

بازاریابی بر اساس وفاداری مشتریان داخلی

نویسنده: حسینی، حامد؛ حیرتی، نیما

سال انتشار: ۱۳۸۷

چکیده

امروزه شرکت‌های پیشرو سعی می‌نمایند که از طریق «ارضاء کردن عوامل پراهمیت برای مشتریان به بهترین نحوه ممکن» سودآوری خود را افزایش دهند. این نکته کلیدی‌ترین پایه موفقیت آنها و بر پایه استراتژی نگهداری مشتری است. اما بسیاری از این شرکت‌های ارضای کارکنان خود به عنوان مشتریان داخلی غافل مانده‌اند. این مقاله توضیح می‌دهد که چطور رضایت و وفاداری مشتریان داخلی و خارجی را اندازه بگیرد و سپس یک مدل ارزش-رضایت-سودآوری را برای چارچوب افزایش سطح وفاداری و سودآوری یک سازمان، که در واحد بازاریابی مجموعه رستوران‌های سوپرستار طراحی شده است، را معرفی می‌کند.

در این مقاله گام‌های اولیه این طرح اجرا شده در مجموعه رستوران‌های «سوپر استار» در ایران به عنوان مطالعه موردی کاملاً عملی به صورت گام‌به‌گام، ارائه خواهد شد. بر اساس این تحقیق الگوی پیشنهادی از طریق تکنیک‌های آماری و سنجش رضایت و وفاداری مشتریان داخلی و خارجی اثبات می‌شود. ما امیدواریم که این مقاله بتواند یک افق جدید در رابطه با نگهداری وفاداری مشتری داخلی برای شرکت‌های ایرانی، جهت افزایش سودآوری بیشتر، را باز نماید.

کلیدواژه: بازاریابی؛ رضایت؛ مشتری؛ وفاداری؛ کارکنان؛ سودآوری؛ مشتریان داخلی

۱- مقدمه

در سال‌های اخیر انواع بنگاه‌های اقتصادی، از شرکت‌های کوچک تازه تاسیس تا شرکت‌های فرا ملیتی، به اهمیت رضایت مشتری^۱ پی برده‌اند. همگی آنها به خوبی درک کرده‌اند که حفظ مشتریان کنونی نسبت به جذب مشتریان جدید از سودآوری^۲ بیشتری برخوردار می‌باشد، در نتیجه واحدهای بازاریابی از صرف وقت و هزینه در تبلیغات بی‌هدف دست کشیده و به تکنیک‌های حفظ و رضایت مشتری توجه خود را معطوف نموده‌اند. این مهم امروزه تا آنجا پیش رفته است که برای بنگاه‌های اقتصادی فعال در بخش خدمات عمومی، رضایت و حفظ مشتریان خود معیاری تعیین کننده در میزان موفقیت آنها شده است. اما باید به این نکته توجه کرد که اگر شما نتوانید چیزی را اندازه‌گیری کنید، از کنترل و مدیریت آن ناتوان خواهید بود. برخلاف ادعای سازمان‌های بسیاری در قابل سنجش بودن برنامه‌های بازاریابی و فرآیندهای سنجش رضایت مشتریان، عموماً اطلاعات غیردقیق و گاه اشتباه آنها نتیجه شکست‌های بزرگ می‌شود. بنابراین برخی از شرکت‌های پس از صرف سرمایه‌گذاری هنگفت اما بی‌هدف، واحدهای مدیریت ارتباط با مشتریان^۳ خود را محدود می‌سازند، اما این راهکار هم در کاهش هزینه‌ها هیچ تاثیری ندارد. [۱]

باید دانست که رضایت مشتری درک و احساس مشتری‌ها می‌باشد که عرضه کننده به ارضای آن پرداخته و یا حتی فراتر از آن رفته است. بنابراین اندازه‌گیری رضایت مشتری با اندازه‌گیری چگونگی ادراک مشتریان از عملکرد شما به عنوان یک عرضه‌کننده کالا یا خدمت مرتبط است. پس از مشخص نمودن عوامل مهم و حیاتی موثر در میزان رضایت‌مندی رضایت

مشتریان و سنجش آن از طریق روش‌های تحقیقی گوناگون، چگونگی توجه و به کارگیری نتایج به دست آمده نیز دارای اهمیت بسیاری می‌باشد. البته امروزه برای دستیابی به سودآوری و کم هزینه حتی مشتریان متعدد که عادت به مراجعه به شما دارند نیز کافی نمی‌باشد. [۳]

مشتریان وفادار که مهمترین عامل سودآوری شرکت‌های موفق، مشتریانی هستند که ابتدا وفاداری و تعهد یک بنگاه اقتصادی را جهت ارضای نیازهایشان و یا فراتر از آن حس و درک کرده باشند. این حس و درک مربوط به تمامی قسمت‌های یک سازمان می‌باشد، بنابراین وفاداری سازمان‌ها و کارکنان آنها می‌تواند نقش اساسی در ایجاد وفاداری مشتریان ایفا نماید. مقاله به بررسی اجمالی راهکارهای سنجش میزان وفاداری مشتریان داخلی و خارجی و همچنین معرفی الگوهای کاربردی اجرای نتایج به دست آمده در واحد بازاریابی مجموعه رستوران‌های «سوپراستار»^۴ می‌پردازد.

۲- چشم‌انداز اولیه

شرکت بین‌المللی فرآورده‌های غذایی خوش طعم با نام تجاری مجموعه رستوران‌های «سوپراستار»، امروز یکی از معتبرترین مجموعه‌های غذایی در ایران محسوب می‌شود. پیروی این مجموعه از استانداردهای بین‌المللی و ابتکار عمل در تحقیق و اجرای راهکارهای همگام با شرایط داخلی کشور از جمله عوامل موفقیت این مجموعه تا امروز بوده است. اجرای طرح‌های افزایش تعداد شعب رستوران، احداث کافی‌شاپ‌های زنجیره‌ای، بهبود سطح کیفی محصولات و همچنین توجه به ارزش‌های نیروی انسانی به عنوان سرمایه‌ای ارزشمند تنها بخشی از برنامه‌های بلند مدت این مجموعه محسوب می‌شوند.

نیل به اهداف فوق تنها از طریق تحقیقات اصولی و کاربردی صورت می‌پذیرد. در این میان افزایش سطح رضایت‌مندی کارکنان این مجموعه، بهبود محیط کاری و اشاعه یک فرهنگ سازمانی منسجم نه تنها نیازمند تامل بسیار می‌باشد. مقاله زیر همانطوری که ذکر شد، به بررسی روند بخشی از تحقیقات در حال اجرای واحد بازاریابی این شرکت را معرفی می‌نماید. اما قبل از بررسی آن بار معنایی هدف این تحقیقات، به عنوان وفاداری همراه با تعهد^۵، به طور خلاصه شرح داده می‌شود.

۳- وفاداری^۶

از زمانی که راهکارهای کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری مورد توجه شرکت‌های بسیار قرار گرفت، حفظ مشتریان به یکی از مهمترین اهداف استراتژیک سازمان‌های تبدیل شد. وفاداری از جمله عناوینی می‌باشد که عموماً مدیران ارشد شرکت‌ها سوء تعبیرهای گوناگونی از آن دارند. اما منظور از وفاداری در این مقاله، یک ماهیت بلندمدت و بسیار حیاتی می‌باشد، در واقع پوشش دادن تمامی نیازهای مشتریان و فراتر رفتن از آن و همچنین دائمی بودن این سطح از پوشش می‌تواند یک تعبیر نسبتاً مناسب از پیش نیازهای وفاداری مشتریان باشد.

