

طراحی و تدوین الگوی فرایند تعالی مشتریان در بخش خدمات بانک و بیمه

نویسندگان: فاطمه السادات مدنی^۱، سید حمید خداداد حسینی^{۲*}،
اسدا... کردنائیج^۳ و اصغر مشبکی اصفهانی^۴

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت بازاریابی بین الملل، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

۲. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

۳. دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

۴. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

* Email: Khodadad@modares.ac.ir

چکیده

علیرغم اینکه مشتری قلب بازاریابی و سازمان محسوب می شود و با وجود بسیاری تحقیقات گسترده در حوزه مشتری اما کمتر به مشتری به منزله عنصری در راستای تعالی سازمان، جامعه و خود وی نگاه شده است و نیز با وجود الگوهای تعالی سازمانی و تعالی بازاریابی، جای الگویی که بتواند عوامل موثر بر و متأثر از تعالی مشتری را به صورت یکپارچه و منسجم نشان دهد در ادبیات موجود در این حوزه خالی است. در این تحقیق سعی خواهد شد واژه تعالی مشتری مفهوم پردازی شود و در قالب یک الگوی عوامل تشکیل دهنده استخراج و تبیین گردد. در این تحقیق با بکارگیری استراتژی سه مرحله ای تئوری برخواسته از داده هابا روشی استقرائی به مطالعه پدیده تعالی مشتریان پرداخته شد و با حرکات رفت و برگشتی بین خبرگان دانشگاهی، صنعت بانکداری و بیمه و نیز متون موجود، به کشف و صورت بندی و تعیین صحت آن از طریق جمع آوری نظام یافته و تحلیل داده های مربوط به تعالی مشتریان پرداخته شده است. محقق با الگوبرداری از الگوی پارادایمی، فرایند تعالی مشتریان را در ۸ مقوله اصلی و ۲۵ مقوله فرعی و ۱۱۹ مشخصه طبقه بندی نموده است.

کلیدواژه‌ها: تعالی، الگوی فرایند تعالی مشتریان، معیارهای تعالی مشتریان، استراتژی داده بنیاد.

راهبردهای بازرگانی

(دانشور رفتار)

Business strategies

- دریافت مقاله: ۹۲/۳/۵
- پذیرش مقاله: ۹۳/۴/۹

*Journal of
Business strategies
Shahed University
Twenty-first Year
No.04
Autumn & Winter
2014-15*

دو فصلنامه علمی - پژوهشی
دانشگاه شاهد
سال بیست و یکم - دوره جدید
شماره ۴
پاییز و زمستان ۱۳۹۳

مقدمه

هم چنان که محیط رقابتی متلاطم تر و پیچیده تر می گردد، مهمترین موضوعی که سازمان ها با آن مواجه اند، تنها فراهم نمودن محصولات و خدمات با کیفیت و قیمت مناسب نیست، بلکه حفظ مشتریانی است که در سود بلندمدت آنها سهم خواهند بود [۱]. در این راستا مفاهیمی مانند رضایت مشتریان، مشتری مداری، وفاداری مشتریان، مشتری سالاری، ارتباط با مشتری و بسیار مفاهیم دیگر شکل گرفته است که با مطالعه در تحقیقات انجام گرفته در زمینه مشتری به چشم می خورند و حاکی از آن هستند که اساساً مقوله مشتری در ادبیات بازاریابی بسیار حائز اهمیت است. حال این سوال مطرح می شود که پایان راه مشتری مداری و قرار دادن مشتری به عنوان قلب فعالیت های سازمانی چیست؟ آیا رضایتمندی و وفاداری یا داشتن رابطه با سازمان پایان این مسیر است؟

در واقع مشتریان بخشی از مجموعه بزرگتر به نام جامعه هستند. اگر مشتری را پلی میان سازمان و جامعه در نظر بگیریم می توانیم نقش استراتژیکی برای آن تعریف کنیم. از سویی یکی از مهمترین مباحث در حوزه بازاریابی، موضوع مشتری است. با توجه به دیدگاه بعضاً ابزاری در مبانی نظری علیرغم طرح برخی ملاحظات در جانبداری از وی، کمتر تحقیقی به تعالی مشتری فارغ از نگاه صرفاً سودانگاران پرداخته است. ابتکار عملی در طراحی الگویی که بتواند تعالی مشتری را در کنار سایر مباحثی چون سازمان و جامعه مورد توجه و تمرکز قرار دهد نیازمند مطالعات عمیق و ریشه ای است. و در مقاله حاضر تلاش شده است بدان توجه ویژه مبذول گردد و در قالب الگویی چارچوب این موضوع استخراج و تدوین شود.

تعالی

تعالی در لغتنامه دهخدا به معنی بلندشدن و برآمدن، در لغتنامه آکسفورد به معنی بالاترین حد کیفیت و در لغتنامه وبستر به معنی فضیلت، برتری و ویژگی برجسته تعریف شده است. در ادبیات مدیریت، تعالی در تداوم مسیر کیفیت بوده و آن را تکمیل می کند. دال و ویلیامز معتقدند واژه تعالی نه تنها تداوم مسیر کیفیت نیست بلکه نقطه انحرافی آن نیز محسوب می شود و لباس جدیدی بر پیکره

الگوی های سنتی کیفیت است. دیویس و گویچ کیفیت را چشم و تعالی را بینشی می دانند که در پس آن قرار داشته و افق های دور دست را ترسیم می نماید [۲]. میرسپاسی تعالی را نقطه کمال سازمان ها تلقی نکرده و گامی دیگر تحت عنوان تمدن سازمان^۱ را در مسیر تکامل مفهوم تعالی در سازمان ها ترسیم نموده و آنرا در ایجاد تعادل منطقی در بروکراسی، تکنوکراسی و دموکراسی سازمانی تعریف نموده است [۳]. با وجود اشتراک مفهومی زیادی که بین کیفیت و تعالی وجود دارد و ستون معتقد است تعالی نه تنها برآورد نیازهای مشتری بلکه فرارفتن از انتظارات او نیز می باشد. در تعریفی دیگر تعالی برآورد کامل نیازهای ذی نفعان با کمترین هزینه سازمانی و با بالاترین سطح کیفیت است. اسمیت نیز تعالی را یک رویکرد مستمر و اقدامی راهبردی جهت برآورد کامل رضایت مشتریان تعریف نموده است [۲].

مسیر تعالی در وجود انسان

حاجی میرعرب با یک رویکرد زیبایی شناختی^۲ به تعالی پرداخته و آنرا در ایجاد تعادل و کسب کمال در سه حوزه علم (دانایی و حقیقت، هنر (زیبایی) و اخلاق (نیکویی) تعریف نموده است [۴]. از منظر نهج البلاغه شش عامل هموارکننده مسیر تعالی و کمال آدمی است که عبارتند از: ۱. عامل معرفت شناختی به واجب تعالی، ۲. یقین، ۳. خرد و خردورزی، ۴. علم و نقش آن در تربیت و کمال انسان، ۵. خودشناسی، ۶. تمسک متری به مربی کامل (انسان کامل). [۵]. خودشناسی، خردورزی و درک هویت انسانی از ویژگی های انسان فرانونین می باشد. ارتباطات موثر موجب شکوفایی استعداد های افراد، بهبود روابط بین فردی و تعالی جامعه می شود. ارتباطات میان فردی اساس هویت و کمال انسان است و مبنای اولیه پیوند با دیگران را تشکیل می دهد. ارتباطات موثر موجب شکوفایی افراد و بهبود کیفیت روابط می شود. در سلسله مراتب نیازهای مازلو، خودشکوفایی به این معنی است که هر انسان می خواهد تجاربی متعالی داشته باشد که موجب رشد و کمال او در زندگی شوند و ظرفیت های بالقوه و منحصر به فردش را محقق سازند. انسان ها به دنبال چیزهایی بیش از بقاء، امنیت، آرامش، تعلق خاطر و حتی عزت نفس هستند. انسان ها

1 . Organizational Civilization
2 . Aesthetics

۲) **ارتباط با مشتریان**^۳: ارتباط با مشتریان از طریق مدیریت عملکرد^۴ برای افزایش توانایی سازمان برای ارائه خدمات به شکل کارا، بهبود مستمر آن و درک نیازهای مشتریان و بهبود از طریق زیر امکان پذیر می باشد:

- ◀ تمرکز بر اولویت های مشتریان واقعی
 - ◀ داشتن چالش های داخلی و خارجی کافی
 - ◀ بهبود مستمر و پایدار
 - ◀ شناسایی عملکرد ضعیف در کنار تشویق موفقیت ها
 - ◀ عمل محرک برای به دست آوردن بخش ها، شاخص ها و استانداردهای از دست رفته
- ۳) **ارائه خدمات به مشتریان**^۵:

◀ راه حل شکایت: عدم وجود راه هایی برای شکایت منجر به نارضایتی مشتریان شده و اعتماد آن ها را سلب می کند.

- ◀ تعالی خدمات به مشتریان: ارائه خدمات یکپارچه با کیفیت بالا و مطابق با رشد انتظارات مشتریان
- ◀ تجربه مشتریان: داشتن تعالی خدمات مشتریان نیازمند درک دقیق و عمیق رابطه میان شرکت و مشتریان می باشد.

