

فلسفه مشتری محوری

در بازاریابی مدرن ، مشتری در راس فعالیت های سازمانی قرار دارد و اغلب کوششها بایستی در جهت رفع نیازها و ایجاد ارزش برای وی باشد. در کوتاه مدت وظیفه بازاریابی انطباق نیاز مشتریان با محصولات موجود و در بلند مدت انطباق محصولات با نیازها و خواسته های مشتریان است . امتیازهایی که سازمان از طریق مشتری مداری بدست می آورد عبارت است از :

۱. زمان و ارزش های مشتریان در نظر گرفته می شود.
۲. تولید با توجه به نیاز مشتریان انجام می گیرد و در نتیجه خطر ریسک اقتصادی کاهش می یابد.
۳. نیاز مشتریان با توجه به منافع سازمان و ارزش های جامعه در نظر گرفته می شود.

در دنیای پر رقابت امروز شرکتی که پیش از تولید محصولات خود نیازها و خواسته های مشتریان را بررسی نماید احتمال موفقیت بالایی دارد .

تعریف مشتری

در دیدگاه سنتی ، هر کسی که از ما محصولی را می خرید و آن را استفاده می کرد را مشتری می گفتیم . اما امروزه، مشتری هر کسی است که با ما ارتباط دارد . اگر کسی وارد سازمان ما می شود مشتری ماست حتی اگر محصولی را خرید نکند، امروزه می گوییم، هر ارتباطی که برقرار می کنیم هر فردی از جامعه، مخصوصا مشتریان داخلی ما که پرسنل ما و بخش های مختلف سازمان ما هستند ،مشتری ما خواهد بود. امروزه می گوییم مشتری با سلام کردن مشخص خواهد شد، یعنی هر کس ارتباطی برقرار کرد و سلامی به ما کرد در آن لحظه مشتری ماست، خواه محصولی از ما بخرد، یا نخرد.

در حالت کلی مشتری ، سازمان یا شخصی است که محصولی را دریافت می کند. مانند مصرف کننده ، مراجعه کننده، استفاده کننده نهایی، خرده فروش (در مقام خریدار) ، منتفعین و خریداران.

صدای مشتری

مطلبی که بسیار مهم است بحث **Voice of customer** یا صدای مشتری است . برای هر سازمانی در هر نقطه از دنیا ، احساس مشتری یکی از مهمترین پارامترها می باشد.. بنابراین ما صدای مشتری را در قالب همان احساس می بینیم و اینها را معادل هم می دانیم . به عبارتی دیگر ما با جمع آوری صدای مشتری سعی می کنیم احساس مشتری را آشکار کنیم . سازمان های برتر و پیشرو مطمئناً در آشکارسازی احساس مشتری موفق خواهند عمل کرد .

بنابراین اندازه گیری رضایت مشتریان متکی خواهد بود به جمع آوری صدای مشتری یا آشکار سازی احساس مشتری . پس در دنیای مدرن امروز و مدیریت مدرن سازمان های امروزی باید استراتژی خودشان را متکی کنند بر جمع آوری صدای مشتری و آنچه که از احساس مشتری برمی آید. به عبارتی، ما از مشتری خواهیم فهمید که چه باید بکنیم.

امروزه بسیاری از سازمان های پیشرو از مشتریان به عنوان ابزارهای کنترلی بسیار خوب و قدرتمندی استفاده می کنند که نه تنها هزینه ای را برای سازمان ندارد. بلکه ارزش افزوده بسیاری را هم به ارمغان می آورد. برای مثال وقتی شما صدای مشتریان را جمع آوری می کنید، عملاً کلیه حوزه های فروش، نمایندگی ها، خدمات پس از فروش و بسیاری از فعالیت های خودتان را تحت کنترل مشتری قرار می دهید . چون وقتی مشتری نسبت به نمایندگان فروش شما، VOC یا خطای را به شما می رساند یعنی در حقیقت آن را برای شما کنترل کرده که شاید شما با صرف هزینه های بسیار زیادی نمی توانستید این کار را بکنید

روش های جمع آوری صدای مشتری:

تکنیک های بسیار زیادی برای جمع آوری صدای مشتری VOC وجود دارد . هر سازمانی می تواند از هر تکنیکی که تمایل دارد استفاده نماید . بایستی توجه داشته باشیم از تکنیکی استفاده کنیم که بیشترین بازگشت یا بیشترین آشکار سازی را در زمینه احساس مشتری را برای ما به ارمغان بیاورد . روش ها و تکنیک های مختلفی برای شنیدن صدای مشتری وجود دارد .

پر کاربرد ترین روش ها عبارتند از : پرسشنامه های رسمی ، فرم های نظر سنجی ، مصاحبه (تماس مستقیم با مشتری) ، گروه های متمرکز ، مشاهده (بررسی های میدانی) ، تجزیه و تحلیل شکایات مشتریان و مردم نگاری . در ادامه هر کدام از تکنیک ها را به اختصار توضیح می دهیم .

پرسشنامه

یکی از معروف ترین تکنیک های جمع آوری صدای مشتریان استفاده از پرسشنامه است . شما می توانید پرسشنامه هایی را برای مشتری ارسال نمایید و مشتری بر اساس پرسشنامه های دریافتی، احساس ، صدا و نیازهای خودش را و هم موارد مرتبط با دیدگاه ها و افکار خودش را نسبت به سازمان شما اعلام نماید. در تحقیقات توصیفی و نیز تحقیقاتی که از گستره جغرافیایی زیادی برخوردار باشد یا افراد جامعه آماری و نمونه آن زیاد باشند، معمولاً از روش پرسشنامه ای استفاده می شود. روش پرسشنامه ای محتاج پیش بینی ها و برنامه ریزی ها و تدارک امکانات و نیروی انسانی قابل ملاحظه ای است که محقق باید از وجود آنها اطمینان خاطر داشته باشد .

پرسشنامه حاوی تعدادی سؤال دربارهٔ متغیرهای مورد سنجش از جامعهٔ مورد مطالعه است. این سؤالات با استفاده از تکنیک‌های خاص و نیز مقیاس‌ها به‌گونه‌ای ساخته می‌شود که بتوان اطلاعات مورد نظر را از جامعه یا نمونه مورد مطالعه گردآوری کرد. این سؤالات هر یک دربارهٔ یکی از ابعاد و یا متغیرهای موضوع مورد مطالعه است، باید به‌گونه‌ای طراحی و ساخته شود که آنچه را به‌عنوان پاسخ از پاسخگو یا عضو جامعه و نمونه طلب می‌نماید، مشخص سازد.

در پرسشنامه به دو روش می‌توان سؤالات را طراحی کرد: سؤالات باز و سؤالات بسته:

سؤالات باز سؤالاتی هستند که پاسخگو را محدود به انتخاب پاسخ‌های از پیش طراحی شده نمی‌کنند، بلکه محقق دست پاسخگو را باز می‌گذارد تا هرچه در مورد پاسخ لازم می‌داند، ارائه دهد؛ بنابراین، در فضای پیش‌بینی شده در مقابل یا ذیل سؤال، پاسخ‌موردنظر خود را آزادانه خواهد نوشت.

سؤالات بسته سؤالاتی هستند که محقق با استفاده از مقیاس اسمی یا عددی و براساس پاسخ‌های فرضی تنظیم می‌کند و پاسخگو از بین آنها پاسخ‌موردنظر خود را انتخاب نموده، علامت می‌زند. به پرسشنامه‌ای که حاوی سؤالات بسته باشد پرسشنامهٔ منظم نیز گفته می‌شود. در سؤالات بسته به هر یک از پاسخ‌های مفروض، گزینه می‌گویند. برای انتخاب گزینه‌ها، محقق با استفاده از پرسشنامه‌های مشابه، یا بررسی متون و ادبیات مربوط، یا با استفاده از بررسی‌های اولیهٔ مبتنی بر مطالعه و مصاحبه، و نیز با استفاده از قوهٔ تشخیص و تفکر و ابتکار خود، تعدادی گزینه برای هر سؤال انتخاب می‌نماید و در مقابل هر یک از گزینه‌ها دایره یا چهارگوشی را رسم می‌کند تا پاسخگو بتواند در مقابل گزینهٔ منتخب خود آن را علامت بزند. نکته قابل توجه این است که تعداد گزینه‌ها هرچه کمتر باشد بهتر است؛ زیرا پاسخگو با تمرکز فکری بیشتری خواهد توانست پاسخ لازم را برگزیند. اگر محقق ناچار باشد تعداد گزینه‌ها را افزایش دهد، باید سعی کند از ۷ مورد تجاوز نکند تا لطمه‌ای به تمرکز فکری پاسخگو وارد نشود. از طرفی چون سؤالات بسته پاسخگو را محدود می‌نماید، محقق باید طوری گزینه‌ها را انتخاب کند که حاوی تمام پاسخ‌های مفروض دربارهٔ سؤال مطرح شده باشد.