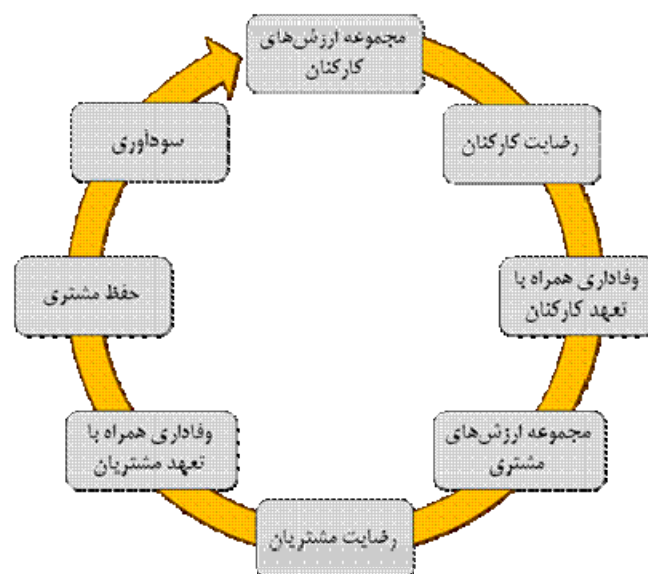
در واقع وفاداری دارای درجه‌بندی می‌باشد، در پایین‌ترین سطح وفاداری انحصاری قرار دارد که به معنای فقدان حق انتخاب برای مشتریان است، بنابراین این سطح وفاداری تنها تا زمان پیدایش یک انتخاب جدید قابل اتکا می‌باشد. گاهی اوقات مشتریان به علت هزینه‌های تغییر شرکت عرضه‌کننده خدمت یا کالا، به آنها وفادار می‌شوند. این دو سطح از وفاداری را شاید بتوان هنوز هم ایجاد نمود اما عموماً امروزه از سطوح ناکارآمد وفاداری می‌باشند. در اثر راهکارهای بازاریابی و تشویقی نیز در سال‌های گذشته یک سطح میانی از وفاداری ایجاد شده است که به علت تعدد برنامه‌ها و همچنین ابتکارات روز افزون

این سطح از وفاداری نیز چندان قابل اتکا نمی‌باشد. زمانی فرا می‌رسد که وفاداری تبدیل به یک عادت برای مشتریان می‌شود. اگرچه خلق ارزش‌های و ارضای نیازهای اساس مشتریان در این سطح به حد کمال خود می‌رسد اما در فراسوی این سطح، وفاداری متعهدانه، عالی‌ترین سطح از وفاداری مشتریان می‌باشد. این نوع وفاداری تنها درجه وفاداری عقلانی و احساسی پایدار و قابل اتکا برای مشتریان می‌باشد. در این حالت یک سازمان تبدیل به مرجع جامع رفع تمامی نیازهای آشکار و پنهان مشتریان خود تبدیل می‌شود. بنابراین وفاداری مشتریان حاصل عالی‌ترین سطح میزان رضایت مشتریان می‌باشد. [۱]

۴- چرخه ارزش - رضایت - سودآوری

مشتریان رستوران‌های سوپرستار معمولاً برای تنها دو وعده غذایی وارد رستوران می‌شوند و به طور متوسط در هر وعده حدود سی و پنج هزار ریال پرداخت می‌نمایند، اما ارزش آنها در هنگام ورود به رستوران بسیار بالاتر از این مقدار می‌باشد. در ایده‌آل‌ترین حالت ممکن اگر یک مشتری تمامی وعده‌های غذایی تنها یک سال خود را در این مجموعه رستوران‌های صرف کند، ارزشی بیش از بیست و پنج میلیون ریال در بر خواهد داشت. این تنها یک مثال ساده از رابطه موجود میان رضایت‌مندی مشتریان، و وفاداری آنها، با میزان سوددهی یک مجموعه می‌باشد.

برای بیان این واقعیت مدل‌های متعددی موجود می‌باشد، به عنوان مثال پروفیسور نیگل هیل^۷ در منابع بسیاری زنجیره رضایت و سودآوری^۸ را بیان نموده است، اما ما یک مدل نسبتاً مشابه را حالت چرخه ارزش - رضایت - سودآوری را برای روشن نمودن بهتر مطالب معرفی در شکل ۱ معرفی می‌کنیم. همانطوری که گفته شد اگرچه در منابع آکادمیک گوناگونی الگوهای مشابهی معرفی شده است، اما الگوی زیر حاصل تحقیقات و بررسی‌های واحد بازاریابی شرکت سوپرستار می‌باشد. اگرچه باید ابتدا به تحقیقات صورت گرفته پرداخته می‌شد و بعد الگوی پیشنهادی معرفی می‌شد، اما به دلیل ضرورت خلاصه گویی در این مقاله و همچنین جلوگیری از هرگونه شبهه در ذهن خوانندگان آن، ابتدا به معرفی این الگو پرداخته شده است. اثبات رسیدن به این الگو در ادامه مقاله و در جریان تحقیقات صورت گرفته در مجموعه رستوران‌های سوپرستار به تفصیل آورده شده است.

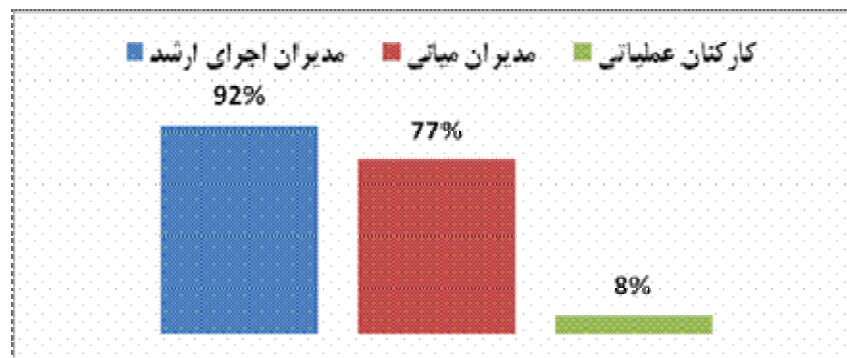


شکل ۱ - چرخه ارزش - رضایت - سودآوری

در واقع بر اساس الگوی فوق سودآوری یک بنگاه اقتصادی ارتباط مستقیم و در حال تعامل با سطح رضایت مشتریان داخلی و خارجی خود می‌باشد. مشتریان داخلی در واقع کارکنان یک سازمان هستند که رضایت و وفاداری آنها تضمین کننده وفاداری تمامی اجزای یک سازمان به مشتریان خود می‌باشد، و به همین ترتیب بعد از اثبات وفاداری و تعهد یک سازمان در پوشش دادن تمامی نیازهای آشکار و پنهان یک مشتری، وفاداری مشتریان به وجود می‌آید که نتیجه آن سودآوری زیاد با صرف هزینه بسیار کم برای یک سازمان می‌باشد. این تمامی اجزای این چرخه همانند حلقه‌های یک زنجیر عمل می‌کنند که در صورت بروز ضعف تنها در یکی از این حلقه‌های، امکان تکه‌تکه شدن، و از میان رفتن این زنجیر وجود دارد. بنابراین این الگو بیان کننده یک چرخه در حال گردش، زنجیروار و دائمی می‌باشد.