۴) **متحد بودن مشتریان**^۶: اقدامات مشارکتی مشتریان باعث درگیری آن ها در ارائه خدمات و ارائه بهتر خدمات و رضایت می شود:

- ◀ شناسایی اولویت های مشتریان که نیازمند مشارکت خود آنها در ارائه خدمات می باشد.
 - ◀ حمایت از مشارکت مشتریان در ارائه خدمات به خودشان
 - ◀ اولویت بندی انواع مشارکت مشتریان
 - ◀ شناسایی ارتباطات متقابل
 - ◀ شناسایی نمونه های خوب از مشارکت در ارائه خدمات و بسط دادن آن
- در گزارشی که شرکت مشاوره ای L.E.K در آمریکا منتشر کرده است. تعالی مشتریان در بیمارستان مورد بررسی قرار گرفته است، و بیمارستان ها از طریق چهار اصل زیر به تعالی مشتریان دست می یابند:

کمال جو بوده و دوست دارند ابعاد جدید را در خود پرورش دهند. دیدگاه های خود را بسط داده، تجارب متفاوت و چالش انگیزی داشته باشند و مهارت های جدید کسب کنند.[۶].

تعالی مشتریان

بر اساس گزارش شرکت انگلیسی تعالی مشتریان، تعالی مشتریان بهبود تجربه مشتریان بوده و شامل [۷]:

- ۱) خلق سریع تجربیاتی که باعث ایجاد انگیزه در مشتری برای ادامه کار با سازمان شود.
 - ۲) درک ارزش از دیدگاه مشتری برای خلق تجربه ای درخور و مناسب برای مشتریان
 - ۳) بهبود فرایند عملکرد سازمان به منظور ایجاد اطمینان از ارائه خدمات به مشتری با بهترین قیمت و کارایی
 - ۴) پیگیری، اندازه گیری و ارزیابی تجربیات مشتریان از تمام کانالهای توزیع به منظور اطمینان از برآورده ساختن انتظارات مشتریان
- یکی از راههای ایجاد تمایز از رقبا برای سازمان تمرکز بر مشتریان است. مسیر تعالی مشتری عبارت است از [۸]:

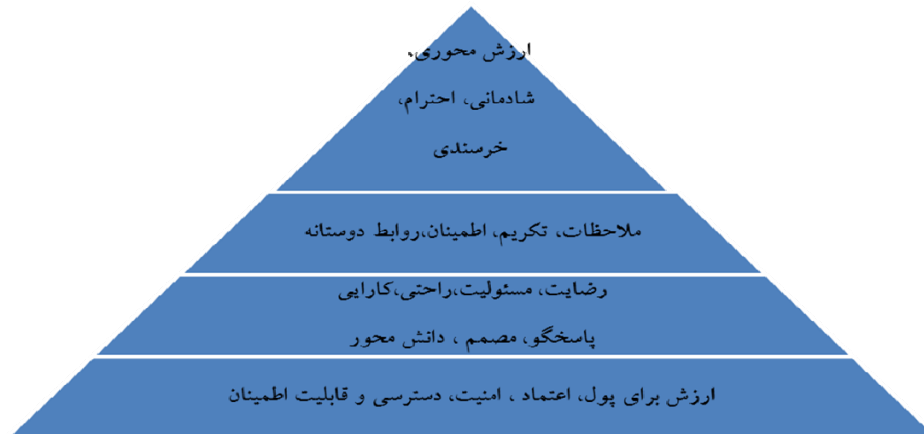
- ۱) شناسایی دقیق مشتریان
 - ۲) ارائه تجربه ای ارزشمند و متمایز به مشتریان
 - ۳) گوش دادن به صدای مشتریان و عمل کردن فراتر از آن
 - ۴) مدیریت فعالانه ترجیحات در حال تغییر مشتریان
- در یک گزارش مربوط به خدمات شهری در انگلستان فرایند تعالی شهروندان به صورت زیر ذکر شده است [۹].

- ۱) **فهم و درک مشتری**^۱: فهم و درک عمیق از نیازها و خواسته های مشتریان و استفاده از بازخورد و بینش مشتریان^۲:
- ◀ تعریف دقیق مشتری و فهم و درک دقیق نیاز مشتری و احترام به آن
- ◀ مشارکت مشتری در طراحی خدمات
- ◀ اطمینان از کارکرد خدمات از دیدگاه مشتری
- ◀ استفاده از بازخوردها و بهبود خدمات
- ◀ تمرکز بر اولویتهای مشتریان بر اساس نیازهای آن ها که بر اساس شکل شماره یک ترسیم می شود.

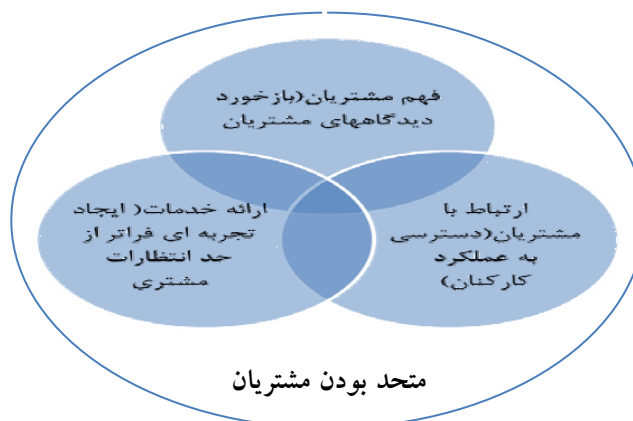
3 . Connecting with our Customer
4 . Performance Management
5 . Serving Our Customer
6 . Being a champion for our customers

1 . Understanding Our Customer
2 . Customer Insight

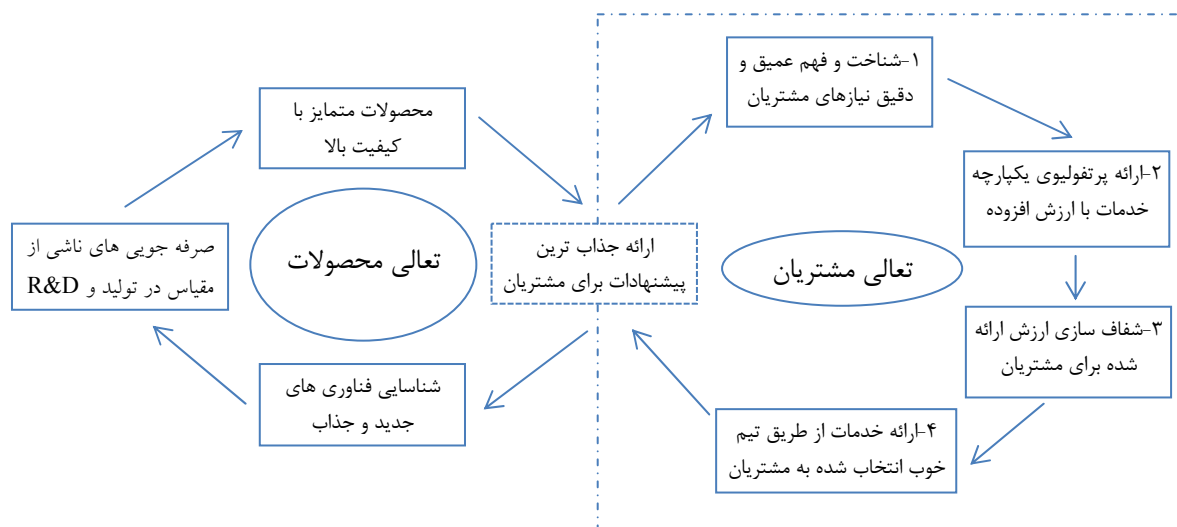
۱. شناخت بسیار عمیق از نیازهای مشتریان در بخش های مختلف
۲. ایجاد پرتفولیوی یکپارچه از خدمات با ارزش افزوده برای مشتریان از طریق توانمندی ها و مزیت های سازمان.
۳. شفاف سازی ارزش خدماتی که به مشتری ارائه خواهد شد.
۴. اطمینان از اینکه خدمات ارزشمند سازمان از طریق تیم درست به مخاطبان مورد نظر ارائه خواهد شد.



شکل شماره ۱: سلسله مراتب نیازهای مشتریان [۹].



شکل شماره ۲: الگوی تعالی شهروندان [۹]



شکل شماره ۳: چرخه تکاملی تعالی از محصول به مشتری [۱۰]

مشتریان، بنیادی می‌باشد. بدلیل اتخاذ رویکرد چندجانبه نسبت به تعالی مشتریان و سعی در شناخت چگونگی اجرای این پدیده، پیروی از پارادایم کیفی الزامی بود. در این تحقیق به منظور بررسی عمیق و تبیین تعالی مشتریان از استراتژی داده بنیاد^۲ که از استراتژی های تحقیق های کیفی است استفاده شد.

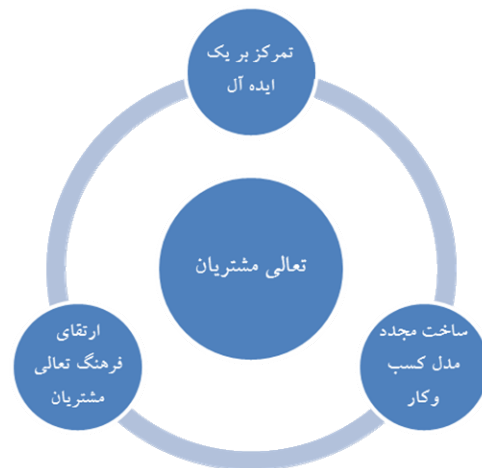
جامعه آماری و انتخاب مصاحبه شوندگان

پس از مطالعه ادبیات موجود، به منظور تبیین عوامل ایجاد کننده این پدیده، به مصاحبه با ۱۶ نفر از استادان حوزه بازاریابی و مدیران ارشد بانکی و بیمه که در بازار رقابتی این صنایع فعالیت داشتند، پرداخته شد. نمونه گیری نظری به صورت هدفمند بوده و سپس در جهت تکمیل سایر افراد مورد نظر جهت رسیدن به اشباع نظری، از نمونه گیری گلوله برفی استفاده شد. فرایند مصاحبه ها با انجام مصاحبه با یکی از استادان برجسته بازاریابی کشور آغاز گردید و سپس محقق از طریق ایشان اسامی سه نفر از استادان و دو نفر از خبرگان بانکی را که در زمینه تحقیق مطالعه یا تجربه داشتند به دست آورد. به همین طریق و پس از مصاحبه با اساتید و خبرگان مذکور مابقی افراد انتخاب می شدند. قابل توجه است که ۱۶ نفر مذکور از میان بیش از ۴۰ نفر نامزد انتخاب شده اند، زیرا بسیاری از افراد به دلیل مشغله های کاری نتوانستند وقتی را در اختیار محقق قرار دهند. بیش از سی درصد مصاحبه شوندگان دکترای مابقی کارشناس ارشد و همچنین دارای حداقل ۱۰ سال سابقه تحقیقی و اجرایی در حوزه بازاریابی و مشتریان بوده‌اند.

