفتن نقش آنها در سلسله مراتب سازمان اعمال مي شود.

براي روشن شدن مطلب به عملكرد اپراتورها در يك كارخانه خودكار خودروسازي در آمريكا نگاهي مي اندازيم :

در اين كارخانه صندلي مسافر جلو خودرو توسط اپراتور نصب مي شود. اين اپراتور بايستي چهار پيچ و مهره را از يك جعبه برداشته و آنها را به همراه يك توپي به سمت خودرو حمل كند، چهارپيچ و مهره را سفت و بعد از پايان يك كد را در كامپيوتر وارد كند كه نشان دهد كار بدون مشكل پايان يافته است و سپس براي ورود خودرو بعدي در انتظار باشد. اپراتورهاي تازه وارد معمولاً توسط باتجربه ها آموزش داده مي شوند. اين آموزش با مشاهده مستقيم و نــزديك در حين انجام كار صورت مي گيرد. ضمن اينكه يك همكار در زمان شروع كار اپراتور تازه وارد، همراه اوست تا از بروز خطاهاي احتمالي نظير اشكال در بستن و سفت كردن پيچ و مهره ها و يا غفلت در واردكردن كد به كامپيوتر، جلوگيري به عمل آيد. اين روش به نظر روش دقيقي است. ولي اشكال اينجاست كه اينگونه تعريف كار به ميزان زيادي به نحوه انجام كار توسط اپراتور وابسته است بدون اينكه اغلب افراد توجه كنند نحوه قراردادن يك صندلي در جايش توسط يك اپراتور تازه وارد با آنچه كه يك اپراتور مجرب انجام مي دهد خيلي متفاوت است. همه اين نوع عملكردها ممكن است به كيفيت بالا و مورد انتظار ختم نشوند. از اين مهم تر از آنجايي كه در اين روش تعريف عملكرد پيوند و ارتباطي بين نحوه انجام كار و نتيجه حاصل وجود ندارد، از توسعه و يادگيري سازمان جلوگيري به عمل خواهد آمد.

در كارخانه تويوتا براي همه اپراتورها (اعم از تازه كار، باسابقه) براي تك تك كارها از قبل تعريف شده است و از اين رو، انحراف از مسير انجام كار، فوراً قابل تشخيص است. كارگران كارخانه تويوتا در شهر جورج تاون ايالت كنتاكي را در نظر بگيريد كه صندلي سمت راست جلـــــو يك تويوتا كمري را نصب مي كنند. اين كار به صورت دنباله اي از هفت وظيفه تعريف شده صورت مي گيرد كه بايستي ظرف مدت 55 ثانيه يعني زماني انجام شود كه خودرو از محدوده کاری اپراتور عبور مي كند. در اين حال، اگر كارگري در حين انجام مرحله ششم (نصب پيچ ها و مهره هاي عقب صندلي) قبل از انجام مرحله چهار (نصب پيچ ها و مهره هاي جلو) باشد كار متفاوت با آنچه در طراحي پيش بيني شده است در حال انجام است و نشان مي دهد كه يك جاي كار اشكال دارد. به همين نحو اگر مرحله چهارم بعد از گذشت 40 ثانيه هنوز تمام نشده باشد در حالي كه بايستي حداكثر ظرف مدت 31 ثانيه انجام شده باشد باز هم مشكل به وجود خواهد آمد. براي اشكال يابي راحت تر و سريعتر كف محوطه انجام كار با طول مشخص به ده قسمت علامت گذاري شده است . بنابراين، اگر كارگري ششمين علامت را رد كند و هنوز در حال انجام وظيفه شماره چهار باشد خود و تيمش درك خواهند كرد كه از برنامه عقب افتاده اندو از آنجايي كه انحراف عملكرد فورا خود را نشان مي دهد كارگر و سركارگر سريعا براي رفع مشكل اقدام مي كنند تا مشخص شود آيا تعريف كار بايستي تغيير كند و يا كارگر بايستي اصلاح شود تا از وقوع مجدد اشكال، جلوگيري شود.

**قانون دوم: افراد چگونه باهم مرتبط مي شوند؟**

جايي كه قانون اول نحوه انجام كارهاي اختصاصي افراد را در تويوتا توضيح مي دهد، قانون دوم چگونگي ارتباط كاركنان با يكديگر را توضيح مي دهد.

هر ارتباط بايستي عاري از هرگونه ابهام، كاملاً مستقيم و بلاواسط و استاندارد باشد. ضمن اينكه مي بايست افرادي كه در اين ارتباط درگيرند مشخص شوند.

اين قانون يك رابطه مشتري - فروشنده بين فرد متقاضي و شخصي كه بايد خدمت يا كالايي را براي وي مهيا كند ايجاد مي كند. وقتي كارگري تقاضاي قطعه اي را مي دهد هيچ ابهامي در خصوص تهيه كننده قطعه، تعداد واحد درخواستي و مدت زمان دريافت آن، وجود ندارد.

سوال مهمي كه اينجا مطرح مي شود اين است كه: آيا نحوه برقراري ارتباط افراد در تويوتا با آنچه در ساير شركت ها انجام مي گيرد متفاوت است؟ براي پاسخ به اين سوال اجازه دهيد به مراحل نصب صندلي خودرو برگرديم، زماني كه شخص نصب كننده نيازمند يك جعبه پوشش پلاستيكي پيچ و مهره است، او تقاضاي خود را مستقيماً به شخص متصدي انبار تحويل مي دهد. متصدي انبار در اين ارتباط به عنوان تهيه كننده (SUPPLIER) پوشش پلاستيكي پيچ و مهره در نظر گرفته مي شود. معمولاً چنين تقاضاهايي از طريق پركردن كارت هاي «<كانبان>» صورت مي پذيرد. در اين كارت، مشخصاتي نظير شماره قطعه، تعداد مورد نياز، محل توليدكننده قطعه و كارگري كه مسئول نصب آن است (متقاضي) ثبت مي شود. در تويوتا كارت هاي«كانبان»وسايرتجهيزات نظير ريسمان هاي اندون(ANDON CORDS) ارتباط مستقيمي را بين مشتري و فروشنده ايجاد مي كنند. ارتباط به حدي يكنواخت برقرار مي شود كه مي توان آن را به منزله عبور در طول خيابان عريض و هموار «بيتون» در خلال مسابقه دو استقامت المپيك در نظر گرفت. چرا كه به همان اندازه تفكر عميق و اجراي دقيق پشت آن است. براي مثال تعداد قطعات در هر جعبه و تعداد جعبه هاي در گردش براي هر سيستم توليد مشخص است، به همين ترتيب زمان هاي تغيير و تحول و فواصل براساس واقعيت هاي فيزيکي خط توليد پايه گذاري مي شوند. از طرف ديگر تعداد كارگران هر سيستم باتوجه به مشكلات احتمالي و مورد انتظاري تعيين مي گردند كه وقوع آنها حدس زده مي شود.

همچنين سطح كمك رساني به اعضاي تيم، قابليت ها و مهارت هاي مورد نياز براي تك تك افراد تيم و رهبر تيم نيز، برهمين اساس تعيين مي گردد. ساير شركت ها منابع مالي زيادي را اختصاص مي دهند تا افراد را هماهنگ كنند ولي ارتباط ايجادشده به اين طريق هم آنقدر مستقيم و خالي از ابهام نيست.

در بيشتر شركت ها غالباً تقاضاهاي كالا با ارائه خدمات از خطوط كارگري با گذشتن از مسيرهاي طولاني و چندين واسطه به تهيه كننده اصلي مي رسد. در حالي كه يك ناظر مي تواند جوابگوي كليه نيازها باشد ، چرا كه فرد خاصي براي منظور خاصي به عنوان پاسخگو از قبل تعيين شده است. اين مشكلي است كه تويوتا به آن رسيده و آن را حل كرده است و عقيده دارد كه «مشكلي كه همگاني شد ديگر مشكل هيچ كس نخواهد بود» اصرار به اينكه پاسخ به يك تقاضا در مدت زمان خاصي صورت گيرد ميزان واريانس (انحراف) عملكرد را كاهش خواهد داد كه اين مورد مخصوصاً در خصوص سرويس دهي و خدمات بيشتر نمودار پيدا مي كند.

نكته قابل توجه در اين روش اين است كه مديران ساير شركت ها اغلب مايلند مشكلات موجود را تا جاي ممكن خودكارگران حل وفصل كنند تا به دستياران اطلاع دهند ولي در اين صورت مشكلات موجود پنهان باقي خواهند ماند و هرگز آشكار نخواهند شد تا راه حل مناسبي براي آنها يافت شود. در اين وضعيت، مشكلات بزرگتر شده و كارگران كماكان بر حل شخصي آنها مصر هستند، لذا اطلاعات دقيق هرگز به سطوح بالاتر انتقال نخواهد يافت و عامل طبيعي بروز مشكلات همچنان در سيستم پنهان باقي خواهد ماند.

**قانون سوم: خط توليد چگونه ايجاد مي شود؟**

تمام خطوط توليد در تويوتا بايستي به شكلي نصب شوند كه محصولات و خدمات در بستر يك مسير ساده و راحت جريان يابند. اين مسير نباید بي جهت تغيير يابد مگر اينكه خط توليد قبل از آن به سرعت ، طراحي مجدد گردد . پس اساسا در اين حال انشعابي به وجود نخواهد آمد تا جريان توليد را در هيچ خط توليد تويوتا پيچ در پيچ و گيج كننده كند. اين قانون سوم است.

براي درك ايده اساسي و زيربنايي قانون سوم بياييد به مثال نصب كننده صندلي خودرو نگاه ديگري بيندازيم: اگر كارگر در هنگام كار ميزان بيشتري از پوشش پلاستيكي پيچ و مهره لازم داشته باشد آن را به شكل تقاضايي به متصدي كالا كه براي اين منظور در نظر گرفته شده است، تحويل مي دهد. متصدي كالا به نوبه خود سفارش را به تهيه كننده خود در يك فروشگاه خارج از خط در كارخانه تحويل داده و اين تهيه كننده سفارش مذكور را به تهيه و تدارك مستقيم خود يعني دايره سفارشات كارخانه سازنده پوشش پلاستيكي پيچ و مهره تحويل مي دهد. بدين ترتيب خط توليد هر شخصي را كه سهمي در توليد و تحويل كالا دارد به هم مرتبط مي سازد. از كارخانه تويوتا گرفته تا كارخانه ذوب فلزات و يا حتي كارخانه سازنده جعبه هاي پلاستيكي. نكته اينجاست كه وقتي خطوط توليد براساس قانون سوم طراحي مي شوند، اجناس يا خدمات به سمت فرد بعدي در دسترس جريان نمي يابند بلكه به سمت شخص كاملاً مشخص و يا ماشين كاملاً مشخص هدايت مي شوند. اگر به هر دليلي شخص يا ماشين مورد نظر دردسترس نباشد سيستم تــــويوتا آن را يك اشكال محسوب مي كند و درصدد طراحي مجدد خط توليد بر مي آيد.

قانون سوم تنها در مورد محصولات اعمال نمي شود بلكه براي خدمات نيز به كار مي رود، خدماتي نظير تقاضاهاي استمداد .

قانون سوم مخالف عقل و خرد عادي درباره خطوط توليد و ذخيره منابع است حتي مخالف با آنچه اغلب مردم درباره سيستم توليد تويوتا فكر مي كنند. براساس آنچه ما متوجه شديم وقتي كه يك محصول يا خدمت از يك خط مي گذرد و خارج مي شود بايستي به ماشين بعد و يا فرد بعد در دسترس برود تا بيشتر پردازش شود. به طور مشابه اغلب افراد فكر مي كنند كه كمك بايستي توسط در دسترس ترين فرد ممكن انجام شود تا يك شخص مشخص. براي مثال در يك خط توليد خودكار متوجه شديم كه يك قطعه مي تواند توسط بيش از يك ماشين پرس، پرسكاري شود و يا بيش از يك ماشين جوشكاري براي جوشكاري آن وجود دارد. قبل از اينكه اين كارخانه، سيستم توليد تويوتا را بپذيرد هر قطعه توسط در دسترس ترين ماشين پرس و جوش پرداخت مي شود. بعد از پذيرفتن سيستم توليد تويوتا، هر قطعه در اين كارخانه تنها يك مسير توليد را دنبال مي كند.

با پذيرفتن اين مطلب كه هر مسير مشخص باشد قانون سوم اين تضمين را مي دهد كه هربار انتخاب اين مسير مساوي است با يك آزمايش. و اين فرضيه را مطابق قانون سوم بيان مي دارد كه هر تهيه كننده اي كه به اين مسير متصل باشد ضروری و ساير تهيه كننده ها غيرضروري هستند. اگر كارگران در قسمت قطعات خودرو بخواهند محصول را به ماشين و يا ايستگاه جوشكاري ديگري تغيير دهند و يا از اشخاصي غير از آنچه از قبل مشخص شده اند استفاده كنند از آنجايي كه هر محصول و هر دستيار براي مقصود خاصي در نظر گرفته شده است، اين كار باعث مي شود كه مقدار مورد تقاضا و ميزان واقعي با درخواست آنها تناسب پيدا نكند و همچنين ابهام در مورد اينكه از كدام دستگاه جوشكاري یا پرس استفاده شود وجود دارد. بنابراين، قانون سوم نيز مانند قانون هاي اول و دوم تويوتا را قادر مي سازد آزمايش ها را روي خطوط توليد انجام داده و همزمان انعطاف پذير و مسئوليت پذير باقي بماند.

**قانون چهارم: چگونه بهبود حاصل مي شود؟**

شناسايي مشکلات تازه، گام اول است. افرادی که دائماً دستخوش تغییرات مؤثر هستند باید بدانند چگونه این تغییرات را اعمال کنند و چه کسانی مسئول ایجاد این تغییرات هستند. تویوتا به افراد می‌آموزد که به‌طور ضمنی بهبود یابند و نه صرفاً از تجارب خود به‌طور قاطع برای یادگیری استفاده کنند. اینجاست که قانون چهارم به میان می‌آید.

مشخصاً قانون چهارم تصریح می‌کند که هر نوع بهبودی در سیستم، اعم از فعالیت‌های تولید، روابط بین کارگران و ماشین‌ها، یا مسیرهای موجود، باید مبتنی بر روش‌های علمی و تحت راهنمایی یک آموزگار صورت گیرد و تا حد امکان در پایین‌ترین سطوح سازمانی عملیاتی شود.

بیایید ابتدا بررسی کنیم که چگونه افراد در تویوتا روش‌های علمی را می‌آموزند. در یکی از بازدیدهای ما از یک کارخانه، تیم مونتاژ تشک را مورد مطالعه قرار دادیم که قصد داشتند توانایی و مهارت خود را در حل مشکلات از طریق طرح‌ریزی مجدد کار خود بهبود و توسعه بخشند. در ابتدا، کارگران تنها مسئول انجام کارهای استاندارد خود بودند و مسئولیتی در قبال حل مشکلات نداشتند. سپس برای کارگران، یک رهبر اختصاص داده شد که به آن‌ها آموزش می‌داد چگونه مشکلات را بهتر فرموله کنند و فرضیات را آزمایش کنند. به عبارت دیگر، نحوه به‌کارگیری روش‌های علمی و طراحی کارهای روزانه بر اساس سه قانون اول به آن‌ها آموزش داده شد.

نتایج شگفت‌آور بود. یکی از موفقیت‌های تیم طراحی مجدد، در روش ایجاد نوارهای گوشه متصل به تشک بود که با کاهش خرابی تا میزان 90% همراه شد.

برای ایجاد تغییرات، انتظار می‌رود افراد منطق صریح فرضیات خود را نشان دهند. «هاجیم اوبا»، مدیرعامل مرکز پشتیبانی فروشندگان تویوتا، هنگامی که از یک کارخانه بازدید می‌کرد، با یکی از مشاوران «TSSC» مواجه شد که فعالیت‌های آموزشی توسعه را در کارخانه رهبری می‌کرد و به عنوان مشاور به کارمندان کارخانه کمک می‌کرد تا زمان تولید یک خط مشخص را کاهش دهند. «اوبا» نیز موظف بود تا میزان پیشرفت کار گروه را ارزیابی کند. اعضای گروه نمایش خود را با شرح مراحل مختلفی که در طول تولید محصولشان طی می‌شد، آغاز کردند. در خلال توضیح مشکلات موجود، آن‌ها مشخص کردند که از چه زمانی تصمیم به تغییر در ساخت یک قطعه به قطعه دیگر گرفتند. آن‌ها به‌طور دقیق توضیح دادند که در پاسخ به تک‌تک مشکلات، چه تغییراتی در فرآیند تولید اعمال شده است. از بحث آن‌ها چنین نتیجه‌گیری شد که قبل از اعمال تغییرات، فرآیند تولید 15 دقیقه طول می‌کشید و با انجام تغییرات، امیدوار بودند که این زمان را کاهش داده و به 5 دقیقه برسانند. اعلام شد که با تغییراتی که انجام شده، زمان تولید به میزان نصف کاهش یافته و به 7.5 دقیقه رسیده است. بعد از انجام نمایش، «اوبا» پرسید که چرا گروه به هدف پنج دقیقه‌ای که در نظر گرفته شده بود نرسید. آن‌ها کمی از این سوال جا خوردند. با این حال، زمان انجام تغییرات را 50% کاهش داده بودند و «اوبا» با طرح این سوال، پیشنهادهایی برای بهبود بیشتر را که آن‌ها از دست داده بودند، مطرح کرد. گروه پیشنهاد کرد که توضیحاتی در ارتباط با پیچیدگی ماشین‌آلات، مشکلات تکنیکی و هزینه بالای به‌روزرسانی تجهیزات ارائه دهند. «اوبا» به همه این پاسخ‌ها با سوال‌های بیشتر پاسخ داد. این سوال‌ها به معنای وادار کردن مشاور و افراد کارخانه به بحث درباره فرضیات اصلی، آنچه که قابل تغییر است و آنچه که نمی‌توان تغییر داد، بود.

فرضیاتی که به‌طور همزمان به‌عنوان راهنما یا مدافع برای روش حل مشکلات در نظر گرفته می‌شوند، شامل این سوالات است: آیا آن‌ها مطمئن هستند که چهار پیچ و مهره برای بستن صندلی لازم است؟ آیا زمان تغییرات را می‌توان به دو دقیقه کاهش داد؟ آیا مطمئن هستند که تمامی این گام‌ها برای ایجاد تغییر ضروری هستند؟ آیا ممکن است برخی از گام‌ها را بتوان با هم ترکیب کرد یا برخی را حذف نمود؟

هدف «اوبا» از پرسیدن این سوال که چرا گروه به هدف زمان پنج دقیقه دست نیافته‌اند، بی‌اعتبار کردن تیم نبوده است، بلکه تنها می‌خواهد این حقیقت را به آن‌ها القا کند که تمام فرصت‌ها برای بهبود و توسعه به‌طور کامل شناسایی نشده است، زیرا آن‌ها به‌طور عمیق به فرضیات خود پرداخته‌اند. دلیل دومی نیز بر اصرار «اوبا» وجود داشت. «اوبا» با جدیت و حسن نیت تلاش می‌کرد که به اعضای تیم بفهماند که فعالیت بهبود آن‌ها به‌طور کامل به‌عنوان یک آزمایش ثمربخش انجام نشده است.

براي «اوبا» آنچه مهم بود اين بود كه كارگران و سركارگران درك كنند تغييراتي كه انجام مي شود به همان اندازه چگونگي انجام تغييرات با اهميت است.

چه كساني بهبود را انجام مي دهند؟

کارگران خط تولید بهبودهایی در کار خود ایجاد می‌کنند. در این میان، سرکارگران و ناظران به‌عنوان دستیار، مسیر بهبود را مانند یک آموزگار روشن می‌کنند. زمانی که یک کارگر در ارتباط با یک تأمین‌کننده مشخص در یک منطقه مونتاژ دچار مشکل می‌شود، هم کارگر و هم دستیار تأمین‌کننده از طریق کمک گرفتن از دستیار و ناظر، بهبود را تحقق می‌بخشند.

هنگامی که تغییرات در مقیاس بزرگتر در تویوتا رخ می‌دهد، تویوتا باید مطمئن شود که تیم‌های بهبود از افرادی که مستقیماً درگیر این تغییرات هستند و افراد مسئول برای نظارت بر خط و مسیر حرکتی، تشکیل شده‌اند. بنابراین، فرآیند تغییر در سطوح بالاتر نیز با همان دقت و وضوح انجام می‌شود. در کارخانه تولید تشکل، متوجه شدیم که مدیر برنامه‌ریزی کارخانه از پذیرش مسئولیت رهبری تغییرات در سه خط تولید، به رهبری دو خط تولید عقب‌نشینی کرده است. مدیر کارخانه تنها به دلیل اینکه این تغییر بزرگ در خطوط تولید است، مسئولیت را نپذیرفته بود. بلکه هدف او از پذیرش مسئولیت، نظارت اجرایی بر نحوه انجام کار از ابتدا تا مرحله نهایی مونتاژ بود.

در حالت كلي، ساختارهاي سازماني شركت هايي كه سيستم توليـــد تويوتا را دنبال مي كنند به سمت سازگاري با تفكر و تواتر مشكلاتي كه با آنها روبرو هستنـــد حركت مي كند. از آنجايي كه تغييرات سازماني معمولاً در سطوح خيلي پايين انجام مي شود براي خارج از سازمان ها خيلي مشكل است كه آنها را كشف كنند.

آموزش قوانین حاکم بر سیستم تولید تویوتا چگونه صورت می‌گیرد اگر این قوانین صریح و واضح نباشند؟ در تویوتا، مدیران و سرکارگران به‌طور مستقیم به کارگران نمی‌گویند که چگونه کارشان را انجام دهند. در عوض، آن‌ها از یک روش آموزشی به نام "استاد-شاگردی" استفاده می‌کنند. در این روش، سرکارگران به کارگران اجازه می‌دهند تا قوانین را از طریق نتایج حاصل از حل مشکلات کشف کنند.

به عنوان مثال، زمانی که سرکارگری می‌خواهد قانون اول را به کارگری بیاموزد، به سایت می‌آید و در حالی که کارگر مشغول انجام کار است، سوالات زیر را از وی می‌پرسد:

چگونه کار را انجام می‌دهید؟

چگونه متوجه می‌شوید که کار را به درستی انجام می‌دهید؟

چگونه مطمئن می‌شوید که خروجی بدون عیب است؟

اگر با مشکلی مواجه شوید، چه می‌کنید؟

تمام فعالیت‌های پیچیده و کمتر متداول، مانند استفاده از نیروی کار جدید در خطوط تولید تازه، ساخت یک مدل جدید خودرو، یا انتقال تجهیزات و ابزار از یک محل به محل دیگر، به همین روش و تحت این قانون انجام می‌شوند. برای مثال، در یکی از شرکت‌های تولیدی تویوتا در ژاپن، ابزار و تجهیزات کارخانه به دلیل عدم پاسخگویی به تقاضاهای جدید، به محل دیگری منتقل شدند. در این فرآیند، انتقال تجهیزات و ماشین‌آلات به چهارده فعالیت تقسیم شد. هر فعالیت به نوبه خود به تعدادی زیرفعالیت تقسیم شده و هر فرد موظف است که دقیقاً وظیفه خود را بر اساس دنباله وظایف تعریف شده انجام دهد.

همان‌طور که وظایف انجام می‌شود، نحوه انجام و میزان انطباق آن با طراحی مورد مقایسه و بررسی قرار می‌گیرد و مغایرت‌ها از طرح اصلی فوراً اطلاع داده می‌شود. با وجود تأکید بر این‌که افراد باید کارهایشان را در گام‌های کاملاً مشخص و از پیش تعیین شده انجام دهند، قانون اول افراد را ملزم می‌کند که فرضیات و نظریات را در عمل امتحان کنند. در این روند، دو نکته روشن خواهد شد:

اولاً، مشخص می‌شود که فردی که برای انجام یک فعالیت در نظر گرفته شده است، از عهده انجام آن برمی‌آید یا خیر. ثانیاً، بررسی می‌شود که آیا انجام فعالیت‌ها طبق طراحی مشخص شده به خروجی مورد انتظار منجر می‌شود یا خیر.