۵- چرخه ارزش - رضایت - سودآوری از نگاه بازاریابی

رستوران یک مجموعه تولید و همچنین ارائه خدمت است که دارای بخش‌های محسوس و غیر محسوس می‌باشد، بنابراین همچون بسیاری از سیاست‌های بازاریابی برای واحدهای خدماتی، یک رویکرد متفاوتی از روش‌های سنتی باید در پیش گرفت. اگر رستوران تنها تولید کننده یک محصول بود، این محصولات تنها در ویتترین جهت انتخاب شدن قرار می‌گرفتند. اما در یک رستوران کارکنان و حتی مدیر رستوران در تعامل دائمی و مستقیم با مصرف کننده نهایی می‌باشند، بنابراین روابط مثبت، کارا و اثربخش با مشتریان می‌تواند معیاری از خلق ارزش‌های بالاتر برای مشتریان باشد. اما باید توجه کرد که این روابط وابسته به کارکنان کارآمد، حرفه‌ای، متعهد و وفادار می‌باشد. [۳] اما به طور عمومی این واقعیت یا به طور کامل نادیده گرفته می‌شود و یا درجه اثربخشی و کارآمدی آن کمتر از میزان حداقل انتظار مشتری مطابق شکل ۲ می‌باشد. [۴]



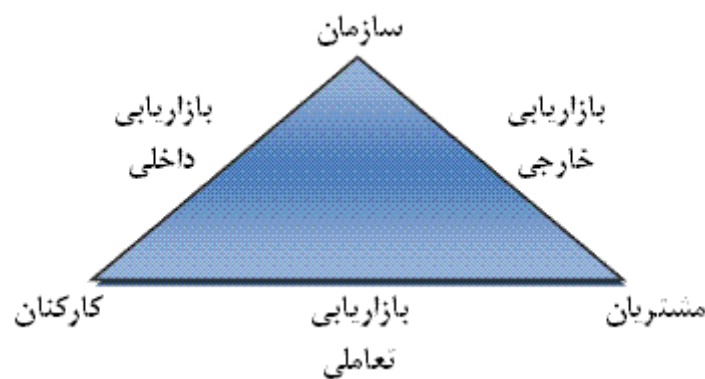
شکل ۲ - باور سطوح مختلف سازمانی نسبت به اهمیت خدمت به مشتری [۵]

امروزه شرکت‌های موفق ارائه دهنده محصول-خدمت توجه خود را به دو مقوله کارکنان و مشتریان به طور همگن معطوف نموده‌اند، آنها در واقع زنجیر خدمت - سودآوری را به رضایت‌مندی مشتریان داخلی و خارجی (مصرف کننده و کارکنان) مرتبط ساخته‌اند. این زنجیر دارای پنج گام اساسی می‌باشد: [۵]

- کیفیت خدمات داخلی: کیفیت محیط کاری کارکنان، آموزش‌های حین کار، پشتیبانی‌های جانبی و ...
- کارمندان راضی و کارآمد: روحیه سخت‌کوشی، تعهد، وفاداری و ...

- خدمات با ارزش والاتر: کارایی و اثر بخشی بیشتر خدمت به مشتری
- مشتریان راضی و وفادار: رضایت مشتریان وفادار، خرید مجدد و ...
- سلامت و افزایش سودآوری: افزایش کارایی سازمان

بنابراین، رسیدن به افزایش سودآوری و کارایی سازمان هدف اولیه اهمیت خدمت به مشتری می‌باشد. بر این اساس سیاست‌های بازاریابی نیازمند راه‌کارهای بیشتر از تکنیک‌های سنتی، که به عنوان بازاریابی خارجی به چهار P^۹ توجه می‌کند، می‌باشد. شکل ۳ نشان‌دهنده الگوی بازاریابی جدید می‌باشد که به وضوح جایگاه بازاریابی داخلی در آن دیده می‌شود. [۵]



شکل ۳ - سیاست‌های بازاریابی برای سازمان‌های محصول-خدمت

بازاریابی داخلی یعنی اینکه سازمان ارائه کننده محصول-خدمت باید به طور کاملاً اثربخش باید تمامی عوامل موجب رضایت‌مندی کارکنان خود را، که با مصرف‌کنندگان نهایی در ارتباط هستند، پشتیبانی کنند. در واقع بازاریابی داخلی همسو کننده تمامی سطوح سازمانی با اهمیت بهبود خدمت به مشتریان می‌باشد. در حقیقت بازاریابی داخلی مقدم و تا حدی ارجح‌تر نسبت به بازاریابی خارجی است و اگرچه این مقوله در بسیاری از سازمان‌های کاملاً تعریف نشده و یا خارج از حدود اختیارات واحد بازاریابی می‌باشد، اما بازاریابی امروزی توجه به همسویی کارکنان را در دستور کار اولیه خود قرار داده است. پس از اجرای همگن و بدون نقص مراحل بازاریابی داخلی و خارجی، بازاریابی تعاملی تکمیل کننده مدل بازاریابی نوین بخش محصول-خدمات است. بازاریابی تعاملی یعنی اینکه، کیفیت خدمت درک شده وابسته به کیفیت ارتباطات مستقیم میان کارکنان و مشتریان می‌باشد.

۶- درک مفهوم ارتباط میان رضایت مشتریان و سودآوری

هدف نهایی بازاریابی نوین و حتی در معنای وازه‌ای «مدیریت ارتباط با مشتری»، دستیابی به افزایش ارزش سهام‌داران می‌باشد و این مسئله از طریق افزایش سودآوری، کاهش هزینه‌های پنهان، رشد سازمان در متن سیاست‌های بازار و مشتریان ممکن می‌شود. بنابراین چهار عامل اساسی مورد توجه قرار می‌گیرند: [۳]

- ایجاد ارزش‌های مشتریان داخلی (کارکنان)^{۱۰}
- ایجاد ارزش‌های مشتریان خارجی (مصرف‌کنندگان)^{۱۱}
- ایجاد ارزش‌های سهامداران^{۱۲}
- کاهش هزینه‌ها^{۱۳}