پس از آنکه پرسشنامه آماده شد، محقق باید برای اجرای آن تدابیر اجرایی لازم را اتخاذ کند. برنامه‌ریزی اجرایی شامل اقدامات گوناگونی است که عبارتند از: نمونه‌گیری، انتخاب و تعیین پرسشگران، طراحی سازمان اجرایی پرسشگری، آموزش پرسشگران، تعیین مدیران و کادرهای اداری سطوح پایین‌تر و آموزش آنها، اتخاذ دیگر تدابیر لازم برای اجرای پرسشنامه و در نهایت شروع پرسشگری و اتمام آن. الف - روش اجرای پرسشنامه: اجرای پرسشنامه و تکمیل آن به روش‌های گوناگونی امکان‌پذیر است که محقق باید روش‌های مناسب را انتخاب کند و به مورد اجرا بگذارد. این روش‌ها عبارتند از:

۱. تکمیل پرسشنامه بوسیله پرسشگر. در این روش پرسشگر پرسشنامه را در اختیار می‌گیرد و بطور حضوری و مستقیم با پاسخگو به گفتگو می‌پردازد و با طرح سؤالات، پاسخ‌ها را در محل مناسب در

پرسشنامه قرار می‌دهد. این روش، مناسب‌ترین و در ضمن پرهزینه‌ترین روش‌هاست. در این روش پرسشگر مفاهیم و اهداف و مقاصد سؤال‌ها را برای پاسخگو توضیح می‌دهد و پاسخ‌های روشن و واقعی را از پاسخگو دریافت می‌کند. بخصوص اگر پاسخگویان بی‌سواد باشند، این کار ضروری است.

۲. تکمیل پرسشنامه بوسیله پاسخگو. در این روش، پرسشنامه در اختیار پاسخگو قرار می‌گیرد تا خودش نسبت به تکمیل آن اقدام کند. در این روش احتمال خطا و بروز ابهام در درک محتوای سؤال‌ها برای پاسخگو وجود دارد. علاوه بر آن ممکن است پرسشنامه بطور کامل تکمیل نشود یا اصلاً عودت داده نشود.

۳. تکمیل پرسشنامه از طریق ارتباط تلفنی. در بعضی از تحقیقات علمی که تعداد افراد نمونه اندک است و همگی تلفن دارند، و محقق نیز نیروی پرسشگر فراوان در اختیار ندارد، یا زمان به وی اجازه نمی‌دهد، ممکن است از روش ارتباط تلفنی استفاده شود و پرسشنامه تکمیل گردد.

۴. ارسال پرسشنامه با پست. از این روش محقق زمانی استفاده می‌کند که امکانات و نیروی انسانی پرسشگر به تعداد مورد نیاز در اختیار نداشته باشد. در این روش احتمال تکمیل نشدن و بازگردانده نشدن پرسشنامه‌ها زیادتر است و محقق باید برای بدست آوردن حدنصاب پرسشنامه‌های مورد نیاز دائماً از طریق پست پی‌گیر کار باشد و احتمالاً نامه‌های جدیدی در پیرو نامه اولیه برای پاسخگویان ارسال نماید. در روش ارسال پرسشنامه از طریق پست باید نکات زیر رعایت شود:- زروی پاکت آدرس گیرنده و فرستنده بطور کامل نوشته شود.- پرسشنامه و راهنمای آن در پاکت قرار داده شود.- برای سهولت کار عودت پرسشنامه تکمیل شده، پاکت تمبرزده‌ای را که روی آن آدرس محقق نوشته شده ضمیمه کند تا پاسخگو برای ارسال پرسشنامه ناچار به تهیه پاکت و تمبر نباشد.- در صورت امکان نامه جداگانه یا کارت یا نشانه‌ای یادگاری بعنوان هدیه برای پاسخگو بفرستد. نامه‌ای که در پاکت با نام پاسخگو گذاشته می‌شود، از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا متن و لحن آن می‌تواند در جلب موافقت او برای همکاری و تکمیل پرسشنامه و اعاده آن تأثیر زیادی داشته باشد. ب- پیش‌بینی مرجع و مرکز هدایت‌کننده و ناظر.

اجرای پرسشنامه عملاً با مشکلاتی همراه است که امکان پیش‌بینی و تدبیراندیشی برای آنها وجود ندارد. در واقع، امور غیرمنتظره‌ای پیدا می‌شود که باید درباره آنها تصمیم‌گیری شود و پرسشگر راهنمایی گردد؛ برای مثال، امکان دارد افراد نمونه در دسترس قرار نگیرند، یا محیط پرسشگری دارای موانعی باشد، یا موارد ابهامی در موارد متقابل پرسشگر و پاسخگو بوجود آید، یا برخی سؤالات منجر به حساسیت و بروز تنش شود، یا حادثه‌ای نظیر سیل، طوفان، جنگ، ناامنی و ... کار پرسشگری را دچار مشکل نماید؛ بنابراین، باید مرکز هدایت و نظارتی در کار باشد تا پرسشگران یا مجریان سطوح پایین‌تر بتوانند با سریع‌ترین وسیله ممکن از مسؤول هدایت و نظارت کسب اطلاع کرده مشکل را برطرف کنند؛ زیرا تصمیم‌گیری درباره بعضی امور، خارج از صلاحیت پرسشگر است و دخالت او جریان سالم تحقیق را دچار مشکل می‌نماید؛ بنابراین، مدیر پژوهش باید مرجع و مرکزی برای هدایت کار و نظارت بر آن با

امکانات ارتباطی سریع در سطح مرکز یا سطوح استان و شهرستان پیش‌بینی نماید. با ایجاد این مرکز می‌توان گروهها یا افراد ناظری به میدان و محیط پرسشگری اعزام نمود تا بر کار پرسشگران نظارت نمایند و از صحت و اعتبار داده‌های گردآوری شده و میزان واقعی بودن آنها اطمینان خاطر پیدا کنند. ج - پیش‌بینی نحوه ورود به میدان و محیط پرسشگری. برای ورود به محیط پرسشگری و تماس با پاسخگو باید محقق یا پرسشگران، پیش‌بینی‌های زیر را انجام دهند:

- ✓ قبل از ورود و برقراری ارتباط با پاسخگویان مجوزهای لازم برای تماس با پاسخگویان بویژه درباره‌مؤسسات و مراکز دولتی را کسب و نیز موافقت قبلی پاسخگویان را جلب و وقت ملاقات را تنظیم کنند. کلیه برگه‌ها و پرسشنامه‌ها و ابزار مورد نیاز را تنظیم و کنترل کنند. از همراه داشتن معرفی‌نامه و ارائه به مقامات محلی و جلب همکاری آنها اطمینان حاصل کنند.
- ✓ در هنگام ورود و شروع پرسشگری باید آداب و احترامات لازم را مراعات کنند و مقررات و موازین حاکم بر مؤسسه را رعایت نمایند.
- ✓ توضیحات لازم درباره تحقیق، اهداف، نتایج و بویژه تأثیراتی که در جامعه خواهد داشت، ارائه دهند.
- ✓ از محفوظ ماندن اطلاعات و داده‌ها به آنها اطمینان بدهند.
- ✓ اعتماد و همکاری پاسخگویان را جلب کنند.
- ✓ خود را با شرایط فردی و محیطی پاسخگویان هماهنگ کرده، ویژگی‌های روحی، فرهنگی، شغلی و اجتماعی آنان را درک کنند.

