

خلاصه کتاب

مشتری در جایگاه شریک

چیپ آر. بل

مترجم: غلامرضا صالحی معوی

ناشر: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

مشتری در جایگاه شریک

نگاه کلی

مشتری در جایگاه شریک یعنی نگرشی نو به مشتری، نگرشی بسیار فراتر از رابطه‌ای که میان ارائه‌دهندگان خدمات یا فروشندگان کالا با مصرف‌کنندگان وجود دارد. نویسنده که خود صدها مقاله و کتاب نوشته و در عین حال سخنران، مشاور و استاد دانشگاه در ایالت جورجیا جنوبی است، اعتقاد دارد که این کتاب می‌تواند به تقویت بنیه همکاری‌های راهبردی یا تمام برخوردارهای ناشی از خدمات به مشتری بپردازد.

یکی از نقاط عطف شخصیتی سازمانی، داشتن درک مناسبی از مفهوم مشارکت است. رسیدن به این درک و شناخت عقلانی که قطعاً به تغییر منجر می‌گردد، هدف اصلی نویسنده است. بی‌شک در بسیاری از موارد، بی‌توجهی به مشتریان، ربطی به مقررات سازمانی ندارد، بلکه به جهت نقص موجود در روانشناسی روابط پیش می‌آید. محتوای کتاب، جوانب عاطفی روابط انسانی را بازگو می‌کند.

به اعتقاد نویسنده، مشارکت گرایشی است که با احترامی راسخ و عمیق به مشتری شروع می‌شود، با روح همکاری به پیش می‌رود و با نشاط ناشی از انجام بهترین کار ممکن در جهت رفع نیاز دیگران پایان می‌گیرد. ارزش عاطفی مشارکت با مشتری بسیار مهم است. هر چند که در این روابط، پاداش‌های اقتصادی نیز وجود دارد. بل، نویسنده کتاب، معتقد است که یکی از روش‌های حفظ وفاداری مشتریان، جلب اعتماد و مشارکت با آنان است و این امر یکی از اصلی‌ترین دلایل موفقیت شرکت‌های بزرگ محسوب می‌شود.

کتاب حاضر شامل ۲۹ بخش است. هر بخش به موضوعی خاص می‌پردازد که به نوعی در ارتباط مستقیم با مشتری است. هر بخش معمولاً با یک داستان آغاز می‌شود و به دنبال آن نکات مهم به اطلاع خواننده می‌رسد. در تلخیص کتاب سعی شده است که، با توجه به تأکید نویسنده بر مطالعه این داستان‌ها، اشاره‌ای کوتاه به کلیات این داستان‌ها بشود. علاوه بر این، چند بخش پایانی کتاب توسط چند تن از دوستان مؤلف به نگارش درآمده است که تقریباً از لحاظ محتوا و مضمون مشابه داستان‌هایی است که مؤلف در ابتدای هر بخش نگاشته است. بدین لحاظ و برای کوتاه شدن حجم خلاصه کتاب، از پرداختن به بخش داستان‌گونه پایانی کتاب خودداری شده است.

نویسنده، کتاب حاضر را برای مطالعه دو گروه از افراد نوشته است: گروه اول افرادی‌اند که مستقیماً با مشتریان سروکار دارند و گروه دوم کسانی‌اند که با این افراد سروکار دارند که طبعاً رئیس یا مدیر آن‌ها هستند. مؤلف کتاب برای استفاده بیشتر از این کتاب، چند پیشنهاد جانبی داده است:

۱. به مشارکت‌های مهم در زندگی خود فکر کنید، چه عواملی موجب موفقیت یا عدم موفقیت این مشارکت‌ها می‌شود؟

۲. پس از مطالعه یک بخش از کتاب، کتاب را بسته و در مورد آنچه خوانده‌اید بیندیشید.

۳. پس از مطالعه کتاب، اگر احساس کردید که حالا مشتری پرتوقعی هستید، تعجب نکنید. ثمره مشارکت با مشتری، ایجاد کیفیت متفاوت و رو به بهبود است. حالا دیگر ارائه‌دهندگان خدمات، شما را مشتری آگاهی می‌شناسند که هدفشان کسب بهترین‌هاست

به گفته تولستوی: «معنی واقعی زندگی، خدمت کردن به دیگران است.»

مشارکت چیست

بخش ۱

تشریح مبحث مشارکت با مشتری

نویسنده در ابتدای این بخش به روشنگاری اشاره می‌کند که کارکنان آن همیشه با احترام و مشتاقانه آماده خدمت به مشتریان هستند و با رویی گشاده و احترام کامل از خواسته‌های مشتریان، که گاهی هم با وسواس همراه است، استقبال می‌کنند.

البته رضایت مشتری به تنهایی تضمین کننده آن نیست که او مشتری دائمی شما شود. همه ما می‌توانیم مواردی را به خاطر آوریم که از فروشنده، تاجر و یا هر ارائه دهنده خدمتی، روی برگردانده بدون آنکه خطایی از آنها سرزده باشد به فروشنده دیگری مراجعه کرده‌ایم. علت آن هم فقط این بوده است که شخص دیگری را پیدا کرده‌ایم که همان کار را مناسب‌تر، مسئولانه‌تر، ارزان‌تر و یا حتی به گونه‌ای متفاوت از آنها انجام می‌داده است.

عوامل تقویت مشارکت مشتری

مشارکت مشتری، نمایش زنده‌ای از یک نگرش یا گرایش است و ممکن است از جهات مختلف مورد بررسی قرار گیرد. در این کتاب به شش ویژگی ضروری برای مشارکت مؤثر و موفق اشاره می‌شود:

۱- سخاوت: مشارکت‌های پویا، با نگرشی سخاوتمندانه همراه است. تشریک مساعی و تلاش‌های دوجانبه شرکا، (مشتریان) به کار رونق می‌دهد و سخاوت، محصول مشترک کار آنهاست. در مشارکت، بخشش بیشتر می‌شود، نه کمتر.

۲- اعتماد: مشارکت‌های مؤثر با اعتماد همراه است. اعتماد باعث می‌شود تا مشارکت‌های بزرگ به وجود آید و شرکا احساس خشنودی نمایند. به یقین می‌توان از موانع و موقعیت‌های بحرانی گذر کرد، به شرط آنکه در ورای آن موانع، تور اعتماد گسترده باشد.

۳- آرزو: مشارکت‌های مؤثر براساس بصیرت و اهداف مشترک بنا شده است. امید و آرزوست که باعث گسترش و تقویت هماهنگی و تعادل می‌شود. هر یک از شرکا در رؤیاهای شیرین خود به فکر دستیابی به آرمان‌های بزرگتر هستند تا در میدان عمل، هر یک از نتیجه حاصل، بهره‌ای ببرند.

۴- حقیقت: مشارکت پویا، میثاق و اتحادی است که با صداقت و درستی همراه است. راستی و درستکاری ابزار استحکام این مشارکت هستند. راه رسیدن به حقیقت، در مناسبات انباشته از انتقاد است. حقیقت موجب تقویت، پاکی و صفا در همکاری می‌شود.

۵- تعادل: مشارکت مؤثر، به گونه‌ای متعادل صورت می‌گیرد. منظور از تعادل این است که هر یک از رقبا، همان حقی را که برای خود قائل است، برای طرف مقابل نیز قائل باشد.