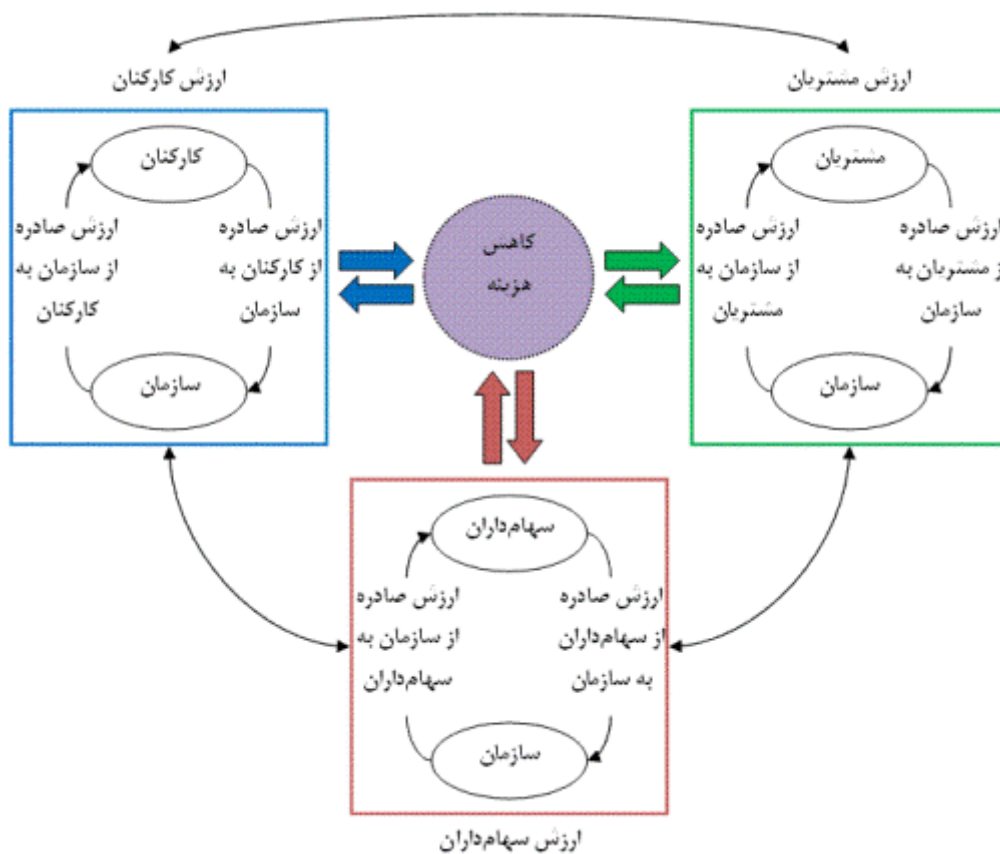
اولین عامل تاثیر بسزایی بر روی ارزش گروه‌های ذینفع^{۱۴} - که بعداً درباره آنها بیشتر توضیح داده می‌شود- دارد، همچنان که معیار اولیه سودآوری نیز محسوب می‌شود. برای بررسی بهتر چرخه ارزش - رضایت - سودآوری، یک مدل اصلاح شده «کارایی مالی سازمان»^{۱۵} در شکل ۴ ارائه شده است. این مدل رابطه دو طرفه میان ارزش‌های کارکنان، ارزش‌های مشتریان و ارزش‌های سهامداران را توضیح می‌دهد. در واقع این مدل پیشنهاد می‌دهد که بهبود رفتار مدیریت ارشد تاثیر مثبتی بر روی رفتار کارکنان و همچنین بر میزان رضایت مشتریان دارد. [۳]

هرچه کارکنان راضی‌تر و با انگیزه‌تر باشند، آنها همکاری بلندمدت‌تر با سازمان دارند و همچنین کارایی بهتری را بروز می‌دهند. این نکته تاثیر مثبتی بر روی میزان رضایت‌مندی مشتریان دارد، در نتیجه مشتریان روابط بلندمدتی برقرار می‌کنند که نتیجه آن افزایش میزان سودآوری سازمان است. این سودآوری تاثیر مثبت بر افزایش ارزش سهامداران می‌گذارد. این الگو در واقع یکی از ساده‌ترین الگوهای توجیه اهمیت توجه به مقوله رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان است.



شکل ۴ - الگوی کارایی مالی سازمان [۲]

برخی سازمان‌ها امروزه به شناسایی اهمیت بهبود کارایی خود از طریق مدیریت ارزش‌های ورودی سازمان و تاثیر آن بر گروه‌های اساسی ذینفع سازمان خود، می‌پردازند. کاملاً روشن است که ذینفعان یک سازمان مهم‌تر از گروه‌های دیگر سازمان هستند، در حالی که اهمیت آنها از یک سازمان به سازمان دیگر متغیر است. اما به طور کلی آنها به سه گروه سهامداران، مشتریان و کارکنان تقسیم می‌شوند که تلفیق ارزش‌های این سه گروه، سازنده ارزش‌های ریشه‌ای یک سازمان و معیار کارایی مدیریت آن سازمان را تعیین می‌کند. طبق نظریه آقای فردریک ریچلند^{۱۶} [۳] این سه گروه در واقع نیروهایی هستند که وفاداری آنها به سازمان موجب موفقیت تجاری آن سازمان خواهد گشت. بر همین اساس الگوی «نتایج کسب شده ذینفعان»^{۱۷} در شکل شماره ۵ به روشن‌تر ساختن این مطلب کمک می‌نماید. این الگو بر روی نیاز توجه به هر گروه از منظر ارزش‌های هر کدام به تنهایی و همچنین توجه به ارزش‌های کلی (تلفیق ارزش‌های سه گروه) سازمان تاکید می‌کند.



شکل ۵ - الگوی نتایج کسب شده ذینفعان

بسیار سودمند است اگر تمایزی میان ایجاد ارزش‌های سهام‌داران و نتایج کسب شده آنها قائل شد. به عبارتی ارزش سهام‌داران یک دید دقیق‌تری نسبت به شناسایی ارزش‌ها بر اساس برگشت سرمایه، از طریق نظام بهبود دهنده رضایت مشتریان و دوام آنها، ایجاد می‌نماید. اما خارج مباحث ارزش بورس سهام هر سازمان، نتایج کسب شده سهام‌داران شامل چگونگی رفتار سهام‌داران با بهبود ارزش آنها می‌باشد. تحقیقات متعددی ثابت کرده‌اند که سهام‌داران عموماً از مقیاس‌های غیر پولی برای بررسی ارزش سهام خود استفاده می‌کنند، به عنوان مثال سودآوری کمتر سهام رستوران‌های سوپرستار طی سال‌های اخیر در مقایسه با سرمایه‌گذاری برای احداث شعب جدید و توسعه سازمان از اهمیت کمتری برای سهام‌داران آن برخوردار می‌باشد. [۳]

اما نباید نادیده گرفت که روش‌های از جمله سیاست‌های کاهش هزینه‌های آشکار و پنهان که موجب افزایش سودآوری برای تمامی سهام‌داران ارزش بسیار زیادی دارد. از این نقطه از دست دادن مشتری‌های فعلی و سرمایه‌گذاری‌های بی‌هدف برای مشتریانی که هیچ سیاستی جهت حفظ آنها وجود ندارد، بزرگ‌ترین مجرای ایجاد هزینه پنهان برای یک سازمان است، علاوه‌براین هزینه‌ها جبران حاصل از عدم ارائه خدمات مناسب نیز به هیچ عنوان قابل چشم‌پوشی نیست. بنابراین سیاست‌های کسب رضایت مشتریان و حفظ آنها تا دستیابی به مرحله وفاداری همراه با تعهد رابطه مستقیمی با رفتار سهام‌داران نسبت به بررسی ارزش سهام خود دارد.

