

Identifying the Customer Focused Culture Mechanisms in Organization

*Neda mohammadesmaeili¹

1-Assistant professor, Faculty of management, Tehran university
nedaesmaeili@ut.ac.ir(Corresponding Author)

Received: 01/11/2017; Accepted: 16/04/2018

Abstract

Nowadays, most of the organizations have realized the importance of a customer-oriented approach for maintaining their position on the market; therefore, one of the main concerns of managers is the development of customer-oriented behaviors. On the other hand, the main factor in shaping behavior in any organization is organizational culture. Recognizing culture is important because it includes a set of factors that, if not understood, can eliminate any attempt to direct the behaviors toward desired goals. Thus, the development of customer-oriented culture is the first step in developing customer-oriented behaviors and institutionalizing these behaviors in an organization. The present study seeks to identify the mechanisms for developing a customer-oriented culture.

Materials and Methods :

The approach of this research is the mixed approach. By the means of questionnaire in the quantitative section, various dimensions of the customer-oriented culture were identified. Also, in the qualitative section, semi-structured interviews were conducted with 176 employees by means of interviewing tools in order to understand the effective mechanisms for developing customer-oriented culture.

Conclusion:

Finally, four types of mechanisms were identified: human resources, education, communication and promotion.

Key Words: culture, customer focused, customer focused culture

شناسایی مکانیزم‌های توسعه فرهنگ مشتری مداری در سازمان (مورد مطالعه: سه شرکت از گروه مپنا)

دکتر ندا محمداسماعیلی *

چکیده

امروزه اکثر سازمان‌ها به اهمیت مشتری مداری در حفظ جایگاهشان در بازار پی برده‌اند. بنابراین یکی از اصلی‌ترین موضوعات مورد توجه مدیران، توسعه رفتارهای مشتری مدارانه می‌باشد. از سوی دیگر اصلی‌ترین عامل در شکل‌دهی رفتارها در هر سازمانی فرهنگ سازمانی است. بنابراین توسعه فرهنگ مشتری مداری پیش زمینه بروز رفتارهای مشتری مدارانه و نهادینه ساختن این رفتارها در سازمان می‌باشد. از اینرو تحقیق حاضر درصدد شناسایی مکانیزم‌های توسعه فرهنگ مشتری مداری در سه شرکت متفاوت در گروه مپنا است. این تحقیق با رویکرد آمیخته صورت گرفته است. در بخش کمی به منظور شناسایی وضعیت موجود ابعاد مختلف فرهنگ مشتری مداری ۴۲۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع شد و در بخش کیفی با استفاده از ابزار مصاحبه، در خصوص مکانیزم‌های موثر برای توسعه فرهنگ مشتری مداری، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته‌ای با ۱۷۶ نفر از کارکنان در سه شرکت صورت گرفت. ارزش مشتری مداری یکی از ارزش‌های بیان شده گروه مپنا است که دارای سه بعد (گوش دادن، ارتباطات و شراکت است). نتایج مرحله کمی نشان داد در هر سه شرکت، بعد گوش دادن کمترین و بعد شراکت بیشترین امتیاز را کسب کرده است. در بخش کیفی، پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها حدود ۱۷۳ کد استخراج شد که بر اساس تشابه و تجانس مفهومی کدها در قالب مفاهیم و در یک مرحله کلی تر در قالب ۱۰ تم فرعی و نهایتاً در ۴ تم اصلی دسته‌بندی شدند در نهایت چهار مکانیزم (منابع انسانی، آموزشی، ارتباطی و ترویجی) شناسایی شد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ، مشتری مداری، فرهنگ مشتری مداری

مقدمه

تحقق اهداف استراتژیک و ارائه خدمات استثنایی به مشتری دو هدف اصلی هر مدیر ارشدی است که باید محقق شود. از این رو، بسیاری از مدیران ارشد، مشتری مداری را الزام اصلی موفقیت سازمانی دانسته‌اند (Simpson and Cacioppe, 2001, 394). پورتر مطرح می‌کند که مزیت رقابتی زمانی وجود دارد که یک سازمان در یک دوره، در حفظ مشتریان و تثبیت جایگاهش در بازار از سایر رقبا پیشی بگیرد. رضایت مشتری، نگرش کلی مشتری نسبت به ارائه دهنده یک خدمت یا محصول است. زمانی که مشتریان راضی هستند، احتمال بیشتری دارد که دوباره سراغ سازمان بیایند و زمانی که ناراضی‌اند مطمئناً سازمان دیگری را برای دریافت کالا و خدمات مورد نظر جستجو می‌کنند. از آنجاییکه رضایت مشتری به شدت تحت تاثیر تعامل میان مشتریان و کارکنان است، بررسی رفتار کارکنان با مشتری، ضروری است (Bellou, 2007, 510). یکی از مهمترین تعیین کننده‌های رفتار کارکنان با مشتری، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی بر رفتار اعضا تاثیر می‌گذارد (Daniela et al., 2013, 1283). این تاثیر رفتاری به این دلیل وجود دارد که افراد به روشی عمل می‌کنند که متناسب با ارزش های آنها است (Elizur and Koslowsky, 2000, 595). و ارزش‌هایی که رفتارهای مناسب و قابل قبول را تعریف می‌کنند و هویت سازمان را می‌سازند و به اعتبار آن کمک می‌کنند در قلب و محور فرهنگ سازمانی هستند (Wilkins and Dyer, 1988, 523). بنابراین فرهنگ سازمانی انتظارات رفتاری را ایجاد می‌کند و کارکنان را به سمت رفتار کردن به روشی که با آن انتظارات، سازگار است، هدایت می‌کند (Gregory et al., 2009, 674). برای پاسخگویی به نیازها و تقاضاهای متغیر محیطی یک اقدام اصلی می‌تواند تغییر فرهنگ سازمان باشد. مهمترین کار در زمینه تغییر فرهنگ، آموزش و توسعه رهبرانی است که آن را هدایت کنند (Wingfield, 2004, 16). رهبران، نقش اصلی در تغییر فرهنگ سازمانی دارند (Giulla, 1999, 171). از اینرو گفته می‌شود، رهبران در همه سازمان‌ها در همه سطوح باید توجه بیشتری را به فرهنگ داشته باشند (Benedetto and Thompson, 2013, 13).

رهبران از فرهنگ بعنوان ابزاری برای تغییر ارزش‌ها و مفروضات و رفتارها استفاده می‌کنند (Taylor, 2014, 11). این فرهنگ سازمانی است که می‌تواند سازمانی را ایجاد کند که افراد آن توانمند هستند و درباره مشتریان درون و بیرون سازمان شناخت دارند طوری که می‌توانند مانند مالکان سازمان فکر و عمل کنند (Chatman et al., 2014, 802). فرهنگ

سازمانی بر فعالیت‌های سازمان و نتایج آن و روابطش با جامعه و محیط تاثیر دارد (Rowsell and Bery, 1993:19). فرهنگ سازمان به حفظ بازار، دریافت سود بیشتر و تضمین موفقیت بلند مدت و برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، کاهش تنش‌های میان جامعه و سازمان کمک می‌کند (Pikturnaite and Pauzoliene, 214:157). از آنجاییکه فرهنگ سازمان بستر لازم برای فعالیت‌های کارکنان را فراهم می‌کند، خیلی مهم است که کارکنان فرهنگ سازمانی را درک کنند زیرا بر کار روزانه آنها تاثیر می‌گذارد. فرهنگ است که نشان می‌دهد افراد چگونه باید با هم و با مشتری تعامل داشته باشند، چگونه لباس بپوشند، چگونه رفتار کنند و سایر چیزهای مرتبط به کار را رعایت کنند (Florentina and Raluca, 2012, 374). بنابراین سازمان‌ها، برای توسعه رفتارهای مشتری مداری، باید در وهله اول بر توسعه فرهنگ مشتری مداری تمرکز کنند. برای برخی، چنین فرهنگی خیالی است اما این فرهنگ در بسیاری از سازمانهای موفق وجود دارد البته این فرهنگ‌ها تصادفی بوجود نمی‌آیند بلکه با طرح‌های سازمانی خاص و رهبران متعهد به وجود می‌آیند (Benedetto and Thompson, 2013: 15). به این ترتیب پژوهش حاضر در جستجوی طراحی مکانیزم‌هایی برای توسعه و ترویج فرهنگ مشتری مداری و نهادینه سازی رفتار مشتری مدار در فعالیت‌های روزمره تک تک کارکنان در گروه مپنا، است. این تحقیق در سه شرکت از گروه که دارای فضاهای متفاوتی نسبت به هم هستند صورت پذیرفته است. با توجه به اینکه گروه مپنا از آغاز تأسیس در سال ۱۳۷۱، اجرای نزدیک به یکصد آبر پروژه به ارزش بیش از ۳۰ میلیارد یورو را در کارنامه خود ثبت نموده است. علاوه بر آن، ۶۰ محصول گوناگون و ۸۵ نوع خدمات مختلف را به مشتریان خود عرضه می‌کند و همچنین بیش از ۲۰ قرارداد برای انتقال دانش فنی طراحی، مهندسی، ساخت تجهیزات و مدیریت پروژه‌ها با شرکت‌های نام‌آشنای بین‌المللی همچون زیمنس، دان‌کستر، زوریا، دوسان، ای‌بی‌بی، ... منعقد کرده است، تدام این فعالیت‌ها نیازمند ایجاد و نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مناسب برای بهبود مستمر و مشتری مداری است.