از همکاری پاسخگویان و نیز مقامات و مسؤولان مؤسسه و مقامات محلی تشکر کنند. د - پیش‌بینی اقدامات بعد از مرحله پرسشگری. محقق باید پیش‌بینی کند که بعد از مرحله پرسشگری و اتمام کار عوامل اجرایی باید چه اقداماتی را انجام دهند. این اقدامات عبارتند از: ۱. گردآوری و تمرکز پرسشنامه‌ها در ستاد مرکزی یا دفاتر و مراکز شهرستان و استان. ۲. بازنگری پرسشنامه‌های تکمیل شده و اطمینان از بی‌نقص بودن آنها. ۳. بسته‌بندی و انتقال پرسشنامه‌ها از شهرها و استان‌ها و مناطق و تمرکز آنها در ستاد مرکزی طرح تحقیق. ۴. ارسال پرسشنامه‌ها به گروه‌گذار برای بررسی و در صورت لزوم گذرداری آنها. ۵. ارسال نامه‌های تشکر برای افراد، مقامات و مسؤولان ذیربط که در جریان پرسشگری با مجریان همکاری کرده‌اند. ۶. پرداخت حق‌الزحمه‌ها و هدایای مربوط به پرسشگران و کلیه عوامل اجرایی و تشکر از آنها.

فرم نظر سنجی مشتریان:

در پرسشنامه زیر که به کاغذ سفید معروف است. هیچ‌گونه محرک یا سمت و سوی برای مشتری درج نکردیم، بخاطر اینکه مشتری ذهنش باز و آزاد باشد و هر آنچه که از ذهنش تراوش می‌کند و احساسش می

گوید برای ما درج کند. طبیعی است که در این حالت مشتری علاوه بر محصول یا خدماتی که ما به او ارائه می دهیم. درباره نحوه برخورد ما در ارتباط با امور مالی و صورتحساب های ما، در ارتباط با دیدگاه مردم و مشتریان در بازار نسبت به سازمان او و هر آنچه را که شما فکر می کنید او در ذهنش دارد، احتمال انتقالش در این فرم خواهد بود و بیشتر از سایر موارد است.

فرم نیازسنجی مشتریان

تاریخ.....:

مدیریت شرکت به مدیریت مشتری مدار و افزایش رضایت مشتری به عنوان اصلی ترین سیاست های سازمان باور دارد. لذا خواهشمندیم هرآنچه که در افزایش رضایت شما موثر است را اعلام فرمائید .

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-
- 6-
- 7-
- 8-
- 9-
- 10-

مشخصات مشتری: امضاء:

در اولین گام شما این فرم ها را ارسال می کنید . انتظار نداشته باشید که همه مشتریان به شما پاسخ بدهند، چون فرهنگ مشتری به گونه ای است که ممکن است زمان برای شما اختصاص ندهد، وقتی که فرمها را برای مشتریان ارسال می کنید طبیعی است که آنها احساس و صدای خودشان را در آن فرم ها قید می کنند و برای شما بر می گردانند. نظام های تشویقی برای مشتریان در این ارتباط لازم است تا آنها تشویق بشوند این فرم ها را ارسال کنند. مشتریان مختلف ممکن است صداها و احساسات مختلف را برای شما بفرستند، برای مثال: اگر شما فرمی را برای مشتری الف می فرستید، و فرمی را برای مشتری ب ممکن است VOC هایی را که شما دریافت می کنید یکسان نباشد، اگرچه در بسیاری از این فرم ها ممکن است اشتراکاتی هم وجود داشته باشد.

مشاهده (بررسی های میدانی):

مصاحبه (تماس مستقیم با مشتریان):

مصاحبه روشی است که در آن اطلاعات مورد نیاز تحقیق از طریق ارتباط مستقیم بین پرسشگر یا محقق با پاسخگو گردآوری می‌شود. در واقع، مصاحبه یک مکالمه^۱ دو طرفه است که با طرح سؤال مصاحبه‌گر به منظور کسب اطلاعات مربوط به تحقیق آغاز می‌شود. این امر می‌تواند بصورت رو در رو یا برقراری ارتباط تلفنی انجام پذیرد.

برقراری ارتباط صمیمانه بین مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده نقش مهمی در ثمربخشی این روش دارد؛ زیرا مصاحبه برای پی بردن به واقعیت‌ها، احساسات، گرایش‌ها، باورها و علائق پاسخگو یا مصاحبه‌شونده طراحی و برنامه‌ریزی می‌شود و تحقیق این امر با برقراری ارتباط صمیمانه و جلب اعتماد مصاحبه‌شونده مقدور است. در این روش، مصاحبه‌گر درصدد نفوذ در مصاحبه‌شونده نیست و نمی‌خواهد طوری عمل کند که باعث بروز تغییر در وی شود. همچنین، مصاحبه‌گر باید بداند که صبر و خویشتن‌داری و تحمل بروز شرایط ناگوار امری ضروری است؛ چرا که اگر بخواهد در مقابل ناملایمات واکنش نشان دهد، کار مصاحبه پیش نخواهد رفت؛ یعنی اینکه واکنش مثبت یا منفی که به بروز تغییر در نحوه^۲ اظهارات مصاحبه‌شونده منجر گردد یا او را وادار کند که در بیان مطلبی یا موضوعی بیش از اندازه اغراق نماید یا آن را کتمان کند باعث می‌شود که محقق یا مصاحبه‌گر نتواند واقعیت درونی مصاحبه‌شونده را درک نماید.

ابزار ثبت اطلاعات مصاحبه به نوع مصاحبه بستگی دارد. فرض بر این است که محقق یا مصاحبه‌گر با برنامه‌ریزی قبلی و با در نظر داشتن هدف خاصی کار مصاحبه را شروع می‌کند؛ بنابراین، می‌داند و باید بداند که حول چه موضوعات و مسائلی باید از مصاحبه‌شونده سؤال کند، چه پاسخی را باید تعقیب کند و اساساً چه نوع اطلاعاتی را باید گردآوری کند تا بتواند پاسخ مسئله تحقیق را بدهد. از این‌رو، ناچار است درباره تعداد و نحوه سؤال کردن از مصاحبه‌شونده قبلاً بیندیشد و آنها را مدون کند. پس از تدوین سؤالات، مصاحبه‌گر آنها را در ظرف مناسبی سازماندهی می‌کند که از آن به کارت مصاحبه تعبیر می‌شود؛ بنابراین، ابزار ثبت اطلاعات روش مصاحبه، کارت یا برگه‌مصاحبه است که حاوی تعدادی سؤال مرتبط با موضوع و مسئله تحقیق می‌باشد. این کارت‌ها به پرسشنامه شباهت دارد با این تفاوت که حجم سؤالات آنها کمتر است و کاربری آنها نیز با پرسشنامه‌ها تفاوت دارد. پرسشنامه‌ها برای مطالعات وسیع همراه با افراد مورد مطالعه و جامعه بزرگ کاربرد دارد، ولی از آنجا که مصاحبه برای مطالعات موردی و عمیق و توأم با ریشه‌یابی مورد استفاده قرار می‌گیرد، افراد مورد مطالعه اندک هستند. کارت مصاحبه نیز برای تعداد معدودی از افراد جامعه مورد مطالعه بکار می‌رود.

مصاحبه ساختارمند:

این مصاحبه که مصاحبه بسته، استاندارد و هدایت‌شده نیز خوانده می‌شود، دارای ابزار سنجش از پیش تهیه شده است؛ یعنی تعداد و نوع سؤال‌ها، ترتیب و نیز راهنمای تکمیل و کارت حاوی سؤال‌ها از قبل آماده است و مصاحبه‌گر در هنگام مصاحبه و با استفاده از آنها و با ترتیبی که سؤالات در آن تنظیم

شده، کار مصاحبه را شروع می‌کند. در این روش، محقق یا مصاحبه‌گر هم می‌تواند از ابزار میزان شده و استاندارد استفاده کند و اولویت را به این ابزارها بدهد و هم می‌تواند از ابزار خودساخته استفاده کند.

مصاحبه بدون ساختار:

به این نوع مصاحبه، مصاحبهٔ آزاد، باز، غیراستاندارد و هدایت‌نشده نیز گفته می‌شود و در آن ابزار سنجش از پیش طراحی شده وجود ندارد. البته محقق بدون برنامه نیست؛ یعنی این روش به معنی نداشتن هدف، روش و برنامهٔ خاص مصاحبه نیست، بلکه بدین معنی است که محقق همانند روش مصاحبه منظم، دارای ابزار سنجش طراحی شده حاوی تعداد سؤال با ترتیب خاص و غیرقابل انعطاف نیست، بلکه از آزادی عمل زیادتری برای کسب اطلاعات دقیق‌تر و عمیق‌تر و بیشتر برخوردار است؛ از این‌رو، محقق بهتر می‌تواند مطلب را موشکافی و ریشه‌یابی نماید.