۷- اولویت‌های مشتریان خارجی^{۱۸}

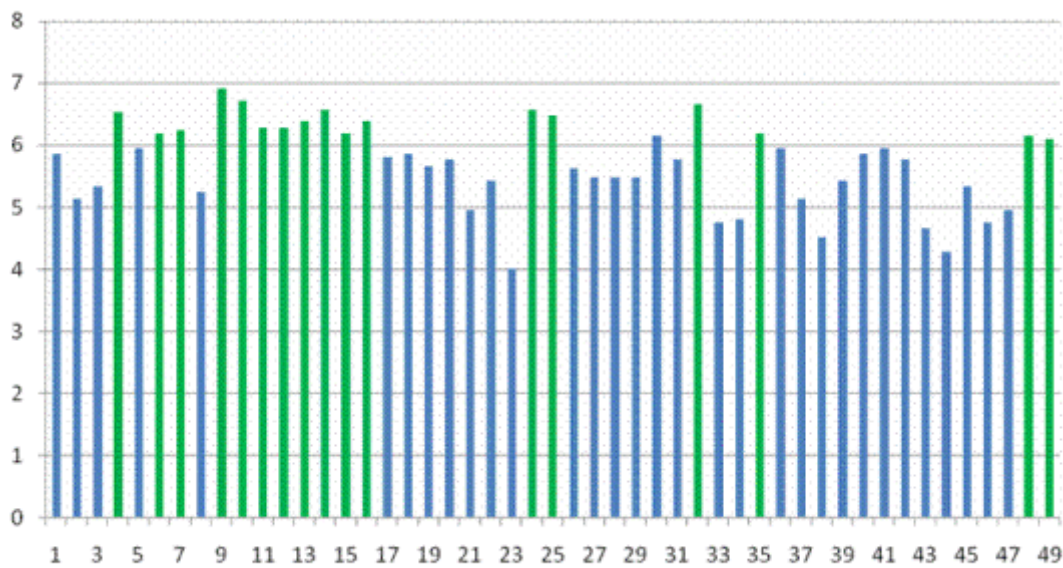
نوع محصول و یا خدمت مورد ارائه شما هر چیزی که باشد، باید شامل عناصری است که در چگونگی احساس و درک مشتریان شما تاثیرگذار است. برای یک رستوران مسلماً غذا مهم‌ترین عامل سودآوری است، بنابراین مطلوب بودن غذا موجب رضایت مشتری و در نتیجه سودآوری خواهد شد و همچنین موجب شهرت، حتی نزد کسانی که در آن رستوران غذا صرف نکرده‌اند، خواهد شد. بنابراین مشخصات اولیه یک خدمت یا محصول تعیین کننده‌ترین عنصر سودآوری می‌باشد. اما موفقیت یک رستوران تنها وابسته به لذیذ بودن و یا کیفیت غذای آن نمی‌باشد، مطمئناً مشتریان یک رستوران تحت عوامل دیگری نیز می‌باشد. به طور کلی مردم رستورانی را انتخاب می‌کنند که مکان دلخواه آنها باشد.

به عبارت بهتر محصول و یا خدمت کلی، مفهوم بسیار جامع و گسترده‌ای می‌باشد و در نتیجه جهت اندازه‌گیری رضایت مشتریان باید تمامی عناصر تشکیل دهنده این مفهوم را مورد توجه قرار داد. اگر بخواهید فرآیند اندازه‌گیری رضایت و سطح وفاداری مشتریان دارای حداکثر ارزش و اعتبار باشد، باید اولویت‌های مشتریان، عملکرد خود شما، عملکرد شما نسبت به اولویت‌های مشتریان، عملکرد سایر رقبا و اولویت‌های جهت بهبود را شناسایی نمود. [۴]

برای تعیین کردن اولویت‌های مشتریان خارجی، یا مصرف‌کنندگان نهایی غذای رستوران، در تیم بازاریابی ابتدا یک طوفان ذهنی^{۱۹} با توجه به مشاهدات و استانداردهای تحقیقات بین‌المللی صورت گرفت و در مجموع پس از یکی کردن عوامل همسان و آنالیز غربالی^{۲۰} چهل و نه عامل در قالب سیزده گروه انتخاب شدند. [۶] بر این اساس نیز یک چارچوب^{۲۱} نظری اولیه نیز ترسیم شد اما برای آنالیز غربالی ثانویه یک پرسش‌نامه با شرایط ویژه طراحی شد. این پرسشنامه به صورت مصاحبه حضوری توسط مدیر و مشاور بازاریابی از حدود شصت نفر به تفکیک مدیران، کارکنان، مشتریان دائمی و مشتریان گذری رستوران سوپرستار تکمیل گردید. برای تعیین درجه اهمیت هر یک از پنجاه عامل از طیف لیکرت^{۲۲} در هفت درجه بسیار مهم تا بسیار بی‌اهمیت استفاده شد، [۶] همچنین اولویت اهمیت گروه‌های مشخص شده به ترتیب در پایان پرسشنامه مشخص گردید. نتیجه آماری این پرسشنامه در نمودار شکل شماره ۶ مشخص شده است. همچنین این عوامل با ذکر گروه در جدول شماره ۱ مشخص شده‌اند.

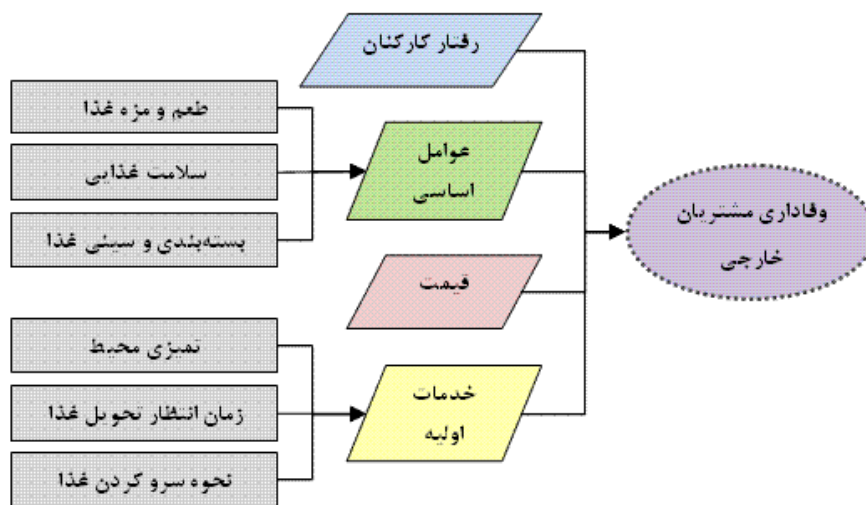
هر کدام از چهار گروه جامعه آماری فوق‌الذکر به تعداد نسبتاً مساوی انتخاب شدند تا با وزنی همگن نظرات آنها با هم تلفیق شوند. [۷] مصاحبه کننده‌گان این توضیح را می‌دادند که این جداول نظرسنجی برای ایجاد یک پرسشنامه عمومی به کار گرفته می‌شود و در کمال ادب و احترام این حس به آنها القا می‌شد که شما به عنوان مشاورین بسیار ارزشمند ما را در ایجاد آن پرسشنامه یاری می‌رسانید. در واقع هر چه مصاحبه شوندگان احساس اهمیت می‌کردند، کیفیت دقت و مشاوره آنها بالاتر می‌رفت. زمان مورد نیاز برای پر کردن این دو برگه نظرسنجی بین ۳ دقیقه تا ۵ دقیقه طول می‌کشید.