۶- متانت: مدتی از وقت خود را صرف ملاقات با زوج‌هایی کنید که ازدواجی موفق دارند. بافت چنین خانواده‌هایی براساس نظم و آرامش بنا شده است، آسایش و آرامشی که متانت نام دارد.

پیام: 'افتخار هیچ‌گاه نصیب کسانی نمی‌شود که چیزی دریافت می‌کنند، بلکه افتخار پاداش کسانی است که چیزی را می‌بخشند.'

بخش ۲

روح مشارکت با مشتری

کلارک یک مغازه خواربار فروشی در شهر زادگاه نویسنده در جورجیای جنوبی داشت. او به هر کسی که به مغازه کوچک و چند منظوره او مراجعه می‌کرد، با اشتیاق و کنجکاوی بسیار کمک می‌کرد، او حتی در مقابل بی‌ادب‌ترین مشتری، از جان و دل مایه می‌گذاشت و هیچگونه توقعی هم نداشت. ارائه خدمات در نزد کلارک، مفهوم نیرویی دو جانبه داشت. نیروی خود او که صرف تهیه و ارائه کالا و خدمات می‌شد و نیروی مشتری که ضامن بقای کسب و کار او بود. کلارک معتقد بود که مشتریانش، همسایه‌ها و شرکای او هستند. کلک زدن، مایوس کردن و ناراضی نمودن یک مشتری از دیدگاه او بی‌معناست. مشتریان کلارک در دنیای کسب و کار، شرکای او بودند و باورش براین بود که همه‌شان درست‌کردار و خوش‌قولند و اغلب هم چنین بود. او تبعیض میان مشتریان را مثل یک بازی ناجوانمردانه می‌دانست.

به گفته نویسنده کتاب اصطلاح 'تفویض اختیار' حتی به گوش کلارک هم نخورده بود، اما او خود استاد این کار بود، به خصوص نسبت به تنها شاگرد سیاهپوستش. او می‌دانست که اگر برای این پسر احترام قائل شود و او را مهم بداند، او هم در مقابل مشتریان، اعتماد به نفس بیشتری نشان می‌دهد.

علاوه براین کلارک متعهد خسارات احتمالی ناشی از فروش کالاهای خود بود. هیچ احتیاجی به ضمانت‌نامه کتبی نبود، چرا که خود او ضمانت‌نامه بود. اگر به هر علتی، جنس خریداری شده توسط مشتری، رضایت وی یا خانواده‌اش را جلب نمی‌کرد، عودت آن را می‌پذیرفت و بدون کم و کاست بهای آن را می‌پرداخت.

چند مورد از موانعی که باعث می‌شود تا دستیابی به روش کلارک مشکل به نظر برسد عبارتند از: گستردگی شراکت، بوروکراسی، محدودیت‌های قانونی، تنوع خواسته‌های مشتریان، افزایش شدید رقابت‌های داخلی و خارجی، کمبود کارمندان شایسته و متعهد در زمینه خدمت رسانی و غیره.

پیام: 'ریشه‌های خوشبختی، در خاک و خدمت، عمیق‌تر نفوذ می‌کند.'

سخاوت

بخش ۳

سخاوت یک نگرش است

این بخش با داستان بانکداری آغاز می‌شود که نسبت به مشتریان خود احترام فوق‌العاده‌ای قائل بود. این بانکدار که مؤسس، سرمایه‌گذار و مدیر آرمان‌گرای اولین بانک شارلوت در کارولینای شمالی بود، نوعی دستگاه‌های الکترونیکی در بانک مستقر کرده بوده که مشتری به محض قراردادادن کارت در آن، با کلام صبح بخیر روبه‌رو می‌شد.

نویسنده که خود از نخستین مشتریان این بانک بوده اعتقاد دارد که ویلیامسون بانکدار شارلوت، نگرش سخاوتمندانه‌ای دارد. برداشت او از زندگی چنین است: هدایایی داریم که مایلم آن‌ها را با کسانی که به سوی من می‌آیند شریک شوم و هر چه بیشتر شریک داشته باشم، هدایای بیشتری برای شریک شدن خواهم داشت.

کاشت بذر سخاوت، رشد دو جانبه دارد

ارائه خدمات به روش ویلیامسون، رشد و گسترش دو جانبه دارد، همانند گلوله‌ای برف که هر چه بیشتر می‌چرخد بزرگ‌تر می‌شود. خدمت مبنی بر سخاوت را نمی‌توان با محاسبات منطقی و عقلی ارزیابی و اندازه گیری کرد. ویلیامسون بهترین دانه‌های بذرش را در نهادهای مشتریانش کاشت و نتیجه‌اش را هم گرفت. او می‌دانست که مشارکت، وفاداری را به همراه دارد که خود حافظ روابط و در نتیجه به وجود آورنده موفقیت است.

سخاوت و بخشندگی، توجه داشتن به روابط است، نه دقت کردن به هزینه‌ها. مشتریانی که شیفته شما شده‌اند، خود به خود به بازوی بازاریابی و فروش شما تبدیل می‌شوند. آنها یاران شما هستند و به یقین در موفقیت شما تأثیر شایانی خواهند داشت.

واقعیت این است که تاجرها و فروشندگان عاقل، بر روی عمق و طول زمان حساب باز می‌کنند، نه بر روی یک معامله ساده، حتی اگر پرسود هم باشد. بخشندگی و سخاوت تأثیرات عمیقی بر روی مشتریان می‌گذارد، به طوری که احساس می‌کنند مورد احترام واقع شده‌اند نه مورد استفاده. مشتریان از روابط محترمانه بسیار بیشتر لذت می‌برند تا از برخورد‌های پوچ و میان‌تهی.

طبیعت غیر قابل رقابت یک مشارکت مؤثر چنین طلب می‌کند که هر کدام از طرفین، نخودی در آش بیندازند. هر کمک کوچکی به این مناسبات، باعث توسعه و گسترش روابط می‌گردد. سخاوت مسری است، همین که شناخته شود، شیوع پیدا می‌کند.

پیام: اگر همه دارای مقاصد عالی بودند، دیگر آن فلسطینی خوب ضرب المثل نمی‌شد...

بخش ۴

"خدمت، یعنی اهدای جایزه"

نویسنده در این بخش از کتاب به داستان مزرعه و گاوداری پدرش در جورجیای جنوبی اشاره دارد و این نکته را یادآور می‌شود که رفتار پدرش در مقابل رفتار متفاوت دو مزرعه‌دار همسایه‌شان چگونه بوده است. نویسنده براین باور است که رفتار پدرش نسبت به رفتار مؤدبانۀ مزرعه‌دار همسایه کاملاً احترام‌آمیز بوده و این‌گونه رفتار و خدمت را به نوعی اهدای جایزه به دیگری تلقی می‌کند.

مؤلف کتاب می‌گوید مشتریانی که لذت هدیه را چشیده باشند، به حامیان باوفا و قدرشناس تبدیل می‌شوند. ارائه خدمت به عنوان یک هدیه، عمل متقابل مشتری را به همراه خواهد داشت.