پیشینه پژوهش

چشم انداز، ماموریت و ارزش‌ها در بیشتر سازمان‌ها بر اهمیت مشتری بعنوان رمز موفقیت سازمان تاکید می‌کنند و همه سازمان‌ها وعده محصولات و خدمات منحصر به فرد و برجسته به مشتریان‌شان می‌دهند. در امریکا شاخص رضایت مشتریان که بر مبنای هزاران

مصاحبه با مشتریان در صنایع مختلف ایجاد شده است، همه ساله رضایت مشتریان را در شرکتها و صنایع مختلف می‌سنجد. اما متاسفانه نتایج نشان می‌دهد رضایت مشتریان در بسیاری از صنایع کاهش یافته است (Simpson and Cacioppe, 2001: 395). محققان بعد از مطالعات بسیار در خصوص علل کاهش این شاخص، یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر این اتفاق را فرهنگ سازمانی دانسته‌اند.

دشپاند و همکارانش (۱۹۹۳) در مطالعاتشان روی شرکت‌های ژاپنی، مشتری مداری را چنین تعریف کردند:

مجموعه عقایدی که منافع و علائق مشتریان را در اولویت قرار می‌دهد و به منظور توسعه یک سازمان سودآور، آنها را از سایر ذینفعان مانند مالکین، مدیران و کارکنان مستثنی نمی‌کند.

دو نکته در این تعریف وجود دارد:

۱. مشتریان می‌توانند داخلی و یا خارجی باشند. این گونه مطرح می‌شود که برای اینکه منافع مشتریان بیرونی به خوبی تامین شود، سازمان‌ها باید به همان اندازه به کارکنانشان (مشتریان درونی) نیز توجه کنند.

۲. مشتری مداری محدود به حوزه‌های عملیات کسب و کار که با مشتریان مستقیماً درگیرند، نیست. بلکه مشتری مدای در جنبه‌های مختلف کسب و کار از تعامل کارکنان صف (خط مقدم) با مشتریان، طراحی و توسعه محصول/خدمت، رسیدگی به شکایات و... وجود دارد. از این منظر، مشتری مداری در واقع دغدغه سازمان‌ها برای نیازها، درخواست‌ها و انتظارات (گذشته، حال و آینده) مشتریان و تعهد قوی به درک و برآورده ساختن آنها به روشی فعال برای رشد بلند مدت می‌باشد.

بنابراین، یک فرهنگ مشتری مدار، کارکنان را به انجام اقدامات در این راستا هدایت و تشویق می‌کند. وانکوو (۱۹۹۵) اشاره می‌کند، سازمان‌ها تنها زمانی می‌توانند مشتری مدار باشند که آن را به عنوان یک فرهنگ در سراسر سازمانشان ایجاد کرده باشند (Bartley et al, 2007: 490).

فرهنگ (به عنوان یک دارایی نامشهود که خیلی سخت شناسایی می‌شود و اغلب به عنوان روشی که ما کارها را انجام می‌دهیم یا دستگاه ذهنی جمعی تعریف می‌شود)، یک عنصر ضروری برای بهبود فرایندهای خدماتی می‌باشد. برای رسیدن به یک فرهنگ مشتری مدار موثری که ارائه خدمات و محصولات را تسهیل می‌سازد، روابط پایدار با مشتریان وفادار

سازمان‌ها ضروری است. بدون چنین فرهنگی، سازمان‌ها نباید در بلند مدت انتظار بقا داشته باشند. بنابراین برای توسعه فرهنگ مشتری مدار پاسخگویی به سوالاتی نظیر «فرهنگ مشتری مداری چیست؟ اجزا و مشخصات کلیدی آن چیست؟ چگونه این فرهنگ توسعه می‌یابد؟» ضروری است. فرهنگ مشتری مداری در واقع بیانگر اعتقاد قلبی تک تک افراد به حرکت به سمت تمرکز بر مشتری یا مشتری مداری می‌باشد. یعنی زمانی که از کارکنان خواسته می‌شود که مهمترین معیار موفقیت سازمان را بیان کنند، آنها به مشتری اشاره کنند و سود آوری را حاصل روابط پایدار با مشتری بدانند (*Macaulay and Clark, 1998: 184*). برای مشتری مداری موفق، سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که همه افراد عمیقا بر این باورند که وجود آنها متکی به پاسخگویی به نیازهای مشتری است. بنابراین ضروری است که از همسویی این تلاش در هر جنبه‌ای از زندگی سازمانی و همه خرده فرهنگ‌های موجود در سازمان مطمئن شوند (*Williams, 2002:218*). کارکنان باید درک مشترکی از اینکه در هر موقعیت معین چگونه به نیازهای مشتری پاسخ دهند داشته باشند. تنها زمانی که یک فرهنگ مشتری مداری فراگیر در سراسر سازمان وجود داشته باشد، عملکرد مشتری مدار موثر می‌تواند مبنای اثبات و پایداری را فراهم کند (*Bartley et al, 2007: 490*). برای توسعه فرهنگ مشتری مداری، باید مشتری مداری به عنوان یکی از ارزش‌های محوری سازمان تعریف شود. وقتی نشان می‌دهیم که سازمان ارزش‌هایی دارد که مطابق آن رفتار می‌کند افراد بیرون از سازمان نیز متوجه موضوعات مهم و خط قرمزهای سازمان می‌شوند و در برخورد با سازمان، خود را با ارزش‌های آن منطبق می‌کنند دارای بعد اجتماعی بوده و دارای ارزش‌هایی هستند و به لحاظ اخلاقی و اجتماعی پاسخگو هستند (*Schmeltz, 2014:238*). در مجموع، ارزش‌های سازمان درک مشترکی درباره فعالیت‌های سازمان ایجاد می‌کنند (*Scott, 2002: 37*). قوانینی درباره این که کارها چگونه باید انجام شوند تجویز می‌کنند و طیفی از رفتارهای قابل قبول را که می‌توانند در عمل ظاهر شوند، بیان می‌کنند (*Shapiro and Naughton, 2015:65*). طرفداران اولیه مفهوم فرهنگ مشتری مداری، ایده‌ها و اصول اولیه را از خدمات عمومی و ادبیات بازاریابی اقتباس کردند. دو اصل اساسی در ایجاد این فرهنگ عبارتند از: ۱. تاکید بر نیازهای مشتری اصل اساسی در برقراری هر رابطه کاری است؛ ۲. هر فردی در سازمان حتی افرادی که به طور مستقیم با مشتریان در ارتباط نیستند، باید رویکرد فوق‌فعالی در ارتباط با ارائه خدمات به مشتری داشته باشند.

