

## درس بیستم: استراتژی‌های حفظ مشتری (استراتژی مثبت یا منفی؟)

زمان مطالعه: ۵ دقیقه



تصور کنید که مشتری شما یک ماهی و شما یک ماهیگیر هستید، برای جذب مشتری و صید کردن آن روش‌ها و راهکارهای متنوعی وجود دارد که در دروس قبلی آموزش رایگان CRM به آن پرداختیم. حالا که ماهی خود را صید کرده‌اید باید برای نگهداری او تدابیری بیندیشید. یادتان باشد اگر ماهی را خیلی سفت و محکم نگه دارید از دستتان سُر می‌خورد، همچنین اگر خیلی شل بگیرید هم دیگر رقبا او را از دستتان می‌قاپند. پس بهترین روش برای حفظ مشتری چیست؟ پاسخ به این سؤال در این درس با عنوان استراتژی‌های مؤثر حفظ مشتری ارائه شده است. با ما همراه باشید.



### استراتژی‌های حفظ مشتری، مثبت یا منفی؟

وقتی صحبت از حفظ مشتری می‌شود، روش‌های مختلفی پیش روش شماست. بسته به نوع کسب‌وکار و انتخابتان ممکن است استراتژی شما در یکی از دسته‌های استراتژی مثبت یا استراتژی منفی حفظ مشتری قرار بگیرد.

استراتژی‌های منفی، روش‌هایی هستند که مشتری را از طریق جریمه خروج از رابطه با کسب‌وکارشان آنها را به شما مقید و وابسته می‌کنند. در مقابل استراتژی‌های مثبت، راهکارهایی را در برمی‌گیرد که در آنها به مشتری به دلیل حفظ رابطه با کسب‌وکار شما پاداش می‌دهید. اگر نمی‌دانید کدام یک از این روش‌ها برای شما کارگشاست به خواندن ادامه دهید.

### استراتژی‌های منفی حفظ مشتری

استراتژی‌های منفی حفظ مشتری هزینه‌های جابه‌جایی بالایی را به مشتری تحمیل کرده و او را از ترک دلسرد می‌کنند. به‌عنوان نمونه از این استراتژی، می‌توان به ایجاد مانع برای خروجی، بستن قراردادهای محکم و قراردادن جریمه‌های تعویض اشاره کرد.

- مثال ۱: در زمینه B2C، شرکت‌های وام رهنی معمولاً مشتریان جدید را با نرخ‌های بهره پایین جالب توجه، جذب می‌کنند. هنگامی که دوره رویایی تمام می‌شود، ممکن است مشتریان بخواهند به تامین کننده دیگری روی بیاورند و فقط در این موقع است که متوجه می‌شوند با این کار مشمول جریمه‌های بازخرید و خروج زود هنگام خواهند شد!

• مثال ۲: در بستر B2B، ممکن است یک مشتری موافقت کرده باشد تا حجم معینی از مواد خام را با یک قیمت توافق شده بخرد. در حین قرارداد، یک تامین کننده با قیمت پایین تر پیشنهاد بهتری ارائه می‌کند. مشتری می‌خواهد به آن تامین کننده روی بیاورد، اما متوجه می‌شود که بندهای جریمه بسیار سنگینی در قرارداد وجود دارد! تامین کننده جدید هم قطعاً علاقه ای ندارد که با پرداخت جریمه‌های مشتری، وی را به دست آورد. بعضی مشتریان این هزینه‌های جابه‌جایی را چنان بالا می‌یابند که با وجود بی میلی، هم چنان مشتری شما باقی می‌مانند.

کمی روی این مثال‌ها فکر کنید، تا به حال از این استراتژی استفاده کرده‌اید؟ آیا حفظ مشتری دلسرد و ناامید برای کسب و کار شما سود و ارزشی دارد؟ اگر نمی‌توانید پاسخ دقیق و صادقانه‌ای به این پرسش بدهید، وقت آن رسیده که با استراتژی‌های مثبت حفظ مشتری آشنا شوید.

### **استراتژی‌های مثبت حفظ مشتری**

استراتژی مثبت حفظ مشتری شامل مشتری خرسند، افزایش ارزش درک شده توسط مشتری، ایجاد پیوندهای ساختاری و اجتماعی و عاشق کردن مشتری می‌شوند. در این درس به اولین نمونه از استراتژی حفظ مشتری البته از روی خوش آن یعنی مشتری خرسند اشاره می‌کنیم.