خدمت یا اهدای جایزه طلا نیست، بلکه بسیار گرانبهارتر است

اگر شخصی این قانون طلایی را که: "با دیگران همان‌گونه رفتار کن که دوست داری با تو همان رفتار را بکنند" زیر سؤال ببرد، باید بی‌عاطفه باشد. اگر همه از آن اطاعت می‌کردند، دیگر نه جنگی بود و نه فقر و نه قحطی و به تقریب نه هیچ غمی. هدف این قانون طلایی، بسیار بزرگ است.

خدمت، جنبۀ اهدای جایزه را به صورت مشروط ندارد. بلکه عملی است با کمال میل و از جان و دل. این نوع ارائه خدمت وقتی بروز پیدا می‌کند که در قبال آن، هیچ توقعی یا انتظاری نباشد. با این حال فرد دریافت‌کننده خدمت احساس نوعی وفاداری می‌کند و مشتاق می‌شود که از جان و دل مقابل به مثل کند.

پیام: "خدمت کردن، اجاره بهای مکانی است که در روی کره زمین اشغال کرده‌اید."

بخش ۵

ارتباطات پرشور

هارولد بوید پس از ۳۷ سال کار در شرکت برق و روشنایی ایالت ارکانزاس بازنشسته شد. در پی بازنشستگی او، صدها مشتری شرکت چنین احساس کردند که یک شریک پرشور را که در جهت رفاه آنها می‌کوشید، از دست داده‌اند. او در آن سال لقب مرد سال را از آن خود کرد و باید یک کامیون بزرگ تهیه می‌کرد تا هدایایی را که مشتریانش در هفته آخر خدمتش، در دفتر کار به او هدیه کرده بودند به منزل ببرد. همه مردم برای عرض تبریک به این خادم خود، کارشان را رها کرده بودند.

نویسنده با بیان این ماجرای واقعی می‌گوید مشارکت قوی همانند جریان برق است. به محض بروز یکی از این دو حالت برق خواهد رفت: یکی وقتی که ارتباط ضعیف است که در مشارکت به این مفهوم است که شرکا همدل نیستند، و هنگامی که نیرو و انرژی کم باشد که مورد دوم بیشتر پیش می‌آید. هر دو حالت قابل چاره است.

مشارکت، یک سرمایه‌گذاری مشتاقانه است. مشارکت معتبر فروشنده و مشتری هیچگاه به مرحله کمک بلاعوض ختم نمی‌شود. مادامی که آرامش و احساس راحتی از تماس با هم حاصل می‌شود، روابطی پرشور و جاویدان برخوردار خواهد بود. شرکای مقتدر، نمایشی از تعهد و شهامت هستند.

هر یک از شرکا در مشارکت‌های پایا، سخاوتمند هستند و همین امر است که اندیشه اعتماد به مشارکت را تقویت می‌کند. از گفته‌های تلویحی پرهیز می‌کنند، زیرا که احساس بقیه را نسبت به خود می‌شناسند. شرکای معتبر، تلاش خود را صرف تقویت مشارکت می‌کنند تا روابط لذت‌بخش تر شود. آنها از بخشیدن به دیگران لذت می‌برند، بدون اینکه چشم داشت متقابلی داشته باشند. آنها برای مشارکت و همکاری قداست قائلند.

خدمت یعنی گوشت و خون، احساسات بدون قابلیت اندازه‌گیری و اظهار صادقانه از صمیم قلب به مردمی که در جهت رفع نیاز خود نیاز به مساعدت دارند. سرمایه‌گذاری مادی مشتری نزد ارائه دهنده خدمت، بستگی بسیار زیادی به سرمایه‌گذاری عاطفی و ارائه دهنده خدمت، نزد مشتری دارد.

دعوت ضمنی برای جذب نیروی مشتری

نهایت لذت در مشارکت، یعنی حداکثر تلاش برای رفاه حال شریک. در این حالت، مفهوم روابط در مشارکت را می‌توان به این صورت بیان کرد: "لذت بردن از انجام تعهدات برای موفقیت شریک یا حتی فراتر از آن. مشارکت انرژی زاست و هریک از شرکا انرژی و لازم را از بنیان مشارکت کسب می‌کنند.

اما ارتباطات به یاد ماندنی آنهایی‌اند که ارائه دهنده خدمت، نیازهای مشتری خود را صادقانه و متعهدانه برآورده سازد. تجربه نشان داده است که رفتار شوق انگیز باعث می‌شود که مشتری از به یاد آوردن آن غرق شادی گردد. نتیجه مطالعات یک استاد دانشگاه تگزاس نشان می‌دهد که مشتریان ماندگار آنهایی هستند که لذت قدرشناسی و وفاداری را چشیده‌اند. مشتریان راضی فقط رضایت خود را ابراز می‌دارند، اما مشتریان عاشق پیروان مادام‌العمر شما هستند.

پیام: "زندگانی یا یک حادثه شجاعانه است، یا هیچ."

بخش ۶

خدمات پنهانی

نویسنده در قسمت آغازین این بخش، تعجب خود را از یک خدمت غیرعادی این گونه بیان می‌کند: "دوسال پیش از تعجب خشکم زد. اصلاً متحیر شدم، آن هم به دلیل یک نوع خدمت غیر عادی. خدمت را از کسی دریافت می‌کردم که هرگز او را ندیده بودم. یک خدمت پنهانی. اما حالا با او رابطه برقرار نموده‌ام." اکنون ما در میان دو گرایش عمده قرار داریم: کیفیت خدمت و رفاه خدمت. اول اینکه عصر خدمات مشتریان را در مورد خواسته‌هایشان جسورتر می‌نماید و مایلند بدانند که آیا خدمت یا جنس خوبی به آنها ارائه شده است؟ دوم اینکه مشتریان مایلند که خدمات را در حالتی که رفاه و آسایش بیشتری داشته باشند دریافت نمایند معمولاً از طریق تحویل در منزل، پست شبانه و دورنگار. هر دو این گرایش‌ها، سوق دهنده

ارائه خدمات به سوی خدمات پنهانی هستند. با اختراع مودم، دورنگار و منشی تلفنی، روزبه روز بر تعداد مشارکت‌هایی نظیر خدمت پنهانی اضافه خواهد شد. راه برقرار کردن رابطه با مشتریانی که طالب دریافت خدمات بدون تماس مستقیم هستند، نشان دهنده علاقه شدید به مشارکت است.

در خدمت پنهانی، مشتری میل دارد بتواند در هر لحظه از شبانه روز که بخواهد، سفارش خود را بدون ارتباط مستقیم ارائه دهد. فروشگاه‌هایی که اجناس خود را از طریق کاتالوگ عرضه می‌کنند، جای خود را باز کرده‌اند و دسترسی به آنها در هر زمان بسیار آسان است. در عصر حاضر شرکت‌هایی موفق خواهند بود که دسترسی به آنها در هر لحظه و به هر طریق برای مشتری آسان باشد.