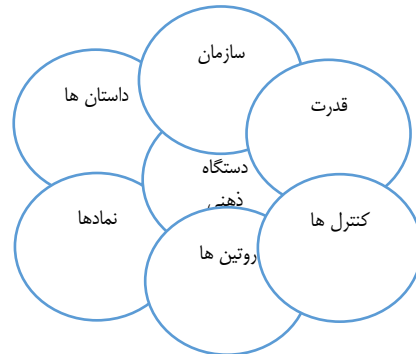
تعریف مشتری مداری به عنوان یکی از ارزش‌های سازمانی در راستای همین دو اصل است. ارزش‌های سازمانی جایگزین موثر برای سیستم های کنترلی قدیمی هستند (Florea et al., 2013:397). کارکنانی که ارزش‌های سازگار با ارزش‌های سازمان دارند آسان‌تر مدیریت می‌شوند (Bourne and Jenkins, 2013:495). ارزش‌ها آنچه را که ما می‌خواهیم نشان می‌دهند (Enz, 1988:289) و اولویت‌ها و ترجیحات و اقدامات ما را دیکته می‌کنند و زمانی که ارزش‌های افراد با ارزش‌های سازمان همسو باشد افراد برانگیخته‌تر هستند و رفتارهایی را انجام می‌دهند که در نهایت سازمان را به سمت موفقیت سوق می‌دهد (Pantouvakis and Bouranta, 2013, 52). استفان تیندال موسس کمپانی ویرهوس ۱ بیان کرد دلیل اصلی موفقیت سازمانش ارزش‌های کارکنانش است. او بیان کرد ارزش‌های اصلی سازمانش، احترام به مشتری و احترام به کارکنان است. یعنی سیاست‌های سازمان این است که کارکنانش و مشتریانش را اول قرار دهد (Amah and Ahiaizi, 2014: 697).

در حالیکه دیدگاه سنتی بیان می‌کرد که افرادی که بیشترین تعامل را با مشتریان دارند، بیشترین مسئولیت را در این زمینه دارند اما نگرش جدید فرصت‌های بیشتری برای تحکیم رابطه با مشتریان ایجاد می‌کند. بنابراین هر کسی در سازمان در نوع خود مسئول ارتباط با مشتری است (Shemwell and Yavas, 1998: 294). در توسعه فرهنگ مشتری مداری یک سوال اصلی که باید پاسخ داده شود این است که از یک فرهنگ مشتری مدار چه انتظاراتی می‌رود؟ پاسخ‌هایی که معمولاً به این سوال داده می‌شود به شرح زیر است:

۱. هر فردی شخصاً مسئولیت موضوعات مربوط به مشتریان را بر عهده دارد و هیچ کس مسئولیتش را به عهده دیگران نمی‌اندازد.
۲. افراد اشتباهات را مخفی نمی‌کنند یا اطلاعات را از یکدیگر و مشتری دریغ نمی‌کنند.
۳. ارائه خدمات، پایدار و با ثبات است و بستگی به این ندارد که از یک فرد خاص خدمات دریافت شود (یعنی همه افراد به یک شکل خدمات ارائه می‌دهند و اگر فرد عوض شود شکل دریافت خدمات عوض نمی‌شود).

۴. زبان و مفروضات مشترکی وجود دارد، تضادها و فرضیات مختلف پنهان نمی‌شوند. تماس شخصی با مشتری ایجاد می‌شود، حتی در کوتاه‌ترین تعاملات، صمیمیت مناسبی ایجاد می‌شود.
۵. رفتارهای رهبران و شکل‌دهندگان ایده‌ها در مشتری مداری مشهود است.
۶. بازخور منظم از مشتریان دریافت می‌شود و بر مبنای آن عمل می‌شود (Macaulay and Clark, 1998:183).
- با توجه به مطالب فوق و انتظاراتی که از فرهنگ مشتری مدار می‌رود، محققان شش ویژگی فرهنگی را که انتظارات مذکور را بیان می‌کند به شرح زیر می‌دانند:
۱. رهبری^۱: مشتریان جهت‌گیری و اقدامات سازمانی را هدایت می‌کنند.
 ۲. گوش دادن^۲: دیدگاه‌های مشتریان به طور فعالانه‌ای بررسی می‌شود و ارتباط با سازمان ساده است.
 ۳. تحلیل و درک^۳: انتظارات مشتریان و نیازهای ضروری آنها درک می‌شود.
 ۴. یکپارچگی و آرایش^۴: انتظارات مشتریان مبنای شکل‌دهی فرایندها است.
 ۵. منابع انسانی^۵: فرهنگ مشتری‌مداری درک می‌شود و در سراسر سازمان جاری می‌شود.
 ۶. بازنگری و بهبود^۶: استراتژی‌ها، رویه‌ها و فرایندهای مشتری مدار به طور منظم بازنگری شده و بهبود می‌یابند (Bartley et al, 2007:492).
- دانشکده مدیریت گرنفیلد^۷ ابزاری را برای اشاره به میزان مشتری مداری در یک سازمان توسعه داده و آن را شبکه فرهنگ^۸ نامیده است. با استفاده از آن بعنوان یک چارچوب برای صحبت درباره فرهنگ ما می‌توانیم جنبه‌های زندگی سازمانی را شناسایی کنیم که به فرهنگ مشتری مداری کمک می‌کند یا مانع آن می‌شود (Macaulay and Clark, 1998: 185). اجزای این مدل به تفصیل در ادامه آمده است:

-
- 1 -leadership
 - 2 -listening
 - 3 -Analysis and understanding
 - 4 -Integration and deployment
 - 5 -people
 - 6 -Review and improve
 - 7 -Granfield School of Management
 - 8 -Culture web



شکل ۱: شبکه فرهنگی (Macaulay and Clark, 1998: 185).

۱- پارادایم و دستگاه ذهنی: اینکه سازمان‌ها چگونه به جهان می‌نگرند بر روشی که کارکنان آن‌ها با مشتریان برخورد می‌کنند تأثیر مستقیم دارد. مفروضات و نگرش‌های افراد در برخوردهای آنان مشخص می‌شود و کیفیت روابط را تعیین می‌کند. اگر نگرش ما به مشتری این باشد که مشتریان همواره طلبکار هستند به شدت بر کیفیت خدمات ما تأثیر می‌گذارد. نگرش دیگری که اثر مخرب دارد این تصور است که ما می‌دانیم مشتری چه می‌خواهد. این یک فرض بالقوه خطرناک است که مانع از بهبود می‌شود.

۲- سازمان: روشی که یک شرکت سازماندهی می‌شود تأثیر عمیقی بر روش انجام کارش دارد. بسیاری از سازمان‌ها بخشی را برای خدمات مشتریان دارند اما در واقع این بخش به عنوان یک مانع بین مشتری و سازمان عمل می‌کند. ممکن است شکایات مشتریان به روش کارایی توسط این گروه بررسی شود ولی فقط تعداد کمی از افراد سازمان با مشتریان در تعاملند و آنچه را که آنان را واقعا آزرده کرده می‌شنوند و بقیه سازمان از موضوعات مطلع نیستند. بنابراین افراد باید آموزش ببینند که چگونه اطلاعات حاصل از مشتریان را در سازمان به اشتراک گذارند.

۳- ساختار قدرت: برخی از مدیران مانع آنچه نیاز به تغییر دارد، می‌شوند به این دلیل که مبنای قدرت سنتی آنها را ضعیف می‌کند. قدرت می‌تواند برای مشتری مداری به طریق مثبتی هم به کار گرفته شود.

۴- کنترل: شرکت‌هایی که به رضایت مشتری همواره پاداش می‌دهند موفق‌ترین شرکت‌ها هستند. شرکت‌های موفق مشتری مدار، چهار معیار را همواره اندازه می‌گیرند: رضایت مشتری، رضایت کارکنان، سهم بازار و بازگشت سرمایه (Tutar et al., 2011:1380).

۵- روتین‌ها و تشریفات: چه الگوهای رفتاری در سازمان وجود دارد که بر نحوه برخورد با مشتری تأثیر می‌گذارد؟ اینها فعالیت‌هایی هستند که ضرورتاً در دستورالعمل‌های شرکت نیستند ولی اهمیت زیادی برای سازمان دارند. بنابراین آموزش الگوهای رفتار مشتری مدار می‌تواند در طیفی از سیستم‌های غیر رسمی مانند خط قرمزها یا جشن موفقیت‌ها تا سیستم‌های رسمی مانند دستورالعمل‌ها باشند (Gehman et al., 2013: 87).

۶- نمادها: نمادها در زندگی سازمانی بسیار مهم هستند. برای مثال تجهیزات اختصاص یافته به فرد نمادی از جایگاه او است. فضا و جایگاهی که برای مشتریان در سازمان اختصاص داده شده نشان‌دهنده میزان توجه به مشتری است.

۷- داستان‌ها: داستان‌هایی که افراد از سازمان تعریف می‌کنند تأثیر خاصی بر رفتار دیگران به ویژه بر تازه‌واردها دارد. بسیاری از سازمان‌ها داستان‌هایی را تعریف می‌کنند که چگونه ارتباط با مشتری به موفقیت‌های سازمان ارتباط دارد. برای مثال یک کارمند هتل ساعت‌ها در شهر چرخید تا بتواند قهوه مورد نظر مشتری را پیدا کند. این نشان‌دهنده تأکید دیرینه این هتل بر تمرکز بر مشتری است (Macaulay and Clark, 1998: 187). داستان‌ها از ابزارهای آموزشی ضمنی هستند که تأثیر زیادی بر رفتارهای کارکنان می‌گذارند.