در این روش مصاحبه‌گر سؤالات مصاحبه را در ذهن خود دارد یا ممکن است روی برگه‌ای یادداشت کرده باشد، ولی خود را ملزم به رعایت ترتیبی خاص در طرح آنها نمی‌داند؛ یعنی اولاً او با توجه به اوضاع و احوال و شرایط و ارزیابی میزان آمادگی مصاحبه‌شونده از مجموعهٔ سؤال‌های موردنظر یک سؤال مناسب را انتخاب و مطرح می‌کند و کار مصاحبه را به پیش می‌برد و متناسب با شرایط دومین سؤال و همین‌طور بقیه را مطرح می‌کند. ثانیاً آزادی عمل بیشتری برای مصاحبه‌گر وجود دارد که اگر احساس کند در ضمن پرسش و پاسخ‌های مصاحبه و مبادله مطالب، موضوع و مطلب جدید و غیرمنتظره‌ای پیش آمده، سریعاً سؤال مناسب با آن را طرح کند تا بر غنای داده‌های مربوط بیفزاید و یک گام به کشف حقیقت و واقعیت نزدیک‌تر شود. ثالثاً این روش فرصت مناسبی است برای پاسخگو و مصاحبه‌شونده که به دور از محدودیت‌های فضا و گزینه‌ها در داخل کارت مصاحبه، مسائل و دیدگاه‌های خود را درباره سؤال طرح شده بیان نماید.

تجزیه و تحلیل شکایات مشتریان:

مدیریت شکایات مشتریان عبارت است از تجزیه و تحلیل، طرح‌ریزی، اجرا و کنترل تمامی فعالیت‌هایی که یک شرکت در برخورد با شکایات‌ها انجام می‌دهد. مفهوم مدیریت شکایات مشتری با خط مشی‌های خدمات شرکت مرتبط است و بخش مهمی از سیستم مدیریت کیفیت را تشکیل می‌دهد. تحقیقات اخیر نشان داده است که مدیریت شکایات مشتریان نه تنها بر روی رضایت آنان اثر مثبت دارد بلکه بر رضایت کارکنان یک سازمان نیز به نحو قابل توجهی تاثیرگذار است.

بی‌تردید هر سازمان و یا شرکت قادر نیست همه چیز را برای همه کس فراهم کند. به عبارت ساده‌تر راضی نگاه داشتن همه برای یک سازمان امکان‌پذیر نیست پس شک نیست که در هر حال و با هر سطحی از ارائه خدمات باز هم شکایاتی در بین خواهد بود. برای دست یافتن به یک طبقه بندی و تقسیم کار منسجم پیش از هر چیز باید به طبقه‌بندی بازارها، متناسب با نوع فعالیت شرکت یا سازمان دست یافت.

طبقه‌بندی مشتریان Customer segmentation به طور کلی پنج نوع مشتری در ارتباط با شکایتهای وجود دارد.

۱- مشتریان صبور و خونسرد: این مشتریان شکایت نمی‌کنند. البته باید تلاش شود تا آنها شکایت و پیشنهاد خود را ارائه کنند و سپس در جهت حل آنها اقدام شود. به عبارت دیگر، بعضی سازمانها و شرکتهای میزان کم یا عدم گزارش شکایت از سوی مشتریان را الزاماً بیانگر کیفیت مطلوب تلقی می‌کنند. اما در این مورد سکوت علامت رضایت نیست

۲ - مشتریان مهاجم: برعکس مورد اول با صدای بلند و به صورت طولانی و پیگیر شکایت خود را مطرح می‌کنند. در واقع این قبیل مشتریان برخلاف تصور قالب، باید در حکم گنجی گرانبها تلقی شده و مورد تشویق واقع شوند. چرا که آمار نشان می‌دهد مشتری راضی رضایت خود را به پنج نفر منتقل می‌کند ولی مشتری ناراضی به بیست نفر و این تبلیغات منفی و شفاهی (دهان به دهان) بسیار تاثیرگذار است.

۳ - مشتریانی که انتظار دریافت بهترین کالاها و خدمات را دارند و بابت آن پول پرداخت می‌کنند: آنها با یک روش منطقی شکایت می‌کنند و به نتایج علاقه‌مند هستند. پس با طرح سوالات مشکلات را درک کنید و سپس آنرا حل کنید. این مشتریان توجیه کردن مشکلات را نمی‌پذیرند.

۴ - مشتریان سوءاستفاده کننده: این مشتریان می‌خواهند که چیزی را دریافت کنند که استحقاق آنرا ندارند پس، فقط به درخواستهای منطقی آنها به صورت عینی پاسخ دهید.

۵ - مشتریانی که همواره شکایت می‌کنند و هرگز راضی نمی‌شوند: با حوصله به شکایتهای آنها گوش دهید و عصبانی نشوید. مشتریان خوبی هستند و به دیگران در مورد عکس العمل مثبت شما تبلیغ مثبت می‌کنند.

هشت گام برای برخورد با شکایتهای مشتریان:

۱ - به مشتری فرصت شکایت کردن را بدهید.

۲ - به شکایت مشتری توجه کامل کنید.

۳ - به شکایت مشتری به صورت کامل گوش دهید.

۴ - همواره سوال کلیدی (چه مشکل دیگری وجود دارد؟) را مطرح کنید.

۵ - قبول کنید که مشکل وجود دارد. هرگز بحث نکنید و با مشتری مخالفت نکنید.

۶ - معذرت خواهی کنید.

۷ - مشکل را برطرف کنید.

۸ - از اینکه مشتری مشکل را مطرح کرده از او تشکر کنید.

پس هدف اصلی مدیریت شکایت مشتریان این است که شکایت‌ها بیشتر شود. در ابتدای امر شاید ازدحام آنها خارج از تصور شود اما به تدریج این روند تعدیل خواهد شد. بنابراین می‌توان اهداف مدیریت شکایت مشتریان را به شرح زیر تعریف و طبقه بندی کرد.

وظایف مدیریت شکایت مشتریان

وظایف مدیریت شکایت مشتریان شامل موارد زیر است:

- ایجاد کانال مناسب برای عرضه شکایت توسط مشتری.
- تشویق مشتریان برای عرضه شکایتهای خود.
- جمع آوری اطلاعات دقیق در مورد شکایت‌ها.
- چگونگی رفع مشکل به صورت موثر و سریع.
- تجزیه و تحلیل شکایت و ارائه بازخور.

علاوه بر این، برای بررسی و ارزیابی شکایتهای، سطوح دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده نیز باید مورد توجه قرار گیرد. در نتیجه، یک سیستم مدیریت شکایت مشتریان کارا شامل: ورود داده‌ها، حل مشکلات، بازیافت اطلاعات و کنترل است.

در گام اول شرکت باید کانالی برای عرضه شکایت که به آسانی قابل دسترسی باشد، ایجاد کند تا موانع مالی و روانشناختی مشتریان کاهش یابد، طرح شکایت را در مشتریان افزایش دهد. علاوه بر این، وجود این کانالها موجب می شود تا مشتری فکر کند که مشکل او به طور جدی مورد بررسی قرار گرفته است. انواع کانالهای شکایت را می توان، حضوری، تلفنی (تلفنهای رایگان و تلفنهای خدماتی) Hotline، الکترونیکی و مکتوب عنوان کرد. در عمل یک شرکت باید چندین کانال عرضه شکایت را ایجاد کند تا مشتریان بتوانند بین آنها انتخاب کنند. برای تشویق شکایتها از تمامی ابزارها استفاده می شود تا مشتری از کانالهای عرضه شکایت مطلع شود. برای این کار شرکت باید هزینه‌های ادراک شده شکایت مشتریان را کاهش دهد. تا احتمال موفقیت شکایت افزایش یابد. فعالیت ها باید به گونه ای باشد تا تعداد زیادی از مشتریان ناراضی شکایت کنند تا از عواقب منفی عدم رضایت اجتناب شود. برای عرضه اطلاعات درمورد کانال شکایت مشتریان می توان از ارائه کارت‌های پیشنهادها - عرضه آگهی در رسانه‌ها یا بولتن‌های اطلاع‌رسانی یادداشت ویژه الصاق شده به قبوض آبونمان یا لوازم اندازه‌گیری یا یاداشتهایی که بخشی از اطلاعات ضروری را دارا است استفاده کرد.