### **خرسندی مشتری چیست؟**

به عنوان یک قانون کلی یادتان باشد که اگر کاری کنید که آن چه مشتری می‌بیند بهتر از آن چه باشد که انتظارش را دارد، در آن صورت احتمال حفظ آن مشتری بالاتر می‌رود. خرسند کردن مشتریان یا فراتر رفتن از انتظارات مشتریان به معنای فراتر رفتن از چیزی است که معمولاً مشتریان را راضی می‌کند. این موضوع به این معناست که از آنچه به طور معمول مشتری را راضی می‌کند و آنچه باعث شغف یا غافلگیرکردن خوشایند آن‌ها می‌شود، آگاه باشید. اگر انتظارات مشتری را درک نکنید، نمی‌توانید آگاهانه او را خوشحال کنید. شاید به ویژگی‌های عملکردی خودتان اتکا کنید که واقعاً مشتریان را خوشحال می‌کنند، اما نمی‌توانید انتظار داشته باشید که این کار همیشه نتیجه دهد، مگر اینکه بینش عمیقی از مشتری خود داشته باشید. تلاش‌های مستمر برای خوشحال کردن مشتریان، تعهد شما نسبت به رابطه با او را نشان می‌دهد. تعهد باعث ایجاد اعتماد شده و اعتماد به استمرار رابطه می‌انجامد. یک رابطه بُرد - بُرد!

خرسندی مشتری هنگامی رخ می‌دهد که درک مشتری از تجربه‌اش در خصوص انجام کسب‌وکار با شما از انتظاراتش فراتر برود. از آن جا که صاحبان کسب‌وکارها شیفته اعداد و ارقام هستند، بیایید به زبان فرمول‌ها صحبت کنیم:

$$\text{Customer delight} = P > E$$



مشتری خرسند

where

P = Perception دیده شده

E = Expectation. انتظاری

فرمول مشتری خرسند به طور ضمنی نشان می‌دهد که از دو روش می‌توان بر روی خرسندی و رضایت مشتری تأثیر گذاشت:

1. مدیریت انتظارات مشتری

2. مدیریت عملکرد.

این فرمول به خوبی اهمیت استفاده از استراتژی‌های مثبت حفظ مشتری در کسب‌وکارتان را نشان می‌دهد. با این حال، نکته مهمی که باید در این فرمول به آن پاسخ دهیم این است که آیا همه انتظارات مشتری باید برآورده شود؟ اگر خیر، کدام یک از انتظارات مشتری منطقی به نظر می‌رسد؟

**مشتریان باید چه چیزی را انتظار داشته باشند؟**

برای پاسخ به پرسش بالا ابتدا باید با انواع انتظارات مشتری آشنا شوید. معمولاً توقعات مشتریان در یکی از دسته‌های زیر قرار می‌گیرد:

## • انتظار عملی شدن قول

مثال: دو روز بعد از اولین تماسم انتظار دارم، ماشینم را تحویل بگیرم.

## • انتظار متناسب با دلخواه

مثال: همان روزی که زنگ زدم، ماشینم را می خواهم.