در مجموع، مطالعات زیادی در حوزه فرهنگ مشتری مداری صورت گرفته که هر یک ویژگی‌هایی را برای این فرهنگ برشمرده و مکانیزم‌هایی را برای توسعه فرهنگ مشتری مداری ارائه داده‌اند. با توجه به اینکه هر سازمان فرهنگ منحصر به فرد خود را دارد و نمی‌توان برای اقدامات فرهنگی در سازمان‌های مختلف از یک نسخه واحد استفاده نمود، پژوهش حاضر با عنایت به ادبیات نظری مرتبط و بهره‌گیری از تجارب عملی و دانشگاهی موجود در این حوزه، به بررسی مکانیزم‌های توسعه و ترویج مشتری مداری در سه شرکت از زیر مجموعه هلدینگ مپنا پرداخته است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته، بر اساس مفروضات مدل فرهنگ شاین و با پیش فرض قرار دادن روش شاین در مطالعات فرهنگ سازمانی شکل گرفت. جامعه این پژوهش، سه شرکت از مجموعه شرکت‌های گروه مپنا بوده است. مپنا، یک بنگاه اقتصادی ایرانی است که به همراه ۴۱ شرکت زیرمجموعه خود، تحت عنوان "شرکت گروه مپنا" در زمینه توسعه و ساخت نیروگاه‌های حرارتی، همچنین اجرای پروژه‌های نفت و گاز و حمل و نقل

ریلی، به صورت پیمانکار اجرایی کلید در دست (EPC) و سرمایه‌گذاری خصوصی (IPP) فعالیت می‌کند. همانگونه که پیشتر اشاره شد گروه مپنا از آغاز تأسیس، اجرای نزدیک به یکصد آبر پروژه را در کارنامه خود ثبت نموده است و با شرکتهای موفق داخلی و خارجی زیادی در ارتباط است. این پژوهش بخشی از یک تحقیق گسترده در خصوص فرهنگ سازمانی گروه مپنا است. در این پژوهش در مرحله کمی از ابزار پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شد و آمارهای توصیفی برای تحلیل اطلاعات بکار رفت. در این مرحله نمونه‌گیری به روش تصادفی- طبقه‌ای بوده و بین همه کارکنان از همه سطوح سازمان پرسشنامه‌های سنجش وضعیت موجود توزیع شد. حجم نمونه در این مرحله ۴۲۰ پرسشنامه بوده است (پایایی پرسشنامه‌ها حدود ۹۱ محاسبه گردید). همزمان با تحلیل پرسشنامه‌ها با استفاده از آمار توصیفی، مطالعات به روش کیفی نیز صورت گرفت. در مرحله کیفی با استفاده از نمونه‌گیری غیر احتمالی و روش نمونه‌گیری قضاوتی در مجموع ۱۷۶ نفر از افراد مطلع در این شرکت‌ها برای انجام پژوهش برگزیده شدند. جدول شماره ۱ مشخصات دموگرافیک مشارکت‌کنندگان بیان شده است.

جدول ۱: مشخصات دموگرافیک مصاحبه‌شونده‌ها

تحصیلات	کارشناسی ۵۱	کارشناسی ارشد ۱۰۴	بالتر از کارشناسی ارشد ۲۱
سمت	کارشناس ۱۱۲	کارشناس مسئول/ارشد ۴۵	رییس/مدیر ۱۹
جنسیت		زن: ۶۵	مرد: ۱۱۱

در این پژوهش بعنوان بخشی از یک مطالعه طولی که سه سال فرایند آن به طول انجامید، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و عمیق گردآوری شدند. نمونه اولیه برای آغاز مصاحبه از میان افراد مطلعی که در زمینه فرهنگ سازمانی دانش کافی داشته و در خصوص مطالعات سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ، صاحب نظر بودند، انتخاب شد. برخی از این افراد سابقه فعالیت در سمت‌های مدیریت شرکت را داشتند. از آنها خواسته شد تا افراد دیگری که در این زمینه صاحب نظر باشند را برای انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند (روش نمونه‌گیری گلوله برفی). مصاحبه‌شوندگان معرفی شده از همه رده‌های سازمانی بودند و مبنای انتخاب آنها شناخت کافی آن‌ها از فرهنگ شرکت و مفهوم فرهنگ سازمانی بود. بر این اساس، مصاحبه با افراد مطلع معرفی شده به شیوه مذکور تا جایی ادامه یافت که اطلاعات کافی در زمینه مورد نظر بدست آمد. با توجه به هدف و سوال پژوهش و ابزارگردآوری داده‌ها، از روش تحلیل تم برای تجزیه و تحلیل

داده‌ها استفاده شد. در این راستا مطابق با مدل براون و کلارک شش گام برداشته شد که عبارتند از: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها و تعریف مجدد تم‌ها، تعریف و نامگذاری تم‌ها، تهیه گزارش (Braun and Clarke, 2006: 86) پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده هر مصاحبه مرتب شده و کدگذاری انجام شد. در یک فرایند از کل به جز و معکوس کدگذاری‌ها انجام شد. یعنی با مرور ادبیات، مفاهیم مربوط به موضوع بررسی می‌شد. سپس با انجام مصاحبه‌ها، مفاهیم جدید یافت شده و دوباره ادبیات مربوط به این مفاهیم جدید مورد بررسی قرار می‌گرفت. گام بعدی ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم است. در این گام کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه و تجانس مفهومی دسته‌بندی و ترکیب شدند. در گام بعدی تم‌های اصلی و فرعی شناسایی شدند. یعنی مفاهیم مشابه و متجانس در یک طبقه وسیع‌تر تحت عنوان تم قرار گرفتند. این فرایند تا زمانی ادامه یافت که تمامی مفاهیم به تم‌های مربوطه تخصیص یافتند. بعد از بازنگری و پالایش تم‌ها گزارشی از تم‌ها ارائه شد. جهت تعیین پایایی کدگذاری‌های مصاحبه‌ها از ضریب درون موضوعی کاپا ۱ استفاده شد. از طریق این ضریب می‌توان میزان توافق دو اندازه‌گیری (توسط دو نفر یا دو ابزار یا در دو مقطع زمانی) را ارزیابی نمود (Trull and Prinstein, 2012:186). که در این پژوهش ضریب کاپا، ۷۹ حاصل شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها به شیوه مذکور در بخش قبلی را در دو قسمت بیان می‌کنیم.

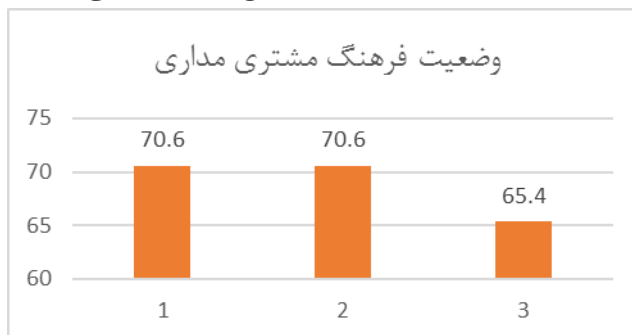
ارزش‌های گروه مپنا با همکاری گروه مشاوره پالادیوم تعریف شده است. یکی از این ارزش‌ها، تمرکز بر مشتری است. این ارزش دارای در گروه مپنا با سه بعد تعریف شده است که عبارتند از:

گوش دادن: گوش دادن برای درک بهتر مشکلات مشتریان؛

ارتباطات: ارتباط با مشتریان به منظور اطمینان از برقرار بودن یک جریان خوب اطلاعات میان گروه مپنا و مشتریان؛