پاسخگویی به شکایت ها:

بهترین روش آن است که در اولین تماس مشکل مشتری حل شود. با این حال، در موارد زیادی، مساله با سرعت قابل حل نیست زیرا که ممکن است اطلاعات کافی در دسترس نباشد. در چنین شرایطی، کارکنان بخشهای دیگر شرکت نیز باید فعالیتهایی را انجام دهند. از یک دیدگاه مشتری گرایانه، چندین سطح مسوولیت باید تعریف شود تا فرایند مدیریت شکایت مشتری سازماندهی شود. این سطوح مسوولیت شامل: چه کسی مسوولیت کل فرایند مدیریت شکایت مشتریان را به عهده دارد، چه کسی مسئول یک مورد خاص بوده و چه کسی مسئول انجام یک وظیفه خاص است. نکته حائز اهمیت در این بخش مربوط به کارکنان شرکت و میزان رضایتمندی آنهاست در بعضی شرکتهای موفق اهمیت رضایتمندی کارکنان تا حدی است که آنان را مشتریان داخلی شرکت خطاب می کنند و بر این عقیده‌اند که ابتدا باید رضایتمندی آنان جلب شود. این شرکتهای فرمول موفقیت خود را در این امر مهم می جویند. به علاوه با تعیین علمی بازار و آسیب شناسی شکایات مشتریان به نوعی تفکر سیستمی دست می یابند که از طریق آن اهمیت همه افراد سازمان باید به موفقیت و رضایتمندی مشتریان بیندیشند حتی کسانی که به طور مستقیم با مراجعان تماس ندارند. به همین دلیل و با توجه به نیاز جامعه کارکنان به طور غیر مستقیم در صورت

رضایتمندی مشتریان می‌کوشند چرا که کارکنان ناراضی، مشتریان را ناراضی می‌کنند. به طور کلی ویژگیهای کارکنان به خصوص در پوسته خارجی شرکت که در تماس مستقیم با ارباب رجوع و به خصوص در بخشهای پذیرش شکایت هستند به شرح زیر خلاصه می‌شود:

۱ -وضع ظاهر، Appearance لباس، بهداشت، نظم و ترتیب و محیط کاری مناسب، چرا که آنها در واقع نماینده سازمان در منظر مشتریان و ارباب رجوع هستند.

۲ - شنونده خوبی باشند و خوب حرف بزنند. تن صدا و عادات مکالمه. کلام و واژه‌هایی که به کار می‌برند و در یک کلام داشتن مهارت مکالمه، گفتگو، برقراری ارتباط کلامی مناسب با موقعیت‌های مختلف ضروری است.

۳ - طرز رفتار و برخورد. فرد پاسخگو باید انعطاف‌پذیر بوده و به سادگی آماده عذرخواهی باشد. صبور و دارای سعه صدر و همیشه شعار حق با مشتری است را در ذهن داشته باشد و در عمل هم به آن معتقد باشد.

۴ - هوش: سرعت انتقال و دقت نظر بسیار مهم است یعنی چنانچه از نحوه کار ایرادی مطرح می‌شود فرد قادر به پاسخگویی بوده و دانش و اطلاعات لازم را دارا باشد.

۵ -قابلیت اعتماد و اطمینان. تا اعتماد نباشد، شکایت منتقل نمی‌شود. در واقع اعتماد مشتری تابعی است از (خدمت قابل ارایه، شرکت، فرد پاسخگو). گاه فرد پاسخگو اعتماد به خود را در مشتری بالا می‌برد اما اعتماد به سیستم را پایین می‌آورد.

۶ -قاطعیت و کنترل وضعیت: سعی کند تا حد امکان وارد مباحث غیرضروری و حاشیه‌ای نشود. پاسخگو باید علاوه بر مهارتهای کلامی و اخلاقی مسلح به مهارت‌های فنی باشد و دانش فنی لازم را داشته باشد تا حد امکان مشتری وارد بحثهای غیرضروری و حاشیه‌ای نشود. خدمت‌ارایه شده داشته باشد.

۷ -اعتماد به نفس: دانش و تجربه باعث ایجاد اعتماد به نفس در فرد می‌شود.

۸ -خلاقیت: برای یافتن بهترین راه حل در مواقع ضروری باید خلاقیت وجود داشته باشد. با توجه به موارد فوق باید برای برخورد با مشتریان شاکی باید افرادی انتخاب شوند که از کاراترین و بهترین افراد سازمان هستند. گاه در بعضی سازمانها دیده شده که اعتقادی به مدیریت و رسیدگی به شکایات ندارند و برای رفع مسئولیت و حفظ ظاهر افرادی را برای این پست در نظر می‌گیرند که خود به این امر معتقد نیستند. به خصوص در شرکتهای توزیع برق که مسئولیت این امر اغلب به واحدهای ارتباط مردمی و روابط عمومی‌ها سپرده می‌شود. اهمیت این نکات و رعایت این ویژگیها بسیار ضروری است.

کسب بازخورد در مورد نتیجه رسیدگی به شکایت از مشتری:

پس از یک دوره زمانی معین شرکت باید مجدداً با شکایت کنندگان قبلی تماس بگیرید و بفهمید که مشکل به شکل صحیحی حل شده است یا خیر. بنابراین، کارکنان نقطه تماس باید با انجام یک تحقیق پیمایشی (به صورت فردی، مکتوب، یا تلفنی) داده‌ها در مورد شکایت و شیوه رسیدگی به آن را جمع‌آوری کرده و این نکته را بررسی کند که آیا سیستم مدیریت رسیدگی مستقیم به شکایتها کارا بوده است یا خیر.

به طور کلی فرایند دریافت، بررسی، رسیدگی و پاسخگویی به شکایات را می‌توان در چند مورد زیر خلاصه کرد:

۱ - مدیریت سازمان پیش از هر بخش دیگر باید به شکایات مشتریان اهمیت دهد. چرا که در غیر این صورت سایرین نیز برای این مهم وقتی قایل نمی‌شوند.

۲ - فرایند رسیدگی به شکایات باید طوری طراحی شود که پس از گذشت یک دوره زمانی تعیین شده مثلاً سه روز از طرح شکایت در صورت عدم دریافت پاسخ از سوی مشتری، شکایت بطور خود کار به مقامات بالاتر ارجاع شود.

۳ - مسوولان بلند پایه از قبیل مدیر عامل، معاونان و مدیر هیات مدیره و ... هرکدام در طول ماه یک روز پشت تلفن شکایات و یا سایر رسانه‌های ارتباطی با مشتریان بنشینند تا از نزدیک با شکایتها مواجه شوند. مدیر عامل شرکت باید بر این عقیده پایدار باشد که از مشتری می‌توان نکات قابل توجهی آموخت.

۴ - تلفن شکایات باید رایگان بوده و بطور کلی طرح شکایت از سوی مشتری باید بدون هزینه صورت گیرد.

۵ - تشویق کارکنان با شیوه‌های انگیزشی. برای جذب و رسیدگی به شکایات مهم است.

۶ - یافتن راههای ارتباطی سریع و آسان برای انتقال شکایات.

۷ - طراحی سیستم پلکانی انتقال و رسیدگی به شکایات، به عبارت دیگر در صورت غیبت مسئول یک بخش و یا عدم رسیدگی راه برای ارجاع شکایت به مافوق باز باشد.

۸ - کانال‌های ارتباطی متعدد و تنوعی برای انتقال شکایات باید طراحی شود.

۹ - افراد مسئول در هر مرحله از سیستم رسیدگی به شکایات توانایی اجرایی لازم برای رسیدگی به شکایت و رفع مشکل و پاسخگوی دست کم تا حدودی یا بخشی از شکایات را در خود دارا باشند و چنانچه شکایتی از حیطه اختیارات رده‌های پایین تر خارج بود به رده‌های بالاتر سازمان ارجاع شود .

۱۰- آموزش کارکنان و استفاده منسجم از تجربیات شخصی و شغلی کارکنان به منظور ایجاد ارتباط و انگیزش سالم در آنان. شرکتها باید به کارکنان نقطه تماس با مشتریان اهمیت ویژه‌ای بدهند.