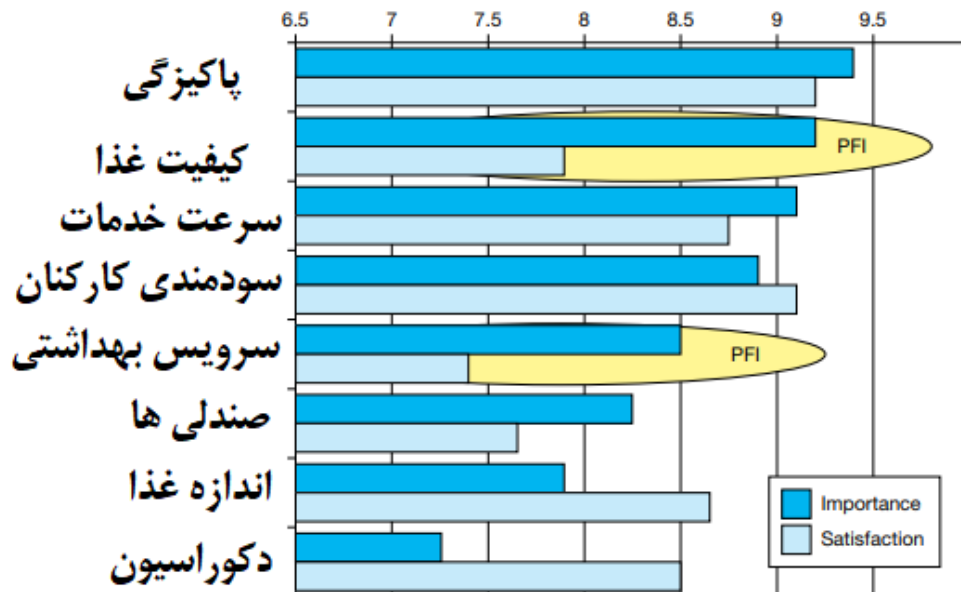
## • انتظار مبتنی بر تجربه

مثال: بیشتر مردم میگویند ۳ روز طول می کشد.

## • انتظار کمال گرایانه

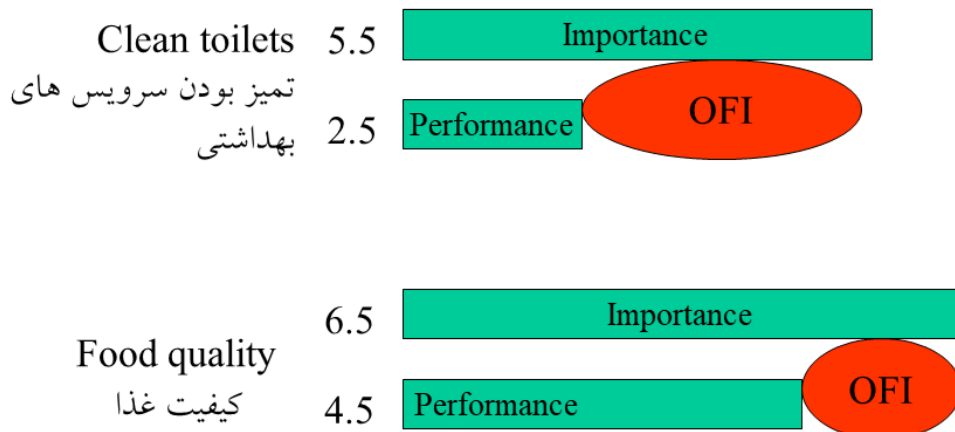
مثال: ماشینم باید در طول شب تعمیر شود و فردا صبح دم در باشد.

برای درک بهتر مسأله و فرمول خرسندی مشتری به شکل زیر که چند اولویت بهبود (PFI: Priorities For Improvement) را برای یک رستوران تعیین می کند، نگاه کنید. سپس متناسب با حوزه فعالیت کسب و کارتان، انتظارات مشتریانتان را ارزیابی کرده و در راستای رفع یا بهبود وضعیت آن ها گام برداشته و استراتژی های حفظ مشتری خود را کارآمدتر از قبل بچینید. همان طور که در تصویر مشاهده می کنید، PFI ها ویژگی هایی هستند که امتیازات رضایت مشتری پایینی دارند، اما از نظر مشتریان مهم هستند. در این مثال کیفیت غذا و پاکیزگی سرویس های بهداشتی هستند.



بنابراین، کاری که توسط مدیر این کسب و کار باید انجام شود، پر کردن شکاف اهمیت در برابر عملکرد است. او باید در زمینه کیفیت غذا یا رعایت بهداشت، فاصله بین عملکرد خود تا انتظارات مشتری را کاهش دهد.

پر کردن شکاف : اهمیت در برابر عملکرد



Numbers are scores on a 7-point scale

OFI = opportunity for improvement

حالا که فرمول خرسندی مشتری را می دانید، وقت آن رسیده که با یکی از مدل های معروف خرسندی مشتری آشنا شوید .

### مدل خرسندی مشتری کانو (KANO'S CUSTOMER DELIGHT MODEL)

نوریاکای کانو (Noriaki Kano) یک مدل کیفیت محصول توسعه داده است که بین سه شکل کیفیت، تمایز قایل می شود. **کیفیت های پایه** مواردی هستند که مشتری معمولاً از محصول انتظار دارد؛ این انتظارات اغلب ابراز نمی شوند تا زمانی که محصول دچار اشکال شود. به عنوان مثال، موتور یک اتومبیل در هر زمانی باید در بار اول استارت بخورد و سانروف هم نباید نشستی داشته باشد. فرم دوم **کیفیت خطی** است و مواردی را در بر می گیرد که مشتری کمتر و بیشترش را می خواهد برای مثال راحتی بیشتر، صرفه جویی سوخت بهتر و کاهش میزان سروصدا. تحقیقات بازاریابی معمولاً می تواند این نیازمندی ها را شناسایی کند. عملکرد بهتر در این ویژگی ها، موجب رضایت بهتر مشتری و در نهایت حفظ مشتری می شود.