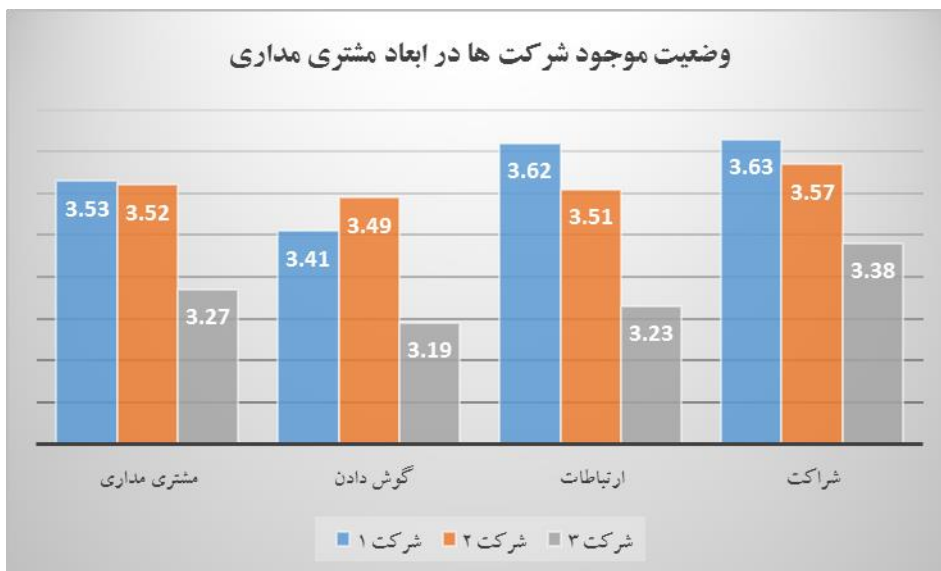
شراکت: تلاش برای ایجاد روابط بلند مدت بر مبنای اعتماد و ارائه خدمات قابل اعتماد؛

بخش اول، یافته‌های حاصل از تحلیل پرسشنامه‌ها در شرکت‌ها نشان می‌دهد. میانگین وضعیت فرهنگ مشتری مداری در سه شرکت به شرح نمودار زیر می‌باشد:



نمودار ۱: وضعیت حمایت فرهنگ از مشتری مداری در سه شرکت نمونه

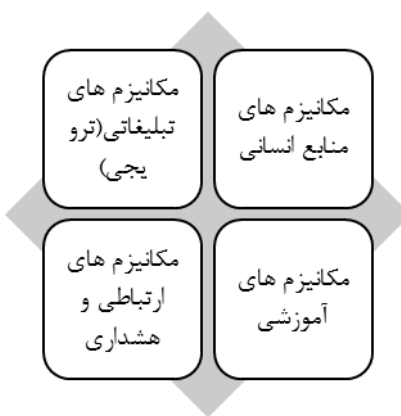
همانگونه که نمودار نشان می‌دهد، در هر سه شرکت فرهنگ مشتری مداری بالای حد متوسط وجود دارد. امتیاز هر یک از این ابعاد در سه شرکت نمونه بیان شده است:



نمودار ۲: وضعیت موجود میزان جاری بودن ابعاد ارزش مشتری مداری در سه شرکت

همانگونه که نمودارها نشان می‌دهند، در هر سه شرکت، بعد گوش دادن کمترین و بعد شراکت بیشترین امتیاز را کسب کرده است. این بدان معنی است که فرهنگ حاکم، از برقراری ارتباط بلند مدت و مبتنی بر اعتماد با مشتری حمایت می‌کند. اما هنوز فرهنگ حامی مهارت‌های اصلی برای انجام آن که یکی از مهمترین آنها گوش دادن است رواج ندارد.

پس از بررسی پرسشنامه‌ها، اطلاعاتی از شرایط موجود این ارزش (مشتری مداری) در سه شرکت بدست آمد. در گام بعد با تحلیل مصاحبه‌ها، مکانیزم‌های اصلی برای توسعه این فرهنگ شناسایی شد. یعنی با توجه به اینکه شکاف‌ها و مشکلات موجود را شناسایی کردیم، حال در مصاحبه‌ها بدنبال مکانیزم‌های رفع این شکاف‌ها هستیم. در بخش دوم، پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها حدود ۱۷۳ کد استخراج شد که بر اساس تشابه و تجانس مفهومی کدها در قالب مفاهیم و در یک مرحله کلی‌تر در قالب ۱۰ تم فرعی و نهایتاً در ۴ تم اصلی دسته‌بندی شدند که در شکل ۲ آمده است.



شکل ۲: تم‌های اصلی حاصل از مصاحبه

در هر گروه از این مکانیزم‌ها (تم های اصلی) نیز تعدادی تم فرعی جای می‌گیرد که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.
مکانیزم‌های منابع انسانی: این تم خود شامل سه تم فرعی می‌باشد که عبارتند از: کارمندیابی و استخدام، ارزیابی عملکرد، پاداش (فراوانی: ۵۴) .

یکی از مهمترین اقدامات در حوزه مدیریت فرهنگ، فعالیتهای منابع انسانی باشد. در مصاحبه‌های صورت گرفته با کارکنان، بسیاری از آنها به عدم همسویی اقدامات منابع انسانی با فرهنگ مشتری مداری اشاره کردند. مصاحبه شونده‌گان به نکاتی اشاره کردند که همگی در زمره کارکردها و مکانیزم های منابع انسانی هستند.

برای مثال مصاحبه شونده‌گان اشاره می کردند که «مهمترین مسئله در توسعه فرهنگ مشتری مداری، این است که در بدو امر کارکنانی برای شرکت استخدام شوند که شخصا به مشتری مداری اعتقاد داشته باشند و مشتری مداری جزو اولویت های ارزشی آن ها باشد؛ « لازمه فرهنگ مشتری مداری برقراری روابط خوب و سازنده با مشتری است و این امر ویژگی‌های شخصیتی خاصی را می‌طلبد، بنابراین مسئولین در هنگام استخدام باید توجه کنند که افرادی را استخدام کنند که حائز این ویژگی‌ها باشند». هر دو نقل قول فوق که به عنوان نمونه بیان شد به اهمیت کارکرد کارمندیابی و استخدام اشاره دارد.

برخی مصاحبه شونده‌گان نیز بیان می کردند: «در صورتی مشتری مداری برای ما به یک ارزش درونی تبدیل می شود که به اهمیت آن پی ببریم و فقط در صورتیکه مشتری مداری جزو آیتم های ارزیابی عملکرد ما باشد این امر امکان پذیر است چرا که تنها از این طریق است که ما متوجه می‌شویم برای سازمان چه رفتارهایی اهمیت دارد و انتظارات از ما چیست؛ « وقتی هیچ فردی به دلیل رفتار بد با مشتری یا بی توجهی به مشتری بازخواست نمی شود انتظار رفتارهای مشتری مداری بی نتیجه است؛ « وقتی تفاوت عملکرد و رفتارهای مشتری مدارانه فرد با کسی که رفتار متناقضی دارد در هیچ جا دیده نمی شود، انگیزه ای برای بروز رفتار مشتری مدارانه وجود ندارد». هر سه نقل قول فوق که به عنوان نمونه بیان شد به اهمیت کارکرد ارزیابی عملکرد اشاره دارد.

تعدادی از مصاحبه شونده‌گان نیز بیان می کردند: «برای تکرار مستمر رفتارهای مشتری مدارانه در ابتدا نیاز به مکانیزم های تشویقی و پاداش درخور است، تا زمانیکه افراد پاداش برای یک رفتار دریافت نکنند آن رفتار را تکرار نمی کنند؛ «در تخصیص پاداش باید توجه شود که افرادی که مشتریان که کلیدی ترین عنصر موفقیت سازمان هستند را راضی نگه می‌دارند، پاداش بیشتری بگیرند؛ «انتخاب افراد نمونه در حوزه مشتری مداری یک ابزار تشویقی است که دیگران را به این کار تشویق می کند؛ « بنظر من اگر کارکنانی که رفتارهای مشتری مدارانه مد نظر سازمان را دارند شناسایی و تقدیر شوند، هم برای خود

آنها و هم برای دیگران انگیزه چنین رفتارهایی بیشتر می‌شود». هر سه نقل قول فوق که به عنوان نمونه بیان شد به اهمیت کارکرد پاداش اشاره دارد.

مکانیزم‌های تبلیغاتی (ترویجی): این تم خود شامل سه تم فرعی است: ابزارهای بصری (شامل نمایش جملات و تصاویر مرتبط مشتری مداری در مانیتور آسانسور یا رستوران، نصب مضامین مشتری مداری روی تابلوی اعلانات، چاپ و نصب پوستر/ بنر، چاپ ارزش مشتری مداری روی بروشور، سررسید و تقویم سازمانی، ساعت دیواری سازمان)، سمعی- بصری (شامل ساخت سرود مشتری مداری، ساخت انیمیشن و فیلم)، ابزارهای مجازی (شامل ارسال ایمیل و پیامک‌های مشتری مداری، قرار دادن پیام‌های مشتری مداری در پورتال سازمانی) (فراوانی: ۸۲).