تشویق مشتری به داشتن صراحت و صداقت

صداقت و راستگویی، کلیدی است برای مشارکت‌های مؤثر خواه در زناشویی، خواه با دوستان و یا با مشتریان. باشگاه پلازا در ایالت ویرجینیا، نه تنها کارت اظهار نظر مشتریان را در جاهای قابل رؤیت و در اتاق مشتریان قرار می‌دهد، بلکه اسامی مشتریان را نیز روی این کارت‌ها می‌نویسد. مشتری با خود می‌اندیشد که در این حالت وظیفه اوست که این کارت را پر نماید. گزارش مدیر باشگاه حاکی از آن است که اغلب کارت‌ها تکمیل می‌شوند.

خدمت پنهانی، لزوماً یک خدمت خاموش نیست که بدون تفاهم و رابطه نزدیک با مشتری باشد، یک ارائه دهنده خدمت خوش ذوق، راه‌هایی برای استحکام ساختار این مشارکت پیدا می‌کند، حتی اگر مشتریانش در فاصله بسیار دور از او باشند.

از آنجا که مشتریان مایلند خدمات را سریع‌تر و با آسایش بیشتری دریافت کنند خدمت پنهانی رامی‌توان به یک خط آگهی تبلیغاتی به این شرح تفسیر کرد بهترین جانشین برای آنچه که فعلاً موجود است.

پیام: من فقط یک بار مسافر این جهانم. بگذار هر عمل خیری که می‌توانم انجام دهم یا هر مهربانی که می‌توانم بکنم، زیرا دیگر از این مسیر عبور نخواهم کرد.

اعتماد

بخش ۷

به مشتریان خود اعتماد کنیم

در این بخش از کتاب، نویسنده ماجرای را نقل می‌کند که مربوط به خود اوست و حاکی از اعتماد کامل به مشتری است. داستان از این قرار است که نویسنده ضمن تماس تلفنی راه دور با رستوران‌های مختلف تصمیم داشته است با استفاده از کارت تلفنی، غذای مورد علاقه‌اش را دریافت کند که هر بار با جواب منفی روبه رو می‌شود. تنها در آخرین تماس تلفنی بوده است که با لبخند و جمله دوستانه و مثبت به تو اعتماد دارم. صاحب رستوران مواجه شده و از این بابت نویسنده به عنوان یک شریک و مشتری با شادی و پرداخت انعام بیشتر عکس‌العمل نشان داده است.

هسته مرکزی مشارکت، اعتماد است. البته گاهی فکر می‌کنیم که مگر چند تاجر به خاطر اولویت دادن به خدمات صادقانه به مشتری و اعتماد به او، کارشان به ورشکستگی کشیده است؟ در صورت چنین اتفاقی به یقین شاید یک درصد از مشتریان چنین افکار شیطانی داشته باشند.

مردم دوست دارند همواره مورد اعتماد واقع شوند. به اعتقاد نویسنده مشتریانی که مورد اعتماد واقع شده‌اند، همانند کادر اداری شما در فروش نقش دارند. استانی مارکوس بنیانگذار مؤسسه مارکوس در دالاس می‌گوید: یک روز یک مجری زن جوان، یکدست لباس خواب را که ۱۷۵ دلار ارزش داشت و به علت بی‌احتیاطی وضع اسفناکی پیدا کرده بود پس می‌آورد، با این وصف مارکوس پولش را پس می‌دهد. مارکوس قسمت شیرین داستان را این‌گونه ادامه می‌دهد که «بله، این کار نه تنها باعث شد که آن خانم ظرف سی سال، بالغ بر صد هزار دلار از من خرید کند، بلکه دوستان ثروتمندش هم از آن پس مشتری من بودند. اعتماد به او تبدیل به سرمایه‌گذاری بزرگی برای من شد.»

چگونه می‌توانید عمل اعتماد به مشتری را به نمایش بگذارید؟ یکی از راه‌ها ضمانت‌نامه است. ضمانت‌نامه صددرصدی مهمانخانه همپتون حاکی است که «اگر صددرصد رضایت شما جلب نشده است، انتظار پرداخت نداریم.» تحقیقات وی نشان می‌دهد که ۹۹ درصد آنهایی که طالب چنین ضمانت‌نامه‌ای‌اند، به دلیل رفتار کارکنان مهمانخانه دوباره برمی‌گردند.

به کارمندان بیشتر اعتماد کنید. اعتماد به مشتریان با اعتماد به کارمندان شروع می‌شود. قدرت جادویی اعتماد است که خود، اعتماد به وجود می‌آورد. اگر به مشتریان اعتماد کنید، آنها هم متقابلاً به شما اعتماد می‌کنند. چنین اعتمادی شما را همچون یک ارائه‌دهنده خدمت راستین در ذهن آنها می‌گنجاند. مشتریان همچنین براین باورند که در مقابل پول خود بهترین کالا یا خدمت را کسب کرده‌اند. امروزه مشتریان به دنبال کیفیت هستند. تقاضای آنها برای خدمات و کالاهای با کیفیت بالا در قبال کالاهای و خدمات ارزان روبه فزونی است. پاداش آنها به ارائه‌کنندگان خدمات، مراجعه دوباره آنهاست. هیچ گفته‌ای برای یک مشتری، شیرین‌تر از این نیست که بشنود «به تو اعتماد دارم.»

پیام: ایمان، باور بدون اثبات نیست، بلکه اعتماد بدون قید و شرط است.

بخش ۸

تضمین اطمینان

هاروارد پردیو صاحب و مدیر یک فروشگاه تراکتور در یکی از شهرهای ایالت جورجیا در سال‌های دهه پنجاه و شصت بود. در آن نواحی و در آن شرایط، هیچکس بدون تراکتور نمی‌توانست مزرعه خوبی داشته باشد. مناسبات پردیو و کشاورزان به گونه‌ای خاص بود. او به طور نسبی وسایل مورد نیاز کشاورزان را با تسهیلات آسان در اختیار آنها قرار می‌داد. زندگی وی به قدری وابسته به مشتریانش بود که اگر آنها با شکست مواجه می‌شدند، پردیو هم باخته بود. نحوه مشارکت او با مشتریانش، این سرود قدیمی را به یاد انسان می‌آورد: تضمین کیفیت.

مشارکت قولی است که داده شده و حفظ می‌شود. تحقیقات پروفیسور لئونارد بری از یکی از دانشگاه‌های تگزاس حاکی است: مشتریان، همدلی، اعتماد، واکنش و ملموس بودن را عوامل اصلی کیفیت خدمت می‌شناسند. اما مهم‌ترین عامل در هرگونه مشارکت، قابل اتکا بودن طرف مقابل است. چیزی که سریع خشم مشتریان را برمی‌انگیزد، قولی است که داده شود اما انجام نشود. مشارکت به شهامت و شجاعت نیازمند است.

شرکاء باید در مورد شریک خود چیزهایی بیاموزند. همچنین باید از این آموخته‌ها طوری استفاده نمایند که وجهه اجتماعی افتخارآمیزی برای شریک خود ایجاد نمایند. شرکای بزرگ، هوادارانی قدرشناس هستند. نمایشگاه تراکتور، اکنون به یک شغل دیگر تبدیل شده است و انسان حسرت گذشته را می‌خورد که مناسبات حرمت بیشتری داشت، مشارکت عملی‌تر بود و مشتریان محلی، درست مانند عقد زناشویی با جان و دل پیمان می‌بستند.