تعهد تویوتا به یادگیری :

تمام سازمان‌هایی که در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفتند و سیستم تولید تویوتا را به‌عنوان الگویی مدیریتی انتخاب کرده‌اند، به‌طور مشترک ، مهم‌ترین سرمایه سازمان را نیروی انسانی آن می‌دانند و معتقدند که سرمایه‌گذاری روی دانش و مهارت‌های آن‌ها برای ایجاد رقابت‌پذیری بیشتر ضروری است. مدل رهبری در این سازمان‌ها به‌طور دقیق همان‌طور که در سطوح پایین "رهبری سیستمی" اعمال می‌شود، در سطوح کلان سازمان نیز پیاده‌سازی می‌شود. در این وضعیت، هر فرد در تویوتا به توسعه منابع انسانی سهیم و دخیل است. در عمل، مسیر یادگیری به‌طور پیوسته از مدیرعامل آغاز شده و به کارکنان ادامه می‌یابد.

برای تقویت یادگیری فرآیندها و توسعه هر کارخانه و کسب و کار اصلی در گروه تویوتا، مشاوران مجرب سیستم‌های تولید استخدام می‌شوند که مسئولیت عمده آن‌ها هدایت مدیران ارشد به سمت ایده‌آل‌های شرکت است. این آموزش‌دهندگان، مدیران فراگیرنده را با دقت و به‌طور کامل، از طریق تعیین و شناسایی کلیه جزئیات و مشکلات مهم در سازمان، آموزش می‌دهند و به آن‌ها می‌آموزند که چگونه از روش‌های علمی برای حل مسائل استفاده کنند.

بیشتر این مدیران در بخش مشاوره مدیران عملیات (OMCD) آموزش‌های زیادی دیده‌اند. OMCD در ژاپن نتیجه تلاش‌های فردی به نام «تایشی اونو» است. او یکی از طراحان و معماران ساختار سیستم تولید تویوتا بود که این سیستم را به سایر بخش‌ها و شرکت‌ها منتشر کرده است. بسیاری از مدیران رده بالای تویوتا، از جمله «فوجی چو»، مدیر جدید شرکت موتور تویوتا، مهارت‌های خود را از بخش OMCD کسب کرده‌اند.

اقدامات پيشگيرانه تويوتا ابزارهايي نظير كارت هاي <«<كانبان»> يا ريسمان هاي آندون را به عنوان پايه هاي سيستم توليد خود در نظر نمي گيرد در صورتي كه خارجيان از آنها نسخه برداري مي كنند. تويوتا آنها را تنها ابزارهايي موقت براي حل مشكلاتي خاص مي داند كه تا پيدا نشدن راه حلها و ابــزارهاي بهتر و تغييرنكردن شرايط استفاده مي شوند. در خلال سال ها، تويوتا خيلي از همين ابزارهاي صحيح و درست را ايجاد كرده است ولي در طول بهبود توسعه خيلي از همين ابزارها تغيير كرده اند و يا به كلي از سيستم حذف شده اند. بنابراين، اينكه شركتي ابزارهاي تويوتا را استفاده مي كند و يا نمي كند حقيقتاً نشان نمي دهد كه روش طراحي و بهبود تويوتا را به كــار مي گيرند. برخلاف آنچه كه تصور مي شود قلب تپنده تويوتا در نداشتن انبار و يا ميزان موجودي انبار صفر است، در خيلي از موارد ديده شده است كه تويوتا با ايجاد يك انبار به شكل اقدام پيشگيرانه عمل كرده است، اگرچه ايده آل اين است كه انباري وجود نداشته باشد ولي در بعضي از شرايط استفاده از يك انبار بـــه شكل فوق غيرقابل اجتناب به نظر مي رسد. اين شرايط عبارتند از:

**1 - ایجاد محصول یا از سرویس خارج شدن پیش‌بینی نشده کارخانه:** گاهی اوقات، یک فرد یا ماشین به دلیل مشکلاتی مانند خرابی مکانیکی نمی‌تواند به موقع به تقاضا پاسخ دهد. در چنین شرایطی، داشتن یک انبار امن می‌تواند مشتری را در برابر چنین وقایعی محافظت کرده و از ایجاد مشکلات جلوگیری کند.

**2 - راه اندازي هاي طولاني مدت :** مشکلاتی که در راه‌اندازی یک ماشین برای پردازش نوع خاصی از محصول به وجود می‌آید، ممکن است تأمین‌کننده را در پاسخ‌گویی به موقع ناکام گذارد. بنابراین، ایجاد یک انبار برای نگهداری تولید انبوه از یک محصول می‌تواند به عنوان راه‌حلی برای پاسخ‌گویی سریع به مشتری در چنین شرایطی مطرح شود.

**3 - ناپايداري و مخلوط بودن تقاضا و دستورات مشتري :** در برخی مواقع، تقاضا و سفارش‌های مشتری به حدی متنوع، بزرگ و غیرقابل پیش‌بینی است که کارخانه را در پاسخ‌گویی سریع ناتوان می‌کند. در این شرایط، داشتن یک انبار در نزدیکی نقطه حمل و نقل می‌تواند به عنوان یک اقدام پیشگیرانه و مؤثر در نظر گرفته شود.

تفكر مطلوب تويوتا :

تویوتا با اجرای روش‌های عملی در کلیه سطوح نیروی کاری، اطمینان حاصل می‌کند که افراد به‌طور واضح از انتظارات موجود آگاه هستند. علاوه بر این، مشاهده شده است که افراد در شرکت‌هایی که از سیستم تولید تویوتا پیروی می‌کنند، دارای یک هدف مشترک می‌شوند. در تویوتا، تعریفی برای خروجی مطلوب یک فرد، گروهی از افراد، یا یک ماشین به شرح زیر است :

1 - **بی‌عیب و نقص بودن** : خروجی باید مطابق با مشخصات و کارایی مورد انتظار مشتری باشد.

2 - **تحویل به موقع** : خروجی باید قادر به پاسخگویی به یک تقاضا در زمان مشخص (برای سفارش انبوه) باشد.

3 - **قابلیت تهیه بر اساس نسخه مورد نیاز** : خروجی باید با توجه به نسخه مورد نیاز تقاضا قابل تهیه باشد.

4 - **تحویل سریع** : خروجی باید به سرعت قابل تحویل باشد.

5 - **پیشگیری از اتلاف** : خروجی باید باعث کاهش یا از بین بردن اتلاف هرگونه مواد خام تولید، کارگر، انرژی، یا منابع دیگر (مانند هزینه‌های حمل و نقل) شود.

6 - **محیط کاری سالم** : خروجی باید در محیط کاری تولید شود که از نظر فیزیکی، احساسی، و مهارتی برای هر کارمند سالم باشد.

در عمل، شرکت‌هایی که از سیستم تولید تویوتا استفاده می‌کنند، معمولاً عملیات خود را به سمت کمال سوق می‌دهند. برای مثال، در یک شرکت تولیدکننده محصولات الکترومکانیکال، مشاهده شد که کارگران با استفاده از شیرهای خطایاب که سیگنال‌های ساده و غیرمبهم صفر یا یک تولید می‌کنند، توانسته‌اند عاری بودن خروجی از خطا را شناسایی کنند. همچنین، در یک شرکت دیگر که قطعات ذوبی و تزریقی تولید می‌کند، کارگران زمان لازم برای تغییر قالب بزرگ را از پنج دقیقه به سه دقیقه کاهش داده‌اند، که منجر به کاهش 40 درصدی زمان تولید هر قطعه شده است.

حال پرسش این است که اگر قوانین فوق، شرکت‌هایی که از سیستم تولید تویوتا استفاده می‌کنند را به جامعه‌ای از دانشمندان تبدیل می‌کند که آزمایش‌های پیوسته‌ای را انجام می‌دهند، چرا این شرکت‌ها هرگز در وضعیت هرج و مرج قرار نمی‌گیرند؟ چگونه یک فرد می‌تواند تغییری را ایجاد کند بدون اینکه بر کار دیگر افراد در خط تولید تأثیر منفی داشته باشد؟ چگونه تویوتا می‌تواند به‌طور مداوم تغییرات را به بخش‌های عملیاتی معرفی کند در حالی که آن‌ها را با سرعت تمام در حال اجرا نگه می‌دارد؟ به عبارت دیگر، چگونه است که تویوتا پیشرفت و توسعه می‌یابد و همزمان با ثبات باقی می‌ماند؟

يكبار ديگر پاسخ در قوانين است. با قادر ساختن افراد و مسئول ساختن تك تك آنها براي بهبود كار خود، با استاندارد کردن نحوه ارتباط بين مشتريان انحصاري و توليدكنندگان و با جهت دادن و محور كردن ارتباطات و جريان مشكلات به سمت پايين ترين سطح ممكن. قوانين سازماني يك ساختار تو در تو ايجاد مي كنند چيزي شبيه عروسك هاي سنتي روسي كه يكي در درون ديگري قرار مي گيرد.

در پايان مي توان به اين نتيجه رسيد كه شايد تنها با صرف همان ميزان زمان كه تويوتا براي رسيدن به ساختار قبلي صرف كرده است، قادر به ايجاد ساختار مشابهي شد. ولي ما معتقديم كه اگر شركتي خود را وقف تسلط بر قوانين حاكم بر تويوتا كند شانس بيشتر و بهتري براي همانندسازي ماده وراثتي (DNA ) تويوتا خواهد داشت و به كارايي مشابه دست خواهد يافت .

**ضمیمه 6 : برنامه ريزي استراتژيك شركت خدمات پس از فروش**

**موضوع شركت**

این شرکت مسئول خرید و فروش، صادرات و واردات انواع خودروهای سواری، اتوبوس، مینی‌بوس، کامیون، وانت و امثال آن‌ها است. این شرکت همچنین خدمات پس از فروش کلیه محصولات خودروساز و شرکت‌های تابعه آن را ارائه می‌دهد. علاوه بر این، شرکت به تهیه و توزیع، خرید و فروش این محصولات ، و انجام معاملات بازرگانی و غیر بازرگانی می‌پردازد. همچنین، شرکت قادر به تأسیس شرکت‌های جدید با یا بدون مشارکت داخلی و خارجی، خرید کارخانجات و سهام شرکت‌ها، و انجام هرگونه عملیات مجاز سودآور است. فعالیت‌های لازم برای انجام مقاصد فوق و تسهیل در اجرای آن‌ها نیز به عهده شرکت است.

**وظايف شركت خدمات پس از فروش**

ـ بازرگاني قطعات و علي الخصوص تهيه و توزيع قطعات خودروهاي توليدي شركت خودروساز

ـ ارائه خدمات پس از فروش به دارندگان محصولات شركت خودروساز

ـ عرضه كننده خدمات پس از فروش محصولات شركت خودروساز

ـ تهيه و توزيع قطعات و لوازم يدكي

ـ خدمات تعميرگاهي

**مأموريت شركت خدمات پس از فروش**

ايجاد سازماني سرآمد در زمينه بازرگاني و مهندسي قطعات ، لوازم جانبي و خودرو كه بدنبال كسب رهبري بازار داخلي و حضور در بازارهاي بين المللي مي باشد . اين شركت خود را متعهد به ارائه محصولات و خدمات با كيفيت به مشتري ، تحقق سودآوري و بهره وري منابع براي سهامداران ، روابط سود بخش متقابل با شركاء تجاري ، توسعه منابع انساني و رعايت حقوق جامعه مي داند.

**چشم اندازها و استراتژي هاي شركت خدمات پس از فروش**

1ـ سرآمدي در بازرگاني قطعات و لوازم يدكي و لوازم جانبي : رهبري بازار داخلي و حضور در بازارهاي خارجي

استراتژي : از طريق مديريت زنجيره تأمين[[478]](#footnote-478) یا SCM

2ـ سرآمدي در بازرگاني ابزار آلات و تجهيزات تعميرگاهي :

استراتژي : همكاري نزديك با خودروسازان و بازاريابي و بازارسازي براي تصاحب بازار مراكز تعميرگاهي

3ـ سرآمدي در توسعه شبكه هاي فروش خودرو و خريد و فروش خودرو :

استراتژي : طرح ريزي و ايجاد كانال هاي توزيعي

4ـ سرآمدي در مديريت و بازيافت خودروهاي دست دوم

استراتژي : جايگزيني خودروهاي مستهلك

5ـ سرآمدي در سرمايه گذاري هاي اقتصادي

استراتژي : رابطه سودمند متقابل با شركاء تجاري

سياست : بر اساس اعتماد ،‌ مشاركت و يكپارچگي

6ـ سرآمدي در بازاريابي

استراتژي : مزيت رقابتي در قيمت ، شبكه توزيع ، كيفيت محصولات و تبليغات

7ـ سرآمدي در مهندسي محصولات

استراتژي : ايجاد نگرش مهندسي و كار مبتني بر دانش

8 ـ سرآمدي در نظام مديريت

استراتژي : بكارگيري الف) مديريت سيستمي ب) استفاده ازفناوری های ارتباطی و اطلاعاتی MIS & IT & ICT) )

9ـ سرآمدي در توسعه منابع انساني

استراتژي : مديريت مشاركتي و استفاده از تمام توان كاركنان در زمينه هاي فردي ، گروهي و سازماني

**چارت سازمانی**

هیئت مدیره

اداره حقوقی

مشاورین

مدیر عامل

دبیر هیئت مدیره

اداره حسابرسی داخلی

مدیریت سیستم ها و فناوری اطلاعات

مدیریت برنامه ریزی و مطالعات استراژیک

(نماینده مدیریت در کیفیت)