یکی از مهمترین اقدامات در توسعه یک فرهنگ، ترویج و اطلاع رسانی پیامدهای مثبت حاصل از آن فرهنگ و نیز یادآوری هر روزه ارزش کلیدی و رفتارهای مورد انتظار در آن فرهنگ است. با استفاده از تبلیغات می‌توان آگاهی‌های مد نظر را به کارکنان داد و افکار آن‌ها را جهت داد. در واقع انسان‌ها در همه اعصار، آگاهی‌ها، دانش، اطلاعات، ارزش‌ها و خواسته‌هایشان را از طریق ابزارهای تبلیغاتی گوناگون منتشر کرده‌اند. مکانیزم‌های تبلیغاتی ابزارهای فرهنگ‌سازی هستند. همانگونه که برخی از نظریه پردازان نیز می‌گویند انسان از خلال رسانه‌های مختلف ارتباطی و تبلیغاتی، جهان را تجربه می‌کنند. مصاحبه‌شوندگان در قالب عبارات متعددی به انواع مکانیزم‌هایی که در این زمره قرار می‌گیرند اشاره کردند. برای مثال آنها بیان می‌کنند که «بهترین روش برای اینکه یک موضوع برای کارکنان عادت شود این است که دائم درباره آن بشنوند»؛ «انیمیشن و فیلم‌های تبلیغاتی می‌تواند آگاهی کارکنان را در زمینه مشتری مداری افزایش دهد و این به تکرار رفتارهای مشتری مداری کمک می‌کند»؛ «اگر مشتری مداری برای سازمان اهمیت دارد باید تلاش کند این اهمیت را در جلوه‌های مختلف سازمان نشان دهد مثل بروشورها و سررسید و ...»؛ «همه ما چیزهایی که دائم در معرض دیدمان هست را راحت تر به خاطر می‌آوریم».

مکانیزم‌های آموزشی: این تم شامل دو ترم فرعی است که عبارتند از: آموزش‌های صریح (شامل برگزاری سمینار و همایش، برگزاری کارگاه آموزشی، دوره‌های جامعه‌پذیری، آموزش کتابچه کدهای کرداری، آموزش مدیران (الگوسازی مدیران))، آموزش‌های ضمنی (شامل تهیه و توزیع کاتالوگ، تدوین مقالات مرتبط و چاپ در خبرنامه سازمان، منتورینگ)

(فراوانی: ۱۱۱)

آموزش‌های دوران خدمت به کارکنان کمک می‌کند که نقش خود را در نیل به اهداف سازمان به صورت کارا تر و موثرتر ایفا کنند. در حوزه فرهنگ سازی نیز یک از موثرترین ابزارها، آموزش می‌باشد. مصاحبه شونده‌گان در مصاحبه‌های خود به طرق مختلف به نقش آموزش در ترویج فرهنگ مشتری‌مداری اشاره کردند که برخی از آن‌ها عبارتند از: «بسیاری از ما می‌دانیم که مشتری‌مداری برای بقای سازمان ضروری است ولی نمی‌دانیم چگونه مشتری‌مدار باشیم و در این زمینه آموزش ندیده‌ایم»؛ «مدیران به عنوان الگوی نقش هنوز نمی‌توانند در این زمینه به ما کمک کنند و نقش خود را بعنوان الگو ایفا کنند چراکه آموزش لازم را ندیده‌اند»؛ « دوره‌های آموزش ضمن خدمت به ما در یادگیری مصادیق مشتری‌مداری کمک می‌کند»؛ « گنجاندن مصادیق روشن مشتری‌مداری در ضوابط کرداری و آموزش آن هر نوع شبهه ای را در خصوص رفتار مشتری‌مدار از بین می‌برد».

مکانیزم‌های ارتباطی و هشداری: این تم خود شامل دو تم فرعی است که عبارتند از: ارتباطات دو سویه (ایمیل و شماره تماس، ملاقات مشتریان، واحد ارتباط با مشتری)، ارتباطات یک سویه (پیمایش‌های مشتری، کمیته مشتری‌مداری، وب سایت) (فراوانی: ۷۳) یکی از مهمترین ابعاد توسعه فرهنگ مشتری‌مداری درک نیازهای مشتریان و تلاش برای برآورده ساختن آن‌هاست. بسیاری از کارکنان نیز در قالب جملات مختلف به این موضوع اشاره داشتند که برای توسعه فرهنگ مشتری‌مداری باید روش‌هایی وجود داشته باشد که دائماً به کارکنان وضعیت مشتریان را هشدار دهد. برای مثال آن‌ها بیان کردند: «شرکت باید مکانیزم‌های متنوعی جهت ارتباط آسان و موثر مشتریان با شرکت را طراحی کند تا کارکنان دائماً از نیازهای مشتریان آگاه شود»؛ «تا مکانیزم‌های متنوعی برای جستجو و درک نیازها و انتظارات مشتریان نداشته باشیم نمی‌توانیم ادعای فرهنگ مشتری‌مداری کنیم. درک نیازهای مشتریان نقطه کلیدی در یک فرهنگ مشتری‌مدار است»؛ «تا فرایندهای بازرسی شکایت و دستورالعمل‌هایی که به طور دائم از بازخورهای مشتریان و شکایات آنها اطلاعاتی جمع‌آوری می‌کنند ایجاد نشود نمی‌توانیم بگوییم مشتری‌مدار هستیم. باید کارکنان دائماً در ارتباط با باخورهای مشتری قرار بگیرند تا رفتارهای خود را تعدیل کنند»؛ «برای بهبود ارتباطات با مشتری و به ویژه توانایی سازمان برای گوش دادن به مشتری می‌توان یک نفر/ واحد را جهت امور خدمات مشتری تعیین کرد. این سیستم باعث می‌شود یک نفر/ واحد بر مشتری متمرکز شود و نیازها را به کل سازمان ابلاغ کند. مامور خدمات مشتری باید همواره برای تماس در دسترس باشد و موضوعات و حوادث را

پیگیری کند و این اطمینان را ایجاد کند که همه مشاغل در راستای رضایت مشتری انجام می‌شوند.»

همه این نقل قول‌ها و نقل قول‌های مشابه بر این متمرکز است که درک انتظارات مشتریان و نیازهای ضروری آنها کلید توسعه فرهنگ مشتری‌مداری است و بدون آن اقدامات دیگر هدفمند نخواهد بود.

همانگونه که مشخص است فراوانی تعداد مصاحبه‌شوندگانی که به مکانیزم‌های آموزش اشاره کردند بسیار بیشتر از سایر مکانیزم‌ها است. در واقع، مصاحبه‌شوندگان معتقدند بسیاری از شرایط را نمی‌توان تغییر داد (مثل استخدام‌های گذشته) و تنها راه جبران آن و نیز تنها راه نتیجه دادن سایر مکانیزم‌ها، آموزش به روش‌های مختلف است. افراد تا یاد نگیرند که مشتری‌مداری و مصادیق آن چیست و چه انتظاراتی از آنها می‌رود، هیچ تغییری صورت نمی‌گیرد. به عقیده بسیاری از جمله شاین برای تغییر فرهنگ باید از سطحی‌ترین لایه فرهنگ یعنی مصنوعات و رفتارهای مشهود آغاز کنیم. با آموزش رفتارهای مورد انتظار (بیرونی‌ترین سطح فرهنگ) به تدریج کارکنان به نتایج مثبت حاصل از این رفتارهای پی می‌برند و این رفتارها به عنوان راه حل بدیهی حل مشکلات شناخته می‌شوند و به عمیق‌ترین سطح فرهنگ یعنی بدیهیات وارد می‌شوند و به این ترتیب فرهنگ مشتری‌مداری توسعه می‌یابد. در همه تم‌های شناسایی شده به نوعی مفهوم آموزش نهفته است. انواع مکانیزم‌های منابع انسانی، روش‌های برقراری ارتباط و ابزارهای تبلیغاتی بدون آموزش مناسب نتیجه مد نظر را نخواهند داشت. به همین دلیل نکته کلیدی در توسعه فرهنگ مشتری‌مداری آموزش صحیح می‌باشد که در اشکال مختلف ظاهر می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه همه سازمان‌ها بر اهمیت مشتری‌مداری و نقش آن در موفقیت و بقای سازمان واقفند. اما هنوز رفتارهای مشتری‌مداری آنگونه که در عمل موجب موفقیت و بقای سازمان و منحصر به فرد شدن آن شود در سازمان‌ها دیده نمی‌شود. محققان بر این باورند که توسعه و ترویج فرهنگ مشتری‌مداری لازمه اصلی بروز رفتارهای مشتری‌مدارانه در کارکنان سازمان است. لذا پژوهش حاضر به بررسی ابزارهای اصلی برای توسعه و ترویج فرهنگ مشتری‌مداری در سه شرکت از مجموعه مپنا پرداخته است. یکی از اصلی‌ترین ارزش‌های گروه مپنا ارزش مشتری‌مداری است که در این گروه بسیار مورد تاکید است.