تحلیل داده ها و یافته های تحقیق

روش تحلیل داده‌ها در روش داده-بنیاد، کدگذاری نظری می‌باشد. در این روش سه رکن اصلی "مفاهیم"، "مقوله‌ها" و "قضیه‌ها" وجود دارند. نظریه‌ها نمی‌توانند بر اساس رویدادها یا فعالیت های واقعی، آن طور که مشاهده یا گزارش می‌شوند، ساخته شوند؛ نظریه‌ها بر اساس "داده‌های خام" شکل می‌گیرند. بر این اساس رویدادها، حوادث، رخدادها شاخص های بالقوه پدیده‌ها

EK در گزارش دیگری که حاصل تحقیق درخردده فروشی ها بوده است بیان می‌کند که تجربه مشتری امروز با توجه به ورود تکنولوژی در این صنعت به شدت تغییر و تکامل یافته است و تعالی مشتریان نیازمند هماهنگی و یکپارچگی کانال‌های توزیع، حمایت مدیران و کارکنان و نیز رشد و شهرت برند می‌باشد.



شکل شماره ۴: الگوی تعالی مشتریان LEK [۱۱]

- ۱- تمرکز بر یک ایده آل: اولین اصل برای رسیدن به تعالی مشتریان شناخت دقیق مشتریان درونی و بیرونی است. مشتریان درونی کارکنان هستند که باید با توجه به بازار هدف و نوع مشتریان استخدام و سپس در راستای حمایت از فرهنگ تعالی مشتریان آموزش ببینند.
- ۲- ساخت مجدد الگوی کسب و کار: با ورود تکنولوژی بطور کلی تجربه خرید مشتریان تغییر شکل یافته است. تنوع در کانال های توزیع و حضور موثر مشتری الگوی کسب و کار را تغییر داده است و این مسیر به دلیل ایجاد آسودگی و راحتی مورد استقبال مشتریان قرار گرفته است.
- ۳- ارتقای فرهنگ تعالی مشتریان: تفکر رهبری برای موفقیت در تعالی مشتریان در اولویت می‌باشد. برای مثال ماموریت شرکت زنجیره ای نردستروم^۱ ایجاد تجربه‌ای بسیار مثبت برای مشتریان است. این شرکت سرمایه گذاری سنگینی برای آموزش مدیران و کارکنان در این زمینه انجام داده است.

روش شناسی تحقیق

این تحقیق به دلیل افزایش دانش در حوزه تعالی

صورت نظری به هم مرتبط می‌شوند [۱۳]

شرایط علی‌الکوی فرایند تعالی مشتریان

مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با شرایط علی در جدول شماره یک آمده است.

رهبری الهام بخش

یکی از رویکردهای مطرح شده در حوزه رهبری در دو دهه اخیر رهبری بصیر یا الهام بخش بوده است که توسط ساشکین^۱ در سال ۲۰۰۳ مطرح گردید. رهبران الهام بخش افرادی هستند که از طریق گفتار، تفکرات و رفتارهایشان در پیروان خود ایجاد ترغیب و انرژی زایی می‌کنند و به آنها الهام می‌بخشند [۱۵]. رهبران بصیر از چنان هوش و ذکاوتی برخوردارند که با توجه به جوانب اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و تکنولوژیکی محیط اقدام به تدوین چشم اندازی صحیح، واقع‌گرا و الهام بخش برای سازمانشان می‌نمایند [۱۶، ۱۷]. رهبران بصیر از طریق رفتارهای خود، الگوی نقشی مناسبی برای کارکنان هستند و زمینه لازم را برای تلاش کارکنان در راستای اهداف حال و آینده سازمان فراهم می‌سازند. نگاه این رهبران احساس توانمندی را در کارکنان افزایش داده و با ایجاد رفتارهای شهروندی منجر به رضایت بیشتر مشتریان می‌شود [۱۸].

بازاریابی بینشی^۲

چگونگی ریشه‌یابی رفتارها و پی بردن به بسیاری از عوامل ناشناخته تاثیرگذار بر رفتار مخاطبان، به ویژه مشتریان و خریداران در بازار، بازاریابی بینشی نام دارد. مباحثی چون بازاریابی عصبی، بازاریابی حسی، بازاریابی تجربی، و بازاریابی بینشی، کمک می‌کند تا بازاریابان بتوانند با نزدیک سازی رفتار و فرایند خرید خریداران، همچنین رفتارها و معیارهای دائمی در حال تغییر آنان، پاسخگوی بهتری به مجموعه‌ای از انتظارات، ترجیحات، علائق، و خواسته‌های آنان باشد [۱۹]. از دیدگاه بازاریابی، بینش به معنای درک و فهم عمیق نگرش‌ها و باورهای بازار هدف می‌باشد. اینکه سازمان بتواند الهامات و انگیزه‌های مشتریان بازار هدف را درک کند. داشتن شهود و

هستند که می‌توان بر اساس آن‌ها به پدیده‌ها عناوین مفهومی داد. مقوله‌ها نسبت به آنچه مفاهیم نشان می‌دهند تجریدی‌تر و در سطح بالاتری قرار دارند. یعنی ترکیب یا کنار هم قراردادن چند مفهوم تشکیل یک مقوله یا طبقه می‌دهند [۱۲]. بر اساس نظر استراوس و کوربین برای تحلیل داده‌های بدست آمده از سه نوع کدگذاری استفاده خواهد شد که عبارتند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی.

کدگذاری باز

کدگذاری باز روند خردکردن داده‌ها در واحدهای معنایی مجزا است. روند مزبور از مفاهیم شروع شده و در نهایت به کشف مقوله می‌انجامد [۱۳]. در کدگذاری باز، تحقیق‌گر با ذهنی باز به نامگذاری مقوله‌ها می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قایل نیست [۱۴]. با اجرای کدگذاری باز نهایتاً ۲۵ مقوله استخراج شد: رهبری الهام بخش و کمال‌گرا، بازاریابی بینشی، تفکر خلاق، شناخت عمیق مشتریان، کشف نیاز مشتریان، مدیریت فعالانه ترجیحات در حال تغییر، توانمندسازی کارکنان، ارائه خدمات برتر به مشتریان، ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان، بازاریابی داخلی، بازاریابی پایداری، بازاریابی رابطه‌مند، توانمندسازی مشتریان، پویایی رقابت، افزایش دانش مشتری، توسعه ذهنی مشتری، مشتری حامی، ادراک عدالت از دیدگاه مشتریان، اعتبار برند، افزایش رفتار شهروندی مشتریان، ایجاد سرمایه اجتماعی سازمان، ایجاد سرمایه فکری در سازمان، افزایش اعتماد اجتماعی، افزایش کیفیت زندگی و ایجاد سرمایه اجتماعی در جامعه.

کدگذاری محوری

در این مرحله، برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، از پارادایم استفاده شد. پارادایم ابزار تحلیلی است که استراوس و کوربین برای مطالعه داده‌ها پیشنهاد کرده‌اند. براساس الگوی پارادایم در مرحله کدگذاری محوری مجموع مقوله‌های مستخرج در قالب شرایط علی، پدیده اصلی، راهبرد (کنش یا کنش‌های متقابل که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شود)، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گرو پیامد‌ها به