معاونت پشتیبانی

معاونت مالی و اقتصادی

معاونت بازرگانی

معاونت بازاریابی و فروش

مدیریت منابع انسانی

اداره خدمات پشتیبانی

اداره روابط عمومی

حراست

مدیریت مالی

مدیریت تامین مالی

و سرمایه گذاری

مدیریت فروش و برنامه ریزی

مدیریت شبکه های توزیع

مدیریت مهندسی و بازاریابی

مدیریت خرید داخلی

مدیریت خرید خارجی

مدیریت انبار و بسته بندی

**فرصت ها و تهديدات شركت خدمات پس از فروش**

**ـ فرصت هاي شرايط اقتصادي**

0 نرخ تورم

0 سياست هاي توسعه صادرات غير نفتي

0 ادغام توليدكنندگان خودرو و قطعه سازان

0 جهاني شدن و WTO

0 افزايش درآمدهاي ارزي

0 نرخ ارز

**ـ فرصت ها و شرايط قانوني**

0 محدوديت هاي واردات خودرو

0 حذف موانع غيرتعرفه اي

0 سياست هاي حمايتي دولت از توليدكنندگان

0 سياست هاي حمايتي دولت در راستاي خودكفايي

0 سياست هاي دولت مبني بر جمع آوري خودروهاي فرسوده

0 استحكام رابطه ايران با كشورهاي اروپايي

**ـ فرصت هاي اجتماعي ، فرهنگي**

0 تمايل مصرف كنندگان به استفاده از قطعات خارجي

0 روحيه تجمل گرايي در جامعه

0 توسعه فرهنگ نگهداري و تعمير پيشگيرانه

0 افزايش سطح تحصيلات جامعه

0 فرهنگ استفاده بيش از حد از خودرو

0 گرايش به استفاده از اتومبيل اسپرت

**ـ فرصت ها در تأمين نيروي انساني**

0 افزايش فارغ التحصيلان دانشگاهي و فني حرفه اي

0 افزايش سطح سواد در جامعه

0 ارزاني نيروي كار

0 ارتقاء سطح علمي مراكز آموزشي

**ـ فرصت هاي موجود در صنعت خودرو**

0 حمايت شركت خودروساز

0 افزايش ظرفيت توليدي شركت خودروساز

0 تشكيل و توسعه انجمن خدمات پس از فروش

**ـ فرصت هاي موجود در بازار**

0 انحصاري بودن بازار خودروهاي پژو و پرشيا

0 افزايش تقاضاي خودرو

0 افزايش تقاضا براي تعميرات جزئي

0 افزايش درآمد در جامعه

0 تمركز فعاليت ها در چند استان

0 كمبود سرانه خودرو نسبت به جهان

**ـ فرصت ها در برابر رقبا**

0 عدم برخورداري رقبا از تجهيزات مناسب تعميرگاهي

0 نبود تشكل هاي قدرتمند

0 محدود بودن خدمات تعميرگاهي رقبا

0 نبود حمايت از رقبا

0 ضعف توان فني رقبا

0 ضعف پرسنل رقبا

0 پائين بودن رتبه رقبا در ارائه خدمات

0 ضعف خدمات امداد رساني رقبا

**ـ فرصت هاي مربوط به تكنولوژي**

0 گرايش به توليد خودروهاي مدرن با دو نوع سوخت

0 سهولت عيب يابي و تشخيص با تجهيزات مدرن

0 گرايش به سمت تعويض قطعات بجاي تعمير

0 ساخت بدنه با استحكام كمتر

0 گسترش تجارت الكترونيك

0 تغييرو تحولات فني صنعت خودرو و قطعه سازي

**ـ فرصت هاي نمايندگي هاي مجاز**

0 اعتماد مردم به تعميرگاه هاي مجاز در برابر تعميرگاه هاي متفرقه

0 برتري تجهيزات تعميرگاه هاي مجاز نسبت به ساير تعميرگاه ها

0 عرضه خودرو توسط نمايندگي ها

0 اجراي نظام آراستگي در تعميرگاه ها

0 استفاده از نام شركت خودروساز در تعميرگاه ها

0 سرمايه گذاري مشترك با برخي از تعميرگاه ها

0 افزايش پوشش جغرافيايي تعميرگاه ها

0 تمايل تعميرگاه ها به اخذ نمايندگي شركت خودروساز

0 رضايت مشتريان از وضعيت ظاهري تعميرگاه ها

0 ارتقاء مهارت هاي پرسنل تعميرگاه ها

ـ فرصت هاي تأمين كنندگان قطعات و تجهيزات

0 تأمين قطعات از قطعه‌سازان

0 افزايش جذابيت صنعت قطعه سازي

0 افزايش راه هاي واردات قطعات

0 امكان خريدهاي اعتباري

0 تمايل سازندگان داخلي و خارجي براي فروش به شركت خدمات پس از فروش

0 افزايش فرهنگ استانداردسازي

0 توليد انحصاري برخي از قطعات توسط قطعه‌سازان

0 حمايت شركت خودروساز از قطعه سازان

0 تنوع منابع تأمين

0 تأمين تجهيزات تعميرگاهي توسط شركت تام

ـ تهديدهاي شرايط اقتصادي

0 ضعف نظام بانكي

0 افزايش قيمت خودرو

0 بسته بودن اقتصاد ايران

0 نامناسب بودن وضعيت اقتصاد جامعه

0 كاهش قدرت خريد مصرف كنندگان

0 رواج واسطه گري

0 مشكلات تأمين ارز

0 ادغام خودروسازان

0 محدوديت هاي سرمايه گذاري در بخش تحقيق و توسعه

**ـ تهديدهاي قوانين و مقررات**

0 بالابودن ضرايب مالياتي در بخش خودرو

0 پيچيدگي و تغيير زياد قوانين

0 حذف ممنوعيت ورود خودروي خارجي

0 محدوديت هاي سرمايه گذاري داخلي و خارجي

0 سياست هاي كاهش تصدي گري دولت

0 عضويت ايران در WTO

0 تحريم هاي اقتصادي

**ـ تهديدهاي اجتماعي و فرهنگي**

0 استفاده بيش از حد از قطعات

0 باور مشتريان در خصوص مسئول بودن شركت خدمات پس از فروش در تمام زمينه هاي كيفيتي

0 عدم شناخت مردم از خدمات گارانتي و سرويس اوليه

0 باور مردم در خصوص گراني خدمات نمايندگي ها

0 پراكندگي جغرافيايي مشتريان

0 تفاوت فرهنگي در حوزه مصرف

0 اولويت دادن محصولات خارجي

0 نبود فرهنگ نگهداري و تعمير پيش گيرانه

**ـ تهديدهاي تأمين نيروي انساني**

0 كمبود نيروي ماهر

0 خروج نيروي متخصص

0 پائين بودن نرخ سواد

0 كمبود مراكز تخصصي آموزشي

0 ضعف تحقيقات در دانشگاه ها

**ـ تهديدهاي مربوط به شركت مادر**

0 نبود استراتژي روشن

0 تنوع محصولات

0 وابستگي شديد به شركت مادر

0 كم توجهي به نظرات كارشناسي شركت خدمات پس از فروش

0 تمايل شركت خودروساز به تأمين قطعات از قطعه‌سازان خود

**ـ تهديدهاي حوزه بازار**

0 عدم شناخت نياز بازار

0 افزايش انتظارات مشتريان

0 اشباع بازار

0 نارضايتي مشتريان

0 پائين بودن قدرت چانه زني در بازارهاي خارجي

0 ابهام در صادرات خدمات فني

0 لزوم برخورداري از استاندار براي حضور در بازارهاي خارجي

**ـ تهديدهاي رقبا**

0 بوركراسي كمتر رقبا

0 سرعت بيشتر رقبا در تهيه و توزيع

0 ارتباط مناسب تر رقبا با مشتري

0 فرار مالياتي رقبا و قاچاق

0 پائين بودن هزينه هاي رقبا

0 پوشش جغرافيايي رقبا

0 اجرت هاي پائين رقبا

0 سهم بالاي مجموع رقبا

0 دسترسي آسان رقبا به اطلاعات بازار و حتي اطلاعات شركت خدمات پس از فروش

0 قانون گريزي رقبا

**ـ تهديدهاي تكنولوژيك**

0 ارتقاء تكنولوژي خودروسازي

0 فقدان شناخت تكنولوژي روز جهاني

0 شتاب زياد تغيير تكنولوژي

0 توسعه سيستم هاي الكترونيكي خودرو

**ـ تهديدهاي نمايندگي هاي مجاز**

0 عدم بكارگيري تجهزات مدرن

0 تمايل نمايندگي ها به خريد و فروش قطعات بجاي خدمات تعميرگاهي

0 بالا بودن هزينه هاي اخذ نمايندگي مجاز

0 جذب نمايندگي ها توسط رقبا

0 هماهنگي كم نمايندگي ها با شركت خدمات پس از فروش

0 بي توجهي به مشتري گرايي

0 سود كم نمايندگي ها

0 نارضايتي نمايندگي ها

0 عدم پوشش كامل جغرافيايي

0 اجرت بالاي نمايندگي ها

0 تمركز نمايندگي ها بر سرويس اوليه ، گارانتي و فروش خودرو

0 عدم استقبال نمايندگي ها از دوره هاي آموزشي

0 ضعف مهارت هاي پرسنل نمايندگي ها

0 سرعت كم سرويس دهي

0 ناتواني در حفظ نيروها

0 ارائه قطعات يدكي به بازار آزاد توسط نمايندگي ها

0 ضعف شهرت و اعتبار نمايندگي هاي مجاز

0 درخواست بيش از نياز قطعات توسط نمايندگي ها

0 مديريت سنتي نمايندگي ها

0 تأمين قطعات از رقبا

**ـ تهديدات تأمين قطعات**

0 پائين بودن كيفيت قطعات

0 وابستگي به واردات

0 بالا بودن قيمت ها

0 فقدان ارتباط فني و مهندسي بين شركت هاي قطعه‌ساز و شركت خدمات پس از فروش

0 تداخل بين وظايف قطعه‌سازان و شركت خدمات پس از فروش

0 ضعف زنجيره تأمين بين توليدكننده ، تأمين كننده ، توزيع كننده و مصرف كننده

0 تنوع مدل در برخي از اقلام

**قوت ها و ضعف هاي شركت خدمات پس از فروش**

**ـ قوت در فرهنگ سازماني**

0 انتشار نشريه فرهنگ خدمت

0 افتخار پرسنل به اشتغال در شركت خودروساز

0 رعايت اصل وحدت فرماندهي

**ـ قوت در مديريت**

0 اعتقاد به مديريت نوين

0 بهبود عملكرد مديران

0 تناسب تجربه و تخصص مديران با وظايف حوزه های کاری

0 توجه به رفاه كاركنان

0 داشتن مدير عاملي با تجربه ، پويا و معتقد به نوآوري

0 توجه به برنامه ريزي

0 مديريت مشاركتي

0 برخورد مناسب با سازمان غيررسمي

0 ايجاد نظام برنامه ريزي

0 تناسب اختيار با مسئوليت

0 توجه مديران به امور مهمي و پرهيز از دخالت در امور جزئي

**ـ قوت نيروي انساني**

0 ماندگاري پرسنل

0 بالا بودن حقوق و مزايا

0 جذب نيروي تحصيل كرده

0 پائين بودن ميزان تأخير

0 فضاي مناسب روابط انساني

**ـ قوت در وضعيت مالي**

0 حمايت شركت هاي گروه

0 سرمايه گذاري نمايندگي هاي مجاز

0 خريدهاي اعتباري

**ـ قوت در سيستم ها و روش ها**

0 اخذ گواهينامه ISO9002

0 مميزي مستمر سيستم ها

0 توسعه سيستم هاي كامپيوتري

0 توجه به IT

**ـ قوت در خريد و تداركات**

0 حمايت شركت مادر

0 توجه به كيفيت

0 امكان خريد غيرنقدي

**ـ قوت در برنامه ريزي و نگهداري**

0 وسعت انبارها

0 برنامه ريزي نوين

0 پرسنل تحصيل كرده

0 نظم و ترتيب انبار

**ـ قوت در بازاريابي و فروش**

0 تنوع قطعات

0 تجربه و سابقه پرسنل

0 بسته بندي با مارك كشخص

0 كيفيت بالا

0 سابقه طولاني شركت در فروش

0 حسن شهرت در تأمين قطعات

0 برنامه هاي تبليغاتي

0 نگرش مثبت مشتريان

**ـ قوت در خدمات پس از فروش**

0 رشد كميت و كيفيت آموزش

0 تأسيس شركت امداد خودرو ايران

0 آموزش نمايندگي ها و عاملين

0 برگزاري همايش ها

0 حمايت مالي شركت مادر

0 ارزشيابي و درجه بندي نمايندگي ها

0 اجراي نظام آراستگي

0 تأمين برخي از تجهيزات مورد نياز نمايندگي ها

0 طرح ايجاد دفاتر منطقه اي

0 استفاده از شهرت شركت خودروساز و شركت خدمات پس از فروش

0 واگذاري برخي از فعاليت ها به شركت همگام

**ـ ضعف در ساختار سازماني**

0 زياد بودن تعداد مديران

0 نامناسب بودن وزن حوزه هاي پشتيباني و عملياتي

0 نبود شرح وظايف مناسب در تمام سطوح

0 نبودن اختيارات مناسب در تمام سطوح

0 عدم تناسب ساختار با هدف ها

0 تداخل وظايف

0 عدم تناسب ساختار با وظايف

0 پراكندگي واحدها

0 كمبود نيرو

0 ضعف كارايي

**ـ ضعف در فرهنگ سازماني**

0 ناهماهنگي بين واحدها

0 فقدان الگو برداري از شركت هاي موفق

0 ضعف ديدگاه مشتري گرايي

0 كوتاه مدت نگري

0 اتلاف وقت در جلسات

0 ضعف روحيه نوآوري

0 حاكم بودن روابط بجاي ضوابط

0 فقدان روحيه كارجمعي

0 سطحي نگري

**ـ ضعف در مديريت**

0 ضعف در ديدگاه كارشناسي

0 نبود ديدگاه بلندمدت

0 بي اطلاعي از سياست ها

0 فقدان روحيه مشتري مداري

0 ناكارآمدي سيستم حسابرسي داخلي

0 نامناسب بودن خدمات رفاهي

0 ضعف در استفاده از تكنولوژي اطلاعاتي

**ـ ضعف در نيروي انساني**

0 كمبود نيرو

0 عدم تناسب نيرو با فعاليت ها

0 استخدام فاميلي

0 نبود آئين نامه مناسب پرسنلي

0 عدم تناسب بين تجربه و سواد

0 نبود برنامه ريزي نيروي انساني مناسب

**ـ ضعف در وضعيت مالي**

0 عدم تناسب سود ناويژه و فروش

0 بالا بودن هزينه هاي سربار

0 عدم كنترل كافي بر هزينه ها

0 ضعف در قيمت گذاري

0 نبود صورت جريان نقدينگي مناسب

**ـ ضعف در سيستم ها و روش ها**

0 پيچيدگي نظام فعلي

0 اجرا نشدن آئين نامه ها

0 بوروكراسي زياد

0 پراكندگي فعاليت هاي مربوط به مشتريان

0 كندي گردش كار

0 نبود سيستم كامپيوتري مناسب

0 ضعف اطلاع رساني

0 ضعف سيستم هاي مكانيزه

0 ضعف در مستندسازي

**ـ ضعف در توانايي فني و تكنولوژيك**

0 فقدان ابزار و تجهيزات مدرن در تعميرگاه ها

**ـ ضعف در خريد و تداركات**

0 ناهماهنگي بين شركت خدمات پس از فروش و قطعه‌سازان

0 ناهماهنگي بين واحدهاي برنامه ريزي ، خريد و فروش

0 تعدد منابع تأمين

0 بلوكه شدن منابع مالي براي اقلام كم گردش

0 عدم آشنايي كادر خريد با نيازهاي شركت خودروساز

0 بي توجهي به تأمين به موقع نيازها

**ـ ضعف در برنامه ريزي**

0 فقدان نظام مناسب برنامه ريزي

0 نبود برآورد دقيق

0 انعطاف ناپذيري سفارشات

0 طولاني بودن فاصله سفارش و تحويل

**ـ ضعف در بازاريابي و فروش**

0 تنوع قطعات

0 سطح پایين سواد پرسنل

0 نامشخص بودن متولي بازاريابي

0 قيمت گذاري نامناسب

0 ضعف در تأمين به موقع

0 ضعف در تحقيقات بازاريابي

0 كم توجهي به حفاظت اطلاعات

0 نبود سيستم مناسب براي ارزيابي فروشگاه ها

0 ضعف در توزيع

0 طولاني بودن فاصله درخواست تا تحويل

0 نبود نظام شناسايي و رديابي قطعات

**ـ ضعف در خدمات پس از فروش**

0 نبود نظام كارآمد

0 نبود تعريف دقيق از شرايط گارانتي

0 ضعف در فرهنگ مشتري گرايي

0 ضعف در كيفيت قطعات

0 ضعف توان كارشناسي

0 ضعف در تأمين قطعات

0 گراني قيمت ها

0 نبود دستوالعمل هاي كنترل كيفي

0 نبود نظارت كافي بر كنترل كيفيت

0 نبود اعتبار و اشتهار در زمينه خدمات پس از فروش

0 تغييرات بدون هماهنگي با شركت مادر در مورد قطعات

**ضمیمه 7 : رضایت مشتریان**

**خدمات پس از فروش**

در شكل ساده آن عبارت است از اقداماتي كه از طرف توليد كننده به منظور جلب رضايت و اطمينان خريدار يك محصول با دوام انجام مي گيرد.

**آموزش استفاده كننده گان**

- پرداختن به معرفي محصول ، اجزاي آن و نحوه به كارگيري آن با استفاده از رويه هاي مختلف آموزشي مثل : سمينار ، سخنراني و... با حضور كاركنان ، مشتريان و نمايندگي هاي مجاز.

- آموزش به استفاده كنندگان از طريق عاملين فروش و نمايندگي ها

**انواع قطعات**

- قابل تعمير: شامل قطعات قابل معاوضه و غير قابل معاوضه مي شود.

- غير قابل تعمير( يك بار مصرف يا دور انداختني.)

**عوامل موثر بر رضايت مشتريان از قطعات**

- در دسترس بودن قطعات .

- كيفيت قطعات.

- قيمت قطعات.

- دوره تضمين قطعات.

**دلايل اهميت تضمين**

- انجام تضمين كاهش ريسك مالي براي تملك محصول كاهش نگراني هاي خريدار در جهت خريد محصول افزايش فروش محصول رضايت مشتري.

- ايجاد يك مزيت رقابتي بازاريابي عمده براي توليد كننده.

**ويژگي هاي اساسي يك شبكه موفق خدمات پس از فروش خودرو**

- گستردگي مناسب شبكه بر حسب توزيع نسبي مشتريان.

- سرعت عمل.

- دقت عمل.

- در دسترس بودن شبكه.

- كيفيت خدمات انجام شده.

- استفاده از ابزارها و تجهيزات پيشرفته مناسب.

- استفاده از قطعات يدكي مناسب و با كيفيت مطلوب.

- امكان حضور مشتري در مراحل مختلف تعمير خودرو در تعميرگاه .

- استفاده از نيروي كار متخصص ، مجرب و كارامد.

- امكان آگاهي يافتن مشتري از عمليات انجام شده بر روي خودرو از طريق ابزارهاي مختلفي مانند : تلفن ، نمابر ، حضوري و شبكه رايانه اي.

- حاكم بودن ديدگاه " ما در خدمت مشتري هستيم" در تمامي واحدهاي شبكه خدمات پس از فروش و در تمامي پرسنل شبكه.

- ارائه خدمات مناسب با هزينه هاي مناسب و رقابتي.

- برخورد مناسب و احترام آميز با مشتري .

- ارائه سرويس هاي ويژه به منظور كاهش نگراني هاي صاحب خودرو در مراجعه به

تعمير گاه ها مثل : امداد شبانه روزي و ...

- بازرسي و كنترل عملكرد نمايندگي ها و فروشگاه ها به صورت نوبه اي.

- تعهد و صداقت شبكه.

- ارائه خدمات و سرويس هاي تقريبا يكسان با هزينه هاي ثابت در سراسر بازار.

- پويايي شبكه خدمات پس از فروش.

- ارائه تضمين.

**بررسي ابعاد كيفيت خدمت در تعميرگاه هاي خودرو**

- انجام كار و يا خدمت وعده داده شده در زمان معين.

- نشان دادن علاقه خالصانه براي حل مشكل مشتريان.

- انجام اصلاحات در خدمات در اولين زمان.

- ارائه خدمات در زمان وعده داده شده.

- نگهداري سوابق به طور دقيق.

- مسئوليت پذيري ( پاسخگو بودن )

**راهكارهايي براي بالا بردن حس مسئوليت**

- بيان دقيق خدماتي كه تعميرگاه به مشتري ارائه خواهد نمود.

- ارائه خدمات در كمترين زمان ممكن.

- تمايل دائمي كاركنان براي كمك به مشتريان.

- پاسخ دادن كاركنان به سوألات مشتريان تحت هر شرايطي.

- به مشتري گفته شود كه خدمت در چه زماني انجام خواهد شد.

- تضمين ( اطمينان )

**راهكارها براي ايجاد اطمينان در مشتريان**

- استفاده از پرسنل متخصص و با تجربه براي پاسخگويي به سوالات مشتريان و ارائه خدمات بهتر به آنها.

- رفتار مودبانه و محترمانه پرسنل با مشتريان.

- ايجاد احساس امنيت و آرامش در مشتريان در زمان تعامل با تعمير گاه.

**همدلي**

- توجه ويژه و انفرادي ارائه كنندگان خدمت به هر كدام از مشتريان.

- شاخص هاي همدلي عبارتند از:

0 توجه انفرادي به هر يك از مشتريان.

0 ساعت هاي كاري مناسب براي كليه مشتريان.

0 خواستار بهترين منافع براي مشتريان.

**روش هاي ارائه خدمات پس از فروش در صنعت خودرو**

**- روش مستقيم :** توليد كننده در سراسر بازار خود نمايندگي هاي ايجاد نموده و خدمات پس از فروش خود را از طريق اين نمايندگي ها به مشتريان عرضه مي نمايند .

**- روش غير مستقيم :** توليد كننده براي توزيع خدمات پس از فروش خود از يك شركت خدماتي مستقل استفاده مي نمايد.

**- روش تركيبي :** در اين روش توليد كننده تركيبي از دو روش مستقيم و غير مستقيم رابه كار مي برد و ممكن است براي توزيع قسمتي از خدمات پس از فروش خود از روش مستقيم و براي توزيع قسمت ديگر از روش غير مستقيم استفاده كند يا در برخي حوزه هاي جغرافيايي از روش مستقيم و براي حوزه هاي ديگر از روش غير مستقيم استفاده نمايد.

**رضايت مشتري**

- الگوي مزاياي رضايت مشتري:

0 جلب اعتماد عمومي

0 ترغيب ، تشويق و تكرار

0 دور كردن مشتريان از رقبا

0 افزايش شهرت و اظهارات مثبت

0 ايجاد مزيت رقابتي

0 كاهش هزينه جلب مشتري جديد

0 كاهش هزينه هاي ناشي از اشتباه

0 رشد و توسعه پايدار

- الگوي تأمين رضايت مشتري از خدمات:

0 شناخت مشتري

0 شناخت انتظارات مشتري

0 شناخت ادراكات مشتري

0 تهيه برنامه اجرايي

**عوامل موثر بر انتظارات مشتري**

- در موقعيت هاي ضروري مانند تصادف ، سطح انتظارات خدمت مناسب افزايش مي يابد.

- اگر براي ارائه خدمات مناسب مشتريان چندين عرضه كننده وجود داشته باشد، سطح انتظار مشتريان بالاتر از زماني است كه معتقدند بدست آوردن خدمات بهتر از ساير گزينه ها امكان پذير نمي باشد.

- زماني كه مشتريان احساس نمايند كه به طور كامل نمي توانند نقش هاي خود را در خدمت دريافتي ايفا نمايند و از طرف ديگر زمانيكه معتقدند نقش خود را در خدمت دريافتي ايفا

مي نمايند ، سطح انتظار آنها بالا مي رود.

- در حالت كلي عوامل موقعيتي سطح انتظار را از خدمت مناسب پايين تر مي آورند.

- اگر مشتريان پيش بيني نمايند كه مي توانند به خدمت با كيفيت دست يابند انتظارات آنها از خدمت مناسب افزايش مي يابد.

**عوامل موثر بر ادراكات مشتري**

- لحظه تماس : پذيرش

- شواهد خدمت : شواهد خدمت به سه گروه افراد، فرايند و جنبه هاي فيزيكي تقسيم بندي مي شوند كه از تعامل آنها شواهد حاصل مي شود.

- تصوير : مجموعه اي از صفات و ويژگي ها كه مي توانند واقعي باشند مثل دسترسي آسان ، يا احساسي باشند ، مثل قابليت اطمينان .

- قيمت : قيمت قطعات و اجرت تعميرات

- در هر نوع خدمت بايد مهم ترين و حياتي ترين نقاط تماس را شناسايي و بيشترين توجه را به آنها معطوف نمود.

- اندازه گيري انتظارات و ادراكات مشتري از خدمت ، طبق مدل مقياس كيفيت ، بر اساس اين مدل كيفيت داراي **چهار بعد** مي باشد :

عوامل محسوس ، قابل اعتماد بودن ، پاسخگو بودن و همدلی

**طبقه بندي خدمات**

شركت ها به منظور جلب رضايت مشتريان و تشويق مشتريان بالقوه به خريد محصولات خود اقدام به ارائه خدمات حمايتي از محصول مي نمايند. اين خدمات حمايتي در سه مرحله ارائه مي شود :

**1- خدمات قبل از فروش :** قبل از اين كه محصولي به فروش رود، توليد كنندگان مجبورند كه يك خدمت و كاربردي طراحي نموده و به منظور جلب رضايت مشتريان فعلي و جذب مشتريان بالقوه حتي در شرايطي كه هيچ گونه ارتباطي با شركت ندارد. مثلا : درآمريكا شركت هاي توليدي ، خدمات قبل از فروش ، از قبيل : راهنمايي مشتريان براي نام نويسي فرزندانشان در مدرسه ، گرفتن ويزاي مسافرتي ، اجاره مسكن براي سكونت يا رفع هر گونه مشكلي كه مشتري به نحوي با آن مواجه است ارائه مي نمايد .

**2- خدمات حين فروش :** خدماتي كه توسط فروشندگان از زماني كه مشتري تصميم به خريد يك مارك خاص مي گيرد ،تا زماني كه مشتري به طور قطعي مارك مورد نظر را خريداري مي نمايد ارائه مي شود. خدمات حين فروش ،خدماتي است كه اطلاعات كافي درباره محصول ، مزاياي آن نسبت به مارك هاي رقبا دراختيار مشتري قرار ميدهند و اورا تشويق به خريد نموده و درتصميم گيري به خريد ،مشتري را راهنمايي مي نمايد.

**نمونه هايي از خدمات حين فروش**

1- نمايش طرز استفاده صحيح از محصول

2- ارائه كاتالوگ به مشتريان

3- معرفي محصول ، مزايا و قسمت هاي مختلف آن به مشتريان.

4- ارئه اطلاعاتي درباره سابقه محصول و مشتريان قبلي

در ارائه خدمات حين فروش ، هنر و مهارت مذاكره و برقراري ارتباط نقش مهمي را ايفا مي‌کند . به همين دليل شركت هايي كه سعي در ارائه خدمات حين فروش مناسب دارند، قبل از انجام هر كاري بايد فروشندگان داراي مهارت بالا در برقراري روابط اجتماعي را استخدام نموده و با برگزاري دوره هاي آموزشي مهارت هاي اجتماعي آنان را ترقي داده و همچنين آنها را بطور كامل با محصول ، سابقه، ويژگي ها و مزاياي آن آشنا نمايند ، تا آنها بتوانند با مشتريان ارتباط برقرار کرده ، محصول را براي مشتريان معرفي و آنها را متقاعد به خريد نمايند.

**مزاياي ارائه خدمات حين فروش**

0 ارائه اطلاعات ضروري درباره محصول و كمك به تصميم گيري سريع تر، ساده تر و بهتر

0 كاهش تنش رواني خريدار پس از عمل خريد

**معرفی پرسشنامه**

این پرسشنامه جهت سنجش رضايت مشتريان شركت سايپايدك از خدمات پس از فروش مي باشد :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **متغیر های تاثیر گذار بر رضایت مشتری** | **میزان رضایت مشتری**  **خیلی کم**  **کم**  **زیاد**  **متوسط**  **خیلی زیاد** | | | | |
| **1** | راحتي دسترسي به نمايندگي هاي مجاز |  |  |  |  |  |
| **2** | استقرار نمايندگي در محل مناسبي از شهر |  |  |  |  |  |
| **3** | استفاده از تجهيزات پيشرفته جهت تعمير در نمايندگي هاي مجاز |  |  |  |  |  |
| **4** | وجود تسهيلات رفاهي مناسب در نمايندگي هاي مجاز |  |  |  |  |  |
| **5** | پاكيزه بودن محيط نمايندگي ها |  |  |  |  |  |
| **6** | وجود پرسنل ماهر و متخصص در نمايندگي هاي مجاز |  |  |  |  |  |
| **7** | مرتب و آراسته بودن ظاهر پرسنل نمايندگي هاي مجاز |  |  |  |  |  |
| **8** | وجود پرسنل مودب و دلسوز در نمايندگي ها |  |  |  |  |  |
| **9** | سرعت پرسنل در ارائه خدمات به مشتري |  |  |  |  |  |
| **10** | مناسب بودن ساعت كار نمايندگي هاي مجاز |  |  |  |  |  |
| **11** | عدم سوء استفاده پرسنل نمايندگي از اعتماد مشتري به آنها (از قبيل عدم گم شدن قطعات خودرو در طي تعمير) |  |  |  |  |  |
| **12** | احساس مسئوليت پرسنل براي ارائه خدمات به مشتري |  |  |  |  |  |
| **13** | انجام كار در زمان وعده داده شده |  |  |  |  |  |
| **14** | مناسب بودن قيمت تعميرات |  |  |  |  |  |
| **15** | راحتي دسترسي به قطعات يدكي مورد نياز |  |  |  |  |  |
| **16** | مناسب بودن قيمت قطعات |  |  |  |  |  |
| **17** | مناسب بودن مدت زمان گارانتي قطعات |  |  |  |  |  |
| **18** | استاندارد بودن قطعات |  |  |  |  |  |
| **19** | مناسب بودن كيفيت قطعات |  |  |  |  |  |
| **20** | كافي بودن دوره گارانتي خودرو |  |  |  |  |  |
| **21** | شركت به تعهدات خود به خوبي عمل مي نمايد |  |  |  |  |  |
| **22** | عدم سختگيري نمايندگي ها در بررسي ضوابط گارانتي |  |  |  |  |  |
| **23** | كافي بودن موارد تحت پوشش گارانتي |  |  |  |  |  |

**24ـ** هر كدام از موارد زير را با توجه به اهميتي كه براي آن قائليد ، رتبه بندي نماييد.

الف) نمايندگي مجاز

ب) قطعات

ج) گارانتي

ضمیمه 8 : مدیریت شرکت خدمات پس از فروش

**چارت سازماني دفاتر منطقه اي**

**مدير فروش و خدمات پس از فروش منطقه اي**

**کارمند دفتری**

**امداد خودروي منطقه اي**

**کارشناس امور مشتریان**

**کارشناس حقوقی**

**حراست**

**کارشناس پشتیبانی سیستم ها**

**امداد خودروي منطقه اي**

**كارشناس مسئول خدمات پس از فروش**

**رييس تعميرگاه مركزي**

**كارشناس مسئول امور مالي و اداري**

**رييس فروش خودرو**

**کارشناس اداری**

**کارشناس مالی**

**كارشناس آموزش**

**كارشناس امور شبكه**

**كارشناس فني - گارانتي**

**حسابداري فروش خودرو**

**كارشناس فروش خودرو**

**كارشناس بيمه**

**كارشناس بازاريابي و ليزينگ**

**کارمند تحویل**

**مسئول تحویل**

**كارشناس آموزش**

متصدي انبار قطعات يدكي و داغي

كارگر جابجايي و نگهداري

كارشناس تحقيقات و بازار

كارشناس برنامه ريزي و تامين قطعه

كارشناس فروش قطعه

**شرح وظايف**

اين مديريت ، مسئوليت ارائه خدمات فني و تعميراتي به كليه خودروهاي سواري توليدي شركت ايران‏خودرو در حوزه‏هاي گارانتي / غيرگارانتي (وارانتي) از طريق تعميرگاه مركزي منطقه‏اي ، شبكه نمايندگي هاي مجاز و عامليت هاي مجاز تحت پوشش منطقه‏اي به نحو مطلوب و با كيفيت به طوري كه رضايت مشتريان حاصل گردد را عهده‏دار مي‏باشد. همچنين مسئوليت نظارت، رسيدگي و پيگيري كليه امور مرتبط با نمايندگي هاي مجاز و عامليت هاي مجاز منطقه را از طريق بازديد،‌ ارزيابي هاي دوره‏اي، اجراي پروژه‏ها و طرح‏هاي خاص، برآورد تعداد نمايندگي هاي مجاز مورد نياز منطقه و جذب نمايندگي ها جهت افزايش توان ارائه خدمات، برعهده مديريت فروش و خدمات پس از فروش منطقه‏اي مي‏باشد.