۱۱- بخش افکارسنجی به صورت مداوم، عملکرد سیستم را مورد ارزیابی قرار داده و نتایج حاصله از طرح شکایات را برای کنترل کیفیت و بهبود سیستم به بدنه آن تزریق کند.

۱۲- تا حد امکان شکایتها نباید به مراجع قضایی کشیده شود و بهتر است در داخل سیستم حل و فصل شود.

۱۳- مشتری که شکایت خود را طرح می‌کند در ۷۵ درصد مواقع پس از رسیدگی تبدیل به مشتری راضی می‌شود پس بهتر است شکایات در اولین گام تماس رسیدگی شود.

۱۴- در صورت امکان اطلاع‌رسانی دقیق و مرحله به مرحله به مشترک درباره اقدامات صورت گرفته برای رسیدگی به او می‌تواند اثر بسیار مثبتی در رضایت و تبلیغ مثبت داشته باشد و آستانه تحمل او را در بروز رد با مشکلات بعدی بالا می‌برد.

۱۵- پیوسته باید مجموعه اطلاعات سیستم مدیریت شکایات در خود سیستم ذخیره سازی و مستندسازی شود تا با نگرش کلی و نظارت مستمر بر کل سیستم از تکرار خطاها پیشگیری شده و درصد خطا به صفر برسد.

بحث گروهی متمرکز:

دیوید مورگان معتقد است بحث گروهی متمرکز، مصاحبه ای گروهی است که یک گرداننده بحث مصاحبه را هدایت می‌کند، در حالیکه یک گروه کوچک درباره موضوعی که مصاحبه گر مطرح کرده بحث می‌کنند. این روش زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که دستیابی به بنیاد ذهنیت (ذهنیت مشترک) افراد اهمیت داشته باشد. لذا این روش به ذهنیت یک نفر خاص به صورت منفرد کاری ندارد بلکه سعی در درک مجموع ذهنیت افراد دارد.

این روش در ساده ترین تعریف نوعی مصاحبه با حضور یک گرداننده بحث است که بر اساس یک راهنمای از قبل تنظیم شده بحث را هدایت می‌کند. این روش مناسبترین راه برای درک این مساله است که یک جامعه در مجموع چگونه می‌اندیشد.

اولین استفاده ها از بحث گروهی متمرکز در جامعه شناسی بوده تا در بازاریابی. در دهه ۱۹۲۰ بوگاردوس و تورستون از نوعی مصاحبه استفاده کردند که ساختاری شبیه به Focus group را داشت. این روش بعد ها توسط مرتون و لازارسفلد ادامه یافت و کاملتر شد. از دهه ۱۹۵۰ تا اواسط ۱۹۷۰ استفاده از این روش در بازاریابی تجاری و امور خدماتی گسترش یافت.

بحث گروهی متمرکز دارای عناصر اصلی برای اجرا می باشد که ضمن سادگی دقت در هریک از این عناصر الزامی است.

این عناصر عبارتند از :

- مصاحبه
 - گروه (مرکب از ۶ تا ۱۲ نفر)
 - بحث (موضوع مشترک)
 - مدیر (گرداننده بحث)
- گاه محققان اجتماعی گروهی را به محیط آزمایشگاه می آورند. اما آنان را در شرایطی مورد تحقیق قرار می دهند که ساختمانندی و دقت آزمایش های کنترل شده را ندارد. این گونه آزمایش ها را آزمایش گروه کانونی می گویند. محققان اجتماعی معمولاً از این نوع آزمایش ها بویژه در حوزه بازار و ارزیابی کالا ها یا بررسی جنبه های مختلف یک موضوع استفاده می کنند.
- در بررسی یک موضوع معمولاً از چند گروه کانونی استفاده می کنند ، زیرا این خطر جدی وجود دارد که یک گروه ۷ تا ۱۲ نفره کاملاً استثنایی باشد و نتوان دیدگاه های آن را تعمیم داد.
- **تعریف کروگر (Kruger) از گروه های کانونی :**

روشی برای تبادل افکار و مذاکره است که طبق یک برنامه ریزی دقیق طراحی می شود تا ادراکات و بینش مصاحبه شوندگان را در محیطی به دور از تهدید و فشار بسنجد.

- **تعریف مورگان (Morgan) :**

گروه های کانونی شکلی از مصاحبه گروهی هستند اما تمیز و تشخیص بین این دو خیلی مهم است. بطوری که مصاحبه گروهی شامل مصاحبه همزمان تعدادی از افراد بوده و تمرکز اصلی بر پرسش ها و پاسخ های مطرح شده بین محقق و مصاحبه شوندگان می باشد.

گروه های کانونی بر تعامل در گروه تاکید دارد که این بر پایه موضوعات ارایه شده از سوی محقق می باشد و در گروه های کانونی ، تعامل بین شرکت کنندگان در تحقیق مبنای ایجاد داده ها و بینش و آگاهی می باشد.

هدف از ایجاد گروه های کانونی :

- تجزیه و تحلیل محصولات ، خدمات یا فرآیند ها به منظور بهبود آنها یا شناسایی ، شفاف سازی ، تشریح و اصلاح مساله
- سنجش و ارزیابی یک فرآیند برای تشخیص درست آن
- فراهم کردن اطلاعات واقعی به عنوان راهنمایی در تصمیم گیری ، جایگزینی عقاید و نظرات و متمرکز بر داده های موجود
- ایجاد پایه ای از دانش مشترک در خصوص یک مساله یا موضوع ، مصرف کنندگان و سایر گروههای هدف در ارتباط با تنوع گسترده ای از موضوعات و مسائل مختلف
- انعکاس دانش و آگاهی به دست آمده از گروهی به گروه دیگر.

کاربرد گروه‌های کانونی :

- کسب دانش و آگاهی عمیق از طریق گوش دادن به صحبت های شرکت کنندگان به عبارتی تجربیات ، احساسات و اولویت های آنها
 - جمع آوری داده های بیشتر در مدت زمان کوتاه تر
 - کسب اطلاعات زمینه ای و کلی در باره موضوع مورد نظر
 - طرح فرضیه های تحقیقی که قابلیت ارایه به تحقیقات و آزمون هایی را داشته باشند که در آنها از روش ها و رویکرد های کیفی استفاده می کند.
 - استفاده از نظرات جدید و مفاهیم خلاق
 - ابزار برنامه ریزی استراتژیک
- رئیس / گرداننده / مصاحبه گر گروه های کانونی :
- ریاست یک گروه کانونی به تنهایی یک مهارت محسوب می شود بطوری که رئیس گروه مجبور به ایفای نقش های مختلف طی دوره بحث و مذاکره می باشد.
- در ضمن در متودولوژی (روش شناسی) ، طراحی و فرآیند گروه های کانونی تخصص لازم و کافی داشته باشد. آمادگی ذهنی داشته باشد. سوالات مربوطه را از حفظ باشد. مذاکرات را ثبت کند.
- نقش رئیس گروه در حین اجرای تحقیق :
- شروع بحث و مذاکره با خوش آمد گویی و ارایه اطلاعات پیش زمینه ای به شرکت کنندگان
 - ارایه توضیحات اولیه پیرامون اصول پایه و فرمت جلسات
 - نظارت و کنترل بر تعامل اعضای گروه
 - شروع مجدد بحث و گفتگو در صورت مواجه شدن با مشکل یا مساله
 - بیان جملات پایانی و ابراز تشکر از شرکت کنندگان در تحقیق
- مزایا و معایب روش بحث گروهی متمرکز :**

مزایا :

- ✓ پاسخ شرکت کنندگان بسیار وسیع تر از اطلاعات به دست آمده از مصاحبه های انفرادی است.
- ✓ هزینه مالی و زمانی آن بسیار کمتر از مصاحبه انفرادی با همین افراد است.
- ✓ اعتبار صوری این روش به خاطر تعدد نظرات مطرح شده در آن بالاست

معایب :

- ✓ مصاحبه گر کنترل کمتری بر بحث و مصاحبه دارد.
- ✓ به یک گرداننده بحث توانا نیاز است که بتواند تا حد ممکن بحث را هدایت کند و اطلاعات را به دست آورد.
- ✓ به یک مکان مناسب با امکانات و ویژگی های خاص نیاز است.