به تازگی پردیو، هشتاد و پنج سالگی‌اش را جشن گرفت. تعداد زیادی از شرکای قدیمی (مشتریان) حضور داشتند و جشن هر چه باشکوه‌تر برگزار شد.

پیام: برای ارائه یک خدمت واقعی، باید چیزی برآن بیفرایی که نشود آن را با پول خرید و با مادیات ارزش‌گذاری کرد، و آن محبوبیت و صداقت است.

بخش ۹

نمونه‌هایی از وفاداری (اوج وفاداری)

نویسنده در این بخش از کتاب به قرارداد خود در زمینه ساخت یک فیلم آموزشی با یک مؤسسه فیلم اشاره می‌کند که بر سر میز شام بسته شد و منجر به مشارکت سازنده و طولانی گردید. تهیه این فیلم آموزشی با یک دست دادن ساده آغاز شد و هرگز قرارداد مکتوبی هم در میان نبوده است. برداشت نویسنده این است که مؤسسه فیلم مزبور با هیچیک از مشتریان خود به فکر تنظیم یک قرارداد حرفه‌ای نبوده است. اوج وفاداری، اصطلاحی است که قداما به آن اعتماد بدون دلیل یا عملی که عواقب آن مشخص نیست نام می‌برند.

پربدن، مفهوم عمیق‌تری از ورجه‌ورجه کردن دارد. شرکا در رفتن به سوی یک مشارکت هدفمند، گام بر نمی‌دارند یا ورجه‌ورجه کنان به پیش نمی‌روند، بلکه به سمت آن می‌پرند و آن را می‌قاپند. ورجه‌ورجه کردن نشانه ترس است، اما گام‌های بلند، براساس محاسبات کافی برداشته می‌شوند. وفاداری در مشارکت مانع نمی‌شناسد. شرکا اعتماد خود را در ایجاد رابطه محاسبه و اندازه‌گیری نمی‌کنند. فقط اعتماد می‌کنند، نه قاشق قاشق، بلکه مشت مشت. آنها یا اعتماد می‌کنند یا هیچ.

وفاداران، شرکای شادی هستند

شرکای دائمی، به برقراری مناسبات همچون منبعی از درستی و صداقت می‌نگرند. وفاداران به گونه‌ای مشتاقانه مسئولیت مناسبات را برعهده می‌گیرند که عاری از مرز دلیل و منطق است و آن را لازم نمی‌دانند.

وفاداران یا قدرشناسان، یک گام جلوتر از خوش بین ها هستند. زیرا خوش بین ها خوشه چینان وفا هستند، اما وفاداران بیش از آنچه که در اندیشه بگنجد، به بصیرت شرکای خود اعتماد دارند. وفاداری وفاداران از باورهای ساده وجودشان سرچشمه می گیرد و این بهترین راه ارتباط با دیگران است. قدرشناسی و وفاداری به روش های متفاوتی ظهور می کند. بعضی از این روش ها بسیار محبوب تر و جذب کننده تر هستند. برنده در این میان کسی است که خود را به سمت وفاداری پرتاب کند، نه اینکه ورجه ورجه کند.

پیام: دلیل اینکه پرندگان می توانند پرواز کنند و ما نمی توانیم، این است که پرندگان وفادارند. و وفاداری یعنی بال داشتن..

رؤیا

بخش ۱۰

مشارکت هدفمند

در نخستین قسمت این بخش، نویسنده به دوره جوانی خود اشاره دارد که چگونه با تلاش و زحمات زیاد، یک گله گاومیش دویست رأسی را از یک چراگاه به چراگاه دیگر انتقال می داد و تلاش او همراه با بصیرت کامل موجب شده بود که زحمات او هدر نرود. یک امر مهم در هر نوع اتحاد و یا مشارکت مؤثر، بینش دو جانبه است. ارائه دهندگان خدمات که عاقلانه می اندیشند، درمی یابند که مشارکت موفقیت آمیز آنها با مشتریان بستگی به بصیرت دو جانبه آنان دارد، همان گونه که افتخارش نصیب هر دوسوی قضیه خواهد شد.

پیام: وقتی که بصیرت نباشد، مردم هلاک می شوند.

بخش ۱۱

شرح حال یک هدف: جان لانگستری

اراده مدیران هدفمند از راه های مختلف نمایان می شود. بعضی ها متلون و پریچ و تاب عمل می کنند، پاره ای دیگر هم آرام و تودار عمل می نمایند. به هر حال همه شان در یک چیز مشترکند، اینکه همگی بصیرتی کامل در امور مربوطه، کارمندان و مشتریان دارند.

جان لانگ اتریت از دیدگاه نویسنده یک مثال مطلوب است. کمتر کسانی اند که بتوانند به آن درجه از تعهد و اشتیاق دست یابند. او شنونده ای خوب، مؤمن و یک مربی هوشیار و آگاه و هدفمند است. جان مدیر یک هتل در ایالت تگزاس است. هتل او دارای بالاترین ضریب اشتغال در ناحیه دالاس بوده و دارای کمترین ضریب اخراجی کارکنان می باشد و این در حالی است که حرفه هتل داری، از بالاترین ضریب اخراج را نسبت به مشاغل دیگر دارد.

جان در مورد نحوه مشارکت این چنین می‌گوید: «به نظر من، به وجود آوردن احساسی نیکو در دیگران، چاشنی خدمت است و من فکر نمی‌کنم این کاری مشکل و پیچیده باشد. اعتقاد من براین است که اگر به مردم در سراسر دنیا فرصتی داده شود، همه سعی خواهند کرد کاری کنند تا احساس خوشی در دیگران به وجود آید. ما در انتخاب کارمندان بسیار مراقب هستیم. کسانی را می‌خواهیم که کرامت داشته باشند. جان معتقد است که مرحله آشنایی با کار، کارمندان را به چهار عامل مهم مجهز می‌سازد:

(۱) جرأت دادن به انجام کارهای مخاطره آمیز که ممکن است مخالف مقررات باشد، اما در جهت انجام خواسته‌های میهمانان است.

(۲) داشتن رفتار دوستانه با میهمانان

(۳) صداقت در عمل

(۴) برخورداری از آرامش و شادی و نشاط

این مدیر هتل در عین حال توضیح می‌دهد که بزرگترین مانع بر سر راه مشارکت کارمندان با مشتریان، خود مدیران هستند. این‌گونه تفهیم شده است که کار مدیران این است که به کارمندان دستور بدهند و کارمندان اجرا نمایند. چنین طرز تفکری دیگر نمی‌تواند کارآ باشد. کار رهبر، از میان بردن موانع و آزاد گذاشتن کارمندان در انجام اموری است که برای آن آموزش دیده‌اند.

جان می‌گوید: «عوامل موفقیت ما همین کارمندی‌اند که برای ما کار می‌کنند و برماست که همچون موجوداتی گرانبها در حفظ آنها بکوشیم و قدرشان را بدانیم، حتی همین رهبران کوچک، از خود میهمان‌ها مهم‌ترند، زیرا بدون وجود کارمندان، میهمانی هم در کار نخواهد بود.»