این ارزش بر شناسایی نیازهای مشتری و تلاش برای برآورده ساختن انتظارات و تامین نیازهای مشتریان و ایجاد روابط بلند مدت با مشتریان تاکید دارد.

بر این اساس در این تحقیق ابتدا بر اساس پرسشنامه‌های استاندارد موجود به بررسی وضعیت این ارزش در شرکت‌های پایلوت پرداختیم و پس از تحلیل پرسشنامه‌ها و تعیین شکاف با مصاحبه‌هایی به شناسایی مکانیزم‌های توسعه و ترویج فرهنگ مشتری مداری برای رفع شکاف‌های شناسایی شده پرداختیم. بسیاری از مکانیزم‌های اشاره شده در مصاحبه‌ها در ادبیات این حوزه نیز به چشم می‌خورد اما در این تحقیق تلاش شد تا مکانیزم‌های جدیدی از جمله مکانیزم‌های تبلیغاتی شناسایی شود. پس از تحلیل تم مصاحبه‌ها، چهار تم اصلی شناسایی شد. مکانیزم‌های منابع انسانی به عنوان یکی از مهمترین مکانیزم‌ها در توسعه و در مرحله بعد ترویج فرهنگ مشتری مداری از سوی بیشتر مصاحبه شونده‌گان به طرق مختلف اشاره شد. در واقع مکانیزم‌هایی مانند استخدام، ارزیابی عملکرد و پاداش نقش مهمی را در توسعه فرهنگ مطلوب بر مبنای ارزش مشتری مداری ایفا می‌کنند و تا زمانیکه سیستم‌ها و فرایندهای منابع انسانی همسو با این ارزش نباشند نمی‌توان انتظار وقوع رفتارهای مشتری‌مدارانه داشت. عبارتی باید فرایندهای کارمندیابی و استخدام بر مشتری تاکید کند، سیستم‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد (شامل سیستم پاداش) بر مشتری مداری متمرکز شود و اهداف کارکنان در راستای استراتژی مشتری مداری سازمان قرار گیرد.

تم (مکانیزم) مهم دیگری که شناسایی شد، تبلیغات بود. بسیاری به نقش تبلیغات و ابزارهای ارتباطاتی و رسانه‌های مختلف در توسعه فرهنگ مشتری مداری اشاره کردند. هرچند می‌توان این تم را در داخل تم بعدی یعنی مکانیزم آموزشی گنجانده ولی به دلیل اهمیت بحث تبلیغات این تم به صورت جداگانه بیان شد. در واقع همه مکانیزم‌های معرفی شده در این تم نیز نقش آموزشی و آگاهی بخشی را دارد ولی در همه آن‌ها نوعی تبلیغات و ترویج نیز نهفته است.

مکانیزم یا تم بعدی، که بیشترین اجماع روی آن وجود داشت مکانیزم آموزش است. در واقع باید گفت آموزش بهترین روش برای رفع نارسایی‌های ابزارهای دیگر نیز می باشد. همانگونه که در شرکت‌های بزرگ نیز مدیر آموزش و یادگیری (که در رده مدیران ارشد قرار دارد) آموزش‌های لازم در موضوعات استراتژیک سازمان را برای کارکنان تدارک می‌بینند (Snell and Bohlander, 2010: 122). در این سه شرکت پایلوت نیز بنظر می

رسد برای تغییر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان و مدیران، آموزش ضروری‌ترین و اصلی‌ترین مکانیزم باشد. آموزش یکی از ابزارهای ارزشمندی است که برای افزایش آگاهی کارکنان از ارزش‌های سازمان استفاده می‌شود. شرکت‌ها باید ارزش‌های مورد تاکیدشان را در کدهای رفتاریشان با آموزش تقویت کنند طوری که کارکنان بتوانند ببینند که چگونه کدها می‌تواند در موارد خاص و در موقعیت‌های کاری روزانه استفاده شود. آموزش شامل سخنرانی‌ها، فیلم‌ها و آموزش عملی زنده است (Felo, 2001: 206). در واقع همانگونه که بخش یافته‌های کمی نشان داد، مشکل اصلی در فرهنگ مشتری مداری در هر سه شرکت در بعد گوش دادن است که برای رفع آن آموزش مهمترین ابزار می‌باشد.

نهایتاً آخرین تم / مکانیزم شناسایی شده، مکانیزم‌های ارتباطی و هشدار دهنده است. اصل و اساس مشتری مداری بر شناسایی و پایش مستمر نیازها و درخواست‌های مشتریان و تلاش برای برآورده ساختن آن‌ها مبتنی است. لذا با ابزارهای معرفی شده در این مکانیزم ارتباطات میان سازمان و مشتریان دائماً برقرار است و اطمینان حاصل می‌شود که سازمان از نیازها و انتظارات مشتریان آگاه است و به طور مستمر از مشتریان بازخور دریافت می‌شود.

بر اساس آنچه که گفته شد برای توسعه فرهنگ مشتری مداری پیشنهادهاتی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- نقش اساسی فرهنگ در ارائه خدمات به مشتری را شناسایی کنید.
- فرهنگ سازمان و نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی کنید.
- اول بسازید بعد خراب کنید.
- آن جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی که زمانی مفید بوده و اکنون دیگر نیست را شناسایی کنید.
- به دقت توجه کنید که چه رفتارهایی در سازمان شما پاداش می‌گیرند و این چه تاثیری بر رضایت مشتری دارد.
- فرهنگ مشتری مداری را از طریق اتفاقات سازمان یافته و مدیریت هر روزه عملکرد تقویت کنید.
- اعمال بلندتر از گفتار سخن می‌گویند. رهبران باید مرتب اهمیت دادن به مشتری را در رفتار خود با کارهای بزرگ و کوچک نشان دهند.

- به مشتریان واقعا گوش دهید. در عمل کمتر افرادی را می بینیم که به مشتریانشان گوش دهند و دقیقاً در راستای نیازهای آنها گام بردارند.
- ابزارهای تبلیغاتی موثر و رسانه های مناسب برای ترویج مشتری مداری در سازمان بکار برید.
- در برنامه های آموزشی به طور مستمر مفاهیم و مصادیق مشتری مداری را بگنجانید. برنامه های آموزشی فرهنگ مشتری مداری مخصوص رهبران ایجاد کنید و دائماً تکرار کنید.
- برنامه ها و فرایندها و استراتژی های منابع انسانی را با مشتری مداری همسو کنید. نهایتاً بر اساس نتایج این تحقیق و تحقیقات مشابه علاوه بر موارد فوق برخی از مهمترین اقدامات عملی برای توسعه و ترویج فرهنگ مشتری مداری به شرح زیر می باشد:
 - ۱- ایجاد واحد سازمانی مرتبط: برای ایجاد یک فرهنگ تمرکز بر مشتری در سازمان باید این وظایف و واحد مرتبط با آن کاملاً دیده شود. البته باید دقت داشت که این واحد مانع ارتباط سازمان با مشتریان نشود.
 - ۲- حمایت مدیریت ارشد: حمایت و مشارکت رهبران ارشد جزء اصلی در ایجاد فرهنگ مشتری مداری است.
 - ۳- ایجاد کمیته بهبود مشتری مداری: کارکنان دائم باید از اهداف و خدمات و استراتژی های جدید مشتری مداری آگاه باشند. برای این منظور کمیته ای لازم است که بعنوان نیروی تغییر فرهنگی درون سازمان عمل کند و دائماً از رفتار مشتری مدارانه اطمینان حاصل کند. این گروه باید متشکل از مدیران ارشد همه بخش های سازمان باشد. این کمیته تعیین جهت گیری های استراتژیک، هماهنگی و اجرای تغییر را بر عهده دارد ولی خود مستقیماً درگیر بهبود نمی شود. این یک کمیته دائمی است و موقتی نیست و کارکنان باید متوجه باشند که مفهوم فرهنگ مشتری مداری یک پدیده کوتاه مدت یا یک مد زودگذر نیست.
 - ۴- ایجاد تیم مشتری به جای فرد: این تیم دائماً نیازهای مشتریان را شناسایی می کند، با مشتریان در ارتباطند و مشکلات آنها را جستجو می کنند، همواره پاسخگوی مشتریان هستند و هیچگاه مشتری بدون پاسخ نمی ماند و می داند اختلال در سیستم یا عدم امکان ارتباط با سازمان وجود ندارد زیرا همواره یک تیم پشتیبان حضور دارد. این تیم متشکل از افرادی با تجارب و تخصص های مختلف از واحدهای مختلف است طوری که همه نیازهای مشتری را پوشش می دهد.