مصاحبه کنندگان ابتدا توضیح می‌دادند که اهمیت این عوامل هیچ ارتباطی با میزان رضایت‌مندی آنها از شرایط موجود ندارد، بلکه پاسخی به آنها باید از روی نظرات شخصی هر فرد بر اساس عوامل موثر بر انتخاب وی در رفتن به یک رستوران باشد. به عبارت بهتر هر فرد پاسخ می‌داد که در زمان انتخاب، ورود، صرف غذا و خروج یک رستوران به چه عواملی فکر می‌کند و کدامیک از همه مهم‌تر هستند.



جدول ۱ - گروه‌ها و عوامل پراهمیت از نگاه مشتریان داخلی و خارجی

در نتیجه پنج گروه مهم و شامل هدفه عامل مهم جهت ترسیم چارچوب ابتدایی طراحی تحقیق رضایت مشتریان مشخص گردید. پس از رسم چارچوب اولیه، بر اساس ساینست‌های داخلی مجموعه و همچنین بررسی مشاورین یک چارچوب اصلاح شده و چکیده از چارچوب اولیه طبق شکل شماره ۷ ترسیم شد. بر اساس این سیاست معین گشت که ابتدا به عواملی که تاثیرگذاری موثرتر با بازده بیشتری دارند مورد توجه قرار گیرند. بر این اساس تنها چهار گروه رفتار مشتریان، عوامل اساسی، قیمت و خدمات اولیه مورد توجه قرار گرفتند. این گروه‌های دارای بیشتری تاثیر بر روی میزان وفاداری همراه با تعهد مشتریان می‌باشند. از طرف دیگر این گروه‌ها در مقایسه با رفتار دیگر رقبا نیز در درجه اهمیت بیشتری نسبت به عوامل دیگر برخوردار بودند.

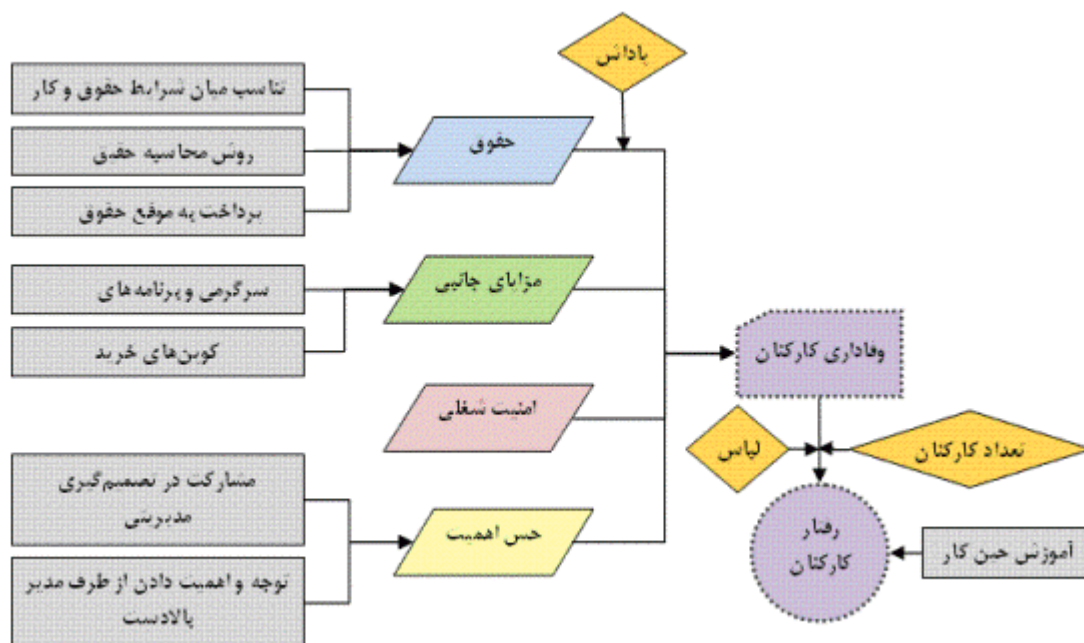


شکل ۷ - چارچوب اولیه اولویت‌های مشتریان خارجی

تمامی مراحل بعدی اجرا شده در واحد بازاریابی، شامل بررسی‌های بیشتر می‌باشد. گام بعدی که مورد توجه این مقاله می‌باشد بررسی و اندازه‌گیری رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان داخلی می‌باشد. یکی از دلایلی که این شاخه برای بسط بیشتر انتخاب شده، این است که گروه رفتار مشتریان دارای بالاترین درجه اهمیت و دو عامل زیر مجموعه آن دارای اهمیت میانگین بالای شش را در طیف لیکرت به خود اختصاص داده‌اند. علاوه بر این توجه به این مقوله با توجه به الگوی چرخه ارزش - رضایت - سودآوری، مشتریان داخلی دارای اهمیت ویژه در برقراری وفاداری مشتریان خارجی می‌باشند. البته لازم به ذکر است که در این مقاله تنها به طور اجمالی به بررسی کارکنان شاغل درون رستوران پرداخته شده است، و توجه به کارکنان رده بالایی سازمان، دفاتر مرکزی و کارخانه در گام‌های آتی در دستور کار مدیریت ارشد قرار دارد.

۸- اولویت‌های مشتریان داخلی^{۲۳}

برای تعیین کردن اولویت‌های مشتریان داخلی، یا کارکنان رستوران، در تیم بازاریابی ابتدا یک طوفان ذهنی با توجه به مشاهدات و استانداردهای تحقیقات بین‌المللی صورت گرفت و در مجموع پس از یکی کردن عوامل همسان و آنالیز غربالی چهار گروه پایه تاثیرگذاری انتخاب شدند. [۶] عواملی زیر مجموعه هر یک و همچنین عوامل تعدیل کننده نیز تفکیک شدند. بر این اساس نیز یک چارچوب نظری اولیه نیز ترسیم شد، بدین صورت که گروه‌های پایه تاثیر مستقیم بر روی میزان وفاداری همراه با تعهد کارکنان می‌گذارند و سپس با دخالت عوامل تعدیل کننده و جانبی این وفاداری موجب تغییر رفتار کارکنان می‌شود. شکل شماره ۸ نشان دهنده این الگو می‌باشد.