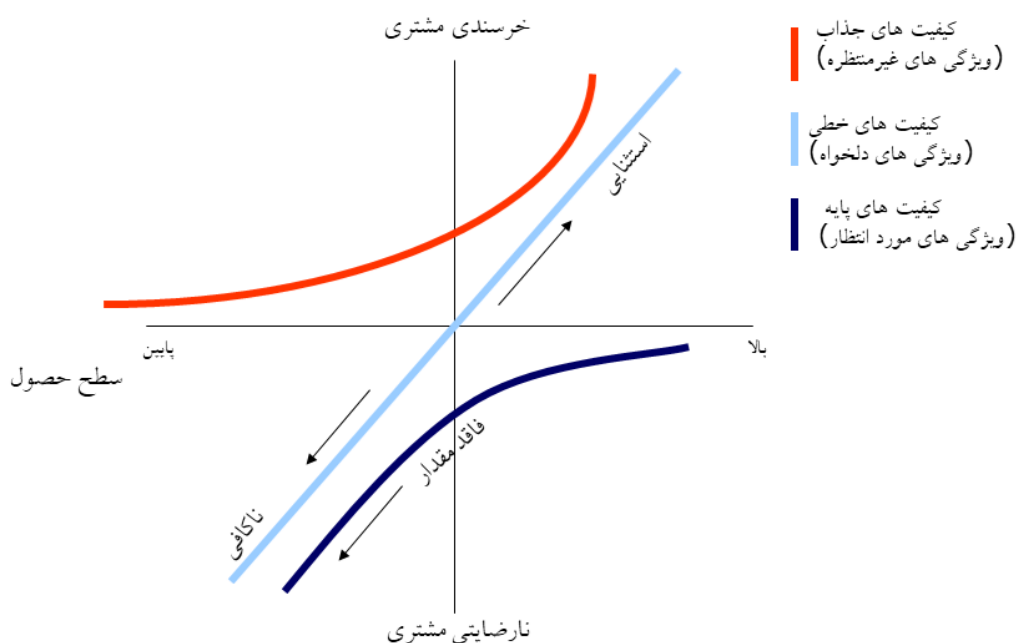
شکل سوم کیفیت جذاب است و ویژگی‌هایی را در بر می‌گیرد که باعث شگفتی، شغف هیجان‌زدگی مشتریان می‌شوند. این ویژگی‌ها پاسخ‌هایی به نیازهای پنهان و ابراز نشده هستند و اغلب شناسایی آنها در تحقیقات بازاریابی سخت است.

همان‌طور که در شکل زیر می‌بینید، تحلیل کانو پیشنهاد می‌کند که مشتریان را می‌توان به دو روش مشعوف کرد:

1. با ارتقای کیفیت‌های خطی فراتر از انتظارات

2. خلق کیفیت‌های جذاب و نوآورانه.

### خرسندی مشتری از کیفیت محصول



این مدل یکی از مدل‌های معروف خرسندی مشتری است. اگر قصد دارید استراتژی‌های مثبت حفظ مشتری و به‌ویژه مشتری خرسند را پیش بگیرید، به جدول بالا دقت کنید و سعی کنید به‌عنوان یک تمرین، انتظارات احتمالی مشتریان را پیش‌بینی کرده و نحوه عملکرد خودتان در آن‌ها را بررسی کنید.

### منفی‌نگر هستید یا مثبت‌گرا؟

پرسش مهمی که پس از آشنایی با انواع استراتژی حفظ مشتری باید به آن پاسخ دهید، این است که کدام یک از روش‌ها را انتخاب می‌کنید؟ اگر هنوز درباره استراتژی خود تصمیم نگرفته‌اید بهتر است با یک مشاور کسب‌وکار صحبت کنید. همچنین اگر نیاز دارید بیشتر درباره استراتژی‌های مثبت بدانید، درس بعدی را از دست ندهید!