**واحدهاي اصلي**

1- اداره تعميرگاه مركزي منطقه‏اي

2- اداره فروش خودرو

3- كارشناس مسئول خدمات پس از فروش

4- كارشناس مسئول بازرگاني

5- كارشناس مسئول مالي و اداري

**رئوس وظايف**

**الف - تعميرگاه مركزي منطقه‏اي :**

1- انجام عمليات مربوط به پذيرش كليه خودروهاي سواري توليدي ايران‏خودرو اعم از خودروهاي گارانتي/ غيرگارانتي (وارانتي) در منطقه و صدور برگ پذيرش جهت هر خودرو.

2- انجام كليه فعاليت ها از مرحله پذيرش تا تحويل خودرو به مشتري در راستاي جلب رضايت مشتري.

3- انجام كليه فعاليت هاي مربوط به تقسيم كار بين واحدهاي فني موجود در تعميرگاه و ارجاع و انتقال خودروها به محل تعمير مورد نظر جهت انجام تعميرات مورد نياز و صدور كارت تعميرات جهت هر خودرو.

4- انجام عمليات مربوط به ارائه خدمات صافكاري/ نقاشي خودرو، در صورت نياز به انجام اين عمليات.

5- ارائه كليه خدمات تعميراتي خودرو شامل مكانيكي، باتري سازي، جلوبندي و تزئينات در سالن هاي تعميرات به نحو مطلوب و شايسته و با كيفيت بالا در جهت جلب رضايت مشتريان.

6- ارائه خدمات سرويس سريع / فوري در كمترين زمان به مشتريان و انجام تعميرات خودروهايي كه داراي ايرادات و نواقص جزئي مي‎باشند شامل كليه خدمات تعميراتي (مكانيكي، باتري سازي، جلوبندي و تزئينات).

7- انجام عمليات مربوط به تست و كنترل نهائي خودرو پس از انجام امور تعميراتي خودروها.

8- انجام عمليات مربوط به تسويه حساب با مشتري و ترخيص خودرو از تعميرگاه و تحويل آن به مشتري.

9- ارائه اطلاعات مطلوب و مفيد به مشتري بهنگام تحويل خودرو، در ارتباط با عمليات تعميرات انجام شده، ايرادات مرتفع شده و همچنين ارائه نكات فني لازم به مشتري به جهت استفاده صحيح از خودرو و جلوگيري از بروز ايرادات و نواقص فني رفع شده.

10- انجام عمليات مربوط به سرويس هاي اوليه / رايگان خودروهاي تحت دوره گارانتي به نحوه مطلوب.

11- ارتباط مستمر با كارشناسان فني گارانتي منطقه جهت حل مسائل و مشكلات مربوط به ارائه خدمات گارانتي و كسب اطلاعات لازم در زمينه گارانتي

12- ارتباط مستمر با كارشناسان فني گارانتي منطقه به لحاظ انتقال اطلاعات مربوط به قطعات و لوازم يدكي خودروهايي كه داراي عيب و نقص فني از شركت ايران‏‎خودرو / شركت هاي سازنده قطعات مربوطه مي‎باشند. همچنين كسب ساير اطلاعات فني مورد نياز جهت بهبود و بالا بردن سطح كيفي عمليات تعميرات.

13- ارتباط مستمر و پيگير با كارشناس آموزش منطقه‎ جهت اعلام نيازهاي آموزشي پرسنل شاغل در تعميرگاه مركزي منطقه‎اي.

14- تهيه مستندات لازم از فرآيند گردش عمليات واحد

**ب - اداره فروش خودرو**

- وظايف اين اداره در زمان مقتضي با هماهنگي با مديريت فروش و تصويب بالاترين مقام مسئول واحد فروش و خدمات پس از فروش شركت خودروساز تعيين مي‎گردد.

**پ- كارشناس مسئول خدمات پس از فروش :**

1- ارزيابي سالانه نمايندگي هاي مجاز منطقه براساس آئين‎نامه اجرايي مربوطه و ارسال اطلاعات آن به معاونت امور دفاتر منطقه‎اي.

2- بازديدهاي دوره‎اي از نمايندگي هاي مجاز منطقه‎.

3- انجام مميزي‎هاي نظام آراستگي.

4- انجام امور اجرايي مربوط به جذب كارشناس فني در نمايندگي هاي مجاز منطقه.

5- نيازسنجي و برنامه‎ريزي تامين و توزيع تجهيزات و ابزار مخصوص نمايندگي هاي مجاز منطقه‎ با هماهنگي با ساير واحدهاي شركت.

6- انجام بازديدهاي اوليه و پيشرفت كار متقاضيان نمايندگي مجاز در منطقه.

7- نظارت بر احداث نمايندگي مجاز در منطقه.

8- انجام فعاليت هاي مربوط به تهيه و نصب تابلو نمايندگي ها و عاملين مجاز.

9- عيب‎يابي خودروها از طريق ITA منطقه‎اي با هماهنگي مديريت مهندسي.

10- اطلاع‎رساني به نمايندگي هاي مجاز منطقه درخصوص پارت كاتالوگ قطعات و اطلاعات شناسنامه قطعات.

11- جمع‎‎آوري و كنترل عيوب خودروها از نمايندگي هاي مجاز منطقه و ارائه به واحدهاي مربوطه شركت.

12- توزيع فراخوان ها به نمايندگي هاي مجاز منطقه و كنترل و نظارت بر اجراي صحيح فراخوان‎ها.

13- نظارت بر خريد قطعات نمايندگي ها كه از كانال هايي غير از كانال هاي توزيع شركت خريداري مي‎گردد جهت رعايت استانداردهاي كيفي.

14- نظارت بر اجرا و استفاده از كدينگ مصوب قطعات شركت در نمايندگي هاي مجاز منطقه.

15- كنترل و نظارت بر نمايندگي هاي مجاز در زمينه استفاده صحيح از اطلاعات فني خودروها.

16- نظارت بر صحت اجراي فرآيند گارانتي و تعويض قطعات در دوران گارانتي در نمايندگي هاي مجاز منطقه.

17- جمع‎آوري، تحويل و كنترل قطعات داغي گارانتي.

18- كنترل اسناد گارانتي نمايندگي هاي مجاز منطقه.

19- تهيه شيفريه ‎هاي گارانتي نمايندگي مجاز منطقه.

20- بررسي و اعطا مجوز تمديد مهلت سرويس اوليه خودروها.

21- نيازسنجي آموزش فني و عمومي پرسنل نمايندگي ها و عامليت هاي مجاز منطقه و هماهنگي با مديريت آموزش شركت جهت برنامه‎ريزي اجراي دوره‎هاي مورد نياز.

22- برگزاري دوره‎هاي آموزشي در منطقه با هماهنگي با مديريت آموزش شركت و نظارت بر اجراي مطلوب دوره‎هاي آموزشي.

23- ارزيابي ميزان اثربخشي دوره‎هاي آموزشي منطقه‎اي برگزار شده.

24- تامين امكانات و تجهيزات آموزشي مورد نياز با هماهنگي با مديريت آموزش شركت.

25- كاليبراسيون و PM تجهيزات آموزشي.

26- ارائه گزارش از اجراي دوره‎هاي آموزشي و ارزيابي دوره‎هاي آموزشي و تحليل نتايج ارزيابي به مديريت آموزش شركت.

27- نيازسنجي، هماهنگي و برگزاري دوره‎هاي آموزشي جهت پرسنل دفاتر منطقه‎اي و نظارت بر استفاده پرسنل از مراكز و موسسات آموزشي معتبر با هماهنگي با مديريت آموزش.

28- تهيه مستندات لازم از فرآيند گردش عمليات واحد

**ج- كارشناس مسئول بازرگاني :**

1- بررسي و تجزيه و تحليل نيازها و شرايط بازار قطعات در منطقه و ارائه اطلاعات به واحدهاي مربوطه در شركت.

2- شناخت و ارزيابي نقاط قوت و ضعف رقبا و ارائه اطلاعات به واحدهاي مربوطه در شركت.

3- اندازه‎گيري ميزان رضايت خريداران قطعات يدكي در منطقه از طريق نظرسنجي و تحقيقات مستمر و ارائه گزارش به واحدهاي مربوطه در شركت.

4- كنترل اقلام تقلبي و مشابه‎سازي شده در بازار منطقه و ارائه گزارشات لازم در اين زمينه به واحدهاي مربوطه در شركت.

5- اندازه‎گيري حجم بازار قطعات و پيش‎بيني تقاضاي قطعات در منطقه جهت برنامه‎ريزي و تامين آن.

6- كنترل موجودي انبار قطعات يدكي و برنامه‎ريزي تامين قطعات جهت توزيع بين نمايندگي هاي مجاز، فروشگاه هاي مجاز و ساير مشتريان منطقه‎اي.

7- پيش‎بيني قطعات مورد نياز منطقه، سفارش قطعات به مديريت فروش و پيگيري تامين آن.

8- درصورت توقف خودرو در تعميرگاه مركزي منطقه / نمايندگي هاي مجاز منطقه بدليل كمبود قطعه و عدم امكان تامين آن از انبارهاي شركت، با كسب مجوز خريد آزاد در منطقه صورت مي‎پذيرد.

9- تحويل، كنترل و نگهداري قطعات يدكي دريافتي از انبارهاي مركزي شركت.

10- چينش مناسب قطعات يدكي در انبار جهت جلوگيري از آسيب رسيدن به قطعات و دسترسي آسان به آن.

11- جمع‎آوري و تحويل قطعات به مشتريان منطقه براساس اسناد و مجوزهاي مربوطه.

12- فروش قطعات و لوازم يدكي به نمايندگي هاي مجاز، فروشگاه هاي مجاز و ساير مشتريان منطقه براساس مقررات و سياست هاي جاري شركت.

13- اخذ ليست قيمت از معاونت بازرگاني و اعلام به نمايندگي ها و فروشگاه هاي مجاز منطقه.

14- تهيه مستندات لازم از فرآيند گردش عمليات واحد.

**د- كارشناس مسئول مالي و اداري :**

1- اجراي كليه فعاليت هاي مرتبط با مسائل اداري و پرسنلي كاركنان دفتر منطقه‎اي.

2- ايجاد تدابير مناسب بمنظور ارائه سرويس هاي خدمات مطلوب به كاركنان دفتر منطقه‎اي.

3- رسيدگي به وضعيت كاركنان دفتر منطقه‎اي در زمينه مسائل بهداشتي، رفاهي، اداري و ساير موارد مشابه.

4- انجام اقدامات مربوط به مرخصی‌ها، حضور و غیاب، ماموریت‌ها، بیمه، اضافه‌کاری‌ها و سایر امور مربوط به پرسنل دفتر منطقه‌ای و انتقال اطلاعات به واحدهای ذی‌ربط شرکت جهت پرداخت حقوق ، مزایا و غیره.

5- حفظ و نگهداري اسناد و اطلاعات مربوط به دارائي هاي ثابت.

6- پيش‎بيني و تامين نيازهاي مربوط به تامين و توزيع غذا در دفتر منطقه.

7- تامين ملزومات اداري مورد نياز دفتر منطقه.

8- انجام اقدامات مربوط به تكثير كليه فرم ها، مدارك، جزوات، بخشنامه‎ها، دستورالعمل ها و سایر امور در دفتر منطقه‎اي.

9- انجام كليه امور مربوط به حقوق و دستمزد و مساعده پرسنل دفتر منطقه‎اي.

10- تهيه ليست حقوق و دستمزد و همچنين ليست هاي مربوط به بيمه و ماليات (ارائه به سازمان هاي مربوطه و اخذ مفاصا حساب، بانك و فيش هاي حقوقي و …) دفتر منطقه‎‎‎اي.

11- رسيدگي و تائيد صورت پرداخت هاي تنخواه‎گردان جهت ترميم.

12- دريافت و ثبت اسناد و اوراق بهادار و وجوه نقدي

13- دريافت و ثبت اسناد تضمين و ساير اسناد و اوراق بهادار تعهدآور.

14- دريافت و كنترل وصولي هاي بانك با صورت‌حساب بانكي و مدارك تنخواه‎گردان ها.

15- كنترل اسناد مربوط به دريافت ها و واگذاري ها و پيگيري اسناد در جريان وصول نزد بانك هاي منطقه.

16- بررسي چك هاي برگشتي دريافتي از بانك ها و ارائه چك هاي تامين اعتبار نشده به كارشناس حقوقي دفتر منطقه‎اي.

17- دريافت و ثبت تسهيلات بانكي از طريق سيستم بانكي و كنترل در بازپرداخت آن.

18- كنترل اسناد و مدارك نمايندگان جديدالتاسيس منطقه و اطمينان از كامل بودن مدارك (وثيقه، نمونه امضاء حساب جاري و …)

19- كنترل و تائيد مدارك مباني فروش قطعه و برگشت از فروش قطعه در دفتر منطقه‎اي.

20- صدور اعلاميه بدهكار/بستانكار در ارتباط با برگشت از فروش، گارانتي و كرايه حمل و چك هاي برگشتي و استرداد چك و ….

21- كنترل سقف اعتباري نمايندگان و فروشگاه هاي مجاز منطقه.

22- كنترل و بررسي حساب نمايندگان و فروشگاه هاي مجاز منطقه و اطمينان از صحت عمليات مربوط به فروش.

23- رسيدگي و كنترل حساب مشتريان منطقه و حصول اطمينان نسبت به صحت وضعيت آنها و پيگيري و رفع مغايرت آنها.

24- صدور اعلاميه بدهكار در خصوص چك هاي برگشتي نمايندگان و ارائه گزارش مبني بر تامين/ عدم تامين اعتبار جهت صدور سند و اقدام مقتضي جهت وصول مطالبات به واحدهاي ذي‌ربط.

25- ثبت، طبقه‎بندي و تلخيص عمليات گردش موجودي كالا در انبار منطقه‎اي.

26- كنترل و تشخيص مغايرات احتمالي اطلاعات گردش عمليات انبار منطقه‎اي با اطلاعات دفاتر مالي در محدوده سيستم هاي حسابداري انبار و حسابداري اموال و پيگيري رفع مغايرات مذكور.

27- مشاركت و نظارت در انبارگرداني و شمارش موجودي كالاي انبار منطقه‎اي در پايان سال و ثبت تعديلات آن.

کنترل تطابق جمع مقادیر و مبالغ ریالی اجزاء خلاصه گردش عملیات موجودی انبار منطقه‌ای با جمع مقادیر و مبالغ صورت‌ریزهای مربوطه و پیگیری رفع مغایرات احتمالی .

29- بررسي اصلاحات (تعديلات) افزاينده يا كاهنده موجودي (مقداري و ريالي) و پيگيري و جمع‎آوري مدارك مثبت لازم و كافي در پايان هر ماه.

30- ثبت اطلاعات ريالي و مركز هزينه هر قلم دارايي دفتر منطقه‎اي.

31- صدور اسناد حسابداري استهلاك دارائي هاي ثابت و اسناد حسابداري خريد، فروش يا اهداي دارائي هاي ثابت دفتر منطقه‎اي.

32- تهيه مستندات لازم از فرآيند گردش عمليات واحد.

**ه- ساير وظايف :**

1- تهيه، نصب، تعمير و نگهداري كليه سخت ‎افزارها.

2- راه‎اندازي شبكه محلي دفتر.

3- نصب، راه‎اندازي و پشتيباني OS كليه ايستگاه هاي كاري دفتر منطقه‎اي.

4- نصب، آموزش و پشتيباني سيستم هاي كاربردي دفتر منطقه‎اي.

5- انجام امور ثبتي و تعقيب دعاوي در مراجع قانوني.

6- تهيه و تنظيم انواع دفاعيه و جوابيه و ارائه به دادگاه ها (در حوزه فعاليت دفتر).

7- شركت در جلسات دادگاهي و مراجع قانوني و حضور در محاكم جهت دفاع از منافع و حقوق شركت (در حوزه دفتر) با هماهنگي اداره حقوقي.

8- بررسي و اظهارنظر حقوقي در مورد قراردادهاي تدوين شده در زمينه‎هاي فروش، بيمه و غيره (در حوزه دفتر منطقه‎اي) با هماهنگي واحدهاي ذي‌ربط.

9- پيگيري مطالبات معوقه تا مرحله وصول.

10- طراحي و اجراي كليه پروژه‎ها در جهت افزايش رضايت مشتريان از خدمات دفتر منطقه‎اي.

11- پیگیری کلیه شکایات و نارضایتی‌های مشتریان در ارتباط با خدمات تعمیرگاه مرکزی دفتر منطقه‌ای و سایر نمایندگی‌های تحت پوشش دفتر منطقه‌ای .

12- انجام عمليات نظرسنجي از مشتريان و اعلام نتايج به واحدهاي ذي‌ربط در شركت.

13- اجراي برنامه‎ها و امور مربوط به حراست پرسنلي، اسنادي، فيزيكي براساس دستورالعمل مربوطه.

14- ارائه گزارشات و نظريه‎هاي مشورتي در امور حراستي بر حسب نياز مدير فروش و خدمات پس از فروش منطقه‎اي و ارسال گزارش به مدير حراست.

15- نظارت بر حسن اجراي بخشنامه‎ها و دستورالعمل ها و توصيه‎هاي حراستي و بر حسب نياز، اعلام به مدير فروش و خدمات پس از فروش منطقه‎اي.

16- تشكيل دبيرخانه محرمانه و نظارت بر گردش كار فعاليت هاي آن.

17- تهيه و اخذ ضوابط و مقررات مربوط به امور نگهباني و اجراي آن.

18- تهيه و اجراي طرح هاي مربوط به پيشگيري و مبارزه با حريق و همچنين تجهيز دفتر و ساير واحدهاي تحت پوشش به ماشين‎آلات مربوط به اطفاء حريق.

19- ايجاد زمينه‎هاي لازم جهت حراست از اسناد و مدارك حساس دفتر منطقه‎اي و نظارت كلان بر حسن انجام عمليات بايگاني و نگهداري آن.

20- ارائه گزارشات عملكرد درخصوص فعاليت هاي حوزه حراست دفتر منطقه‎اي و نمايندگي هاي تحت پوشش به مديريت حراست.

**توسعه فيزيكي دفاتر**

تقسيمات فيزيكي دفاتر با توجه به معيارهاي زير صورت پذيرفته است:

• دسترس پذيري

• معيار فرهنگي

• تعداد نمايندگي ها

• حجم كاري

**معيار دسترس پذيري :**

در اين معيار ، فواصل نمايندگي تحت پوشش دفتر با محل استقرار دفتر به عنوان شاخص اصلي مدنظر قرار گرفته و تلاش بر اين بوده است تا نمايندگي ها و همچنين مشتريان و دارندگان محصولات شركت خودروساز با سهولت بيشتري بتوانند جهت حل و فصل امور مرتبط به دفاتر مراجعه نمايند. همچنين در اين معيار ، شاخص هاي ديگري همچون وضعيت جاده ها و راه ها ، تسهيلاتي همچون نزديكي فرودگاه ها ، خطوط راه آهن و ... مدنظر قرار داده شده تا بدين روش مناطق و در نهايت نمايندگاني كه تحت پوشش دفاتر اصلي قرار مي گيرند دسترس پذيري مناسب تري را به دفاتر مربوطه داشته باشند.

**معيار فرهنگي :**

از انجائيكه دفاتر علاوه بر نمايندگي ها ، در برابر كليه مشتريان و دارندگان محصولات شركت خودروساز پاسخگو مي باشند ، تلاش گرديده تقسيم بندي ها به نحوي صورت گيرد تا از هرگونه سوءبرداشت و بروز ديدگاه هاي منفي نسبت به دفاتر اجتناب شده و مراجعه به دفاتر و نهايتاً كليات طرح تمركز زدايي مورد استقبال بيشتري واقع گردد .

**تعدد نمايندگي ها :**

همچنین تلاش شده است تا با توجه به معیارهای فوق‌الذکر و با در نظر گرفتن توسعه نمایندگی‌ها و پیش‌بینی‌های صورت‌گرفته در این زمینه، توزیع نمایندگی‌ها میان دفاتر به صورت یکنواخت انجام شود. البته این توزیع خود یکی از معیارهای مورد نظر است و با در نظر گرفتن سایر معیارها پیاده‌سازی می‌شود. برخی دفاتر، مانند تهران مرکز، به دلیل شرایط خاصی که در ادامه به آن‌ها پرداخته خواهد شد، ممکن است از این قاعده مستثنی باشند .

**حجم كاري :**

در اين معيار با در نظر گرفتن شاخص هايي همچون ميزان فروش خودرو، حجم اسناد گارانتي ارسالي ، فروش قطعه و ميزان خدمات ارائه شده در منطقه اعمال گرديده است و در نهايت تلاش بدين منوال صورت گرفته كه حجم كاري دفاتر با يكديگر در تعادل باشد كه البته اين امر نيز همانند معيار قبل منوط به تمامي معيارها و بعضاً يك سري شرايط خاص مي باشد .

**امكانات فيزيكي مورد نياز**

با توجه به بررسي هاي به عمل آمده دفاتر منطقه اي نيازمند تسهيلات ذيل مي باشند:

**1- بخش دپو و تحويل خودرو :**

با توجه به افزايش سرعت توليد در سال هاي اخير و برنامه توليد در سال هاي آينده ، تحويل و توزيع بايد به نحوي با حجم خودروهاي توليدشده متناسب باشد . اين بخش نيز به منظور كاهش زمان حمل و توليد خودرو و غيرمتمركز نمودن سيستم فروش در دستور كار دفاتر منطقه اي قرار گرفته است .

**2-** **تعميرگاه مركزي :**

از آنجایيكه در غالب شهرهاي بزرگ به دليل هزينه هاي بالا سرمايه گذاري بخش خصوصي كمتر در آن صورت مي پذيرد ، كمبود امكانات خدماتي و تعميراتي مناسب در آنها به شدت احساس ميگردد و همچنين به منظور ارتقاء انگيزه نمايندگان منطقه جهت ارائه خدمات بهتر و نهايتاً اعتلاي نام شركت با خدمات رساني مناسب توام با عملكرد و نظارت مناسبتر احداث تعميرگاه هاي مركزي تحت پوشش دفاتر منطقه اي در برنامه اصلي قرار گرفته است .

**3- انبار منطقه اي :**

اين انبار با سه هدف : 1- پشتيباني تعميرگاه مركزي ، 2- پشتيباني نمايندگي هاي تحت پوشش دفتر در شرايط خاص ، 3- محلي براي استقرار قطعات داغي ، بخشي ضروري براي تمامي دفاتر منطقه اي مي باشد .

**4- امدادخودرو :**

با توجه به برنامه ريزي هاي اخير و هماهنگي هاي به عمل آمده با مسئولين امدادخودرو قرار بر اين است ، اين واحد كه در حال حاضر به صورت مستقل در حال انجام وظيفه مي باشد، به صورت موازي با دفاتر منطقه اي وظايف امداد نواحي تحت پوشش هر منطقه را بر عهده گيرند و حتي المقدور از نظر فيزيكي با دفاتر منطقه اي در يك مكان واقع گرديده و زير نظر سرپرستان دفاتر وظايف امداد منطقه اي را انجام دهند.

**5- دفتر ستادي :**

جهت انجام امور خدمات پس از فروش ( شامل امور شبكه ، گارانتي ، آموزش و ...) برنامه ريزي ، تامين و فروش قطعه ، امور مالي ، اداري ، حقوقي ، نظارت بر عملكرد تعميرگاه مركزي ، برنامه ريزي امور فروش خودرو ، دپو و تحويل خودرو و ... نياز به فضاي مناسب مي باشد كه بايد براي هر دفتر لحاظ گردد .