- ۵- ممیزی‌های کوتاه‌مدت: ممیزی، بازخور و مکانیزم‌های تشویقی برای ایجاد فرهنگ مشتری مداری ضروری است. در صورتیکه ممیزی صورت نگیرد و بازخور داده نشود، کارکنان احساس می‌کنند تلاش‌های ایجاد فرهنگ مشتری مداری، موقتی است.
- ۶- ایجاد دپارتمان پشتیبانی از مشتریان: برای پشتیبانی‌های فنی و تخصصی و آموزشی چنین دپارتمانی ضروری است. مانند کمیته بهبود، این دپارتمان نیز یک دپارتمان دائمی است که مسئولیت آن کمک به افرادی است که خدمات را به مشتریان ارائه می‌دهند.
- ۷- تشکیل تیم پروژه بهبود: این تیم‌ها در مواقع اضطراری برای موارد خاص و مشکلات خاص ایجاد می‌شود که باید تحت حمایت مدیریت ارشد باشد.
- ۸- استخدام: علاوه بر اهمیت تکنولوژی، آموزش و کیفیت محصولات برای رضایت مشتری کارهای دیگری باید تمام شود، استخدام شاخص بسیار مهمی است. افرادی که استخدام می‌شوند باید کاملاً متناسب باشند. آزمون‌های استخدامی به گونه‌ای که مهارت‌های ارتباطی افراد و نگرش‌های شخصی آنها سنجیده شود در هنگام استخدام بسیار ضروری است. نباید افرادی انتخاب شوند که نگرش‌ها و ارزش‌های شخصیشان در راستای فرهنگ مشتری مداری شرکت نیست. بنابراین ابتدا باید شایستگی‌های محوری افرادی که با مشتریان در ارتباط هستند و نیز سایر افراد را در راستای مشتری مداری تعریف کنیم مثلاً مهارت گوش دادن، همدردی با مشتری حتی وقتی در فشار هستیم و... بعد از آن در معیارهای انتخاب آن‌ها را لحاظ کنیم و علاوه بر آن دوره‌های آموزش برای پرورش این مهارت‌ها بگذاریم.
- ۹- ارزیابی عملکرد: در فرم‌های ارزیابی عملکرد، معیارهایی که دقیقاً رفتار مشتری مدار را می‌سنجد گنجانده می‌شود.
- ۱۰- ایجاد وب فرهنگی: بهترین روش برای درک فرهنگ شرکت گفتگو با سایر افراد در سازمان و نیز با مشتریان است. وب فرهنگی یک چارچوب در دسترس برای این گفتگو است که می‌تواند بحث‌ها و سوالات راجع به شرکت را هدایت کند (Macaulay and Clark, 1998: 188).
- ۱۱- آموزش: مهمترین مرحله در توسعه و ترویج مشتری مداری، آموزش رهبران و کارکنان می‌باشد. آگاهی از اهمیت مشتری مداری برای سازمان، کارکردهای آن برای سازمان و درک مفهوم دقیق و مصادیق روشن مشتری مداری از مسیر آموزش مناسب امکان‌پذیر است.

References

- 1-Amah, E. & Ahiauzu, C. (2014). Shared values and organizational effectiveness: a study of the Nigerian Banking industry. *Journal of management development*, 33(7):694-708.
- 2-Bartley, B., Gomibuchi, S. and Mann, R. (2007). Best practices in achieving a customer focused culture. *Benchmarking: An International Journal*, 14(4):482-496.
- 3-Bellou, V.(2007). Achieving long term customer satisfaction through organizational culture. *Managing Service Quarterly*, 17(5):510-522.
- 4-Benedetto, R. & Thompson, K. (2013). Creating an optimal culture: the emergence of the entangled organization. *Employment relation today*, 39(14):13-19.
- 5-Bourne, H. & Jenkins, M.(2013). Organizational values: a dynamic perspective. *organization studies*, 34(4):495-514.
- 6-Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2):77-101.
- 7-Chatman, J., Caldwell, D., O'Reilly, C. and Doerr, B.(2014). Parsing organizational culture: how the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high technology firm. *journal of organizational behavior*, 35(6): 785-808.
- 8-Daniela, T., Dorel, M. and Valentina, M. (2013). Impact of ethical values promoted by professional accountant on the organizational culture. *The journal of the faculty economics*, 1(1):1280-1285.
- 9-Deshpandé, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a Quadrant analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23- 37
- 10-Elizur, D. and Koslowsky, M.(2000). Values and organizational commitment. *International journal of manpower*, 22(7):593-599.
- 11-Enz, C.A.(1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33(2):284-304.
- 12-Felo, A.(2001). Ethics programs, board involvement, and potential conflicts of interest in corporate governance. *Journal of Business Ethics*. 32(3):205-218.
- 13-Florea, L., Cheung, Y. and Herndon, N,(2013). For all good reasons: role of values in organizational sustainability. *Journal of business ethics*, 114(3) :393-408.
- 14-Gehman, J., Trevino, L. and Garud, R.(2013). Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of management Journal*, 56(1):84-112.

- 15-Giulla, J.(1999).The importance of leadership in shaping business values. Long Range Planning, 32(2): 166-172.
- 16-Gregory, B., Harris, S., Armenkis, A., and Shook, C.(2009). Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. journal of business research. 62(7):673-679.
- 17-Hatch, M.J.(1993). The dynamics of organizational culture. Academy of Management Review, 18(4.):657-693.
- 18-Macaulay, S. and Clark, G.(1998).Techniques creating a customer focused culture: some practical frameworks and tools. Managing Service Quarterly, 8(3):183-188.
- 19-Nwankwo, S. (1995), “Developing a customer orientation”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 12 No. 5, pp. 5- 15
- 20-Pantouvakis, A. & Bouranta, N.(2013).The link between organizational learning culture and customer satisfaction. The learning organization, 20(1):48-64.
- 21-Pikturnaite, J. & Pauzoliene, J.(2014). Evaluation of organizational culture of SC”KLAIPEDOS KARTONAS. Regional formation and development studies. 14(3):157-169.
- 22-Schmeltz, L. (2014). Identical or just compatible? The utility of corporate identity values in communicating corporate social responsibility. International Journal of business communication, 5(3):234-258.
- 23-Shapiro, B. & Naughton, M.(2015). The expression of espoused humanization values in organizational practice: a conceptual framework and case study. journal of business ethics, 126():65-81.
- 24-Scott, E. (2002). Organizational moral values. Business ethics Quarterly, 12(1):33-55.
- 25-Shemwell, D. & Yavas, U.(1998). Seven best practices for creating a sales culture: transitioning from an internally focused, transaction oriented culture to a customer focused, sales oriented culture. International Journal of bank marketing,16(7):293-298.
- 26-Simpson, S. & Cacioppe, R. (2001). Unwritten ground rules: transforming organization culture to achieve key objectives and outstanding customer service. Leadership and organization development Journal,22(8),394-401.
- 27-Snell, G. & Bohlander, S.(2010). managing human resource, printed in United State of America,14th edition.

- 28-Taylor, J.(2014). Organizational culture and the paradox of performance management. *public performance &management review*, 38(1):7-22.
- 29-Trull, T. & Prinstein, M. (2012). *Clinical Psychology*. Boston: Cengage Learning.
- 30-Tutar, H., Altinoz, M. and Cakirogli, D.(2012). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24:1378-1388.
- 31-Wilkins, A. & Dyer, G.(1988). Toward culturally sensitive theories of culture change. *Academy of management review*, 13(4):522- 535.
- 32-Williams, S.(2002). Strategic planning and organizational values: links to alignment. *Human Resource Development International*, 5(2):217-233.
- 33-Wingfield, H.(2004). Internalizing values at Premier Farnell. *Strategic HR review*,4(1):16-20.