مراحل اجرای بحث گروهی متمرکز :

مرحله اول : تعیین موضوع مساله

تعیین موضوع مساله اصلی بحث دارای این اهمیت است که اگر وجود نداشته باشد و مشخص شده باشد بحث یا به انحراف کشیده می شود یا اطلاعات زیادی به دست می آید که به سختی می توان آن ها را دسته بندی کرد. از طرفی تعیین موضوع تاثیر مهمی بر تعیین برنامه اجرای مصاحبه دارد.

مرحله دوم : آماده کردن سوال ها و نوشتن راهنمای بحث

راهنمای بحث شامل مهمترین و کلیدی ترین سوال های محقق درباره موضوع است. بنابراین محقق باید بتواند موضوع اصلی تحقیق را در چند سوال کلیدی (بین ۹ تا ۱۲) سوال خلاصه کند. از همین سوالات کلیدی است که در مرحله بعد سوالات فرعی بیرون کشیده می شود تا چگونگی جریان بحث گروهی را روشن سازد. هرچه سوالات کمتر باشد بحث گروهی متمرکز تر و تفسیر آن راحت تر و سریع تر صورت می گیرد. نکته مهم دیگر این است که سوالات مسیر بحث را روشن و مشخص می سازند لذا باید سوالات محوری اولویت بندی شوند.

مرحله سوم : تنظیم سوال ها و راهنمای پرسیدن

پس از تنظیم سوالات کلی نوبت به شکستن سوالات اصلی به سوالات فرعی است. سوالات فرعی سوالاتی جزئی تر و روشن تر هستند. برای هر سوال کلی می توان حداکثر ۵ سوال فرعی مطرح کرد. بهترین راه برای رتبه بندی و دسته بندی سوال ها آن است که از سوال های کلی تر آغاز کنیم و به سوالات جزئی تر برسیم. هنگام مرتب کردن سوال ها نباید بین آنها شکاف موضوعی وجود داشته باشد به این معنی که نباید بدون مقدمه از موضوعی به موضوع دیگر وارد شد. از طرفی باید از سوالات اضافی نیز پرهیز کرد زیرا هم کیفیت مصاحبه را و هم دقت پاسخگو را کاهش می دهد.

مرحله چهارم : انتخاب شرکت کنندگان

انتخاب شرکت کنندگان بسته به موضوع است و باید با توجه با اهداف تحقیق انتخاب شوند و کسانی باشند که بهتر از دیگران به سوال های تحقیق پاسخ گویند. برای انتخاب شرکت کنندگان در نظر گرفتن سه معیار زیر الزامی می باشد :

- افراد متجانس و همگن باشند.
- نمایانگر گروه بزرگتر باشند.
- با یکدیگر آشنا نباشند.

تعداد افراد مناسب برای بحث گروهی متمرکز ۱۲ نفر است و باید توجه کرد که در انتخاب افراد به نحوی انتخاب کنیم که تاثیرگذاری افراد بر یکدیگر به حداقل برسد.

به عنوان مثال دو نفر که رئیس و مرئوس یا زن و شوهر هستند را با هم انتخاب نکنیم.

مرحله پنجم : انتخاب زمان و مکان مناسب :

آزمایش هایی که در محیط آزمایش گاه صورت می پذیرند از آنجا که با فرآیند های زندگی روزمره بیگانه اند ، غالیا مورد انتقاد قرار می گیرند. از این رو ، محققان تلاش می کنند که گروه های قانونی را به جلسه هایی مشابه جلسه هایی که مردم در مورد موضوعی به بحث می پردازند تبدیل کنند.

برخی از این تحقیقات که به صورت کانون گروهی انجام گرفته در منزل یکی از اعضا تشکیل می شده و صمیمیت بیشتری را موجب می شده است.

مرحله ششم: اجرای بحث گروهی

برای اجرای بحث گروهی پس از حضور اعضا باید مراحل زیر طی شود:

- مقدمه بحث (که در راهنمای بحث حتما باید نوشته شود)

- ورود به بحث (با توجه به ترتیب سوالاتی که مشخص شده است)

- بررسی عمیق هر یک از سوال های کلیدی و سوال های جزئی تر

- خاتمه (جمع بندی آراء افراد باید به نحوی باشد که اظهار نظر خود محقق وارد نشود)

نکته: نتیجه گیری باید حاصل تعامل گروهی بین اعضا باشد بنابراین دو عنصر اصلی در بحث گروهی یعنی گرداننده و شرکت کنندگان باید با هم تعامل خوبی داشته باشند. گرداننده باید قادر باشد با بکار بستن تمهیداتی تمامی تیپ های افراد را اعم از خجالتی و غیر خجالتی یا کم حرف و پر حرف در بحث شرکت دهد.

در مورد گرداننده بحث باید موارد زیر را رعایت کرد:

- با موضوع بحث آشنایی کامل داشته باشد.
- نسبت به موضوع بحث هیچ گونه تعصبی نداشته باشد.
- با زبان و فرهنگ شرکت کنندگان آشنا باشد.
- مدیر خوبی برای اداره بحث باشد.
- رئیس و مرئوس شرکت کنندگان نباشد.
- هم سن یا کم سن تر از مصاحبه کنندگان نباشد تا در نزد مصاحبه شوندگان دارای اعتبار باشد.
- بر اساس موضوع و شرکت کنندگان توجه به جنسیت اهمیت دارد.

مرحله هفتم: استخراج اطلاعات

گرداننده بحث و یادداشت کننده بحث می تواند یک نفر باشد و در عین حال می تواند دو نفر باشند. برای ثبت و استخراج راحت اطلاعات باید علاوه بر یادداشت کردن از ابزار هایی نظیر ضبط صوت و دوربین فیلم برداری نیز استفاده کرد. حتی توجه به ژست ها و بازخورد های غیر کلامی شرکت کنندگان نیز از اهمیت زیادی برخوردار بوده و باید ثبت شوند. به منظور دست یابی به اطلاعات دقیق تر نام و مشخصات هر پاسخگو در مقابل پاسخ هایی که داده شده اند باید ذکر شوند.

پرسش نامه:

پرسش های مورد نظر تحقیق باید به صورت دقیق طراحی شوند. برای یک جلسه گروه کانونی تعداد ۵ تا ۶ پرسش کافی است. (بایستی تعداد سوالات کمتر از ۱۰ مورد باشد)

پرسش ها بایستی:

الف) از نوع باز بوده و از طرح سوالات دو جوابی بلی / خیر خودداری شود.

ب) به ندرت از سوالات چرایی استفاده شود.

ج) بایستی سوالات به طور منظم آماده شود اما جریان طبیعی داشته باشد. بایستی از پرسش های دیگران باز خورد دریافت کنید.

د) سوالات را با ترتیبی منطقی آماده کنید.

ه) از سوالات پیش بینی نشده هم استفاده نمایید.

و) مصاحبه گروه کانونی را آزمون کنید.

مزایای گروه های کانونی :

- ایجاد ارتباط و تعامل طبیعی بین اعضای گروه و نیز افزایش ارتباط آنها.
- بررسی و آزمون دقیق و عمیق موضوعات مورد نظر
- فراهم نمودن داده های مورد نظر با سرعتی بیشتر و هزینه کمتر
- اجرای آن نسبتا آسان بوده و در حالت کلی نیاز به آمادگی کتری دارد
- ایجاد تعامل و ارتباط مستقیم محقق با پاسخگویان و دریافت اطلاعات از پاسخ های شفاهی و کتبی
- روشی بسیار انعطاف پذیر بوده و با طیف گسترده ای از موضوعات ، افراد و رویداد ها کاربرد دارد.
- قابلیت درک آسان از نتایج و یافته های تحقیق
- ایجاد اعتماد بیشتر در تصمیم گیران جهت پیشگیری در اجرای تحقیق

معایب گروه های کانونی :

- کنترل و نظارت کمتر بر گروه و نوع اطلاعات بدست آمده
- نمونه گیری آسان و انتخاب گروه های کوچکتر قابلیت تعمیم به جمعیت بزرگتر را به شدت محدود می کند.
- مستلزم انتخاب مصاحبه گر های کاملا آموزش دیده و مطلع از پویایی های گروه
- کسب اطلاعات نامتعادل و ناهمسنج در نتیجه پویایی های گروه.
- عدم قطعیت در مورد درستی پاسخ های مصاحبه شوندگان
- احتمال ایجاد نتایج ناشی از جهت گیری اعضای گروه

تحلیل نظرات مشتری

دو هدف اصلی برای تحلیل نتایج وجود دارد :

۱- تایید یا رد فرضیه های تحقیق

۲- یافتن پاسخ برای پرسش های تحقیق

نتایج بحث گروهی متمرکز را به صورت زیر می توان ارایه داد :

۱- مدل خام اطلاعات : تنها به ذکر نظرات و عقاید شرکت کنندگان بسنده کنیم

۲- مدل توصیفی اطلاعات : به توصیف آن چه در جلسه بحث گذشته پردازیم که البته با مثال هایی از گفته های شرکت کنندگان آن را مستند می کنیم.