**استانداردهاي فيزيكي دفاتر منطقه اي**

اين استانداردها شامل دو بخش استاندارد موقعيت مكاني دفاتر و مقدار فضاي مورد نياز مي باشد

**1- استاندارد موقعيت مكاني دفاتر منطقه اي :**

با توجه به بررسي هاي به عمل آمده ، امكانات فيزيكي فوق الذكر بايد به نحوي احداث و ايجاد گردند كه محل دفتر ، تعميرگاه مركزي ، انبار منطقه اي و امداد خودرو به دليل تعامل فرايندها ، ارتباط تنگاتنگ واحدها با يكديگر و نهايتاً نظارت و عملكرد مناسب تر در مكاني يكسان در داخل شهر ( حتي المقدور نقطه اي كه دسترس پذيري عموم بدان آسان باشد) قرار گيرد .

در انتخاب مکان بخش دپو و تحویل خودرو، باید معیارهایی همچون نزدیکی به مسیر راه‌آهن، دسترسی آسان نمایندگی‌ها و مشتریان به پارکینگ، عرض خیابان‌های اطراف، مسیرهای ارتباطی و محدودیت‌های ترافیکی، مسائل امنیتی و غیره مد نظر قرار گیرد. با این حال، باید توجه داشت که در نظر گرفتن تمامی این آیتم‌ها ممکن است محدودیت‌های زیادی در انتخاب موقعیت مکانی ایجاد کند و انتخاب باید بر اساس گزینه‌های موجود صورت گیرد. با این وجود، داشتن ذهنیت صحیح از معیارهای اساسی برای انتخاب بهینه بسیار مؤثر خواهد بود.

**2- استاندارد فضاي مورد نياز :**

به منظور احداث مجموعه‌ای شامل دفتر، تعمیرگاه، امداد خودرو و انبار، برآوردهای انجام شده نشان می‌دهد که به فضایی بین 10,000 تا 20,000 مترمربع نیاز است. این میزان فضا بسته به سطح خدمات مورد نیاز در منطقه متغیر است. به عبارت دیگر، در مناطقی که نیاز به ارائه خدمات گسترده‌تر و مناسب‌تر احساس می‌شود، به تعمیرگاه و انبار بزرگ‌تری نیاز خواهد بود.

همچنين در راستاي محاسبه فضاي مورد نياز جهت تحويل و دپوي خودرو با توجه به فراسوي توليد شركت خودروساز در آينده ، محاسبات لازم براي هر منطقه با توجه به ميزان فروش خودروي فعلي منطقه ، پيش بيني افزايش توليد در بلندمدت ( سقف يك ميليون خودرو در سال ) ، زمان خواب خودرو در پاركينگ و ... صورت گرفته كه فضاي مربوطه براي بخش دپو و تحويل هر دفتر از 5/1 تا 7 هكتار متغير مي باشد .

**اولويت ايجاد**

چنانچه پیش‌تر نیز ذکر شد، به دلیل افزایش تولید خودرو و تجمع انبوه خودروهای دپو شده در پارکینگ اصلی شرکت خودروساز وابسته به اداره کل تحویل، مشکلاتی در زمینه توزیع به موقع و تأمین نمایندگی‌های سراسر کشور از یک منبع واحد به وجود آمده است. این مشکلات با توجه به محدودیت‌های حمل و نقل و پراکندگی وسیع نمایندگی‌ها، روز به روز افزایش می‌یابد. با توجه به توسعه نمایندگی‌ها و افزایش حجم تولید، این مشکلات تشدید می‌شود. به همین دلیل، بر اساس بررسی‌ها و رایزنی‌های انجام شده، احداث پارکینگ یا بخش دپو و تحویل منطقه‌ای خودرو در اولویت قرار گرفته است. برای تحقق این هدف، پنج دفتر در مشهد، تبریز، شیراز، اصفهان و همدان، که به دلیل حجم فروش و پراکندگی و فواصل نمایندگی‌های تحت پوشش، اولویت بالاتری دارند، در فاز اول این طرح قرار گرفته‌اند.

**شرايط ايجاد دفاتر ناحيه**

تمامی دفاتر منطقه‌ای یا دفاتر اصلی می‌توانند با توجه به حجم کاری (از جمله میزان فروش خودرو، حجم اسناد گارانتی ارسالی، میزان فروش قطعات، سطح وسیع خدمات منطقه و غیره)، وسعت منطقه، و تعدد و پراکندگی نمایندگی‌های تحت پوشش، درخواست تأسیس دفتر ناحیه‌ای (دفتر فرعی) را با ارائه طرح توجیهی ارائه دهند. در نهایت، ایجاد و احداث هر دفتر ناحیه‌ای منوط به تأیید و تصویب معاونت دفاتر منطقه‌ای و بالاترین مقام مسئول واحد فروش و خدمات پس از فروش شرکت خودروساز خواهد بود.

**نماي ظاهري**

از آنجایی که دفاتر منطقه‌ای به عنوان اعضای نوپای مجموعه شرکت خودروساز هستند، به منظور برجسته کردن این واحدها در محیط پیرامون و معرفی آن‌ها به عنوان سازمان‌های فروش و خدمات پس از فروش در اذهان عمومی، ضروری است که طراحی معماری این واحدها به صورت استاندارد و با کیفیت بالا انجام شود. به عبارت دیگر، برای تحقق این هدف باید توجه ویژه‌ای به جنبه‌های معماری و نمای ظاهری این پروژه عظیم داشت. بدین ترتیب، معماری و نمای ظاهری این مجموعه‌ها در تمام مناطق، که خود تبلیغ مناسبی برای وجهه و عملکرد سازمان خواهد بود، باید مشابه و همسان با سایر سازمان‌های معتبر جهانی طراحی و اجرا شود.

**ايجاد واحدهاي مختلف**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **مدير دفتر فروش و خدمات پس از فروش** | **1 نفر** |
| **2** | **كارمند دفتري** | **1 نفر** |
| **3** | **رييس تعميرگاه مركزي منطقه اي** | **1 نفر** |
| **4** | **رييس فروش خودرو** | **1 نفر** |
| **5** | **مسئول تحويل** | **1 نفر** |
| **6** | **كارمند تحويل** | **1 نفر** |
| **7** | **كارشناس بازاريابي و ليزينگ** | **به ازاء هر 40 نمايندگي 1 نفر** |
| **8** | **كارشناس حسابداري فروش خودرو** | **به ازاء هر 40 نمايندگي 1 نفر** |
| **9** | **كارشناس بيمه ( فروش خودرو )** | **1 نفر** |
| **10** | **كارمند فروش خودرو** | **به ازاء هر 40 نمايندگي 1 نفر** |
| **11** | **كارشناس مسئول خدمات پس از فروش** | **1 نفر** |
| **12** | **كارشناس فني – گارانتي** | **به ازاء هر 25 نمايندگي 1 نفر** |
| **13** | **كارشناس امور شبكه** | **به ازاء هر 25 نمايندگي 1 نفر** |
| **14** | **كارشناس آموزش** | **1 نفر** |
| **15** | **كارشناس حقوقي** | **1 نفر** |
| **16** | **كارشناس پشتيباني سيستم ها** | **1 نفر** |
| **17** | **كارشناس مسئول بازرگاني** | **1 نفر** |
| **18** | **كارشناس فروش قطعه و تحقيقات بازار** | **به ازاء هر 30 نمايندگي 1 نفر** |
| **19** | **كارشناس برنامه ريزي و تامين قطعه** | **1 نفر** |
| **20** | **متصدي انبار قطعات يدكي و داغي** | **1 نفر** |
| **21** | **كارگر جابجايي و نگهداري** | **1 نفر** |
| **22** | **كارشناس مسئول امور مالي و اداري** | **1 نفر** |
| **23** | **كارشناس مالي** | **به ازاء هر 30 نمايندگي 1 نفر** |
| **24** | **كارشناس اداري** | **به ازاء هر 30 نفر پرسنل دفتر 1 نفر** |
| **25** | **كارشناس امور مشتريان** | **به ازاء هر 40 نمايندگي 1 نفر** |
| **26** | **نماينده امداد خودرو** | **1 نفر** |
| **27** | **كارمند حراست** | **1 نفر** |
| **جمــــع** | | **27 نفر (** حداقل **)** |

**برنامه اجرايي جهت ايجاد و احداث دفاتر منطقه اي**

به منظور احداث دفاتر منطقه اي اقدامات زير لازم الاجرا مي باشند .

1- برآورد شرايط و ابعاد زمين هاي مورد نياز

2- انتخاب زمين مناسب با توجه به گزينه هاي موجود ( براي هر دفتر دو قطعه زمين (1-مجتمعي شامل دفتر ، تعميرگاه مركزي ، انبار و امداد خودرو ، 2- محل دپو و تحويل خودرو يا پاركينگ منطقه اي)

3- طراحي جهت ساخت با توجه به زمين هاي خريداري شده

4- اخذ مجوزها

5- ساخت و راه اندازي

**برنامه اجرايي به منظور جذب نيروي دفاتر منطقه اي**

به منظور افزايش كارايي پرسنل دفاتر و جلوگيري از بروز ناهماهنگي در انجام امور محوله، نياز است تا پرسنل هر واحد علاوه بر آشنايي كافي با فرايند كاري واحد خود ، آگاهي كلي از جريان كاري شركت نيز داشته باشند .از اين رو ، علاوه بر جذب نيروي متخصص در هر واحد، جهت افزايش هماهنگي مورد نظر، نياز است تا هر يك از افراد جذب شده مدتي را در شركت مادر و در واحد مربوطه گذرانده و اطلاعات لازم را كسب نموده و نحوه عملكرد مورد نياز را جهت انجام وظايف و مسئوليت هاي مربوطه فرا گيرد و در صورت نياز دوره هايي مرتبط را طي نمايد.

**تبصره :**

برنامه‌های ارائه شده تنها در صورتی قابل اجرا خواهند بود که حمایت و همکاری از تمامی مراجع و واحدهای ذی‌ربط در موعد مقرر انجام شود. بنابراین، برای اجرای موفق این طرح در زمان معین، لازم است که این طرح در برنامه تمامی واحدهای مسئول گنجانده شود.

**روش بازنگري شده رتبه بندي عملكرد خدماتي**

شركت خدمات پس از فروش، به منظور براورد عملكرد نمايندگي هاي مجاز و تعيين ميزان اعتبار هريك از نمايندگي ها جهت اعطاي قطعات، وام، اعزام به خارج، آموزش و ساير تسهيلات ، با توجه به فاكتورهاي مختلفي نظير ميزان ساعات خدمت رساني گارانتي ، وارانتي ، سرويس اوليه و غیره ، اقدام به رتبه بندي آنها نموده است .

در روش فعلی رتبه‌بندی عملکرد خدماتی، به عواملی همچون کسب بازار خدمات به تعداد خودروهای فروخته شده، پذیرش محصولات فاقد گارانتی و سایر عوامل به‌طور مناسب توجه نشده است و همچنین وزن‌دهی مناسبی برای معیارهای کلی رتبه‌بندی در نظر گرفته نشده است. به همین دلیل، در برخی موارد، عملکرد خدماتی محاسبه‌شده برای نمایندگی‌ها با رتبه واقعی آن‌ها تناسب ندارد و اعتبارات مناسب و درخور به آن‌ها اختصاص نمی‌یابد. از این رو، روش جدیدی برای رتبه‌بندی عملکرد خدماتی توسط شرکت خدمات پس از فروش ارائه شده است.

«در این روش، چهار پارامتر اصلی تعریف شده است که هر یک دارای وزن مخصوص به خود می‌باشد. این چهار پارامتر شامل موارد زیر است:

1- بهره‌وری ظرفیت : ۴۰ امتیاز (۴۰٪ از کل امتیاز)

2- برآورد کل ساعات خدمات : ۳۰ امتیاز (۳۰٪ از کل امتیاز)

3- نسبت ساعات خدمت‌رسانی به تعداد فروش : ۱۵ امتیاز (۱۵٪ از کل امتیاز)

4- وزن‌دهی به گارانتی : ۱۵ امتیاز (۱۵٪ از کل امتیاز)

**بهره وري ظرفيت :** این پارامتر بر اساس توانایی‌ها و میزان بهره‌وری نمایندگی‌ها از امکانات تعریف شده است. نمایندگی‌هایی که بهره‌وری بالاتری نسبت به سایر نمایندگی‌ها دارند، به دلیل کیفیت بالاتر، مهارت، سرعت عملکرد و تخصص نیروی انسانی و پرسنل فنی خود، مشتریان بیشتری جذب کرده و از سرمایه خود حداکثر استفاده را می‌برند. با این حال، مشکلاتی مانند انباشت خودروها در فضای تعمیراتی (خودروهای متوقف به دلیل کمبود قطعات یا خودروهای امانی و غیره) موجب کاهش زمان واقعی نسبت به زمان استاندارد تعیین‌شده برای تعداد ایستگاه‌های کاری در هر نمایندگی می‌شود و این موضوع باعث عدم تخصیص امتیاز عادلانه می‌گردد. بنابراین، برای این پارامتر حداکثر امتیاز ۴۰ در نظر گرفته شده است تا این مشکلات کمترین تأثیر ممکن را بر ضریب نهایی نمایندگی داشته باشند.

این پارامتر نسبت کل ساعات خدمات (گارانتی، وارانتی و سرویس‌های اولیه) به ساعات استاندارد است. برای انجام محاسبات مربوط به این پارامتر، از نرم‌افزار ویژه‌ای که برای این منظور تهیه شده استفاده می‌شود.

در این نرم‌افزار، ظرفیت بهره‌وری محاسبه‌شده که بین ۰ تا ۱۰۰ است، با استفاده از فرمول خاصی به‌صورت خطی محاسبه شده و امتیاز متناسبی از ۰ تا ۳۰ به آن اختصاص می‌یابد. برای تمامی نمایندگی‌هایی که ظرفیت بهره‌وری آن‌ها بین ۱۰۰ تا ۱۷۰ باشد، امتیازی بین ۳۰ تا ۴۰ تخصیص می‌یابد. نمایندگی‌هایی که ظرفیت بهره‌وری آن‌ها بالاتر از ۱۷۰ باشد، امتیاز ۴۰ را دریافت خواهند کرد.

**براورد كل ساعات خدمات :** با توجه به اينكه زمان استاندارد براي نمايندگي با 12 ايستگاه كاري برابر 22550 ساعت مي باشد، اين مقدار به عنوان مبناي محاسبات ما قرار گرفته و براي نمايندگي هاي داراي ساعت كاري بالاتر از اين مقدار امتياز بالاتر و براي نمايندگي با زمان كمتر از اين مقدار ، امتياز كمتر در نظر گرفته مي شود.

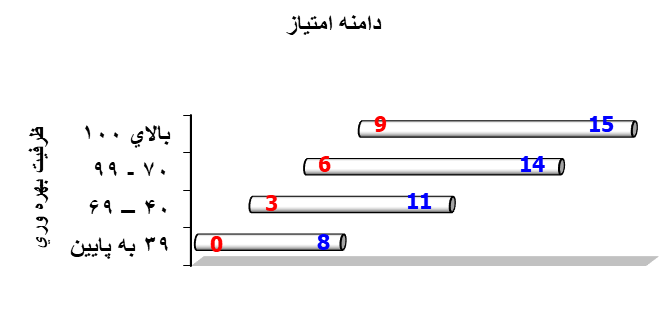
در نتیجه، این روش به‌طور مستقیم و کمی بر خدمات ارائه‌شده توسط نمایندگی تمرکز دارد و میزان خدماتی که توسط نمایندگی ارائه می‌شود به‌عنوان امتیاز برای آن نمایندگی در نظر گرفته می‌شود. در این روش، نمایندگی‌هایی که دارای فضای تعمیراتی بزرگ‌تر و ایستگاه‌های کاری بیشتری هستند و امکانات بیشتری برای ارائه خدمات دارند، علاوه بر امکان ارائه خدمات بیشتر، توانایی کسب امتیاز بالاتری را نیز دارند. در واقع، این امر می‌تواند انگیزه‌ای برای نمایندگی‌ها جهت توسعه و افزایش ایستگاه‌های کاری بیشتر فراهم کند.

**نسبت ساعات خدمت رساني به تعداد فروش :** برای آن‌که نمایندگی‌های مجاز در هر دو زمینه فروش و خدمات پس از فروش به یک میزان فعالیت داشته و هیچ‌یک را بر دیگری ترجیح ندهند، نیاز بود تا در امتیازاتی که توسط شرکت خدمات پس از فروش به نمایندگی‌ها ارائه می‌شود، درصدی به این مورد اختصاص یابد. به همین منظور، نسبتی تعریف گردید تا مشخص شود نمایندگی در ازای تعداد خودروهایی که می‌فروشد، به همان نسبت خدمات پس از فروش نیز ارائه می‌دهد یا خیر.

بدین معنا که هر نمایندگی که به ازای هر خودروی فروخته‌شده، خدمات بیشتری ارائه دهد، امتیاز بیشتری دریافت خواهد کرد. پس از انجام محاسبات، دامنه این نسبت از صفر تا ۶۰ تعیین شد.

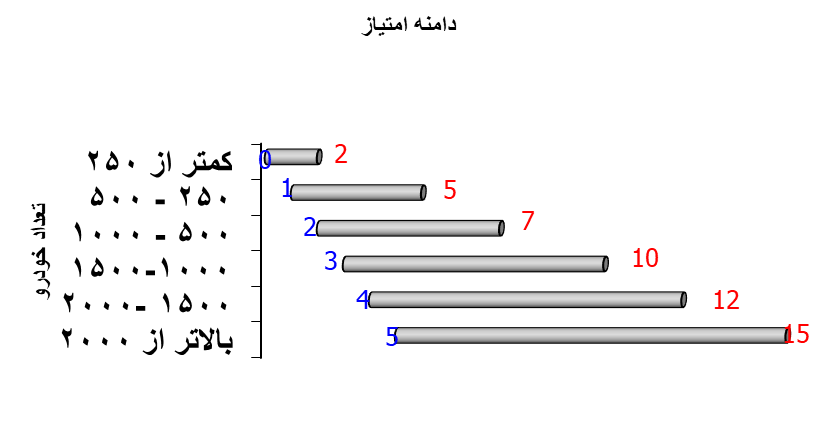
از آن‌جایی که هدف ، تقسیم عادلانه‌تر امتیازها میان نمایندگی‌ها بود، محاسبات انجام‌شده در نرم‌افزار بر اساس ایجاد ارتباط میان امتیاز بهره‌وری ظرفیت و مقدار امتیاز حاصل از نسبت ساعات خدمت‌رسانی به تعداد فروش صورت پذیرفت.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **امتياز** | **نسبت ساعات خدمات رساني به تعداد فروش خودرو** | **امتياز بهره وري ظرفيت** |
| **9 – 15** | **0 – 60** | **بالاي 100** |
| **6 – 14** | **0 – 60** | **70 – 99** |
| **3 – 11** | **0 – 60** | **40 – 69** |
| **0 – 8** | **0 – 60** | **39 به پايين** |



**وزن دهي به وارانتي :** در این معیار، تعداد خودروهای پذیرفته‌شده تحت گارانتی و میانگین ساعات صرف‌شده برای هر خودرو در دوران گارانتی مد نظر قرار گرفته است. این پارامتر به این دلیل اعمال شده است که خودروها پس از اتمام دوران گارانتی، مورد بی‌توجهی نمایندگی‌ها قرار نگیرند و در واقع نمایندگی‌ها خود را ملزم به پذیرش این خودروها بدانند. همچنین، این روش موجب افزایش مراجعه‌کنندگان به تعمیرگاه و افزایش رضایتمندی مشتریان خواهد شد.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **امتياز** | **ميانگين ساعت وارانتي** | **تعداد خودرو** |
| **5 – 15** | **0 – 6.5** | **بالاتر از 2000** |
| **4 – 12** | **0 – 6.5** | **1500 -2000** |
| **3 – 10** | **0 – 6.5** | **1000-1500** |
| **2 – 7** | **0 – 6.5** | **500 – 1000** |
| **1 – 5** | **0 – 6.5** | **250 – 500** |
| **0 – 2** | **0 – 6.5** | **كمتر از 250** |



**معيارهاي ارزيابي نمايندگي هاي مجاز شركت خودروساز**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| رديف | عوامل كلي ارزيابي | عوامل زير مجموعه | امتياز |
| 1 | رضايتمندي مشتريان | نظرسنجي از عملكرد فروش خودرو در نمايندگي ها | 150 |
| نظرسنجي از عملكرد خدمات پس از فروش خودرو در نمايندگي ها | 250 |
| 1. **مجموع** | **400** |
| 2 | **فروش خودرو** | سنجش عملكرد فروش خودرو | 75 |
| امتياز بازديد از محل | 75 |
| 1. **مجموع** | **150** |
| 3 | فروش قطعه | سنجش عملكرد فروش قطعه | 100 |
| امتياز بازديد از محل | 20 |
| 1. **مجموع** | **120** |
| 4 | **ارائه خدمات** | عملكرد خدماتي | 40 |
| مشاركت در طرح ها | 10 |
| سنجش عملكرد گارانتي | 40 |
| امتياز بازديد از محل | 50 |
| 1. **مجموع** | **140** |
| 5 | **امكانات و تسهيلات** | تجهيزات و ابزار مخصوص | 70 |
| مديريت و سيستم ها | 50 |
| ايمني و بهداشت | 20 |
| 1. **مجموع** | **140** |
| 6 | **فضاي فيزيكي** | قسمت پذيرش و فضاي اداري | 18 |
| بخش انبار | 10 |
| بخش پاركينگ | 10 |
| بخش رفاهي | 10 |
| فروشگاه قطعه | 10 |
| نمايشگاه خودرو | 15 |
| جايگاه هاي تعميراتي | 47 |
| 1. **مجموع** | **110** |

**عوامل مؤثر بر خدمات پس از فروش شركت خودروساز**

عوامل مؤثر بر رضايت مشتريان به شرح زير اولويت بندي شده است:

- موجود بودن قطعات يدكي از نظر مصرف كنند گان محصولات شركت خودروساز در مقايسه با قيمت قطعات يدكي

- تعميرات صحيح و مناسب خودرو و از نظر استفاده كنندگان از خدمات شركت خودروساز در مقايسه با دستمزد تعميراتي

- افزايش تعداد نمايندگي هاي شركت خودروساز در مقايسه با قطعات يدكي

- كاهش زمان انتظار مصرف كنندگان محصولات شركت خودروساز در نمايندگي هاي مجاز براي دريافت خدمات در مقايسه با قيمت قطعات يدكي

- كاهش زمان انتظار مصرف كنند گان محصولات شركت خودروساز در نمايند گي هاي مجاز براي دريافت خدمات در مقايسه با افزايش تعداد نمايندگي هاي مجاز

- موجود بودن قطعات يدكي ازنظر مصرف كنند گان محصولات شركت خودروساز در مقايسه با دستمزد تعميراتي

- تعميرات صحيح و مناسب خودرو از نظر مصرف كنندگان شركت خودروساز در مقايسه با كاهش زمان انتظار مصرف كنندگان در نمايندگي هاي مجاز

- موجود بودن قطعات يدكي از نظر مصرف كنندگان شركت خودروساز

**ضمیمه 9 : بررسی انتظارات مشتریان (از دیدگاه نمایندگی ها و کارکنان )**

**انتظارات مشترک در خصوص خدمات تعميرگاهي و فروش قطعات**

**1ـ كم اهميت ترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ ثبت درست نام و نشاني مشتري

ـ دادن تخفيف

ـ پرداخت هزينه بصورت غيرنقدي

**2ـ مهم ترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ برخورد پرسنل پذيرش

ـ برخورد مؤدبانه و محترمانه با مشتري

ـ سرعت انجام كار

ـ دقت در انجام كار

ـ حضور پرسنل ماهر و متخصص در نمايندگي

ـ پيگيري و حل مسائل و مشکلات مشتري

ـ عمل به تعهدات و وعده ها

ـ گفتگو با زبان قابل درك با مشتري

ـ مسئوليت پذيري پرسنل

ـ وجود پرسنلي دلسوز

ـ فضاي كاري مرتب و منظم

ـ رسيدگي به شكايات مشتري

ـ توجه ويژه و خاص به مشتري

ـ شفاف و روشن بودن فاکتور تحويلي به مشتري

ـ برخورد صادقانه و منصفانه بامشتري

ـ پذيرش خطاها و اشتباهات بوسيله نمايندگي

ـ پاکيزه بودن نمايندگي

ـ نماي ظاهري و بيروني تميز و زيبا

ـ فضاي كاري جذاب و شيك

ـ ثبت درست صورتحساب

ـ ارائه فاکتور رسمي به مشتري

ـ ارائه خدماتي برتر از ديگران : ماشين اماني ، امداد و ....