به گفته جان چهار تعهد مدیران در قبال کارمندان عبارت است از آمادگی برای درگیر شدن در امور، حمایت از تلاش مثبت حتی اگر منجر به کسب نتیجه نشود، نشان دادن واکنش در مقابل پیشنهادات و بالاخره قدرشناسی از کسی که در جهت انجام خواسته‌های مشتریان تلاش می‌نماید. به اعتقاد وی عامل مهم در خلاقیت فرهنگ مشارکت، ارتباط برقرار کردن است. همیشه باید همه درها را برای هر ارتباطی باز گذاشت. باید فضایی به وجود آورد که هر کس بتواند هر حرفی را بدون ترس از عواقب بعدی بزند. البته این فقط با بازگذاشتن درها حل نمی‌شود، بلکه راه حل این است که به میان افراد رفت و مشکل آنها را پرسید و روی آن کار کرد. بدترین چیز ممکن این است که کسی در مقابل مدیر واکنش نشان دهد و بعد منتظر واکنش مدیر بماند.

جان اعتقادات دیگری در مدیریت دارد. او با تأکید بر حیاتی بودن مرحله تصمیم‌گیری در سطح کارکنانش معتقد است که تفویض اختیار مشروط وجود ندارد، تفویض اختیار باید کامل و غیرمشروط باشد. به اعتقاد او اگر به کارمندان اختیار کامل داده شود، بهتر می‌توانند وجدان خود را حکم قرار دهند و با هزینه کمتری از عهده انجام کار برآیند. وی با مهم شمردن مسایل اخلاقی در مشارکت، آن را یک اولویت بسیار مهم برای درست انجام دادن امور می‌داند. این بخش از کتاب با این گفته جان پایان می‌گیرد که: «کارمندان همچون شرکا عمل می‌کنند، البته اگر مدیران مانند شریک با آنها رفتار نمایند و به آنها فرصت داده شود تا این احساس مشارکت را به میهمانان منتقل نمایند.»

پیام: «راز موفقیت، در ثبات هدف است»

بخش ۱۲

شرح حال یک هدف : شارون دکر

خانم شارون دکر معاون مدیر کل بخش خدمات شرکت برق دوک است. نیروگاه دوک یکی از پیشرفته‌ترین نیروگاه‌هاست و در این نیروگاه شارون وصفی خاص دارد. تعهد زیاد وی در جهت مشارکت با کارمندان و مشتریان، این وضعیت خاص را برای شارون به وجود آورده است.

دکر اعتقادش را پیرامون مشارکت با مشتری چنین بیان می‌دارد: «مشارکت با مشتری، یعنی ایجاد رابطه با مشتریان براساس رفع نیازهایی که همه ما محتاج آن هستیم و نیز خلق فرصت‌هایی برای موفقیت، به نحوی که نفع این مشارکت هم به مشتریان و هم به خود ما برسد.»

او می‌گوید: «سعی من بر این است که همیشه در هنگام انجام اعمال خوب به سراغ همکارانم بروم، همان طور که کسی گفته است، بزرگداشت کارهای خوب خیلی مؤثرتر از دقت در کارهای بد است.»

دکر معتقد است که «هرگاه خطایی در هنگام کار صورت پذیرد، آن را همچون درسی بزرگ سرمشق قرار می‌دهیم. این باعث می‌شود که هر یک از شرکا بهتر کار کند. به مشارکت در میان خودمان علاقه‌مندیم، چرا که باعث خلق مشارکت میان ما و مشتری‌انمان می‌شود.»

وی یکی از راه‌های حفظ مشارکت را برپایی ضیافت ناهار می‌داند: «ماهی یک بار، با گروهی منتخب از مشتریان داخلی، ضیافت ناهار برپا می‌کنم. هدف کلی آن است که به حرف‌های آنها گوش بدهم و آنچه را که در فکر آنهاست بشنوم.»

او با تأکید بر اهمیت مشتری‌گرایی می‌گوید: «ما مشتری‌انی داریم که در میزگردها و مباحثات موشکافانه ما شرکت می‌کنند. هنگام بازدید آنها از بخش خدمات، از آنها می‌خواهیم که نظر خود را اعلام نمایند و ما از این جهت اطلاعات ذی‌قیمتی کسب می‌کنیم. یکی از روش‌های ما این است که به سراغ مشتریان می‌رویم و به سخنان آنها گوش می‌دهیم، به خصوص مشترکان بزرگ مصارف صنعتی. مطمئن هستیم که اگر بتوانیم خدمتی بکنیم تا مشتریان ما موفق شوند، موفقیت خود را تضمین کرده‌ایم.»

مرکز خدمات مشتریان نیروگاه، ایده جدیدی را در مشارکت با مشتری اجرا کرده که «نشست مشتریان» نام گرفته است. این نشست‌ها در هر فصل یک بار برگزار می‌شود و مشتریان نظرات خود را اعلام می‌نمایند. علاوه بر اینها، قسمت ایده‌های درخشان شرکت برق دوک، راه‌های مناسبی را برای همکاری و مشارکت با مشتریان، به کارکنان نیروگاه آموزش می‌دهد. شارون با وجود موفقیت‌های بسیار شرکت، معتقد به تلاش بیشتر برای ارائه خدمات مهم‌تر است: «تلاش عمده ما بر این است که نام نیک خود را به عنوان بهترین حفظ کنیم. مشتریان ما بارها از خدمات خوب ما اظهار رضایت کرده‌اند. اما خوب بودن تنها، کافی نیست. باید در نشست‌های خود کارآمدتر باشیم تا موفق به رفع نیازهای مشتریان شویم.»

او به روش‌های جالبی برای ایجاد هیجان در میان همکاران دست یافته است که یکی از این روش‌ها، برپاکردن مجالس جشن است. یکی دیگر از روش‌های این مرکز برای ایجاد هیجان در کارمندان مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری است.

شارون دکر ضمن ابراز علائق شدید خود به کارمندانش می‌گوید: «اگر کارمندان من بدانند که ممنون آنها هستم و به آنها عشق می‌ورزم، با انصاف هستم و در مقابل آنها انعطاف پذیرم و حاضرم به مشکلاتشان رسیدگی کنم، در این صورت آنها هم با مشتریان نیروگاه دوک همین برخوردها را خواهند داشت. شارون در رؤیای فرهنگی است که در آن خدمت کردن یک موفقیت است، نه یک وظیفه.»

پیام: «کوچکترین عمل خوب، بهترین بزرگترین قصد خوب است.»

حقیقت

بخش ۱۳

نیروی به کنار زدن نقاب‌ها

هاری تامپسون مدیر یک شرکت توزیع فیلم‌های آموزشی در کارولینای شمالی است. نویسنده کتاب که سال‌های بسیار قبل رییس قسمت آموزش یک بانک بزرگ در این منطقه بوده، با توجه به ارتباطی که با هاری داشته است، به یکی از هواداران بزرگ و پیرو سبک فروش و خدمات وی تبدیل شده است. وی درباره رفتار هاری می‌گوید که وی فردی دقیق، منحصربه‌فرد و با استعداد بود. روش او طوری بود که کسانی که در مقابل او قرار می‌گرفتند، انگار در مقابل پنجره‌ای باز به سوی روح او قرار گرفته‌اند. نقش بازی کردن و دلال بازی با مرام او جور در نمی‌آید. در حقیقت او در زمینه کنار زدن نقاب‌ها استاد بود. مشتریان او بلافاصله به شرکای او تبدیل می‌شدند و نقاب از چهره برمی‌داشتند.