1 . Sashkin
2 . Marketing insight

جدول شماره ۱: مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

مقوله های اصلی	مفاهیم استخراج شده از کدهای مصاحبه ها
رهبری الهام بخش و کمال‌گرا	مدیریتی الهام بخش و بارویکرد مشتری مدار (۱،۴،۵،۱۲،۶،۸،۱۰) مدیریت قابل اعتماد جهت ایجاد حس آرامش در مشتریان (۱،۵،۱۴،۱۵) رهبری اثرگذار بر دیدگاه کارکنان (۶،۱۰) استراتژی های مشتری مدارانه رهبری و مدیر سازمان در ایجاد ارتباط با مشتریان (۸،۱۰،۱،۴،۵،۶) دوراندیشی رهبری سازمان (۶،۱۲،۱۵،۱،۴،۵،۹) مدیریت جریان های ارزشی (۵،۷،۱۰،۱۵) حصول اطمینان سازمان از رضایت و خشنودی مشتریان (۴،۶،۹) نگاه عمیق و ژرف رهبری به مسائل مربوط به مشتری (۲،۳،۷،۱۵)
بازاریابی بیشی	حس ششم و شهود در مدیریت رفتار مشتریان (۱،۵،۷،۹) درک بینش مشتریان (۱،۵،۹،۱۱) کشف نیاز مشتری از طریق شهود (۱،۶،۹)
تفکر خلاق و نوآور	نوآوری و خلاقیت در ارائه محصولات سازمان (۵ و ۱) نوآوری در مسیر حرکت و طول عمر سازمان بسیار اهمیت دارد (۳) بخش R&D سخت کوش ترین بخش سازمانی (۶،۷،۱۱) اهمیت نوآوری و خلاقیت در کار از مدیریت تا کارکنان (۹،۸) نوآوری در فرایندها در راستای رضایت مشتریان (۳،۵،۶،۱۰)
توان‌مندسازی کارکنان	استخدام کارکنان مناسب (۲،۸،۱۴،۱۵) تامین رضایت و رفاه کارکنان (۱،۳،۸،۹،۱۳،۱۵) آموزش صحیح و مستمر کارکنان (۲،۴،۸،۱۵) ایجاد حسن خدمتگذاری در کارکنان (۱،۷،۸،۱۰) ایجاد انگیزه برای افزایش رفتارهای شهروندی کارکنان (۳،۵،۹،۱۲)
شناخت عمیق مشتریان	شناخت عمیق از ویژگی های جمعیت شناختی مشتریان (۴،۵،۶،۱۲،۱۵) درک چرایی رفتار مشتریان و ضمیر ناخودآگاه آنها (۱،۴،۸،۹،۱۲) استفاده از بازاریابی پایگاه داده (۴ و ۵ و ۱۴ و ۱۵) ایجاد باشگاه مشتریان (۱،۵،۶،۱۲،۱۵)
درک و کشف نیاز مشتریان	شنیدن صدای مشتری (۳،۶،۸،۱۰) داشتن اطلاعات روز مشتری (۱،۷،۹،۱۳،۱۵) شناسایی نیازهای مشتریان از طریق ابزارهای ارتباطی (۶،۹،۱۰،۱۴،۱۵)
مدیریت فعالانه ترجیحات در حال تغییر مشتریان	رصد سلاقی و خواسته های مشتریان بطور فعالانه نه منفعلانه (۱۴،۱،۳،۹،۱۱) ارائه به موقع برترین تجربه به مشتریان (۲،۱۰،۱۵) تغییرات خرد و کلان در ساختار سازمان بر اساس نیاز مشتریان (۱،۳،۵،۸،۱۰،۱۴) استفاده از بازخوردهای مشتریان (۱،۲،۵،۷،۹) مدیریت دانش و اطلاعات در سازمان (۲،۴،۶،۷،۱۵) تعهد سازمان در قرار دادن تجربه مشتری در اولویت (۱،۲،۱۰،۱۳،۱۵) مدیریت ارتباط با مشتریان جهت فهم عمیق خواسته های آنها (۱،۴،۱۰،۱۳)

قرار دهد [۲۵]. با کدگذاری باز می‌توان گفت، درک بینش مشتری یعنی شناخت عمیق مشتریان بر اساس رفتارها، تجربیات، عقاید، نیازها و خواسته‌های آن‌ها در الگوی فرایند تعالی مشتریان از دسته شرایط علی می‌باشد. بینش مشتری تنها از طریق داده‌های خام تحقیقات بازاریابی حاصل نمی‌شود بلکه نیازمند تحلیل چند بعدی و کمی کیفی راجع به ویژگی‌های ذکر شده مشتریان است. بینش مشتری درک غیرآشکار از مشتریان است که اگر خوب انجام شود دارای پتانسیل بالقوه برای تغییر رفتارهای مشتریان است و منجر به سودآوری برای مشتریان و سازمان می‌شود [۲۶].

شرایط زمینه‌ای الگوی فرایند تعالی مشتریان

مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای در جدول شماره ۲ آمده است.

بازاریابی داخلی

بازاریابی داخلی: شامل فعالیتهای آماده‌سازی، قیمت‌گذاری، توزیع و ترویج خدمات برای مشتریان است [۲۷]. بازاریابی داخلی به منزله ایجاد یک بازار داخلی در سازمان توسط کارکنان است. اعضای این بازار باید برای برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتریان خارجی، آموزش ببینند، پاداش دریافت کنند و برانگیخته شوند [۲۸]. فعالیت بازاریابی داخلی از طریق کارکنان، منجر به اصلاح ارتباطات داخلی و افزایش آگاهی و بصیرت مشتری می‌شود [۲۹]. نکته اصلی در تمامی تعاریف بازاریابی داخلی، رفتار با کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان و کسب رضایت مندی آنان است که در نهایت سازمان می‌تواند موقعیت بهتری در ارائه خدمات مطلوب تر به مشتریان خارجی و افزایش رضایتمندی آنان کسب کند [۳۰]. بطور کلی بازاریابی داخلی به افراد درون مرزهای سازمان و ایجاد رضایتمندی و انگیزش در آنها می‌پردازد [۳۱]. در نتیجه کدگذاری باز، بازاریابی داخلی نیز از عوامل با اهمیت زمینه‌ای در الگوی فرایند تعالی مشتریان می‌باشد. هدف بازاریابی داخلی تحصیل و پرورش نیروی کار مشتری مدار، آگاه و با انگیزه در جهت رسیدن به تعالی در ارائه خدمات می‌باشد.

حس ششم در شناخت مشتری و درک نیاز او از الزامات فرایند تعالی مشتریان است.

تفکر خلاق و نوآور

تمایزات اصلی در بازاریابی محصولات و خدمات در دنیای امروز نوآوری، ویژه‌سازی و حمایت از مشتری هستند [۲۰]. از سویی تعالی، به چالش کشیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری است [۲۱]. در محیط رقابتی امروز با راهکارها، ساختارها، رفتارها و ابزارهای دیروز نمی‌توان نسبت به موفقیت آینده، پیروز شدن بر رقیب و رضایتمندی مشتری امیدوار بود. رقابت بسیار بی‌رحم است و سازمانی موفق است که بتواند با استفاده از مدیریت کارا و موثر یا خود پیشرو در امر خلاقیت و نوآوری باشد.

توانمندسازی کارکنان

از نظر اندیشمندانی چون بلاک، پیتز دراکر، بلانچارد، لین، تربلانیچ نیروی انسانی توانمند یعنی افراد خلاق، مبتکر و نوآور، ریسک‌پذیر، شایسته و متعهد، که مهم‌ترین ابزار رقابتی سازمان‌ها هستند [۲۲]. باون و لاولر توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند [۲۳]. توانمندسازی یعنی دادن قدرت، آزادی، دانش و مهارت به کارکنان برای تصمیم‌گیری در انجام امور به صورت مؤثر. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است تا کارکنان احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و برای انجام فعالیت‌ها و وظایف خود انگیزه و اشتیاق لازم را به دست آورند [۲۴].

شناخت عمیق مشتریان و کشف نیازهای آن‌ها

شناخت عمیق مشتریان و کشف نیازهای آن‌ها لازمه تدوین استراتژی و دیگر فعالیت‌های سازمانی می‌باشد. تقسیم بندی بازار، توسعه محصول جدید، قیمت‌گذاری، تبلیغات، کانال‌های توزیع کالا، فرایند ارائه خدمات و نوع استراتژی‌های رقابتی، تحت تاثیر نوع نیاز مشتریان است. نیاز مشتریان متغیر است و در طول زمان ثابت نیست و لذا هر کسب و کار باید مشتریان و نیازهای در حال حاضر آن‌ها را شناسایی کند و نیازهای ضروری را در اولویت

جدول شماره ۲: مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه ای

مقوله	مفاهیم استخراج شده از کدهای مصاحبه ها
بازاریابی داخلی	هماهنگی بخش های مختلف سازمان در راستای رضایت مشتری (۱،۵،۷،۱۲) تاثیر گذاری اقدامات بخش های داخلی سازمان بر خروجی سازمان (۲،۶،۷،۹،۱۱،۱۵) افزایش ارتباطات داخلی و افزایش بصیرت مشتری (۳،۵،۹،۱۰،۱۳) افزایش دیدگاه بازرگانی در سازمان (۴،۵،۹،۱۳)
بازاریابی رابطه مند	ارتباط با مشتری برای درک متقابل و ایجاد اعتماد (۱،۳،۴،۸) کم کردن فاصله با مشتریان و یکی شده با او (۱،۶،۹،۱۰،۱۱) مشارکت با مشتری و تبدیل او به مشترک (۱،۷،۱۰،۱۳) شناخت درگاههای ارتباطی با مشتریان و افزایش و بهبود مستمر آنها (۱،۵،۱۳،۱۵) استفاده از تکنولوژی روز برای ارتباط با مشتریان (۱،۷،۹،۱۵)
بازاریابی پایداری	مسئولیت اجتماعی (۵،۱،۷،۸،۱۰) توجه به مسائل زیست محیطی و تولید سبز (۱۰،۱۱،۲،۳) استفاده بهینه از منابع جامعه (۳،۵،۶،۹) افق دید بلند مدت در برخورد با محیط طبیعی (۱،۴،۷،۹،۱۱)

بازاریابی رابطه مند

این مفهوم توسط لئونارد بری^۱ در سال ۱۹۸۱ معرفی شد که به معنای جذب، نگهداری و افزایش ارتباط با مشتری می‌باشد. بازاریابی رابطه‌مند صرف نظر از کمک به درک نیازها و خواسته‌های مشتری، موجب وفاداری و رضایت مشتری خواهد شد. یکی از راه‌های اساسی برای وفاداری مشتریان، هدایت تلاش‌های سازمان در ساخت، توسعه و حفظ روابط موفق با مشتریان می‌باشد [۳۲]. بازاریابی رابطه مند شامل شکلی از بازاریابی از یک تمرکز معامله‌ای به رابطه‌ای با تاکید بر نگهداری مشتریان، خدمات عالی و تعهد و کیفیت مربوطه برای همه ذینفعان می‌باشد [۳۳].