ـ مرتب و آراسته بودن ظاهر پرسنل نمايندگي

ـ تماس تلفني آسان با نمايندگي

ـ بهره گيري نمايندگي از سيستم مكانيزه

ـ اطلاع رساني مناسب به مشتري

ـ استقرار نمايندگي در محل مناسبي از شهر

ـ صداقت در ارائه راهنمايي لازم

ـ مناسب بودن ساعت کار نمايندگي

ـ ارائه توصيه ها , سفارشات و هشدارهاي لازم

ـ سوء استفاده نکردن از اعتماد مشتري

ـ راحتي دسترسي به نمايندگي

ـ فضاي كاري بزرگ

**انتظارات مربوط به خدمات تعميرگاهي**

**1ـ كم اهميت ترين عامل به شرح زير مي باشد :**

ـ تحويل داغي قطعات تعويضي به مشتري

**2ـ مهمترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ کسب موافقت مشتري براي انجام هر نوع تعميرات و خدمات اضافي

ـ تطابق خدمات وتعميرات انجام شده باخدمات وتعميرات درخواستي مشتري

ـ موجود بودن قطعات مورد نياز

ـ بهره گيري از تجهيزات و ابزارهاي استاندارد مورد نياز در نمايندگي

ـ مطلع ساختن مشتري از تحويل با تأخير خودرو

ـ ارائه خدمات جانبي به مشتري : مانند نقل و انتقال خودرو به تعميرگاه

ـ انجام کار در زمان وعده داده شده

ـ گارانتي خدمات تعمير و نگهداري ارائه شده

ـ انجام سريع کارهاي برگشتي

ـ تميزي خودروي تعمير شده هنگام تحويل به مشتري

ـ استفاده از تجهيزات پيشرفته جهت تعمير

ـ قيمت قطعات تعويضي

ـ اجرت تعميرات و خدمات

ـ کيفيت تعميرات و خدمات

ـ وجود تسهيلات رفاهي مناسب در نمايندگي

**انتظارات مربوط به خدمات فروش قطعات**

**1ـ كم اهميت ترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ وجود ندارد.

**2ـ مهمترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ مناسب بودن مدت زمان تضمين قطعات

ـ استاندارد بودن قطعات

ـ مناسب بودن کيفيت قطعات

ـ راحتي دسترسي به قطعات يدکي

ـ مناسب بودن قيمت قطعات

ـ ارائه خدمات جانبي به مشتري : مانند ارسال تلفني قطعات

ـ گارانتي قطعات فروخته شده

ـ بسته بندي مناسب قطعات

**انتظارات مربوط به خدمات گارانتي**

**1ـ كم اهميت ترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ وجود ندارد.

**2ـ مهمترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ پايبندي به تعهدات دوره گارانتي توسط شركت و نمايندگي ها

ـ انعطاف پذيري در رعايت ضوابط گارانتي

ـ کافي بودن موارد تحت پوشش گارانتي

ـ مناسب بودن دوره گارانتي

**ضمیمه 10 : بررسی انتظارات مشتریان (از دیدگاه مشتریان )**

**انتظارات مشترک در خصوص خدمات تعميرگاهي و فروش قطعات خودروهاي سواري :**

**1ـ كم اهميت ترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ پرداخت هزينه بصورت غيرنقدي

ـ دادن تخفيف

**2ـ مهم ترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ پيگيري و حل مسائل و مشکلات مشتري

ـ برخورد مؤدبانه و محترمانه با مشتري

ـ حضور پرسنل ماهر و متخصص در نمايندگي

ـ دقت در انجام كار

ـ رسيدگي به شكايات مشتري

ـ مسئوليت پذيري پرسنل

ـ صداقت در ارائه راهنمايي لازم

ـ سوء استفاده نکردن از اعتماد مشتري

ـ برخورد پرسنل پذيرش

ـ ارائه توصيه ها , سفارشات و هشدارهاي لازم

ـ سرعت انجام كار

ـ پذيرش خطاها و اشتباهات بوسيله نمايندگي

ـ وجود پرسنلي دلسوز

ـ برخورد صادقانه و منصفانه با مشتري

ـ عمل به تعهدات و وعده ها

ـ فضاي كاري مرتب و منظم

ـ ثبت درست صورتحساب

ـ بهره گيري نمايندگي از سيستم مكانيزه

ـ شفاف و روشن بودن فاکتور تحويلي به مشتري

ـ تماس تلفني آسان با نمايندگي

ـ ارائه فاکتور رسمي به مشتري

ـ اطلاع رساني مناسب به مشتري

ـ پاکيزه بودن نمايندگي

ـ ارائه خدماتي برتر از ديگران : ماشين اماني ، امداد و ....

ـ گفتگو با زبان قابل درك با مشتري

ـ راحتي دسترسي به نمايندگي

ـ مناسب بودن ساعت کار نمايندگي

ـ ثبت درست نام و نشاني مشتري

ـ مرتب و آراسته بودن ظاهر پرسنل نمايندگي

ـ استقرار نمايندگي در محل مناسبي از شهر

ـ فضاي كاري جذاب و شيك

ـ فضاي كاري بزرگ

ـ نماي ظاهري و بيروني تميز و زيبا

ـ توجه ويژه و خاص به مشتري

**انتظارات مربوط به خدمات تعميرگاهي خودروهاي سواري**

**1ـ كم اهميت ترين عامل به شرح زير مي باشد :**

ـ تحويل داغي قطعات تعويضي به مشتري

**2ـ مهمترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ گارانتي خدمات تعمير و نگهداري ارائه شده

ـ کيفيت تعميرات و خدمات

ـ موجود بودن قطعات مورد نياز

ـ بهره گيري از تجهيزات و ابزارهاي استاندارد مورد نياز در نمايندگي

ـ انجام سريع کارهاي برگشتي

ـ مطلع ساختن مشتري از تحويل با تأخير خودرو

ـ استفاده از تجهيزات پيشرفته جهت تعمير

ـ انجام کار در زمان وعده داده شده

ـ ارائه خدمات جانبي به مشتري : مانند نقل و انتقال خودرو به تعميرگاه

ـ تميزي خودروي تعمير شده هنگام تحويل به مشتري

ـ تطابق خدمات وتعميرات انجام شده با خدمات و تعميرات درخواستي مشتري

ـ کسب موافقت مشتري براي انجام هر نوع تعميرات و خدمات اضافي

ـ قيمت قطعات تعويضي

ـ وجود تسهيلات رفاهي مناسب در نمايندگي

ـ اجرت تعميرات و خدمات

**انتظارات مربوط به خدمات فروش قطعات خودروهاي سواري**

**1ـ كم اهميت ترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ وجود ندارد.

**2ـ مهمترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ استاندارد بودن قطعات

ـ راحتي دسترسي به قطعات يدکي

ـ مناسب بودن کيفيت قطعات

ـ گارانتي قطعات فروخته شده

ـ مناسب بودن مدت زمان تضمين قطعات

ـ بسته بندي مناسب قطعات

ـ مناسب بودن قيمت قطعات

ـ ارائه خدمات جانبي به مشتري : مانند ارسال تلفني قطعات

**انتظارات مربوط به خدمات گارانتي خودروهاي سواري**

**1ـ كم اهميت ترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ وجود ندارد.

**2ـ مهمترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ پايبندي به تعهدات دوره گارانتي توسط شركت و نمايندگي ها

ـ انعطاف پذيري در رعايت ضوابط گارانتي

ـ کافي بودن موارد تحت پوشش گارانتي

ـ مناسب بودن دوره گارانتي

**انتظارات مشترک در خصوص خدمات تعميرگاهي و فروش قطعات خودروهاي وانت**

**1ـ كم اهميت ترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ وجود ندارد.

**2ـ مهمترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ سوء استفاده نکردن از اعتماد مشتري

ـ برخورد مؤدبانه و محترمانه با مشتري

ـ سرعت انجام كار

ـ دقت در انجام كار

ـ رسيدگي به شكايات مشتري

ـ حضور پرسنل ماهر و متخصص در نمايندگي

ـ برخورد صادقانه و منصفانه با مشتري

ـ صداقت در ارائه راهنمايي لازم

ـ مسئوليت پذيري پرسنل

ـ ارائه توصيه ها , سفارشات و هشدارهاي لازم

ـ عمل به تعهدات و وعده ها

ـ وجود پرسنلي دلسوز

ـ پذيرش خطاها و اشتباهات بوسيله نمايندگي

ـ شفاف و روشن بودن فاکتور تحويلي به مشتري

ـ پيگيري و حل مسائل و مشکلات مشتري

ـ برخورد پرسنل پذيرش

ـ فضاي كاري مرتب و منظم

ـ گفتگو با زبان قابل درك با مشتري

ـ بهره گيري نمايندگي از سيستم مكانيزه

ـ اطلاع رساني مناسب به مشتري

ـ راحتي دسترسي به نمايندگي

ـ مناسب بودن ساعت کار نمايندگي

ـ استقرار نمايندگي در محل مناسبي از شهر

ـ ثبت درست صورتحساب

ـ ثبت درست نام و نشاني مشتري

ـ تماس تلفني آسان با نمايندگي

ـ پاکيزه بودن نمايندگي

ـ ارائه فاکتور رسمي به مشتري

ـ فضاي كاري بزرگ

ـ ارائه خدماتي برتر از ديگران : ماشين اماني ، امداد و ....

ـ توجه ويژه و خاص به مشتري

ـ مرتب و آراسته بودن ظاهر پرسنل نمايندگي

ـ نماي ظاهري و بيروني تميز و زيبا

ـ فضاي كاري جذاب و شيك

ـ دادن تخفيف

ـ پرداخت هزينه بصورت غيرنقدي

**انتظارات مربوط به خدمات تعميرگاهي خودروهاي وانت**

**1ـ كم اهميت ترين عامل به شرح زير مي باشد :**

ـ وجود ندارد.

**2ـ مهمترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ موجود بودن قطعات مورد نياز

ـ استفاده از تجهيزات پيشرفته جهت تعمير

ـ بهره گيري از تجهيزات و ابزارهاي استاندارد مورد نياز در نمايندگي

ـ انجام سريع کارهاي برگشتي

ـ کيفيت تعميرات و خدمات

ـ گارانتي خدمات تعمير و نگهداري ارائه شده

ـ انجام کار در زمان وعده داده شده

ـ تميزي خودروي تعمير شده هنگام تحويل به مشتري

ـ مطلع ساختن مشتري از تحويل با تأخير خودرو

ـ قيمت قطعات تعويضي

ـ تطابق خدمات وتعميرات انجام شده باخدمات وتعميرات درخواستي مشتري

ـ اجرت تعميرات و خدمات

ـ وجود تسهيلات رفاهي مناسب در نمايندگي

ـ ارائه خدمات جانبي به مشتري : مانند نقل و انتقال خودرو به تعميرگاه

ـ کسب موافقت مشتري براي انجام هر نوع تعميرات و خدمات اضافي

ـ تحويل داغي قطعات تعويضي به مشتري

**انتظارات مربوط به خدمات فروش قطعات خودروهاي وانت**

**1ـ كم اهميت ترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ وجود ندارد.

**2ـ مهمترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ استاندارد بودن قطعات

ـ مناسب بودن کيفيت قطعات

ـ گارانتي قطعات فروخته شده

ـ مناسب بودن قيمت قطعات

ـ مناسب بودن مدت زمان تضمين قطعات

ـ بسته بندي مناسب قطعات

ـ ارائه خدمات جانبي به مشتري : مانند ارسال تلفني قطعات

ـ راحتي دسترسي به قطعات يدکي

**انتظارات مربوط به خدمات گارانتي خودروهاي وانت**

**1ـ كم اهميت ترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ وجود ندارد.

**2ـ مهمترين عوامل به ترتيب به شرح زير مي باشند :**

ـ پايبندي به تعهدات دوره گارانتي توسط شركت و نمايندگي ها

ـ کافي بودن موارد تحت پوشش گارانتي

ـ مناسب بودن دوره گارانتي

ـ انعطاف پذيري در رعايت ضوابط گارانتي

**ضمیمه 11 : نظرسنجی عمومی**

**(1) رضايت مشتريان از خدمات پس ازفروش**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **عوامل رضایت مشتری** |
| **2** | نحوه پذيرش خودرو براي تعميرات ( سرعت در تحويل خودرو ، برخورد پرسنل و ... ) |
| **3** | وضعيت ظاهري تعميرگاه ها |
| **4** | نحوه برخورد پرسنل پذيرش تعميرگاه با شما |
| **5** | سطح دستمزد تعميرات نسبت به تعميرگاه هاي متفرقه |
| **6** | قيمت قطعات يدكي نسبت به بازار |
| **7** | كيفيت قطعات موجود در تعميرگاه |
| **8** | ميزان موجود بودن قطعات در تعميرگاه |
| **9** | مدت زمان توقف در تعميرگاه |
| **10** | كيفيت انجام تعميرات |
| **11** | نحوه ارائه خدمات ، سرويس اوليه و گارانتي |
| **12** | صداقت كاركنان ( در توضيح عيوب به مشتري و عمليات انجام شده ) |
| **13** | دقت كاركنان ( در شنيدن مشكلات و انجام تعميرات ) |
| **14** | پاسخگو بودن كاركنان |

**(2) رضايت مشتريان از خدمات پس از فروش**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **سوالات مطروحه از مشتري** |
| **1** | در وقت گرفتن از تعميرگاه ( براي وروديه به تعميرگاه ) مشكلي داشتيد ؟ |
| **2** | به هنگام پذيرش يا ترخيص خودرو با مشكلي مواجه شديد ؟ |
| **3** | نحوه برخورد مسئول پذيرش ( يا ساير كاركنان ) با شما مناسب بود؟ |
| **4** | خودرو شما را پس از تعمير به موقع تحويل دادند؟ خوش قول بودند؟ |
| **5** | آيا عدم تحويل به موقع خودرو به خاطر كمبود قطعه يدكي بود؟ |
| **6** | عيوبي كه گزارش كرده بوديد ، برطرف شدند؟ |
| **7** | براي رفع عيوب برطرف نشده مجددا به همان تعميرگاه مراجعه كرديد ؟ |
| **8** | برخورد مسئول پذيرش ( يا مدير تعميرگاه ) با شما خوب بود ؟ |
| **9** | در مراجعه مجدد ، وجهي هم پرداخت كرديد ؟ |
| **10** | حالا عيوب كاملا برطرف شده اند؟ |
| **11** | هنگامي كه خودروي خود را از تعميرگاه تحويل گرفتيد ، تميز و مرتب بود؟ |
| **12** | در مجموع از هزينه هاي پرداختي براي قطعه و يا دستمزد در مقايسه با قيمت هاي بازار رضايت داريد ؟ |
| **13** | به طور كلي از اين تعميرگاه راضي هستيد؟ |

**ضمیمه 12**

**پاسخگوي گرامي**

**اين پرسشنامه جهت بررسي تنوع خدمات پس از فروش شركت هاي خودروساز داخل كشور تهيه شده است .**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **رديف** | كدام يك از خدمات زير توسط آن شركت ارائه مي شود | **بله** | **خير** |
| **1** | دادن تخفيف |  |  |
| **2** | دادن سرويس هاي رفاهي و پذيرايي از ارباب رجوع |  |  |
| **3** | دادن جايزه به مشتريان به صورت قرعه كشي |  |  |
| **4** | دادن شماره استاندارد به قطعات |  |  |
| **5** | دادن هدايا [[479]](#footnote-479) |  |  |
| **6** | طرح تابستاني [[480]](#footnote-480) |  |  |
| **7** | پذيرش تلفني [[481]](#footnote-481) |  |  |
| **8** | طرح كاهش هزينه ها [[482]](#footnote-482) |  |  |
| **9** | شبانه روزي كردن فعاليت تعدادي از نمايندگي مجاز |  |  |
| **10** | افزايش ساعات كار نمايندگي هاي مجاز |  |  |
| **11** | دو نوبت كردن فعاليت نمايندگي هاي مجاز |  |  |
| **12** | اجراي طرح هاي دوره اي و خدمات رايگان [[483]](#footnote-483) |  |  |
| **13** | طرح بازديد زمستاني |  |  |
| **14** | كارت هاي اشتراك [[484]](#footnote-484) |  |  |
| **15** | امدادرساني به خودروهاي متوقف شده |  |  |
| **16** | انتقال خودرو به تعميرگاه در صورت عدم امکان راه اندازي خودرو |  |  |
| **17** | انتقال سرنشينان خودرو به نزديکترين شهر |  |  |
| **18** | خدمات امداد نوروزي |  |  |
| **19** | راه اندازي موتورسيكلت هاي امدادي [[485]](#footnote-485) |  |  |
| **20** | کارت اشتراک امداد |  |  |
| **21** | ارائه سرويس هاي سيار امداد رساني |  |  |
| **22** | پروژه امداد جاده اي |  |  |
| **23** | امداد خودروي شبانه روزي |  |  |
| **24** | تعمير در جاده در صورت تماس مشتري |  |  |
| **25** | انتقال از جاده به تعميرگاه در صورتي كه در جاده قابل تعمير نباشد |  |  |
| **26** | بسته بندي و عرضه قطعات يدكي با نشان شركت |  |  |
| **27** | استقرار نظام ارسال سريع قطعات يدكي |  |  |
| **28** | افزايش تامين قطعات يدكي مورد نياز |  |  |
| **29** | افزايش و ارتقاء كيفيت رنگ آميزي و بسته بندي قطعات بدنه |  |  |
| **30** | تنوع در گارانتي [[486]](#footnote-486) |  |  |
| **31** | زمان انتظار كمتر براي تعمير خودرو |  |  |
| **32** | رسيدگي به شكايات مشتري |  |  |
| **33** | ارائه توصيه ها , سفارشات و هشدارهاي لازم |  |  |
| **34** | بكارگيري مرکز پيام براي پاسخگويي بهتر به نيازهاي مشتريان |  |  |
| **35** | ارائه خدماتي برتر از ديگران : ماشين اماني ، امداد و .... |  |  |
| **36** | گارانتي خدمات تعمير و نگهداري ارائه شده |  |  |
| **37** | ارائه خدمات جانبي به مشتري : مانند نقل و انتقال خودرو به تعميرگاه |  |  |
| **38** | تميزي خودروي تعمير شده هنگام تحويل به مشتري |  |  |
| **39** | وجود تسهيلات رفاهي مناسب در نمايندگي |  |  |
| **40** | مناسب بودن ساعت کار نمايندگي |  |  |
| **41** | مطلع ساختن مشتري از تحويل با تأخير خودرو |  |  |
| **42** | انجام سريع کارهاي برگشتي |  |  |
| **43** | گارانتي قطعات فروخته شده |  |  |
| **44** | بسته بندي مناسب قطعات |  |  |
| **45** | ارائه خدمات جانبي به مشتري : مانند ارسال تلفني قطعات |  |  |
| **46** | انعطاف پذيري در رعايت ضوابط گارانتي |  |  |
| **47** | بكارگيري سيستم پست الکترونيک جهت ارتباط با نمايندگي ها |  |  |
| **48** | بكارگيري دفاتر استاني در زمينه امداد، تعمير و اطلاع رساني |  |  |
| **49** | بكارگيري شبکه بي سيم مرکزي امداد خودرو |  |  |

**ضمیمه 13 : گزارش بررسی رضایت مشتریان خوروسازی آذرخش**

نکته : آذرخش یک شرکت ایرانی بوده و برای افشا نشدن اطلاعات آن از اسم فرضی استفاده شده است .