۳- مدل تحلیل اطلاعات : به تحلیل اطلاعات به دست آمده می پردازیم

در تحلیل صدای مشتری به طبقه بندی نظرات مشتریان می پردازیم. به طور معمول چهارطبقه برای VOC در نظر می گیریم: VOC های بی اهمیت یا ناچیز، VOC های اساسی، VOC های عملکردی و VOC های جذاب. اگر شما VOC را هم معادل نیاز بگیرید ما می توانیم این چهارطبقه را داشته باشیم، نیازهای بی اهمیت و ناچیز، نیازهای اساسی، نیازهای عملکردی و نیازهای جذاب که هر کدام از این را توضیح خواهیم داد.

نیازمندی های اساسی یا بدیهی نیازها و VOC های اساسی به ماهیت محصول ارتباط دارد. برای مثال: اگر شما اتومبیلی را خریداری می کنید. طبیعی است که روشن شدن اتومبیل، حرکت کردن و ایمنی داشتن آن از نیازهای بدیهی و اساسی است. و هیچ مشتری از داشتن این پارامترها خوشحال نخواهد شد. بنابراین یک سری از موارد هستند که به ماهیت و وجود آن محصول و خدمت ارتباط دارد. برای مثال: شما بسته پستی را که به پست تحویل می دهید، انتظار دارید که به مقصد برسد، پس این یک نیاز اساسی و بدیهی است.

نیازمندی های عملکردی یا اعلام شده نیازهای اساسی و بدیهی آن دسته از نیازهایی بود که به ماهیت وجودی محصول یا خدمت ارتباط داشت. اگر بیاوریم برای این نیازها کمیته را لحاظ بکنیم، تبدیل به نیازهای عملکردی می شود، مثلاً وقتی شما می گوئید، خودرو باید شتاب داشته باشد طبیعی است که این نیاز بدیهی و اساسی است. اما اگر حدودی را برای این شتاب تعیین بکنید مثلاً ۵ متر در ثانیه، ۶ متر در ثانیه آن وقت تبدیل به یک نیاز عملکردی شده، اگر شما می گوئید خودرو باید روشن بشود، طبیعی است که روشن شدن خودرو یک نیاز اساسی است، اما اگر بگوئید خودرو حداکثر در ۲ استارت روشن خواهد شد، تبدیل به نیاز عملکردی خواهد شد.

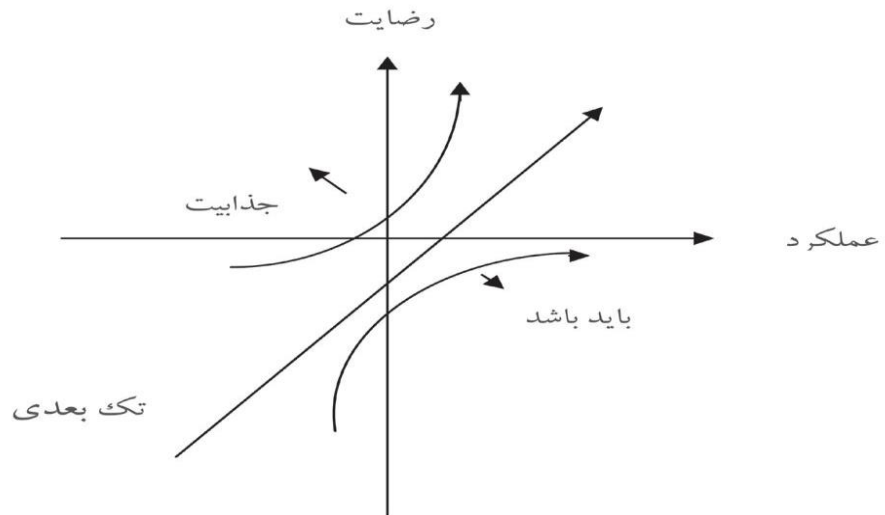
نیازمندی های جذاب یا فوق العاده نیازهای جذاب نیازهایی است که مشتری انتظار آن را ندارد و با دیدن آن خوشحال می شود. اصولاً نیازهای جذاب آن دسته از نیازهایی هستند که مشتری را در جهت شیفته شدن هدایت می کنند.

کانو، دانشمند ژاپنی انواع نیازهای مشتری را به شرح زیر توصیف می نماید:

۱ - نیازهای پایه که اغلب مشتری آنها را اظهار نمی کند و توقع دارد که آنها حتماً وجود داشته باشند و تأثیری در ایجاد رضایت نداشته، ولی نبودن آنها نارضایتی شدیدی ایجاد می نماید. بودن واکسن در یک مرکز بهداشتی درمانی یک نیاز پایه است.

۲ - نیازهایی که مشتری آنها را اظهار میکند و تأمین آنها نسبت مستقیم با درجه رضایت مشتری خواهد داشت. معطل نبودن در زمان ارائه خدمت نیازی است که مشتری معمولاً اظهار می دارد.

۳ - نیازهای خوشحال کننده که مشتری انتظار آنرا نداشته ، ولی در صورت شناسایی آنها و دادن پاسخ مناسب برای آنها رضایت شدیدی در مشتری ایجاد می گردد. همراهی نمودن مشتری به اتاق مربوطه از نیازهای خوشحال کننده محسوب می گردد.



کانو معتقد است که نیازهای خوشحال کننده توسط مشتری اظهار نمی شود و برای تولید کننده شناخته شده نیست و گوش دادن به صدای مشتری باعث شناختن آنها میگردد . برای تعیین نیازها و خواسته های مشتری باید کارهای زیر را به ترتیب انجام داد:

۱ - انواع مشتری و خصوصیات آنها را تعیین نمایید.

شناسایی مشتری نباید محدود به افراد استفاده کننده از خدمات واحد ارائه دهنده خدمت باشد ، بلکه بایستی تمام مشتریها اعم از مشتریهای استفاده کننده از خدمات و مشتریهایی که از خدمات استفاده نمی کنند ، شناخته گردند.

۲ - برنامه جمع آوری داده از مشتریها را تهیه نمایید.

۳- حرفها ، خواسته ها و نیازهای مشتریها را جمع آوری نمایید.

۴- حرفهای مشتری را به نیازمندیها برگردانید . جملات مبهم و گنگ مشتری را به جملاتی روشن تبدیل نمایید.

۵- مهمترین نیازهای مشتری را تعیین نمایید : اولویت بندی

۶- ارتباط بین نیازهای مهم را روشن نمایید.

۷- نیازهای مشتری را بصورت عملیاتی تعریف نمایید.

۸ - مشخصه های کیفی نیازها را تعیین نمایید.

۹- فرایند پاسخگو را طراحی نمایید.

۱۰- سنجش متناسب با نیاز مشتری را تعیین نمایید.

۱۱- برای اجرا برنامه ریزی نمایید.

داده های مشتریها را می توان با مصاحبه های پایان کار ، مشاهده در محل واقعی عملیات ، بحث گروهی متمرکز ونظرسنجی انجام داد . در برخورد با مشتریها برای جمع آوری داده اگر حرفهای او از نظر ما نادرست باشد نباید سعی در

اثبات نادرستی سخن او نمود بلکه باید ضمن تشکر از بیان نظراتش با سئوالات مختلف سعی نمود به منظور او پی برد. هدف از ملاقات با مشتری تعیین آماری نیاز نبوده ، بلکه درک خواسته های مشتری می باشد. نتایج تحقیقات دانشگاه MIT نشان داده است که پس از ۲۰ ملاقات نتایج شروع به کاهش می یابد و مصاحبه با ۱۰ نفر ۷۰٪ داده های باارزش را بدست می دهد.