به کنار افکندن نقاب، مظهر سعادت و انسانیت است

مقاصد و هدف‌های افتخار آمیز حکم می‌کنند که باید بی‌پرده و بدون نقاب با دیگران همکاری کرده و با آنها قاطی شد. اگر من قابل اعتماد باشم، اعمال من نشان دهنده آن خواهد بود که صادق هستم و با اعتماد با دیگران، ارتباط برقرار می‌کنم.

افرادی که متقلب، دروغگو و فریب‌کارند، در برقراری ارتباطات، رفتارشان نشان دهنده این واقعیت است که خودشان باور دارند که غیرقابل اعتمادند. به همین دلیل در برخورد با دیگران نیز همیشه مشکوک و نامطمئن عمل می‌کنند. کسی که خود مشکوک است، بذر عدم اعتماد می‌افشاند.

تشخیص یک مشتری با فراست از نقابداران در این است که آنها مقاصد و انگیزه‌های خود را در پشت آن مخفی کرده‌اند. نقابداران راهی جز این ندارند. بنابراین هر عمل غیرصادقانه‌ای که از جانب شما سر بزند باعث می‌شود تا برداشت مشتری از شما به فریب‌کاری منجر شود که این خود مانعی در مقابل مشارکت با مشتری است.

پیام: «خود را از هر اندیشه‌ای رها کن و فقط به دنبال حقیقت باش، حتی اگر دستت به آن نرسد.»

بخش ۱۴

صداقت و صراحت مشتری

تد لویت استاد دانشگاه هاروارد و پیشکسوت امر بازاریابی می گوید یکی از علائم بد برای حفظ روابط با مشتریان، عدم وجود شکایت از آنان است. هیچکس همیشه راضی نیست. به خصوص در درازمدت، مگر آنکه مشتری رک و راست نباشد و یا تماس نداشته باشد و گرنه باید شکایتی داشته باشد.

عدم حضور صداقت، باعث کاهش اعتماد و در نتیجه تخریب روابط می گردد. شرکا همچون همسران، این انتظار را از شریک خود ندارند که کمال مطلوب باشند، آنها فقط انتظار دارند که شریکشان در این جهت گام بردارد. اگر تمایلات خود را در جهت حفظ این کمال گرایی به نمایش بگذاریم، آن وقت مشتریانی که مشکلی داشته اند و این مشکل آنها به روشی دلچسب حل شده است، بهتر از مشتریانی هستند که مشکل یا شکایتی را طرح نکرده اند.

به موجب آمارهای بسیار دقیق مشخص شده است که شاکیان دو برابر مشتریانی که مشکل خدماتی داشته ولی شکایتی نکرده اند، ارزش دارند. بنابراین بهتر است که به میان مشتریان خود رفته و در مورد رضایت آنها در برخورد با خودتان اطلاعاتی کسب کنید.

یکی از جزئیات در مشارکت مؤثر، صداقت و بی پردگی است. دستیابی به حقیقت در مشارکت از طریق انتقاد دو جانبه مقدور است. شهامت پرسش و انتقادپذیری از ضروریات است. خدعه و نیرنگ را از مدار خارج کنید تا باعث رشد و بالندگی شما گردد.

یک مشارکت سالم با مشتری همانند یک ازدواج سالم براساس صراحت، رک گویی و انتقاد پذیری بنا می شود. همان قدر که روابط رو به بهبود می رود، روابط میان ارائه دهندگان و دریافت کنندگان خدمات نیز به مشارکت واقعی تبدیل می گردد.

پیام: زبان حقیقت، ساده و به تعویف نینداختن است.

بخش ۱۵

گوش کردن، یک ورزش ارتباطی

مفهوم شنیدن، نگاه کردن صرف به طرف مقابل هنگام صحبت با شما نیست. بلکه مفهوم شنیدن این است که درگیری فعالانه ای نسبت به فهمیدن مطالبی که طرف مقابل می گوید داشته باشید. شنیدن یک ارتباط ورزشی است. شنیدن بدون ارتباط برقرار کردن، یعنی نگاه کردن بدون دیدن. مشارکت با مشتری، نیاز به شنونده ای دارد که به مشتری بگوید "اوه، او واقعا به حرف های من گوش داد."

خوب گوش دادن، پذیرش و واکنش را با هم ترکیب می‌کند
 خوب گوش دادن، فعالیت و واکنش به همراه دارد. با دقت و هیجان گوش دادن باعث درهم آمیزی
 دریافت‌ها و علائق می‌گردد. از جمله تشکر از مشتریان به خاطر مراجعات بعدی و فهماندن این مطالب به آنها
 که دریافت اظهار نظرشان، باعث بهبود روابط می‌گردد.
 با هیجان و علاقه گوش دادن باعث فهم بی‌دریغ می‌شود که خود زنده کننده این احساس در مشتری
 است که با اینکه چنین انتظاری نداشتی، اما به تمام حرف‌هایت به دقت گوش دادم. گوش دادن در
 مشارکت، یک امر بدیهی است. چه چیز باعث دوام مشارکت می‌گردد؟ خواه این مشارکت در ازدواج و یا
 روابط با مشتری باشد. به هر صورت ارتباطات خارق العاده، نقش بسیار مؤثری در این امر دارند. شرکا از
 شما توقع دارند طوری از خود واکنش نشان دهید که برای گفته‌های آنها نهایت ارزش را قائل شوید.
 مشارکت‌های بزرگ و پایا براساس صداقت در صفات دو طرف بنا می‌شود. هر دو این صفات بستگی به
 خوب گوش دادن دارد. خوب گوش کردن، ایجاد صداقت و صراحت می‌نماید که خود باعث می‌شود تا ارائه
 دهنده خدمت در اصلاح و بهبود خدمت خود بکوشد. مفهوم گوش دادن و ارتباط برقرار کردن در مشارکت،
 فراتر از دستورکارهای روزمره و ارقام است.

پیام: سکوت به جا، بسیار فصیح‌تر از یک سخنرانی است.

تعادل

بخش ۱۶

"ما" ضمیر قدرت است

نویسنده در ابتدای این بخش به ماجرای چگونگی برخورد صمیمانه صاحب یک چاپخانه کوچک با
 مشتریان و مشارکت گسترده آنها اشاره دارد که خلاصه آن به این شرح است:
 اولین بار که دیو فارست را ملاقات کردم، صاحب امتیاز یک چاپخانه کوچک در شارلوت بود، جایی که آن
 را محل تهیه کپی‌های فوری می‌نامیدیم. کپی‌های او بهتر و یا ارزان‌تر از دیگران نبود، اما با مشتریان به نحوی
 برخورد می‌کرد که انگار آنها بهترین دوستانش هستند.
 مساحت مغازه و حجم کار وی به زودی چهار برابر شد. مشتریان همه مجذوب وی شده بودند. دیو
 همیشه به مشتریان احترام می‌گذاشت. او همچنین محترمانه از به کار گرفتن فکر مشتریان خود در جهت
 بصیرت و عقاید آنها و از دستیابی به قلب مشتریان به خاطر وفاداری و جذب آنها بهره می‌برد. همه مشتریان
 در این اندیشه بودند که چگونه می‌توان دیو را یاری داد. مشارکت به صورت تک‌همسری درآمده بود و
 هیچیک از مشتریان او، هیچیک از امور چاپی و گرافیکی خود را به کسی غیر از او واگذار نمی‌کردند.
 کیفیت و نحوه خدمت او طوری بود که می‌شد آن را برابری نامید. وی کارهایش را همیشه با اطمینان و
 شهامت و احترام انجام می‌داد و موفقیت خود را فقط در ارتباط با شرکایش می‌دانست. برابری مطلبی نیست
 که صرفاً در کتاب‌ها بخوانیم، بلکه هسته مرکزی مشارکت‌های مؤثر است.