**- عدم رضايت مشتريان از خدمات پس از فروش :**

|  |  |
| --- | --- |
| **رديف** | **عنوان** |
| **1** | **نارضايتي از نمايندگي ها** |
| **2** | **كم بود تعداد مراكز خدمات پس ازفروش** |
| **3** | **عدم تعمير درست** |
| **4** | **عدم خبرگي** |
| **5** | **عدم رضايت از خدمات پس از فروش ( نداشتن قطعات يدكي ، قيمت ناعادلانه )** |
| **6** | **سر دواندن مشتري ، تحويل نگرفتن مشتري، برخورد بد و بدقولي** |
| **7** | **عدم توجه به نظرات مشتريان** |
| **8** | **گارانتي ناكارا** |

**- پيام هاي رسيده از مشتريان:**

|  |  |
| --- | --- |
| **رديف** | **عنوان** |
| **1** | **مقايسه با خودروهاي ديگر** |
| **2** | **درخواست ايجاد نمايندگي** |
| **3** | **پيام هاي مسخره كننده** |
| **4** | **پيام هاي نفرين آميز ( نشان دهنده اوج نارضايتي )** |
| **5** | **پيام هاي مربوط به سايت** |
| **6** | **تاخير از موعد تحويل خودرو** |

**پيام هاي رضايت از جانب مشتريان:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رديف** | **عنوان** | **فراواني** |
| **1** | **پيام هاي تشكر آميز از شركت** | **13** |
| **2** | **رضايت از خدمات پس از فروش و نمايندگي ها** | **6** |

**جداول مربوط به دسته بندي اطلاعات خام در قالب آميزه هاي بازاريابي**

**- محصول:**

|  |  |
| --- | --- |
| **رديف** | **عنوان** |
| **1** | **نارضايتي از عدم وجود محصولات خاص ( ويژه معلولين)** |
| **2** | **نارضايتي از رنگ محصولات** |
| **3** | **نارضايتي از ظاهر محصولات** |
| **4** | **نارضايتي كلي از كيفيت محصولات** |
| **5** | **كمبود تجهيزات مورد انتظار** |
| **6** | **عدم تنوع محصولات** |
| **7** | **نقص فني كلي** |
| **8** | **كمبود محصول در بازار** |
| **9** | **نارضايتي از لوازم جانبي برقي** |
| **10** | **استقبال از محصول جديد** |
| **11** | **سوال در مورد محصولات ديگر** |
| **12** | **مقايسه با خودرو هاي ديگر** |
| **13** | **عدم توجه به نظرات مشتريان** |
| **14** | **پيشنهاد در مورد محصولات** |

**- توزیع :**

|  |  |
| --- | --- |
| **رديف** | **عنوان** |
| **1** | **نارضايتي از نمايندگي ها** |
| **2** | **كمبود تعداد مراكز خدمات پس از فروش** |
| **3** | **عدم خبرگي در تعمير و انجام تعمير درست** |
| **4** | **عدم رضايت از خدمات پس از فروش** |
| **5** | **عدم اكرام مشتريان در مراكز خدمات پس از فروش** |
| **6** | **گارانتي ناكارا** |
| **7** | **رضايت از خدمات پس از فروش و نمايندگي ها** |
| **8** | **درخواست ايجاد نمايندگي** |
| **9** | **تبديل خودرو فرسوده** |
| **10** | **درخواست تمديد زمان ثبت نام** |
| **11** | **تاخير قبل از موعد تحويل خودرو** |

**- ترفیع :**

|  |  |
| --- | --- |
| **رديف** | **عنوان** |
| **1** | **درخواست اطلاعات قيمت** |
| **2** | **درخواست اطلاعات كلي** |
| **3** | **درخواست اطلاعات فني** |
| **4** | **درخواست اطلاعات متفرقه** |
| **5** | **درخواست اطلاعات فروش ، تحويل و خدمات پس از فروش** |
| **6** | **اطلاع رساني ضعيف** |
| **7** | **پرسش هاي مربوط به نحوه آموزش پيش از خريد** |
| **8** | **نارضايتي از تبليغات گول زننده** |
| **9** | **درخواست اطلاعات معرفي محصول** |

**- قيمت :**

|  |  |
| --- | --- |
| **رديف** | **قيمت** |
| **1** | **نارضايتي از قيمت** |

**- موارد ديگر:**

|  |  |
| --- | --- |
| **رديف** | **عنوان** |
| **1** | **پيام هاي مسخره كننده** |
| **2** | **پيام هاي نفرت آميز** |
| **3** | **پيام هاي مربوط به سايت** |
| **4** | **پيشنهاد همكاري** |
| **5** | **پيام هاي تشكر آميز** |

**ضمیمه 14: پرسشنامه ها**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **پرسشنامه شناخت قوت و ضعف شركت** | | | | | | | | |
| **رديف** | **متغيرهاي قوت و ضعف** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
|  | **سئوالات كلي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **1** | **تصوير ذهني مخاطبين نسبت به شرکت** |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** | **انجام دقيق و سريع وظايف** |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** | **انتخاب دقيق بازار هدف و تمركز بر آن** |  |  |  |  |  |  |  |
| **4** | **تعيين دقيق خدماتي كه بايد ارائه شود** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **ارائه خدمات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** | **تنوع خدمات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** | **كيفيت خدمات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **7** | **رضايت مشتريان** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **منابع انساني** |  |  |  |  |  |  |  |
| **8** | **جذب نيرو** |  |  |  |  |  |  |  |
| **9** | **حقوق و مزايا** |  |  |  |  |  |  |  |
| **10** | **آموزش پرسنل** |  |  |  |  |  |  |  |
| **11** | **حفظ نيروهاي توانمند و انگيزش** |  |  |  |  |  |  |  |
| **12** | **خروج نيروهاي نامناسب** |  |  |  |  |  |  |  |
| **13** | **برنامه هاي رفاهي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **14** | **برنامه ريزي نيروي انساني** |  |  |  |  |  |  |  |
| **15** | **شايسته سالاري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **16** | **سن پرسنل** |  |  |  |  |  |  |  |
| **17** | **تحصيلات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **18** | **تعداد پرسنل** |  |  |  |  |  |  |  |
| **19** | **توزيع پرسنل به ميزان نياز واحدها** |  |  |  |  |  |  |  |
| **20** | **بهره وري نيروي انساني** |  |  |  |  |  |  |  |
| **21** | **كفايت كاركنان حرفه اي در سطح كارشناسي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **22** | **كفايت مديران حرفه اي** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **فرهنگ سازماني** |  |  |  |  |  |  |  |
| **23** | **وفاداري ، تعهد و مسئوليت پذيري پرسنل** |  |  |  |  |  |  |  |
| **24** | **رعايت حرمت يكديگر** |  |  |  |  |  |  |  |
| **25** | **مشتري گرايي و توجه و اعتقاد خاص به مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **26** | **توجه به خلاقيت ، نوآوري و تغيير مستمر** |  |  |  |  |  |  |  |
| **27** | **فرهنگ كاري ، وجدان كاري و مسئوليت پذيري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **28** | **سازمان غيررسمي كارا** |  |  |  |  |  |  |  |
| **29** | **اعتقاد به مديران** |  |  |  |  |  |  |  |
| **30** | **اهميت فضاي كاري مناسب** |  |  |  |  |  |  |  |
| **31** | **سرعت در انجام كار** |  |  |  |  |  |  |  |
| **32** | **رعايت قوانين و گرايش به نظم** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **مديريت** |  |  |  |  |  |  |  |
| **33** | **سيستم اطلاعاتي : به روز ، سريع و دقيق** |  |  |  |  |  |  |  |
| **34** | **برنامه ريزي استراتژيك** |  |  |  |  |  |  |  |
| **35** | **برنامه ريزي سالانه** |  |  |  |  |  |  |  |
| **36** | **توانايي مديران : دانش و مهارت ها** |  |  |  |  |  |  |  |
| **37** | **هماهنگي بين واحدها** |  |  |  |  |  |  |  |
| **38** | **كنترل برنامه ها و ارزيابي عملكرد** |  |  |  |  |  |  |  |
| **39** | **كنترل كيفيت قطعات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **40** | **كنترل كيفيت خدمات نمايندگي ها** |  |  |  |  |  |  |  |
| **41** | **تطابق اختيار با مسئوليت** |  |  |  |  |  |  |  |
| **42** | **سازماندهي** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **بازاريابي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **43** | **تحقيقات بازاريابي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **44** | **تبليغات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **45** | **صادرات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **46** | **نام تجاري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **47** | **سهم بازار** |  |  |  |  |  |  |  |
| **48** | **سيستم توزيع** |  |  |  |  |  |  |  |
| **49** | **سيستم انبار** |  |  |  |  |  |  |  |
| **50** | **توانايي تخصصي نمايندگي ها** |  |  |  |  |  |  |  |
| **51** | **توانايي مالي نمايندگي ها** |  |  |  |  |  |  |  |
| **52** | **كيفيت خريدها** |  |  |  |  |  |  |  |
| **53** | **خريدهاي به موقع** |  |  |  |  |  |  |  |
| **54** | **خريدهاي مطابق نيازها** |  |  |  |  |  |  |  |
| **55** | **كفايت موجودي انبار** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **مالي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **56** | **كمبود نقدينگي** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **تكنولوژي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **57** | **به روز بودن تكنولوژي** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **مشتري مداري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **58** | **تحويل به موقع** |  |  |  |  |  |  |  |
| **59** | **راهنمايي سريع** |  |  |  |  |  |  |  |
| **60** | **حل مسائل مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **61** | **تخفيفات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **62** | **تماس آسان** |  |  |  |  |  |  |  |
| **63** | **گارانتي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **64** | **مواجهه با شكايات:شنيدن ، گوش كردن ، همدلي ، حفظ حرمت** |  |  |  |  |  |  |  |
| **65** | **رسيدگي به شكايات و جلب دوباره اعتماد مشتريان** |  |  |  |  |  |  |  |
| **66** | **ثبت و بايگاني نكات موجود در شكايات و استفاده از آن براي بهبود** |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **پرسشنامه سنجش رضايت مشتريان** | | | | | | | | |
| **سوالات مشترک در خصوص خدمات تعميرگاهي و فروش قطعات** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| **1** | **راحتي دسترسي به نمايندگي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** | **استقرار نمايندگي در محل مناسبي از شهر** |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** | **پاکيزه بودن نمايندگي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **4** | **مرتب و آراسته بودن ظاهر پرسنل نمايندگي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** | **وجود پرسنلي دلسوز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** | **مناسب بودن ساعت کار نمايندگي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **7** | **مسئوليت پذيري پرسنل** |  |  |  |  |  |  |  |
| **8** | **سوء استفاده نکردن از اعتماد مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **9** | **برخورد پرسنل پذيرش** |  |  |  |  |  |  |  |
| **10** | **برخورد مؤدبانه و محترمانه با مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **11** | **فضاي كاري بزرگ** |  |  |  |  |  |  |  |
| **12** | **فضاي كاري مرتب و منظم** |  |  |  |  |  |  |  |
| **13** | **فضاي كاري جذاب و شيك** |  |  |  |  |  |  |  |
| **14** | **نماي ظاهري و بيروني تميز و زيبا** |  |  |  |  |  |  |  |
| **15** | **دادن تخفيف** |  |  |  |  |  |  |  |
| **16** | **سرعت انجام كار** |  |  |  |  |  |  |  |
| **17** | **دقت در انجام كار** |  |  |  |  |  |  |  |
| **18** | **رسيدگي به شكايات مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **19** | **پرداخت هزينه بصورت غيرنقدي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **20** | **حضور پرسنل ماهر و متخصص در نمايندگي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **21** | **پيگيري و حل مسائل و مشکلات مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **22** | **تماس تلفني آسان با نمايندگي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **23** | **بهره گيري نمايندگي از سيستم مكانيزه** |  |  |  |  |  |  |  |
| **24** | **اطلاع رساني مناسب به مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **25** | **ارائه خدماتي برتر از ديگران : ماشين اماني ، امداد و ....** |  |  |  |  |  |  |  |
| **26** | **ثبت درست صورتحساب** |  |  |  |  |  |  |  |
| **27** | **ثبت درست نام و نشاني مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **28** | **پذيرش خطاها و اشتباهات بوسيله نمايندگي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **29** | **برخورد صادقانه و منصفانه با مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **30** | **ارائه توصيه ها , سفارشات و هشدارهاي لازم** |  |  |  |  |  |  |  |
| **31** | **صداقت در ارائه راهنمايي لازم** |  |  |  |  |  |  |  |
| **32** | **ارائه فاکتور رسمي به مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **33** | **توجه ويژه و خاص به مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **34** | **شفاف و روشن بودن فاکتور تحويلي به مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **35** | **عمل به تعهدات و وعده ها** |  |  |  |  |  |  |  |
| **36** | **گفتگو با زبان قابل درك با مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **سوالات مربوط به خدمات تعميرگاهي** | |  |  |  |  |  |  |  |
| **37** | **استفاده از تجهيزات پيشرفته جهت تعمير** |  |  |  |  |  |  |  |
| **38** | **کسب موافقت مشتري براي انجام هر نوع تعميرات و خدمات اضافي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **39** | **تطابق خدمات وتعميرات انجام شده باخدمات وتعميرات درخواستي مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **40** | **موجود بودن قطعات مورد نياز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **41** | **بهره گيري از تجهيزات و ابزارهاي استاندارد مورد نياز در نمايندگي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **42** | **قيمت قطعات تعويضي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **43** | **گارانتي خدمات تعمير و نگهداري ارائه شده** |  |  |  |  |  |  |  |
| **44** | **اجرت تعميرات و خدمات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **45** | **انجام سريع کارهاي برگشتي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **46** | **تميزي خودروي تعمير شده هنگام تحويل به مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **47** | **تحويل داغي قطعات تعويضي به مشتري** |  |  |  |  |  |  |  |
| **48** | **مطلع ساختن مشتري از تحويل با تأخير خودرو** |  |  |  |  |  |  |  |
| **49** | **کيفيت تعميرات و خدمات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **50** | **ارائه خدمات جانبي به مشتري : مانند نقل و انتقال خودرو به تعميرگاه** |  |  |  |  |  |  |  |
| **51** | **وجود تسهيلات رفاهي مناسب در نمايندگي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **52** | **انجام کار در زمان وعده داده شده** |  |  |  |  |  |  |  |
| **سوالات مربوط به خدمات فروش قطعات** | |  |  |  |  |  |  |  |
| **53** | **راحتي دسترسي به قطعات يدکي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **54** | **مناسب بودن قيمت قطعات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **55** | **مناسب بودن مدت زمان تضمين قطعات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **56** | **استاندارد بودن قطعات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **57** | **مناسب بودن کيفيت قطعات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **58** | **گارانتي قطعات فروخته شده** |  |  |  |  |  |  |  |
| **59** | **بسته بندي مناسب قطعات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **60** | **ارائه خدمات جانبي به مشتري : مانند ارسال تلفني قطعات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **سوالات مربوط به خدمات گارانتي** | |  |  |  |  |  |  |  |
| **61** | **مناسب بودن دوره گارانتي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **62** | **پايبندي به تعهدات دوره گارانتي توسط شركت و نمايندگي ها** |  |  |  |  |  |  |  |
| **63** | **انعطاف پذيري در رعايت ضوابط گارانتي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **64** | **کافي بودن موارد تحت پوشش گارانتي** |  |  |  |  |  |  |  |
| **سوالات تکميلي** | |  |  |  |  |  |  |  |
| **65** | **تا چه حد مشتريان ، خودروهاي اين شركت را به ديگران توصيه مي کنند؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **66** | **تاچه حد مشتريان نمايندگي هاي مجاز اين شركت را به ديگران توصيه مي کنند؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **67** | **تاچه حد مشتريان تمايل به تغيير خودرو و استفاده از خودروي ديگري را دارند؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **68** | **تاچه حد مشتريان در جستجوي تعميرگاه يا فروشنده قطعات ديگري مي باشند؟** |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **پرسشنامه سنجش رضايت شغلي** | | | | | | | | |
| **متغيرهاي رضايت شغلي** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| **1** | **آيا کارتان را نوعي سرگرمي تلقي مي کنيد؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** | **آيا کارتان به اندازه اي جذاب و گيراست که احساس خستگي نکنيد؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** | **آيا دوستان شما ، علاقه بيشتري به کار خود دارند؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **4** | **آيا به نظر شما ، شغلتان ناخوشايند است؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** | **آيا از کارتان( در مقايسه با کارهاي تفريحي ) لذت بيشتري مي بريد؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** | **آيا معمولا از کارتان ، احساس کسالت و خستگي مي کنيد؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **7** | **آيا از کار كنوني خود احساس رضايت نسبي مي کنيد؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **8** | **آيا در حال حاضر از کار خود راضي هستيد؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **9** | **آيا بيشتر اوقات ، خود را مجبور به رفتن به سر کار مي کنيد؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **10** | **آيا کار فعلي تان از هر کار ديگري که مي توانيد انجام دهيد، جالب تر است؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **11** | **آيا به طور قطع ، کارتان را دوست داريد؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **12** | **آيا هنگام کار نسبت به سايرين علاقه کمتري به کار خود داريد؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **13** | **آيا بيشتر روزها نسبت به کارتان احساس مسرت و شادماني مي کنيد؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **14** | **آيا روزهاي کاري براي شما به گونه اي است که گويا پايان ندارد؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **15** | **آيا در مقايسه با ساير همکارانتان ، کارتان را بيشتر دوست داريد؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **16** | **آيا فکر مي کنيد که کارتان چندان جالب نيست؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **17** | **آيا در کارتان احساس لذت واقعي مي کنيد؟** |  |  |  |  |  |  |  |
| **18** | **آيا از زماني که چنين شغلي را انتخاب کرديد احساس ياس و نااميدي مي کنيد؟** |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **پرسشنامه سنجش رضايت از خدمات تعميرگاهي** | | | | | | | | |
| **لطفاً نظر خود را در باره هريك ازعوامل زير درخصوص خودرويي كه در اختيار داريد اعلام فرمائيد.** | | | | | | | | |
|  | **عوامل مؤثر بر رضايت مشتري** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| **1** | **چگونگي انجام سرويس اوليه خودرو توسط تعميرگاه مجاز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** | **چگونگي ارائه گارانتي توسط شبكه ارائه دهنده خدمات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** | **سرعت عمل واحد پذيرش تعميرگاه هاي مجاز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **4** | **نحوه برخورد پذيرش تعميرگاه هاي مجاز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** | **نحوه برخورد ساير پرسنل تعميرگاه هاي مجاز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** | **سرعت انجام تعميرات تعميرگاه هاي مجاز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **7** | **كيفيت انجام تعميرات تعميرگاه هاي مجاز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **8** | **مناسب بودن اجرت تعميرات تعميرگاه هاي مجاز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **9** | **در دسترس بودن قطعات در نمايندگي هاي مجاز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **10** | **كيفيت قطعات در نمايندگي هاي مجاز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **11** | **مناسب بودن قيمت قطعات در نمايندگي هاي مجاز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **12** | **ارائه خدمات امدادي توسط شبكه ارائه دهنده خدمات** |  |  |  |  |  |  |  |
| **13** | **نحوه برخورد در تعميرات برگشتي در تعميرگاه هاي مجاز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **14** | **رسيدگي به شكايات در بخش خدمات پس از فروش** |  |  |  |  |  |  |  |
| **15** | **در دسترس بودن مراكز تعميرو نگهداري مجاز** |  |  |  |  |  |  |  |
| **16** | **نظر كلي در خصوص چگونگي ارائه خدمات پس از فروش** |  |  |  |  |  |  |  |
| **17** | **ـ آيا استفاده از خودروي در اختيار را به ديگران توصيه مي كنيد؟ بله[] خير[]** | |  |  |  |  |  |  |
| **18** | **ـ آيا تعميرگاه مجازي را كه به آن مراجعه مي كنيد به ديگران توصيه مي نمائيد؟ بله[] خير[]** | | | | | | |  |
| **19** | **ـ آيا مايل به تغيير خودرو در اختيار با ساير خودروها (غيراز برند فعلي) مي باشيد؟ بله[] خير[]** | | | | | | | |

منابع و مراجع

1. الهی ، شعبان‌، مدیریت ارتباط با مشتری، چاپ و نشر بازرگانی.
2. جعفری ، ابراهیم ‌، مدیریت ارتباط با مشتری، چاپ و نشر بازرگانی.
3. ناصحی فر، وحید، 399 فرمان در بازاریابی ، انتشارات ماهان.
4. ناصحی فر، وحید، بازاريابي خدمات مالي، انتشارات ترمه.
5. ناصحی فر، وحید، مهارتهای مدیریت حرفه ای، انتشارات ترمه.
6. ناصحی فر، وحید، بازاریابی خدمات مالی و مشتری‌مداری، انتشارات کتاب مهربان.
7. ناصحی فر، وحید، جعبه ابزار بازاریابان، تهران: چاپ و نشر بازرگاني.
8. ناصحی فر، وحید، کنترل و مهار مشتری، چاپ و نشر بازرگاني.
9. ناصحی فر، وحید، مباني مديريت فروش، چاپ و نشر بازرگاني.
10. ناصحی فر، وحید، مدیریت تجربه مشتری، چاپ و نشر بازرگاني.