بازاریابی پایداری

بازاریابی پایداری دیدگاه رایج اقتصادی را با مفاهیم ظهور یافته بازاریابی ارتباطی و دیدگاه‌های اجتماعی، زیست محیطی و بین نسلی در برنامه توسعه پایدار ترکیب می‌کند. بازاریابی پایداری به معنای ایجاد و حفظ رابطه‌ای پایدار میان مشتریان، محیط اجتماعی و محیط طبیعی است. برنامه ریزی، سازماندهی، اجرا و کنترل منابع و برنامه‌های

بازاریابی در جهت ارضای نیاز و خواسته‌های مشتریان در حالی که به معیارهای محیطی و اجتماعی و نیز اهداف شرکت توجه شود. یک ویژگی مشترک بازاریابی پایداری و رابطه مند در گرایش بلندمدت آنهاست [۳۴].

شرایط مداخله گر الگوی فرایند تعالی مشتریان

مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله گر در جدول شماره ۳ آمده است.

توان‌مندسازی مشتریان

توان‌مندسازی مشتریان اولین بار توسط واتیو، به عنوان فرصت به مشتریان برای کنترل متغیرهای بازاریابی که قبلاً تنها توسط بازاریابان کنترل می‌شد، تعریف شد. توان‌مندسازی مشتریان خارجی به معنای افزایش ارزش آن‌ها از طریق دسترسی به منابع اطلاعاتی بیشتر، آموزش و انجام معامله در هر مکانی که مشتری قرار دارد، می‌باشد. این به معنای تحت کنترل قرار داشتن محیط توسط مشتریان است [۱]. توان‌مندسازی مشتریان نیازمند یک تغییر ساختاری پایدار است، زیرا به توان‌مندسازی کارکنان و وجود سازمان یادگیرنده توانمند نیاز دارد. کارکنان توانمند با آگاهی از نیاز مشتریان و شناخت ابزار و فرایندهای سازمان می‌توانند فرایند توان‌مندسازی مشتریان را تسهیل

1 . Leonard Berry

جدول شماره ۳: مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله گر

مقوله های اصلی	مفاهیم استخراج شده از کدهای مصاحبه ها
توان‌مهندسازی مشتریان	اطلاع رسانی و فرهنگ سازی در خدمات بانکی (۵،۶،۷،۹،۱۱) آموزش مستمر و همیشگی مشتریان در زمینه های تخصصی (۳،۸،۱۰) آگاه کردن مشتریان از مسئولیت اجتماعی شرکت (۷،۱۱) نقش مشاور برای مشتریان (بانکدار شخصی) (۶،۸،۹)
رقابت پویا	ایجاد بازار آزاد برای دادن حق انتخاب به مشتریان (۱،۲) قوانین صحیح رقابت مشتری را آگاه می سازد (۲،۴) الزام به تقویت جایگاه و برند بانک (۱،۳،۵،۹) ورود تازه واردها و افزایش تعداد رقبای (۲،۷،۱۰،۱۳،۱۵) روند رو به رشد مشتری‌گرایی در سازمان های خدماتی (۲،۴) الزام به رقابت حرفه‌ای و اخلاقی در سازمان ها (۲،۵،۹،۱۲)

جدول شماره ۴: مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با مقوله محوری

مقوله اصلی	مفاهیم استخراج شده از کدهای مصاحبه ها
ارائه خدمات برتر به مشتریان	محصول یا خدمات باید نسبت به بقیه رقبا سرآمد باشد (۱،۵،۸) سازگاری و سهولت خدمات در حین ارائه (۱،۵،۶،۱۰) محصول نسبت به رقبا برتر و با کیفیت بالاتر باشد (۳،۴) ترفیعات و کیفیت آنها بسیار اهمیت دارد (۵،۱۱) 7p خدمات نسبت به رقبا برتر باشد (۴،۵،۹) تمرکز بر کیفیت مداوم (۶،۹،۱۰،۱۶) ارائه پرتفولیوی از خدمات به مشتریان حتی از طریق همکاری با رقبای (۶،۸،۹،۱۱) آماده سازی مشتریان برای ارائه خدمات برتر به آنها قبل از فروش (۱،۸،۱۵) ایجاد تمایز از طریق نحوه ارائه خدمات (۲،۱۲،۱۵) ضمانت و خدمات پس از فروش برای رضایت مشتریان (۱،۳،۹،۱۰،۱۴،۱۵) ارائه برخی خدمات به مشتریان بالقوه (۱،۳،۱۲،۱۳) استفاده از بازاریابی یکپارچه (۱،۴،۵،۱۲،۱۵) اشتیاق و علاقه در ارائه خدمات به مشتریان (۱،۳،۵،۱۶،۱۴)

مشتری را آگاه می سازد. ورود تازه واردها به بازار و افزایش تعداد رقبای و نیز روند رو به رشد فرهنگ مشتری‌گرایی و الزام به رقابت حرفه‌ای و اخلاقی در سازمان‌ها، همگی از عوامل مداخله‌گر در فرایند تعالی مشتریان بوده که با مقوله اصلی رقابت پویا برچسب خورده‌اند.

مقوله محوری الگوی فرایند تعالی مشتریان

مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با مقوله محوری در جدول شماره ۴ و ۵ آمده‌است.

کنند [۳۵]. رامانی و کومار^۱، تاکید می‌کنند که توان‌مهندسازی مشتریان نیز می‌تواند یکی از عوامل اثرگذار بر ایجاد رابطه با مشتریان باشد، که نحوه تعاملات مشتری با شرکت را شکل می‌دهد [۳۱].

رقابت پویا

رقابت پویا به معنی ایجاد بازار آزاد برای دادن حق انتخاب به مشتریان است. زیرا قوانین صحیح رقابت

1 . Ramani and Kumar

ارائه خدمات برتر به مشتریان

مقوله محوری فرایند تعالی مشتریان ارائه برترین خدمات به مشتریان در نظر گرفته شده است. حاصل تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری باز، نشان داد قلب الگوی تعالی مشتریان تعالی خدمات ارائه شده به مشتریان می‌باشد. منظور از خدمات برتر، خدمات فراگیر قبل، هنگام و بعد از خرید است. تعالی خدمات در واقع ارائه بالاترین سطح کیفیت از طریق سیستم مدیریتی است که بتواند از انتظارات مشتریان فراتر رفته و آنها را مشعوف سازد [۳۶]. از دیدگاه کاتلر به منظور دستیابی به تعالی بازاریابی خدمات سازمان باید در سه حوزه بازاریابی داخلی، بازاریابی خارجی و بازاریابی تعاملی فعالیت موثر داشته باشد [۲۷].

ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان

ارزش آفرینی رویکردی است که یک سازمان در قبال همه ذینفعان و به ویژه مشتریان خود در پیش می‌گیرد و مشتری را محور همه فعالیت‌ها و فرایندهای خود قرار می‌دهد. فلسفه وجودی سازمان باید با ارزش آفرینی آغاز شود و در آن، ارزش، توسط مشتری تعریف شود. در طرح ارزش آفرینی سازمان برای مشتریان، فعالیت‌های غیرارزش آفرین حذف و زنجیره فعالیت‌هایی شکل می‌گیرد که شروع آن خواست و نیاز مشتری و پایان آن رضایت و خشنودی وی باشد [۳۷].

باتوجه به توانمندسازهای الگوی، ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان به عنوان راهبرد الگوی فرایند تعالی مشتریان

انتخاب شد. که در جدول ۵ مفاهیم آن ارائه شده است.

پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی الگوی فرایند تعالی مشتریان

مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با پیامدهای فردی، سازمانی و مربوطه به جامعه در جدول شماره ۶ آمده است.

مشتری دانش محور و فهیم

از پیامدهای فرایند تعالی مشتریان ایجاد آگاهی و دانش برای مشتری است. فرایند تعالی مشتریان، آنها را فهیم می‌سازد. مشتری فهیم در انتخاب‌هایش توانمندانه تر عمل می‌نماید. دانش مشتری ترکیبی پویا از تجربه، ارزش، اطلاعات و دیدگاه‌های کارشناسانه است که در حین فرآیند معاملات بین مشتریان و شرکت مورد نیاز بوده و ساخته می‌شود [۳۸].

توسعه ذهنی مشتری

زمانی که با آموزش و توانمندسازی مشتریان، مشارکت و رفتار شهروندی آنها بیشتر می‌شود و در تعامل بیشتر با شرکت قرار می‌گیرند و خود را حامی شرکتی با مسئولیت اجتماعی و تفکر توسعه پایدار می‌بینند. می‌توان برای مشتریان انتظار توسعه ذهن را داشت. زیرا چنین مشتریانی نسبت به محیط آگاه تر شده، به ارزش‌ها توجه بیشتری دارند و نگاه دوراندیش و بلند مدتی دارند که معیارهای ذهن توسعه یافته می‌باشد.