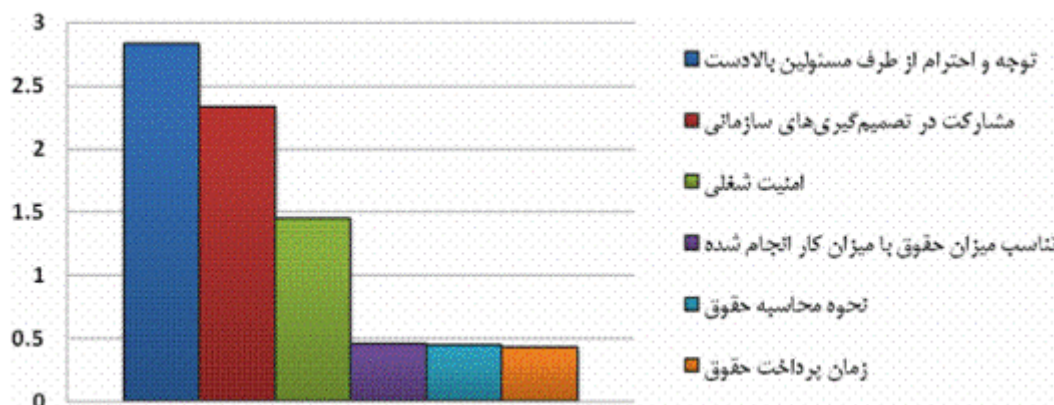
شکل ۸ - چارچوب اولیه اولویت‌های مشتریان داخلی

همانطوری که مشاهده می‌شود، چهار گروه حقوق، مزایای جانبی، امنیت شغلی و حس اهمیت به عنوان گروه‌های بنیادی و مستقل به وسیله عوامل زیر مجموعه خود، ساختار عمده پرسشنامه کارکنان را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین

سوالاتی در مورد عوامل تعدیل کننده پرسیده می‌شود. برای یافتن درجه اهمیت هر گروه از شماره گذاری اولویت از ۱ تا ۴ استفاده شده است و برای هر کدام از عوامل زیر مجموعه با استفاده از طیف لیکرت با ۵ درجه اهمیت اندازه‌گیری انجام می‌شود. در پایان سوالات کنترلی و سوالاتی در رابطه با سنجش میزان رضایت و وفاداری کارکنان به صورت کلی پرسیده می‌شود. هر پرسش‌نامه به صورت مصاحبه حضور توسط مدیر بازاریابی تکمیل شده و اطلاعات آن برای هر یک از کارکنان کاملاً خصوصی و محرمانه تلقی شده است. [۶] [۷]

نکته بسیار ظریفی که وجود دارد، این است که در کنار تکمیل این پرسشنامه، علاوه بر توضیحات اضافی مصاحبه کننده، یک توضیح ابتدایی در اول پرسشنامه وجود دارد که وضعیت کنونی، وضعیت آتی، اهداف کلی سازمان و همچنین اهمیت نظرات و همکاری نیروی انسانی را به کارکنان گوشزد می‌کند. این پرسشنامه در دو صفحه به صورت پیوست شماره ۱ ارائه شده است.

در اینجا به صورت ابتدایی به نتیجه آماری پرسیده شده از حدود هشتاد نفر از کارکنان مسئول صندوق و تحویل غذا، که دارای بیشترین سطح ارتباط با مشتریان را داشتند، می‌پردازیم. بر این اساس ۵۵/۵۵ درصد کارکنان گروه حس اهمیت از طرف مسئولین بالادست را اولین گروه مورد توجه خود انتخاب کردند. به همین ترتیب ۳۳/۳۳ درصد به گروه امنیت شغلی و ۱۱/۱۰ درصد به گروه حقوق تعلق گرفت. البته عدم توجه کارکنان این بخش به مزایای جانبی اگرچه جای سوالات بسیاری را ایجاد نمود، اما عوامل زیر گروه آن از جمله کوبن‌های خرید و برنامه‌های تفریحی بعد از ساعات کاری دارای کمترین درجه اهمیت در طیف لیکرت بودند. برای ساده‌تر بودن تحقیقات اولیه، وزن گروه‌های فوق به ترتیب از بیشترین درجه اهمیت در سه وزن ۶/۰، ۳/۰ و ۰/۱ داده شد. پس از اثر دادن وزن هر گروه در درجه اهمیت عوامل زیرمجموعه، نمودار شکل ۹ برای مهمترین عوامل از نگاه کارکنان بخش مذکور را نشان می‌دهد.



شکل ۹ - درجه اهمیت عوامل پراهمیت از نگاه کارکنان

بنابراین برخلاف انتظار اولیه که نیازهای مالی از طرف برخی مشاورین به عنوان تاثیر گذارترین عوامل مطرح می‌شدند، عوامل داشتن حس اهمیت در سازمان و امنیت شغلی به عنوان پراهمیت‌ترین عامل و به عبارت بهتر، به عنوان مهمترین نیاز یا سطح توقع از سازمان در وضعیت کنونی شناخته شدند. بنابراین، بالاتر بردن مدت قرارداد این بخش از کارکنان و آموزش

مسئولین آنها در نحوه برخورد و ارتباطات کاری با کمترین میزان هزینه می‌تواند تاثیر بسزایی در بالا بردن سطح رضایت آنها داشته باشد.

همچنین بر خلاف اینکه در نظرسنجی اولیه لباس به عنوان یک عامل بسیار پر اهمیت تلقی می‌شد، اما در بین عوامل تعدیل کننده در چارچوب، دارای کمترین درجه اهمیت با اختلاف بسیار زیاد با عوامل آموزش و تعداد کارکنان رستوران بوده است. عامل تعداد کارکنان رستوران به عنوان مهم‌ترین عامل در پیشنهاد نهایی به مدیریت ارشد مطرح خواهد شد تا بر اساس سیاست‌های کلی و بررسی‌های مالی و بودجه‌ای نسبت به آن تصمیمات مقتضی گرفته شود.

در بخش سنجش رضایت کارکنان از شرایط و نوع شغل خود به این نتیجه رسیدیم که بر اساس طیف ۱ تا ۵ و همچنین میانگین پاسخ داده شده $78/3$ میزان رضایت آنها متوسط رو به بالا محسوب می‌شود. در ادامه تنها $17/41$ درصد کارکنان به دنبال تغییر نوع شغل خود بودند، و از این تعداد تنها یک سوم آنها تمایل به جستجو برای یک نوع شغل جدید در داخل مجموعه سوپرستار بودند.

اما یکی از مهم‌ترین سوالات مطرح در این بخش در مورد میزان رضایت کلی آنان از شرایط محیط کاری در مجموعه رستوران‌های سوپرستار پرسیده شد که بر اساس میانگین پاسخی $33/2$ این درجه از رضایت را می‌توان تنها مقداری بالاتر از سطح رضایت متوسط دانست. بنابراین شرایط کنونی کارکنان را می‌توان غیررضایت بخش قلمداد نمود. بنابراین توجه هرچه بیشتر به پیشنهادات این گزارش و نظر سنجی مجدد پس از یک دوره زمانی از محورهای فعالیت واحد بازاریابی شرکت سوپرستار در آینده، اهمیت خود را اثبات می‌کند.

باید ذکر کرد که برای سنجش نوع سطح وفاداری کارکنان، از آنها پرسیده شد که آیا کار کردن در این مجموعه را به فرد دیگری پیشنهاد می‌کنند که در پاسخ تنها 17 درصد آنها پاسخ مثبت داده بودند. بنابراین همچون رضایت کلی آنان از مجموعه، وفاداری کارکنان نیز در وضعیت غیرمطلوب می‌باشد.