12. Buttle, F.A , Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, Routledge Publisher.

13. Fatouretch, Max, The art of CRM , Packt Publishing

14. Payne, Adrian , Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management , Butterworth-Heinemann.

1. Customer Relationship Management [↑](#footnote-ref-1)
2. Customer Relationship Management [↑](#footnote-ref-2)
3. External Marketing [↑](#footnote-ref-3)
4. Internal Marketing [↑](#footnote-ref-4)
5. Interactive Marketing [↑](#footnote-ref-5)
6. B2C= Business to Consumer [↑](#footnote-ref-6)
7. B2B= Business to Business [↑](#footnote-ref-7)
8. Customer Ladder [↑](#footnote-ref-8)
9. Suspect [↑](#footnote-ref-9)
10. Prospect [↑](#footnote-ref-10)
11. Customer [↑](#footnote-ref-11)
12. Client [↑](#footnote-ref-12)
13. Supporter [↑](#footnote-ref-13)
14. Advocate [↑](#footnote-ref-14)
15. Partner [↑](#footnote-ref-15)
16. Production [↑](#footnote-ref-16)
17. Sales [↑](#footnote-ref-17)
18. Marketing [↑](#footnote-ref-18)
19. The Consumer is King! Find a Need and Fill it. [↑](#footnote-ref-19)
20. Relationship [↑](#footnote-ref-20)
21. Stackholder [↑](#footnote-ref-21)
22. Marketing Myopia [↑](#footnote-ref-22)
23. Value Co-Creation=VCC [↑](#footnote-ref-23)
24. Customer Research [↑](#footnote-ref-24)
25. Customer Experience Management=CEM [↑](#footnote-ref-25)
26. Basic Marketing [↑](#footnote-ref-26)
27. McCarthy [↑](#footnote-ref-27)
28. Marketing Mix [↑](#footnote-ref-28)
29. Product [↑](#footnote-ref-29)
30. Price [↑](#footnote-ref-30)
31. Promotion [↑](#footnote-ref-31)
32. Place [↑](#footnote-ref-32)
33. Profit [↑](#footnote-ref-33)
34. People [↑](#footnote-ref-34)
35. Probe [↑](#footnote-ref-35)
36. Marketing Research [↑](#footnote-ref-36)
37. Customer Research [↑](#footnote-ref-37)
38. Power [↑](#footnote-ref-38)
39. Planning [↑](#footnote-ref-39)
40. Public Relations [↑](#footnote-ref-40)
41. Process [↑](#footnote-ref-41)
42. Presence [↑](#footnote-ref-42)
43. Political Power [↑](#footnote-ref-43)
44. Parameter Theory [↑](#footnote-ref-44)
45. Customer Experience [↑](#footnote-ref-45)
46. Costumer Loyalty [↑](#footnote-ref-46)
47. Customer Satisfaction [↑](#footnote-ref-47)
48. Creative Marketing [↑](#footnote-ref-48)
49. Critical Thinking and Creativity [↑](#footnote-ref-49)
50. Intellectual Intelligence : Left Brain [↑](#footnote-ref-50)
51. Emotional Intelligence : Right Brain [↑](#footnote-ref-51)
52. Spiritual Intelligence : Whole Brain [↑](#footnote-ref-52)
53. Marketing Formula [↑](#footnote-ref-53)
54. Real Marketing [↑](#footnote-ref-54)
55. Innovation [↑](#footnote-ref-55)
56. Trust [↑](#footnote-ref-56)
57. Relationship Marketing [↑](#footnote-ref-57)
58. Marketing Automation=MA [↑](#footnote-ref-58)
59. Customer Satisfaction [↑](#footnote-ref-59)
60. Customer Loyalty [↑](#footnote-ref-60)
61. Customer Complaints [↑](#footnote-ref-61)
62. Data Mining [↑](#footnote-ref-62)
63. Voice of the Customrer = VOC [↑](#footnote-ref-63)
64. Employee-Centric Culture [↑](#footnote-ref-64)
65. [↑](#footnote-ref-65)
66. Customer Research [↑](#footnote-ref-66)
67. Trust Building [↑](#footnote-ref-67)
68. Vision [↑](#footnote-ref-68)
69. Customer Attracting [↑](#footnote-ref-69)
70. Customer Maintaining or Retention [↑](#footnote-ref-70)
71. Company Orientation [↑](#footnote-ref-71)
72. Customer Orientation [↑](#footnote-ref-72)
73. Financial Orientation [↑](#footnote-ref-73)
74. Internal Orientation [↑](#footnote-ref-74)
75. Human Relations [↑](#footnote-ref-75)
76. Market Orientation [↑](#footnote-ref-76)
77. Aggressive Marketing [↑](#footnote-ref-77)
78. Transactional Marketing [↑](#footnote-ref-78)
79. Relationship Marketing [↑](#footnote-ref-79)
80. Relationship Life Cycle [↑](#footnote-ref-80)
81. Pre-Relationship [↑](#footnote-ref-81)
82. Customer Attraction [↑](#footnote-ref-82)
83. Formation [↑](#footnote-ref-83)
84. Expansion [↑](#footnote-ref-84)
85. Long-Term Stage [↑](#footnote-ref-85)
86. Outcomes [↑](#footnote-ref-86)
87. Relationship Ending [↑](#footnote-ref-87)
88. Dissolution [↑](#footnote-ref-88)
89. Termination [↑](#footnote-ref-89)
90. Switching [↑](#footnote-ref-90)
91. Exit [↑](#footnote-ref-91)
92. Relationship Marketing Variables [↑](#footnote-ref-92)
93. Social Bonds [↑](#footnote-ref-93)
94. Structural Bonds [↑](#footnote-ref-94)
95. Satisfaction [↑](#footnote-ref-95)
96. Performance [↑](#footnote-ref-96)
97. Commitment [↑](#footnote-ref-97)
98. Building Trust [↑](#footnote-ref-98)
99. Adaptation [↑](#footnote-ref-99)
100. Customer Service [↑](#footnote-ref-100)
101. Aggressive Marketing [↑](#footnote-ref-101)
102. Offensive Strategy [↑](#footnote-ref-102)
103. Draw Attention [↑](#footnote-ref-103)
104. Promotional Tactics [↑](#footnote-ref-104)
105. Sensation Marketing [↑](#footnote-ref-105)
106. Diversification [↑](#footnote-ref-106)
107. Emotional Marketing [↑](#footnote-ref-107)
108. Orientation [↑](#footnote-ref-108)
109. Strategic Management [↑](#footnote-ref-109)
110. Crisis Management [↑](#footnote-ref-110)
111. Best Practice [↑](#footnote-ref-111)
112. Best Fit [↑](#footnote-ref-112)
113. Customer Satisfaction [↑](#footnote-ref-113)
114. Differentiation [↑](#footnote-ref-114)
115. Customer Loyalty [↑](#footnote-ref-115)
116. The Nature of the Market [↑](#footnote-ref-116)
117. Cost Management [↑](#footnote-ref-117)
118. Reduce Customer Loyalty [↑](#footnote-ref-118)
119. Economical Crisis [↑](#footnote-ref-119)
120. Organizational Complexity [↑](#footnote-ref-120)
121. Customer Complaint System [↑](#footnote-ref-121)
122. Customer Suggestion System [↑](#footnote-ref-122)
123. Customer Satisfaction Surveys [↑](#footnote-ref-123)
124. Voice of the Customer [↑](#footnote-ref-124)
125. Process Quality [↑](#footnote-ref-125)
126. Output Quality [↑](#footnote-ref-126)
127. Physical Quality [↑](#footnote-ref-127)
128. Interactive Quality [↑](#footnote-ref-128)
129. Performance Quality [↑](#footnote-ref-129)
130. Noriaki Kano [↑](#footnote-ref-130)
131. Basic Quality [↑](#footnote-ref-131)
132. Performance Quality [↑](#footnote-ref-132)
133. Attractive Quality [↑](#footnote-ref-133)
134. Servqual [↑](#footnote-ref-134)
135. Customer Experience Management = CEM [↑](#footnote-ref-135)
136. IMC = Integrated Marketing Communications [↑](#footnote-ref-136)
137. Internet marketing [↑](#footnote-ref-137)
138. Managing expectations [↑](#footnote-ref-138)
139. Creativity and Innovation Management [↑](#footnote-ref-139)
140. Experience Process Management [↑](#footnote-ref-140)
141. User Interface = UI [↑](#footnote-ref-141)
142. Culture [↑](#footnote-ref-142)
143. Voice of Customer=VOC [↑](#footnote-ref-143)
144. Supply Chain Management = SCM [↑](#footnote-ref-144)
145. Advertising [↑](#footnote-ref-145)
146. Sales Promotion [↑](#footnote-ref-146)
147. Direct Marketing [↑](#footnote-ref-147)
148. Public Relations [↑](#footnote-ref-148)
149. Sponsorships [↑](#footnote-ref-149)
150. Media Classification [↑](#footnote-ref-150)
151. ATL = Above The Line [↑](#footnote-ref-151)
152. TTL = Through The Line [↑](#footnote-ref-152)
153. BTL = Below The Line [↑](#footnote-ref-153)
154. Media Selection [↑](#footnote-ref-154)
155. The Psychology of Advertising [↑](#footnote-ref-155)
156. Eye Tracking [↑](#footnote-ref-156)
157. Advertising Package [↑](#footnote-ref-157)
158. Billboard [↑](#footnote-ref-158)
159. SEO [↑](#footnote-ref-159)
160. Print Advertising Media [↑](#footnote-ref-160)
161. Television Advertising Media [↑](#footnote-ref-161)
162. Electronic Advertising Media [↑](#footnote-ref-162)
163. Outdoor Advertising Media [↑](#footnote-ref-163)
164. Digital Advertising Media [↑](#footnote-ref-164)
165. Advertising Effectiveness [↑](#footnote-ref-165)
166. Right Media [↑](#footnote-ref-166)
167. Right Budget [↑](#footnote-ref-167)
168. Right Message [↑](#footnote-ref-168)
169. Motivation [↑](#footnote-ref-169)
170. PR = Public Relation [↑](#footnote-ref-170)
171. Direct Mail Marketing [↑](#footnote-ref-171)
172. Email Marketing [↑](#footnote-ref-172)
173. Professional Salesman [↑](#footnote-ref-173)
174. Professional Negotiations [↑](#footnote-ref-174)
175. Sponsorship [↑](#footnote-ref-175)
176. Effective Brochure and Catalog [↑](#footnote-ref-176)
177. Brand Reinforcement [↑](#footnote-ref-177)
178. Emotional Message [↑](#footnote-ref-178)
179. Rational Message [↑](#footnote-ref-179)
180. Ethical Messages [↑](#footnote-ref-180)
181. Pre-Test Advertising [↑](#footnote-ref-181)
182. Post-Test Advertising [↑](#footnote-ref-182)
183. Customer Loyalty Management [↑](#footnote-ref-183)
184. Feedback Collection [↑](#footnote-ref-184)
185. Attitudinal [↑](#footnote-ref-185)
186. Behavioral [↑](#footnote-ref-186)
187. Relationship Marketing [↑](#footnote-ref-187)
188. Attack Marketing [↑](#footnote-ref-188)
189. Sensitive Marketing [↑](#footnote-ref-189)
190. Performance Excellence [↑](#footnote-ref-190)
191. Self-Connection [↑](#footnote-ref-191)
192. High Involvement [↑](#footnote-ref-192)
193. True Loyalty [↑](#footnote-ref-193)
194. Latent Loyalty [↑](#footnote-ref-194)
195. Spurious Loyalty [↑](#footnote-ref-195)
196. No Loyalty [↑](#footnote-ref-196)
197. The creation of Loyalty [↑](#footnote-ref-197)
198. Customer Satisfaction [↑](#footnote-ref-198)
199. Value [↑](#footnote-ref-199)
200. Needs [↑](#footnote-ref-200)
201. Quality [↑](#footnote-ref-201)
202. Price [↑](#footnote-ref-202)
203. Advantage [↑](#footnote-ref-203)
204. Differentiation [↑](#footnote-ref-204)
205. Switching Cost [↑](#footnote-ref-205)
206. Building Trust [↑](#footnote-ref-206)
207. Communications [↑](#footnote-ref-207)
208. Participation [↑](#footnote-ref-208)
209. Co-creation [↑](#footnote-ref-209)
210. Ambient Marketing [↑](#footnote-ref-210)
211. Data Science [↑](#footnote-ref-211)
212. Data Mining [↑](#footnote-ref-212)
213. Kaizen [↑](#footnote-ref-213)
214. Perception [↑](#footnote-ref-214)
215. Value Creation for Customer [↑](#footnote-ref-215)
216. Economic Values [↑](#footnote-ref-216)
217. Pragmatic Values [↑](#footnote-ref-217)
218. Ethical Values [↑](#footnote-ref-218)
219. Social Values [↑](#footnote-ref-219)
220. Developmental Values [↑](#footnote-ref-220)
221. Self-Actualization [↑](#footnote-ref-221)
222. Emotional Values [↑](#footnote-ref-222)
223. The Value Proposition [↑](#footnote-ref-223)
224. Value Co Creation [↑](#footnote-ref-224)
225. Customer Lifetime Value [↑](#footnote-ref-225)
226. The Value Delivery System [↑](#footnote-ref-226)
227. Value Engineering [↑](#footnote-ref-227)
228. Value Assessment [↑](#footnote-ref-228)
229. Value Based Management [↑](#footnote-ref-229)
230. Customer Service [↑](#footnote-ref-230)
231. Customer Convenience [↑](#footnote-ref-231)
232. Reduce Costs [↑](#footnote-ref-232)
233. Creative Customization [↑](#footnote-ref-233)
234. Creative Design [↑](#footnote-ref-234)
235. Creative Pricing [↑](#footnote-ref-235)
236. Reduce Risk [↑](#footnote-ref-236)
237. Value Chain of CRM [↑](#footnote-ref-237)
238. Customer Life Cycle [↑](#footnote-ref-238)
239. Customer Analysis [↑](#footnote-ref-239)
240. Customer Attraction and Retention [↑](#footnote-ref-240)
241. Data Base [↑](#footnote-ref-241)
242. Data Mining [↑](#footnote-ref-242)
243. Market Segmentation [↑](#footnote-ref-243)
244. Demographic [↑](#footnote-ref-244)
245. Sales Forecasting [↑](#footnote-ref-245)
246. LTV=Life Time Value [↑](#footnote-ref-246)
247. Customer Intimacy [↑](#footnote-ref-247)
248. Network Development [↑](#footnote-ref-248)
249. Value Creation [↑](#footnote-ref-249)
250. Value Co-Creation [↑](#footnote-ref-250)
251. Value Proposition [↑](#footnote-ref-251)
252. Leadership [↑](#footnote-ref-252)
253. Culture [↑](#footnote-ref-253)
254. National Culture [↑](#footnote-ref-254)
255. Organizational Culture [↑](#footnote-ref-255)
256. Information Technology [↑](#footnote-ref-256)
257. Hardware [↑](#footnote-ref-257)
258. Local Networks (LAN) [↑](#footnote-ref-258)
259. Wireless Networks (Wi-Fi) [↑](#footnote-ref-259)
260. People [↑](#footnote-ref-260)
261. Competencies [↑](#footnote-ref-261)
262. Communication [↑](#footnote-ref-262)
263. Customer Sensitivity [↑](#footnote-ref-263)
264. Decisiveness [↑](#footnote-ref-264)
265. Energy [↑](#footnote-ref-265)
266. Flexibility [↑](#footnote-ref-266)
267. Follow-Up [↑](#footnote-ref-267)
268. Impact [↑](#footnote-ref-268)
269. Initiative [↑](#footnote-ref-269)
270. Integrity [↑](#footnote-ref-270)
271. CEM = Customer Experience Management [↑](#footnote-ref-271)
272. E-commerce [↑](#footnote-ref-272)
273. M-commerce [↑](#footnote-ref-273)
274. Key Account Management = KAM [↑](#footnote-ref-274)
275. Customer Lifetime Management [↑](#footnote-ref-275)
276. Customer Lifecycle Management [↑](#footnote-ref-276)
277. Customer Life Cycle Management [↑](#footnote-ref-277)
278. Content Marketing [↑](#footnote-ref-278)
279. Word of Mouth= WOM [↑](#footnote-ref-279)
280. Customer Lifetime Value = (CLV) [↑](#footnote-ref-280)
281. Customer Journey [↑](#footnote-ref-281)
282. Data Analysis [↑](#footnote-ref-282)
283. Value Creation [↑](#footnote-ref-283)
284. Technology Solution [↑](#footnote-ref-284)
285. CRM Software [↑](#footnote-ref-285)
286. Data Analytics Tools [↑](#footnote-ref-286)
287. Customer-Oriented [↑](#footnote-ref-287)
288. Create Shareholder Value [↑](#footnote-ref-288)
289. RELATIONSHIP MARKETING [↑](#footnote-ref-289)
290. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT = CRM [↑](#footnote-ref-290)
291. CUSTOMER MANAGEMENT [↑](#footnote-ref-291)
292. Data Mining & Data Warehousing [↑](#footnote-ref-292)
293. SUCCESS AND FAILURE IN CRM [↑](#footnote-ref-293)
294. Customer Relationship Management [↑](#footnote-ref-294)
295. Cost [↑](#footnote-ref-295)
296. Data Mining [↑](#footnote-ref-296)
297. E-Commerce [↑](#footnote-ref-297)
298. Customer Lifetime Value [↑](#footnote-ref-298)
299. Customer Retention [↑](#footnote-ref-299)
300. Marketing Thinking [↑](#footnote-ref-300)
301. Creative Performance [↑](#footnote-ref-301)
302. Follow-Up [↑](#footnote-ref-302)
303. Technical Dimensions of CRM [↑](#footnote-ref-303)
304. Operational CRM [↑](#footnote-ref-304)
305. Analytical CRM [↑](#footnote-ref-305)
306. Collaborative CRM [↑](#footnote-ref-306)
307. The Strategy Development Process [↑](#footnote-ref-307)
308. The Value Creation Process [↑](#footnote-ref-308)
309. The Multi-Channel Integration Process [↑](#footnote-ref-309)
310. The Information Management Process [↑](#footnote-ref-310)
311. The Performance Assessment Process. [↑](#footnote-ref-311)
312. Tracking [↑](#footnote-ref-312)
313. Data Base Marketing [↑](#footnote-ref-313)
314. Face-to-Face CRM [↑](#footnote-ref-314)
315. Implementing CRM [↑](#footnote-ref-315)
316. Core Business and Future [↑](#footnote-ref-316)
317. What Form of CRM [↑](#footnote-ref-317)
318. Information Technology [↑](#footnote-ref-318)
319. Vendors and Partners [↑](#footnote-ref-319)
320. Barriers to CRM [↑](#footnote-ref-320)
321. Financial Oriented [↑](#footnote-ref-321)
322. Internal Oriented [↑](#footnote-ref-322)
323. Human Resources Oriented [↑](#footnote-ref-323)
324. R&D Oriented [↑](#footnote-ref-324)
325. Task Oriented [↑](#footnote-ref-325)
326. Customer Oriented [↑](#footnote-ref-326)
327. Market Oriented [↑](#footnote-ref-327)
328. E-CRM [↑](#footnote-ref-328)
329. Company [↑](#footnote-ref-329)
330. Software [↑](#footnote-ref-330)
331. Hardware [↑](#footnote-ref-331)
332. Consultation [↑](#footnote-ref-332)
333. Hardware Maintenance and Support [↑](#footnote-ref-333)
334. Data center [↑](#footnote-ref-334)
335. Software Maintenance and Support [↑](#footnote-ref-335)
336. Consulting [↑](#footnote-ref-336)
337. Development and Integration [↑](#footnote-ref-337)
338. Education and Training [↑](#footnote-ref-338)
339. Transaction Management [↑](#footnote-ref-339)
340. Data Base Marketing [↑](#footnote-ref-340)
341. knowledge Management [↑](#footnote-ref-341)
342. Corporate Management [↑](#footnote-ref-342)
343. Monitoring and Evaluation [↑](#footnote-ref-343)
344. Goals [↑](#footnote-ref-344)
345. Responsibility [↑](#footnote-ref-345)
346. Commitment [↑](#footnote-ref-346)
347. Motivation [↑](#footnote-ref-347)
348. Feedback [↑](#footnote-ref-348)
349. Reward and Recognition [↑](#footnote-ref-349)
350. Performance Planning [↑](#footnote-ref-350)
351. Performance Evaluation [↑](#footnote-ref-351)
352. Outcomes [↑](#footnote-ref-352)
353. Feedback and Improvement [↑](#footnote-ref-353)
354. PCER = Plan , Coaching , Evaluation , Reward [↑](#footnote-ref-354)
355. EFQM=European Foundation for Quality Management [↑](#footnote-ref-355)
356. BSC= Balanced Scorecard [↑](#footnote-ref-356)
357. Internal Marketing [↑](#footnote-ref-357)
358. External Marketing [↑](#footnote-ref-358)
359. Interactive Marketing [↑](#footnote-ref-359)
360. B2C = Business to Consumer , B2B = Business to Business , B2G = Business to Government [↑](#footnote-ref-360)
361. Relationship Marketing [↑](#footnote-ref-361)
362. Micro Environment [↑](#footnote-ref-362)
363. Macro Environment [↑](#footnote-ref-363)
364. Consumer Behavior [↑](#footnote-ref-364)
365. Digital Marketing [↑](#footnote-ref-365)
366. Aggressive Marketing [↑](#footnote-ref-366)
367. STP = Segmentation, Targeting, Positioning [↑](#footnote-ref-367)
368. Undifferentiated [↑](#footnote-ref-368)
369. Differentiated [↑](#footnote-ref-369)
370. Concentrated [↑](#footnote-ref-370)
371. Target Market [↑](#footnote-ref-371)
372. Positioning [↑](#footnote-ref-372)
373. Corporate Strategy [↑](#footnote-ref-373)
374. Global Strategy [↑](#footnote-ref-374)
375. World Class [↑](#footnote-ref-375)
376. Relationships [↑](#footnote-ref-376)
377. Value Creation [↑](#footnote-ref-377)
378. Entrepreneurial [↑](#footnote-ref-378)
379. Technology [↑](#footnote-ref-379)
380. Customer Oriented Strategy [↑](#footnote-ref-380)
381. Ethics [↑](#footnote-ref-381)
382. Business Strategy [↑](#footnote-ref-382)
383. Cost Leadership Strategy [↑](#footnote-ref-383)
384. Differentiation Strategy [↑](#footnote-ref-384)
385. Focus Strategy [↑](#footnote-ref-385)
386. Offensive Strategy [↑](#footnote-ref-386)
387. Defensive Strategy [↑](#footnote-ref-387)
388. Imitation Strategy [↑](#footnote-ref-388)
389. Dependent Strategy [↑](#footnote-ref-389)
390. Market Leader Strategy [↑](#footnote-ref-390)
391. Challenger Strategy [↑](#footnote-ref-391)
392. Follower Strategy [↑](#footnote-ref-392)
393. Niche Market Strategy [↑](#footnote-ref-393)
394. Development [↑](#footnote-ref-394)
395. Maintenance [↑](#footnote-ref-395)
396. Reduction [↑](#footnote-ref-396)
397. Advertising Strategy and Promotion [↑](#footnote-ref-397)
398. IMC = Integrated Marketing Communications [↑](#footnote-ref-398)
399. PR = Public Relation [↑](#footnote-ref-399)
400. Professional Negotiations [↑](#footnote-ref-400)
401. Sponsorship [↑](#footnote-ref-401)
402. Brand Reinforcement [↑](#footnote-ref-402)
403. Pre-Test Advertising [↑](#footnote-ref-403)
404. Post-Test Advertising [↑](#footnote-ref-404)
405. Customer Satisfaction [↑](#footnote-ref-405)
406. Presence [↑](#footnote-ref-406)
407. Customer Convenience [↑](#footnote-ref-407)
408. Designing [↑](#footnote-ref-408)
409. Advantage and Differentiation [↑](#footnote-ref-409)
410. Accountability, Commitment, and Ethical Marketing [↑](#footnote-ref-410)
411. Franchising [↑](#footnote-ref-411)
412. WOM = Word of Mouth Advertising [↑](#footnote-ref-412)
413. Personal Branding [↑](#footnote-ref-413)
414. Corporate Branding [↑](#footnote-ref-414)
415. Public Relations [↑](#footnote-ref-415)
416. Logo and Trademark [↑](#footnote-ref-416)
417. Slogan [↑](#footnote-ref-417)
418. Cost-Based Pricing [↑](#footnote-ref-418)
419. Market Based Pricing [↑](#footnote-ref-419)
420. Break Even Point [↑](#footnote-ref-420)
421. Cost Management [↑](#footnote-ref-421)
422. Cash Flow [↑](#footnote-ref-422)
423. Zero Based Budgeting [↑](#footnote-ref-423)
424. Skimming Pricing [↑](#footnote-ref-424)
425. Discounts [↑](#footnote-ref-425)
426. Payment Terms [↑](#footnote-ref-426)
427. Value Based Pricing [↑](#footnote-ref-427)
428. Penetration Pricing [↑](#footnote-ref-428)
429. Core Product [↑](#footnote-ref-429)
430. Actual Product [↑](#footnote-ref-430)
431. Augmented Product [↑](#footnote-ref-431)
432. Product Life Cycle = PLC [↑](#footnote-ref-432)
433. Business Analysis [↑](#footnote-ref-433)
434. Market Test [↑](#footnote-ref-434)
435. Commercialization [↑](#footnote-ref-435)
436. Diffusion of Innovation [↑](#footnote-ref-436)
437. Product Integration [↑](#footnote-ref-437)
438. AIDAS = Attention , Interest, Desire, Action, Satisfaction [↑](#footnote-ref-438)
439. Complaint Handling [↑](#footnote-ref-439)
440. Order Processing [↑](#footnote-ref-440)
441. Outsourcing [↑](#footnote-ref-441)
442. Supply Chain Management [↑](#footnote-ref-442)
443. Content Marketing [↑](#footnote-ref-443)
444. Affiliate Marketing [↑](#footnote-ref-444)
445. Key Words Analysis [↑](#footnote-ref-445)
446. Influencer Marketing [↑](#footnote-ref-446)
447. Google Analytics [↑](#footnote-ref-447)
448. Google Ad words [↑](#footnote-ref-448)
449. Google Search Console [↑](#footnote-ref-449)
450. Guerrilla Marketing [↑](#footnote-ref-450)
451. PPC = Pay Per Click [↑](#footnote-ref-451)
452. Viral Marketing [↑](#footnote-ref-452)
453. Sales Management [↑](#footnote-ref-453)
454. Motivation & inspiration [↑](#footnote-ref-454)
455. Promotions [↑](#footnote-ref-455)
456. Territory Management [↑](#footnote-ref-456)
457. Business Intelligence [↑](#footnote-ref-457)
458. Integration [↑](#footnote-ref-458)
459. Data Mining [↑](#footnote-ref-459)
460. Database [↑](#footnote-ref-460)
461. Marketing Knowledge Management [↑](#footnote-ref-461)
462. Boone and Kurtz [↑](#footnote-ref-462)
463. The Consumer is King! Find a Need and Fill it [↑](#footnote-ref-463)
464. Zikmund [↑](#footnote-ref-464)
465. Kotler [↑](#footnote-ref-465)
466. Offensive and Defensive Marketing [↑](#footnote-ref-466)
467. Harrison [↑](#footnote-ref-467)
468. Bearden et al [↑](#footnote-ref-468)
469. Reichheld [↑](#footnote-ref-469)
470. Christopher et al [↑](#footnote-ref-470)
471. Transaction Marketing [↑](#footnote-ref-471)
472. Mills [↑](#footnote-ref-472)
473. Broadbridge and Marshall [↑](#footnote-ref-473)
474. تابان سرویس یک شرکت ایرانی بوده و برای افشا نشدن اطلاعات آن از اسم فرضی استفاده شده است . [↑](#footnote-ref-474)
475. Lincoln Mercury [↑](#footnote-ref-475)
476. Toyota Production System [↑](#footnote-ref-476)
477. Jidoka [↑](#footnote-ref-477)
478. Supply Chain Management = SCM [↑](#footnote-ref-478)
479. نظير چادر خودرو [↑](#footnote-ref-479)
480. طرح بازديد رايگان قبل از سفر تابستاني ويژه خودرو هاي غير گارانتي شامل : تنظيم موتور ، بازديد نشتي شلنگ هاي سيستم خنك كننده موتور ، بازديد چهار چرخ و سيستم تعليق فرمان ، بازديد سيستم ترمز و روغن موتور ( بازديد ها رايگان و اجرت تعميرا تي و هزينه هاي تعويض قطعات بر عهده مشتريان) [↑](#footnote-ref-480)
481. با هدف جلوگيري از اتلاف وقت مشتري [↑](#footnote-ref-481)
482. كاهش هزينه گارانتي ، حمل و نقل ، خريد [↑](#footnote-ref-482)
483. سيستم كولر ، تنظيم موتور ، بازديد قبل از سفر تابستان، بازديد و تعويض رايگان متعلقات بخاري [↑](#footnote-ref-483)
484. شامل هزينه هاي تعميرات خودرو (امدادي و تعميرگاهي) ، دستمزد ، قطعات ، سرويس هاي ادواري ، جبران خسارات وارده در اثر سوانح و حوادث و هزينه خواب خودرو ، خدمات بيمه بدنه [↑](#footnote-ref-484)
485. با عنايت به مشكلات ترافيكي شهرهاي بزرگ [↑](#footnote-ref-485)
486. شامل گارانتي پايه ، گارانتي هاي سيستم هاي ايمني ، گارانتي پوسيدگي و خوردگي ، خدمات پس از گارانتي ، خدمات تضمين مادام العمر [↑](#footnote-ref-486)