جدول شماره ۵: مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با راهبرد الگوی

مقوله اصلی	مفاهیم استخراج شده از کدهای مصاحبه‌ها
ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان	پاسخگویی فراتر از انتظارات، ترجیحات و اولویت‌ها (۱،۶،۱۱) ایجاد اطمینان، امنیت و آسودگی خاطر در ذهن مشتریان (۱،۳،۷) مشعوف سازی مشتریان (۵،۷،۱۰) افزایش دانش مشتری از طریق آموزش (۲،۴،۶،۷،۱۰) شناسایی نیازهای امروز و فردای مشتریان (۶،۹،۱۱) پاسخگویی به موقع در فضایی رقابتی (۱،۹،۱۰) برآورده سازی نیازهای به صورت fi با سلاقی مشتری، ویژه سازی خدمات و فرایند (۶،۹،۱۰،۱۱) ارائه خدمات برتر سریع تر از رقبا (۱،۳،۴،۵،۱۰،۱۵) داشتن نقش مشاوره برای مشتریان (۱،۳،۹،۱۵) احترام به وقت و هزینه مشتری (۲،۴،۶،۸،۱۰،۱۵،۲۰) افزایش مشارکت مشتریان (۳،۵،۱۲،۱۳)

جدول شماره ۶: مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده مرتبط با پیامدهای فردی، سازمانی و مرتبط به جامعه

مقوله های اصلی	مفاهیم استخراج شده از کدهای مصاحبه ها
مشتری دانش محور و فهیم	مشتری حساس به هزینه و کیفیت (۱،۲،۱۱) قدرت چانه زنی بالای مشتری و اثرگذاری او در نحوه ارائه خدمات (۴،۶،۱۰،۱۱) وجود اینترنت و اطلاعات کامل مشتری از محصولات و خدمات (۱،۲،۳،۷،۱۰)
توسعه ذهنی مشتری	تغییر دیدگاه و بینش مشتریان درباره ماهیت کالا و خدمات (۱،۲،۳،۵) استفاده از محصولات و خدمات در راستای کشف هویت فردی (۳،۹،۱۱) افزایش حساسیت مشتریان به پدیده های مختلف و افزایش بصیرت آنها (۴،۶،۱۱،۱۵)
افزایش رفتار شهروندی مشتریان	همکاری مشتری با کارکنان برای ارائه بهتر خدمات (۱،۲،۵،۷،۱۴،۱۵) مشارکت مشتری در تصمیم گیری ها (۹،۱۰،۱۱،۱۵) رفتارهای وفادارانه مشتریان در برابر سازمان (۱،۵،۸،۱۰،۱۵) همکاری مشتریان در ارائه بهتر خدمات با کارکنان و مشتریان دیگر (۱۲،۱۴،۲،۵،۹)
ادراک عدالت از دیدگاه مشتریان	احساس رضایت از خرید مشتریان در قیاس با هزینه پرداختی (۲،۵،۹،۱۶) احساس تکریم از جانب مشتریان به دلیل رفتار خوب کارکنان (۱،۵،۸،۱۰،۱۱،۱۴) احساس خوب مشتریان از تعامل با کارکنان (۹،۱۲،۱۵) رویه های مناسب برای انتقاد از خدمات و ارائه آن (۶،۷،۹،۱۶)
اعتبار برند	ایجاد خوشنامی و اعتبار برای سازمان (۱،۲،۱۰،۱۳،۱۵) برند برتر و قوی که قابل مقایسه با رقبا نباشد (۸،۹،۱۰،۱۱) مشتریان برند شرکت را می شناسند و به آن وفادار هستند (۱،۳،۵،۱۲،۱۴)
مشتری حامی	حفظ ارتباط مشتری با سازمان (۱،۴،۵،۸،۱۴،۱۵) توصیه خدمات سازمان به دیگران و تبلیغ برای سازمان (۱،۴،۵،۶،۸،۱۰) لذت، آرامش و افتخار از همراهی با سازمان (۲،۴،۵،۷،۹،۱۳)
ایجاد سرمایه اجتماعی سازمانی	ایجاد ارتباطات بلند مدت بین کارکنان و مشتریان (۱،۵،۸،۹،۱۶) رفتارهای دوستانه و همکاری مشتریان در هنگام ارائه خدمات (۶،۸،۱۵،۱۶) ایجاد شبکه هایی برای ارتباط مشتریان در جهت شناخت عمیق و درک نیازهای واقعی (۱،۵،۱۲،۱۵)
ایجاد سرمایه فکری در سازمان	مهارت بالای کارکنان در ایجاد ارتباط با مشتریان (۷،۹،۱۲،۱۴) اعتماد مشتریان به سازمان (۱،۵،۹،۱۵) کسب اطلاعات از مشتریان توسط سازمان (۴،۷)
ایجاد اعتماد اجتماعی	ایجاد حس آرامش، اطمینان، آسودگی خیال و امنیت خاطر در هنگام معاملات (۱،۴،۷،۱۰،۱۴،۱۶) لذت و شعف در هنگام و پس از معامله (۲،۴،۵،۱۶) درک رفتار متعهدانه و مسئولانه سازمان از دیدگاه مشتریان (۱،۵،۹،۱۶) افزایش روحیه تولید در جامعه (۱۰،۱۶)
افزایش کیفیت زندگی	تامین رفاه مشتریان در بلند مدت (۳،۷،۸،۱۵) داشتن مسئولیت اجتماعی سازمان (۲،۵،۱۰،۱۲،۱۵،۱۶) توجه به محیط زیست و محیط اجتماعی مشتریان (۱،۲،۱۶)
ایجاد سرمایه اجتماعی در جامعه	ایجاد انجمن ها و شبکه های مشتریان در خارج از سازمان مانند شبکه های اجتماعی (۱،۵،۱۶) افزایش اعتماد میان مردم به دلیل رضایت در معاملات (۱۱،۱۲،۱۴،۱۶) افزایش تمایل مشتریان به تشکیل گروه و شبکه های داخل سازمانی یا خارج از سازمان (۲،۹،۱۶) افزایش فعالیت های داوطلبانه و همکارانه مشتریان در اجتماع (۱،۲،۱۶) افزایش تعداد معاملات در جامعه (۱۶)

را به خرید از سازمان تشویق کرده و در واقع نقش حمایت‌کننده^۸ را دارند.

ایجاد سرمایه اجتماعی سازمانی

ناهاپیت و گوشال^۹ سرمایه اجتماعی را مجموعه منابع واقعی و بالقوه ای ای که در شبکه روابطی که زیر نفوذ فرد یا واحد اجتماعی است تعریف کرده اند و برای سرمایه اجتماعی در سازمان سه بعد ساختاری^{۱۰}، رابطه ای^{۱۱} و شناختی^{۱۲} را در نظر گرفته است. بر اساس ایده های حاصل از مصاحبه ها پیامدهای الگوی فرایند تعالی مشتریان شامل ارتباطات مشتریان و سازمان و شبکه هایی از اعتماد و تعهد میان مشتریان و کارکنان می باشد [۴۲].

ایجاد سرمایه فکری در سازمان

سرمایه فکری در سازمان از پیامدهای سازمانی الگوی فرایند تعالی مشتریان است. سرمایه ی فکری، دانش انفرادی و سازمانی است که به مزیت رقابتی پایدار کمک می کند. سرمایه فکری شامل سه بعد سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری است [۴۳]. اعتماد مشتریان به سازمان، دانش و اطلاعات و ارتباطات با سازمان از مفاهیم و مصادیق سرمایه فکری می باشد.

ایجاد اعتماد اجتماعی

اعتماد اجتماعی از مهمترین شاخص های سرمایه اجتماعی می باشد. در تحلیل مصاحبه های صورت گرفته مفاهیمی مانند امنیت خاطر در بازار و لذت در هنگام معاملات و درک رفتار متعهدانه و مسئولانه سازمان از دیدگاه مشتریان از مصادیق اعتماد اجتماعی در جامعه هستند. پیامد فرایند تعالی مشتریان شامل اعتماد اجتماعی نیز می باشد.

افزایش کیفیت زندگی

رویکرد تعالی مشتریان سازمان‌ها را وادار به داشتن مسئولیت اجتماعی و توجه به محیط زیست می نماید.

افزایش رفتار شهروندی مشتریان

رفتار مشارکتی مشتریان عبارت است از هرگونه درگیری و ارتباط مشتری در فرایند زنجیره تامین [۳۹]. مفاهیم درگیری مشتریان^۱، یکپارچگی مشتریان^۲، تعامل مشتریان^۳ و توانمندسازی مشتریان^۴ می توانند به معنای رفتار مشارکتی مشتریان باشند. تعالی مشتریان میزان درگیری و ارتباط مشتریان با سازمان را افزایش و او را به مشترک سازمان مبدل می کند.

ادراک عدالت از دیدگاه مشتریان

عدالت از دیدگاه مشتریان شامل سه بعد است: عدالت توزیعی^۵، عدالت رویه ای^۶ و عدالت مراوده ای^۷. ادراک عدالت از دیدگاه مشتریان در طول فرایند ارائه خدمات به معنی عمل متعهدانه سازمان به تعهدات خود می باشد [۴۰]. فرایند تعالی مشتریان با ارائه ارزش چندوجهی به مشتریان به دنبال مشعوف سازی مشتریان از طریق عمل کردن به تعهدات خود می باشد که منجر به افزایش ادراک عدالت از دیدگاه مشتریان خواهد شد.

اعتبار برند (نام تجاری)

اعتبار برند و تصویر برند در ذهن مشتریان از پیامدهای سازمانی الگوی فرایند تعالی مشتریان در نظر گرفته شده است. اعتبار برند به این معنی است که مشتریان توانایی، تخصص و تمایل سازمان برای ارائه آنچه تعهد کرده است را درک کنند [۴۱].