در آخر میزان رضایت کلی کارکنان به تفکیک گروه‌های حقوق، مزایای جانبی، امنیت شغلی و حس اهمیت پرسیده شد. بر این اساس $77/22$ درصد آنها از امنیت شغلی راضی بودند، مزایای جانبی و حس اهمیت هر کدام $11/11$ درصد و تنها $5/55$ درصد آنها از میزان حقوق خود رضایت کلی داشتند. البته باید توجه داشت که به علت کمبود نیروی کار مناسب، گردش نیروی انسانی داخل مجموعه رستوران‌های سوپرستار تا حدی پایین است که امنیت شغلی با توجه به مدت بسیار کم دوره قرارداد آنها باز هم از سطح رضایت بالا نسبت به سایر گروه‌های برخوردار است. اما این سطح رضایت به علت شرایط انحصاری و تحمیلی در شرکت به وجود آمده و هنوز به عنوان یک فرهنگ رفتاری پذیرفته نشده است. بنابراین با توجه به پایین بودن سطح رضایت کارکنان، حتی این گروه نیز نیازمند توجه بیش از پیش می‌باشد.

اگرچه در سوالات اولیه حقوق به عنوان مهم‌ترین عامل پراهمیت انتخاب نشد، اما باید توجه کرد که شرایط کنونی این گروه نیز از رضایت کلی نه تنها برخوردار نیست، بلکه در سطح بسیار ناراضی به سر می‌برد. به عبارت بهتر همانطوری که شرایط انحصاری نیروی کار، مدیریت را وادار به سیاست‌های گردش کم نیروی انسانی نموده است؛ شرایط انحصاری کمبود شغل مناسب برای این طبقه از نیروی کار، آنها را وادار به ادامه همکاری با سطح رضایت بسیار پایین نموده است. اگرچه عوامل بیرونی در سطح کشور بسیار بر ایجاد این انحصارها تاثیر گذار بوده‌اند اما در شرایط موجود حرکت به سمت سیاست‌های که بتواند یک نیروی انسانی وفادار همراه با تعهد بسازد، مطمئناً یکی از ضروری‌ترین راه‌های رسیدن به افزایش سطح رضایت مشتریان خارجی و در نتیجه افزایش سودآوری است.

۹- پیشنهادات نهایی مدیریتی

پیشنهاداتی که بر اساس تحقیقات فوق به مدیریت ارشد سازمان ارائه می‌شود، در نهایت با بررسی محاسبات مالی و انطباق با سیاست‌های کلی بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت مجموعه تبدیل به یک راهکار کاملاً اجرایی خواهند شد. اما در نگاه اولیه توجه به سه عامل ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان به صورت یک فرهنگ و سیاست سازمانی، تدوین سیاست‌های که نشان‌دهنده اهمیت هر فرد در مجموعه باشد و همچنین ایجاد آموزش‌های جهت اصلاح طرز رفتار مسئولین با کارکنان تحت مسئولیتشان، افزایش سیستماتیک تعداد کارکنان و در آخر ایجاد سیاست بهره‌گیری از نظرات تمامی کارکنان در جهت‌گیری‌های سازمانی برای افزایش سطح رضایت، تعلق و وفادار همراه با تعهد کارکنان بسیار ضروری و حائز اهمیت می‌باشند.

اگرچه پایین‌ترین سطح رضایت کارکنان از شرایط حقوق دریافتی می‌باشد، اما به دلیل سیاست‌های کوتاه مدت و میان مدت کاهش هزینه‌های سازمان و افزایش کارایی و اثربخشی بدون هرگونه بار مضاعف مالی قابل توجه، و همچنین به دلیل پراهمیت بودن عوامل دیگر از پیشنهاد افزایش و یا تغییر سیاست‌های موجود حقوق و دستمزد در شرایط فعلی صرف نظر می‌شود. مطمئناً بر اساس چرخه ارزش - رضایت - سودآوری، زمانی که اهداف مورد نظر در آخرین حلقه چرخه به دست آمد، توجه به این نیاز کارکنان به صورت تقسیم بخشی از سود حاصله و یا تغییر در نظام سیاست‌های پولی و مالی در دوره دیگری به این عامل توجه بیشتری خواهد شد.

۱۰- نتیجه‌گیری

واحد بازاریابی مجموعه رستوران‌های سوپرستار در حال حاضر در حال اجرای مراحل بعدی این تحقیق و سنجش رضایت مشتریان در سطح گسترده می‌باشد. در این تحقیق سعی شد تا به تکنیک‌های سنجش رضایت مشتریان، نظرسنجی، آماری و آنالیزی کمتر وارد شد و بیشتر توجه بر روی اثبات الگو دست یافته شده بود. بر اساس الگوی ارزش-رضایت-سودآوری عواملی که موجب ایجاد رضایت و وفاداری همراه با تعهد در کارکنان مجموعه شوند، در نهایت موجب پیدایش همین وضعیت برای مشتریان مصرف‌کننده خواهند شد و بر این اساس سودآوری مجموعه افزایش خواهد یافت. در حال حاضر برخی اقدامات پیشنهادی به مدیریت نیز در حال اجرا هستند، که مورد استقبال کارکنان رستوران‌های سوپرستار در گام‌های اولیه قرار گرفته است.

اگرچه برای بررسی دقیق‌تر درباره عوامل پراهمیت و تاثیرگذار بر روی میزان سطح رضایت و وفاداری همراه با تعهد کارکنان جامعه آماری وسیع‌تر و به کارگیری انواع تکنیک‌های بالاتر بردن دقت آماری بسیار ضروری می‌باشد، اما برای رسیدن به چارچوب‌های اولیه برای شروع اقدامات میان مدت و کوتاه مدت به صورت آزمایشی مناسب و بسیار کم‌هزینه می‌باشند. همچنین سرعت رسیدن به چارچوب‌های اولیه نیز بسیار بالا است، بنابراین این روش برای سایر شرکت‌هایی که بازاریابی داخلی را آغاز نموده‌اند پیشنهاد می‌گردد.

در پایان از همکاری و پشتیبانی مدیریت ارشد شرکت بین‌المللی خوش طعم و کلیه همکاران در بخش‌های مختلف رستوران‌های سوپرستار تشکر می‌نماییم. امید به آن است که نتایج کاربردی تحقیقات فوق‌الذکر در افزایش سودآوری و سطح رضایت مشتریان داخلی و خارجی شرکت‌های ایرانی، نقشی هر چند کوچک اما تاثیرگذار داشته باشد.

منابع

- 1- Nigel Hill, Gim Alexander, Hand Book of Satisfaction and Loyalty Measurement, Second Edition, England, Gower Publishing, 2000.
- 2- Sheila Kessler, Measuring and Managing Customer Satisfaction, First Edition, United State of America, American Society for Quality, 1996.
- 3- Adrian Payne, Handbook of CRM, First Edition, England, Butterworth-Heinemann, 2006.
- 4- فرهنگي رسا، ايران، موسسه خدماتي نيگل هيل، اندازه‌گيري رضايتمشتران، آقاي محمد رضا اسکندري، چاپ اول، ۱۳۸۵.
- 5- Philip Kotler, Gray Armstrong, Peggy H. Cunningham, Principle of Marketing, Sixth Canadian Edition, Canada, Pearson Education Canada Inc., 2005.
- 6- Duane Davis, Business Research for Decision Making, Sixth Edition, Canada, Thomson Brooks/Cole, 2005.
- 7- Bob E. Hayes, Measuring Customer Satisfaction (Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods), Second Edition, United State of America, American Society for Quality, 1998.