مشتری حامی

با ارائه کالا و خدمات برتر از رقبا و پاسخگویی به موقع به انتظارات مشتریان در طول زمان مشتریان در مسیر نردبان مشتری معرفی شده توسط کاتلر تبدیل به عضوی از سازمان می شوند و هرچه مشتریان دارای رابطه بلند مدت با سازمان شده و در نقش بازاریاب عمل می کنند و دیگران

- 1 . customer involvement
- 2 . customer integration
- 3 . customer interaction
- 4 . customer empowerment
- 5 . distributive justice
- 6 . Procedural justice
- 7 . interactional justice

8 . Advocates

9 . Nahapiet & Ghoshal

10. Structural dimension

11. Relational dimension

12 . Cognitive dimension

کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی، با روشن کردن خط داستان (Story Line) بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله ها و زیر مقوله ها در کدگذاری باز و محوری، شروع می شود. گام های کدگذاری انتخابی عبارت اند از: معین کردن خط داستان، ارتباط دادن زیر مقوله ها به مقوله اصلی از طریق پارادایم، اعتباربخشی به روابط و پرکردن شکاف های بین مقوله ها [۴۶]

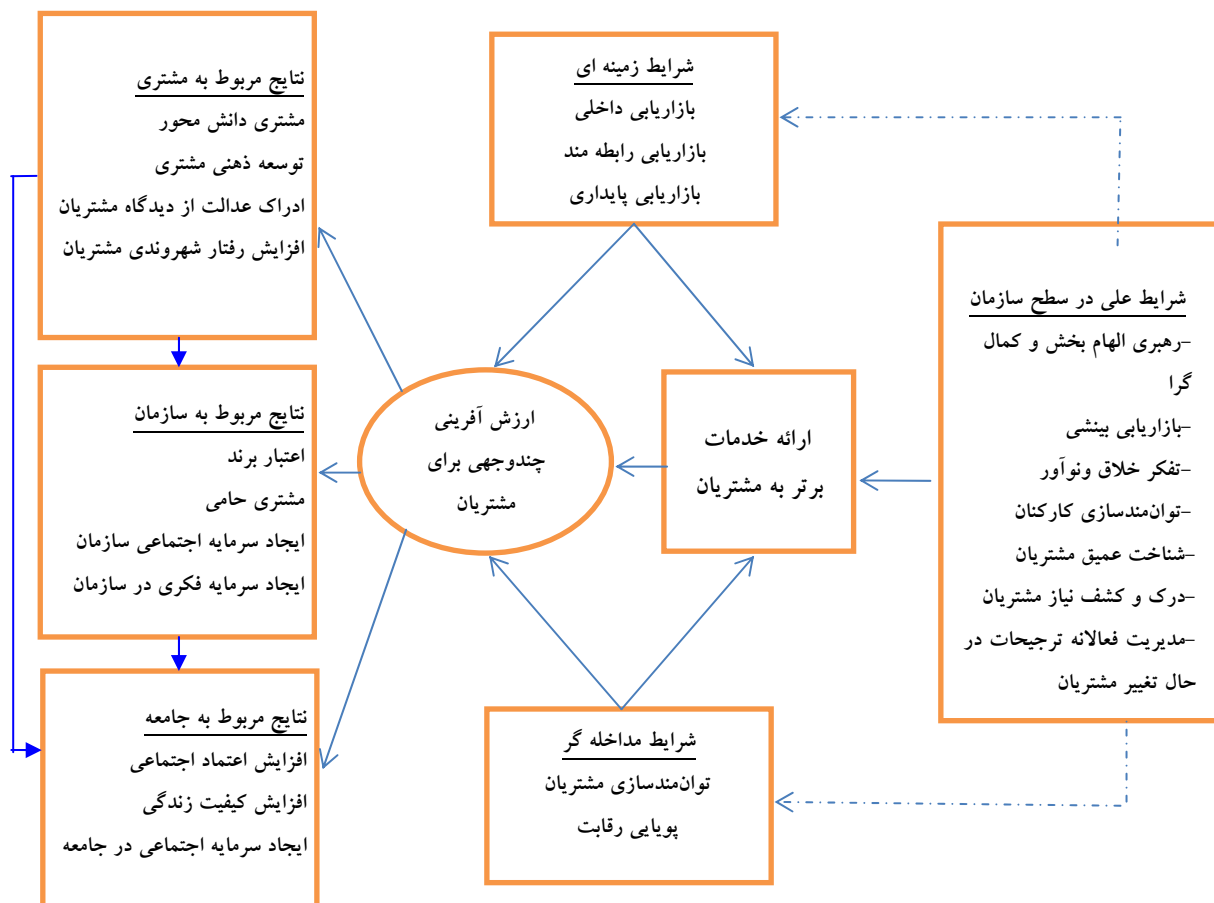
نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف مقاله حاضر طراحی الگوی فرایند تعالی مشتریان بوده که تحقق چنین هدفی با دستیابی به اهداف فرعی که مبتنی بر الگوی پارادایمی می باشد همراه است. الگوی فرایند تعالی مشتریان بر اساس الگوی پارادایمی مطابق شکل (۵) می باشد.

طبق روش محاسبه عینی، کیفیت زندگی ممکن است به صورت رابطه متقابل میان چهار مشخصه اساسی فعالیت های انسان تعریف گردد؛ این چهار مشخصه عبارتند از کیفیت جمعیت، رفاه مادی، کیفیت نظام اجتماعی و کیفیت اکوسیستم و محیط زیست [۴۴]. شاخص های محیط زیست و زندگی اجتماعی از پیامدهای فرایند تعالی مشتریان می باشند.

ایجاد سرمایه اجتماعی در جامعه

سرمایه اجتماعی نشان می دهد چگونه ساختار اجتماعی یک گروه می تواند به عنوان منبعی برای ایجاد روابط اجتماعی بین افراد آن گروه عمل کند [۴۵]. سرمایه اجتماعی سازمان ها منبعی برای ایجاد سرمایه اجتماعی در جامعه محسوب می شوند و لذا سرمایه اجتماعی جامعه از پیامدهای الگوی فرایند تعالی مشتریان می باشد.



شکل شماره ۵: الگوی پارادایمی فرایند تعالی مشتریان

بر اساس کدگذاری محوری و انتخابی و ارائه الگوی پارادایمی، قضایای زیر حاصل می شوند:

قضیه ۱. رهبری الهام بخش، بازاریابی بینشی، تفکر خلاقانه و نوآورانه، توان‌مندسازی کارکنان، شناخت عمیق مشتریان، درک و کشف نیاز مشتریان و مدیریت فعالانه ترجیحات در حال تغییر مشتریان شرایط علی ارائه خدمات برتر به مشتریان می‌باشد.

قضیه ۲. بازاریابی داخلی، بازاریابی رابطه مند و بازاریابی پایداری، زمینه و بستری برای ارائه برترین خدمات به مشتریان و ارزش آفرینی چند وجهی برای آنها می‌باشد.

قضیه ۳. توان‌مندسازی مشتریان و پویایی در رقابت به عنوان شرایط مداخله گر و بستری برای ایجاد برترین خدمات به مشتریان و ارزش آفرینی چند وجهی برای آنها می‌باشد.

قضیه ۴. راهبرد الگوی فرایند تعالی مشتریان یعنی ارزش آفرینی چند وجهی و شرایط زمینه سازیه همراه بستر مداخله گر (توان‌مندسازی مشتریان و پویایی در رقابت) منجر به ایجاد پیامدهای مشتری، جامعه و سازمان می‌شوند.

به اتکای قضایا، فرضیه‌های راهبردی زیر استخراج می‌شوند؛ فرضیه‌ها ادعای اولیه درباره ارتباط میان اجزای الگوی هستند که به منظور آزمون کمی، خود را در معرض ابطال قرار می‌دهند:

فرضیه ۱. شرایط علی فرایند تعالی مشتریان بر ارائه خدمات برتر به مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۱-۱. رهبری الهام بخش و کمال‌گرا بر ارائه خدمات برتر به مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۲-۱. بازاریابی بینشی بر ارائه خدمات برتر به مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۳-۱. تفکر خلاق و نوآور بر ارائه خدمات برتر به مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۴-۱. توان‌مندسازی کارکنان بر ارائه خدمات برتر به مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۵-۱. شناخت عمیق مشتریان بر ارائه خدمات برتر به مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۶-۱. درک و کشف نیاز مشتریان بر ارائه

خدمات برتر به مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۷-۱. مدیریت فعالانه ترجیحات در حال تغییر مشتریان بر ارائه خدمات برتر به مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۲. ارائه خدمات برتر به مشتریان بر ارزش آفرینی چندوجهی برای آن‌ها اثر دارد.

فرضیه ۳. شرایط زمینه ای فرایند تعالی مشتریان بر ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۳-۳. بازاریابی داخلی بر ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۲-۳. بازاریابی رابطه مند بر ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۳-۳. بازاریابی پایداری بر ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۴. شرایط مداخله گر فرایند تعالی مشتریان بر ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۴-۱. توان‌مندسازی مشتریان بر ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۲-۴. پویایی رقابت بر ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان اثر دارد.

فرضیه ۵. ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان و شرایط زمینه ای بر پیامدها اثر دارد.

فرضیه ۵-۱. ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان و شرایط زمینه ای بر پیامدها مشتری اثر دارد.

فرضیه ۲-۵. ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان و شرایط زمینه ای بر پیامدهای سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۳-۵. ارزش آفرینی چندوجهی برای مشتریان و شرایط زمینه ای بر پیامدهای جامعه اثر دارد.

اعتبارسنجی الگوی

به منظور افزایش اعتبار الگوی، از میان خبرگان مصاحبه شده، الگوی پارادایمی در اختیار آن‌هایی قرار گرفت که هم با مفاهیم مرتبط با مشتری و هم روش داده بنیاد آشنایی داشتند. از این خبرگان خواسته شد که در مورد فرایند تدوین و الگوی نهایی نظرات خود را ارائه دهند؛ آن‌ها الگوی را تأیید کرده و برخی نظرات اصلاحی داشتند که اصلاحات اعمال و نظر نهایی آن‌ها دریافت شد. به این

3. Ismail S., Ebrahimpour M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000 ; International Journal of Quality & Reliability Management., Vol.19 , No.7.

۴. حاجی میر عرب، سیدمهدی. (۱۳۸۴) "مقدمه ای بر زیبایی شناسی و تعالی سازمانی". شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو)، تهران، ص ۱۳.

۵. هاشمی اردکانی، سیدحسن (۱۳۸۸)، عوامل تربیتی در مسیر کمال وجودی انسان از منظر نهج البلاغه، دو فصلنامه علمی تحقیقی تربیت اسلامی، شماره ۸:ص ۱۷۹-۱۶۱.

۶. صادقیان، احمد (۱۳۹۰)، "نقش روابط اجتماعی در تعالی فرهنگی" همایش ملی تعالی فرهنگ از دیدگاه قرآن و عترت. صفحه-۱۰۴.

7. www.customerexcellence.com/index.htm

8. www.pwc.com/ca/customer

9. Bashford, sara. Rouse, jon. Jeffrey Tom. (2010). customer excellence in Croydon." putting the customer at the heart of everything we do.

10. L.E.K. (2013). Consulting / Executive Insights Volume XV, Issue 3.

11. L.E.K. (2012). Consulting / Executive Insights Vol. XIV, Issue 24.

۱۲. محمدی، بیوک (۱۳۸۷). درآمدی بر روش تحقیق کیفی تهران. مرکز تحقیقات علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

13. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. London: Sage Publications.

14. Goulding, C. (2002), Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers, London: Sage Publications.

15. Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). Leadership that matters: The critical factors for making a difference in peoples lives & organizations success. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

16. Shaw, Ing wu & Chein, lung lu. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. International Journal of Hospitality Management, Vol.31, No.1, pp276-285.

روش بررسی اعضا^۱ اطلاق می شود که از روش های اعتبارسنجی کیفی است.

الگوی فرایند تعالی مشتریان شامل شرایط علی، زمینه ای و مداخله گری است که موثر بر مقوله محوری و راهبرد می باشند. پیامدهای الگوی فرایند تعالی مشتریان با رویکردی جامع و همه جانبه نتایج مربوطه به مشتری، سازمان و جامعه را در بر گرفته است. فرایند تعالی مشتریان، پارادایمی هشت بعدی است که پیامدهای سه گانه مربوط به مشتری، سازمان و جامعه را در بر دارد.

تحقیق حاضر میان مشتری متعالی و تعالی مشتریان تمایز قائل است. مشتری متعالی، مشتری است که به دلیل پاسخگویی برتر به نیازهایش توسط سازمان مشعوف می-شود. اما تعالی مشتریان رویکرد و دیدگاهی است که مشتری متعالی بخشی از آن است. در تعالی مشتریان در واقع تعالی سازمانی، فردی و جامعه مستتر شده اند. این مقاله تعالی مشتریان را به عنوان یک پدیده اجتماعی همه جانبه تعریف می کند که برای ایجاد آن منابع متعددی باید در کنار هم فعالیت داشته باشند. سازمان ها، دولت، نهادهای غیرانتفاعی و خود افراد به نوعی در شکل گیری تعالی مشتریان سهیم هستند. اما در این تحقیق فعالیتهایی که بخش خدماتی بانکی و بیمه می توانند در راستای این پدیده داشته باشند بررسی شده است. نقش سازمان در ایجاد این پیامدهای در قالب شرایط علی، زمینه ای و مداخله گر بیان شده است. تعالی مشتریان تفکر و رویکردی است که در غالب فرایندی شامل توانمندسازها (شرایط علی، شرایط زمینه ای و مداخله گر، مقوله محوری و راهبرد) و پیامدها (مربوط به مشتری، سازمان و جامعه) تعریف می شود.

منابع

1. Turnquist, C. (2004). VP value chain services, Syntegra and Stan Elbaum, VP", Strategic Solutions, Aberdeen, available at: www.retailsystems.com/index.
2. Williams, a.r.t, Dale, B.G., Zairi, A. (2000), "Quality is Dead in Europe Long Live Excellence", Business Excellence, No3, p.4.

29. Dukakis, JP & Kitchen, PJ. (2004). 'Internal marketing in uk bank: conceptual legitimacy or window dressing? ', *The International Journal of Bank Marketing*, vol.22, No.6, pp.421-52.
30. Hogg, G, Cater, S & Dunne, A. (1998), 'Investing in people; internal marketing & corporate culture', *Journal of Marketing Management*, vol.14, pp.879-950.
31. Hwang Ing-San, DJC. (2005). 'Relationship among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study', *International Journal of Management*, Vol.22, No. 285.
32. Papasolomou. I & Vrontis, D. (2006). 'Using internal marketing to ignite the corporate brand: the case of the UK retail bank industry', *Journal of Brand Management*, Vol.14, pp. 177-95.
۳۳. رنجبریان، بهرام؛ براری، مجتبی و تورج، رضایی (۱۳۹۱). بررسی ارتباط عوامل تشکیل دهنده بازاریابی رابطه مند با وفاداری مشتریان. دوفصلنامه راهبردهای بازرگانی، دانشگاه شاهد، بهار و تابستان ۹۱. سال نوزدهم. دوره جدید. شماره ۱.
34. Winter, C and Preece, C N (2000) 'Relationship marketing between specialist sub-contractors and main contractors: comparing UK and German practice. *International Journal for Construction Marketing*, 2(1).
35. Belz, F. M., & Peattie, K. (2009). *Sustainability marketing: A global perspective*. Chichester: Wiley.
36. Traulsen, J. and Noerreslet, M. (2004). 'The new consumer of medicine – the pharmacy technicians' perspective', *Pharmacy World & Science*, Vol. 26 No. 4, p203.
37. Edvardsson, B. and Enquist, B. (2011). 'The service excellence and innovation model: lessons from IKEA and other service frontiers', *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.22 No.5, pp.535-51.
۳۸. بینش، مسعود (۱۳۹۰). "ارزش آفرینی مهمترین وجه مشتری مداری". ماهنامه صنعتی، مهندسی، اقتصادی و فرهنگی، سال چهاردهم، شماره ۱۵۱.
39. Sakhaee, N., Shahbaznejad, H., & Shamizanjani, M. (2012). 'A comprehensive model for customer knowledge management mechanisms. In M. M. Al-Shammari. (Ed.), *Customer-Centric Knowledge Management: Concepts and Applications*. Hershey, PA: Information Science Reference.
۱۷. نانوس، برت (۱۳۷۷). رهبری بصیر: ایجاد مفهومی جذاب از هدایت برای سازمان شما. ترجمه محمد ازگلی، برزو فرهی، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین.
۱۸. جذاب از هدایت برای سازمان شما. ترجمه محمد ازگلی، برزو فرهی، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین.
۱۹. گل پرور، محسن؛ وکیلی، نفیسه و آتش پور، حمید (۱۳۹۰). رابطه دشواری هدف و رهبری تحول گرا با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی. دوماهنامه علمی پژوهشی دانشور رفتار. دانشگاه شاهد. سال هجدهم. شماره ۵۰.
۲۰. روستا، احمد؛ بطحایی، عطیه (۱۳۸۵). رفتار مصرف کننده: تدوین استراتژی بازاریابی. انتشارات سارگل، چاپ اول ۱۳۸۵.
21. Cook, Sarah. (2008). *Customer care excellence : how to create an effective customer focus*. London and Philadelphia 5th ed.
22. Thawani Sunil (2013). *The EFQM 2013 Model Changes Implications for Organizations*, <http://www.efqm.org>.
۲۳. قلیچی، فائزه (۱۳۸۶). ارائه الگویی برای توانمندسازی اعضای هیات علمی در سیستم دانشگاه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام حسین (ع)، تهران.
24. Bowen, D. E., & Lawler III, Edward E. (1992). 'The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, Vol.33, No.13, pp. 31-39.
25. Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2003). *Empowerment take more than one minute*. San Francisco: Barret-Koehler.
26. Berrey, Adam. (2012). *Know Needs, Know Strategy: The power of understanding Customer*. www.StartupBlender.com.
27. Laughlin, P. (2014). 'Holistic customer insight as an engine of growth. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol.16, No.2, pp75-77.
28. Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2012). *Marketing Management*, 14th edition, upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.

44. Bontis, N., Keow, W.C. and Richardson, S. , (2000), "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries», Journal of Intellectual Capital; Vol. 1, No.1 pp.85-100.
45. CEMI. (1997), The all report on the system of statistical indicators of the quality of life of population, Decision Support and Forecasting Center, Moscow, CEMI.
46. Coleman, James S. (1988). Social capital in the creation of human capital." American journal of sociology : pp.95-120.
47. Van de Ven, A.H., & Huber, G.P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. Organization Science. Vol.1, No.3, pp.213-219.
40. Fang, E. (2008). Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. Journal of Marketing, Vol.72, No.4, pp.90-104.
41. Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach. Journal of Marketing, Vol.69, pp.95-114.
42. Erdem, Tulin & Joffre Swait .(2004) . Brand credibility, brand consideration, and choice» Journal of Consumer Research, 31.
43. Nahapiet, Janine, and Sumantra Ghoshal. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of management review vol.23, No.1, pp.242 -266.