برابری با احترام قائل شدن، شروع می‌شود و مشارکت می‌طلبد. مشارکت با مشتری، همچون ازدواج نیست که در یک لحظه و با یک پرسش صورت بگیرد، بلکه مراحل دارد که باید طی شود. یکی از ضروریات این مشارکت، احترام قائل شدن برای طرف مقابل است. احترام نهادن، ترکیبی از ارج گذاردن و افتخار کردن است. برای ارج گذاردن یک رابطه، باید برای آن اعتبار قائل بود و تا حد پرستش دوست داشت.

شما نمی‌توانید کناری بایستید و شاهد مشارکت خود در امور باشید، بلکه باید پاهای خود را به آب بزنید و وارد عمل شوید. مثل آنهایی سهم می‌برند که دل می‌سوزانند مفهوم عمیق مشارکت را نشان می‌دهد.

مشارکت‌های پایا و مقتدر میان شرکایی برقرار می‌ماند که همدردی و دلسوزی خود را ابراز می‌دارند، نه آنهایی که در ظاهر اطاعت و فرمان‌برداری می‌نمایند.

تعادل و برابری، نیازمند فضایی باز است که با احترام همراه باشد و این رابطه است که ضمن بهره‌وری از منافع مشترک و دو جانبه برای تفکیک و جدایی نیز حد و حرمت قائل است.

چند عامل مهم که تأثیر بیشتری به مشارکت می‌بخشند عبارتند از: شیفتگی برای دستیابی به برابری در مشارکت، احترام نهادن، تشریک مساعی و ایجاد فضای باز. برخورد و نحوه رفتار دیو فارست می‌تواند سرمشق خوبی برای مشارکت ثمربخش در دراز مدت برای همگان باشد.

پیام: "بدون شهامت، تمام خوبی‌ها مفهوم خود را از دست می‌دهند."

بخش ۱۷

تقابل (معامله به مثل) شناور

نویسنده در این بخش از کتاب به داستان یک مغازه لباسشویی اشاره می‌کند که پس از پشت سر گذاشتن حوادثی، چگونه با اجرای رهنمودهای مدیریتی نویسنده به اعتماد و آرامش کامل دست یافته و او را شریک نامرئی خود دانسته است. خلاصه داستان این چنین است: مغازه لباسشویی هریتیج (Heritage) مغازه‌ای تک با کارکنان مردمی در شارلوت است. پل (Paul) صاحب و مالک مغازه، کارهای مربوط به تحویل گرفتن و تحویل دادن لباس و خوشامدگویی و خدمت کردن را خودش انجام می‌دهد. روزی رسید که مغازه آتش گرفت، اما از آنجا که پل برای خدمت به مشتریانش حاضر به هر کاری بود، برای جلوگیری از هر گونه وقفه در امور مشتریان، مغازه‌اش را در یک تریلر دایر کرد. در این هنگام پیشنهادی نویسنده به پل بسیار مؤثر واقع شد و پل با رسیدن به آرامش کامل به شریکی تازه (نویسنده) دست یافت.

شرکاء خواستار انصافند، نه سهم پنجاه درصدی

مشارکت‌ها، برخوردهای متقابل و شناور هستند. از تعادلی لذت می‌برند که صاف و شفاف باشد نه کامل. شرکا می‌دانند که ارتباط گسترده‌شان، راهنمای آنها به سوی نجات از هر گونه عدم تعادل است. مشارکت مؤثر، راهنمای هر شریک به سوی ادای دین مشارکت است.

شرکای واقعی، زیاد پای بند قرار داد نیستند. آنها فقط معتقد به توافقی‌های شفاف و با ارزش و مفاهیم دوجانبه‌اند که به آن وفادار می‌مانند. خیانت، دشمنی، تفاقل (معامله به مثل) شناور و بیشتر زائیده حرص و قدرت است. در هر مکتب و مذهب، خیانت از میان برنده حرمت و ارزش انسانی است. مشتریان برای ارائه دهندگان خدمات که سعه صدر دارند. ارزش قائل می‌شوند.

نکته دیگر اینکه برابری با سلطه‌گری جور در نمی‌آید. مشارکت فروشنده و خریدار وقتی پایا و مؤثر است که ارائه دهندگان خدمات یا فروشندگان کالا به دلیل دستیابی به آرمان‌های آتی از تنگ نظری‌های آنی دست بردارند، به ویژه مشتریان حساسیت ویژه‌ای نسبت به آن دسته از ارائه‌دهندگان خدمات دارند که همه چیز را به نفع خود می‌خواهند.

پیام: "اگر می‌خواهید خودتان را بالا بکشید، دست دیگران را نیز بگیرید."

بخش ۱۸

نوسان در مشارکت

این بخش از کتاب به رفتار دوشیزه‌ای اشاره دارد که مسئول مراحل سخت اجرای مراسم و مناسبت ازدواج در یکی از کلیساهای ایالت کانزاس است. نویسنده، عمل این دوشیزه را اشتباه آمیز می‌داند، زیرا ضمن وسواس بیش از اندازه در اجرای کامل مراسم، مراجعان را توصیه به صبوری و شکیبایی کرده است.

مشارکت به نوسان احتیاج دارد، نه صبور بودن

در مشارکت، شکیبایی جایگاهی ندارد. مشارکت با مشتری واکنش نشان دادن و در نوسان بودن را می‌پذیرد. روابطی که براساس شکیبایی بنا شده باشد، سرنوشتی جز رنج کشیدن بلند مدت ندارد. شرکایی که مشارکت آنها برپایه شکیبایی است، همیشه از نامناسب بودن رفتار شرکای خود رنج خواهند برد، تا جایی که مشارکت آنها فرو می‌پاشد. انعطاف‌پذیری و نوسان داشتن، برعکس شکیبایی، همیشه حالتی روبه رشد در مشارکت می‌آفریند. مشارکت‌های مبتنی بر نوسانات با داشتن جاذبه‌های قوی، در مسیر توسعه خود موانع را در خود حل می‌کنند. تفاوت این گونه مشارکت با مشارکت مبتنی بر شکیبایی، درست مانند مقایسه تیرهای خط تلفن با یک تکه چوب خشک بید است. مشارکت در جایی رشد می‌کند که انعطاف‌پذیری باشد نه شکیبایی. در موقعیت‌های پرافت و خیز است که مشارکت با مشتری توسعه می‌یابد نه صرفاً از راه بده و بستن. شرکاء در اندیشه میدان دادن هستند، نه بستن دروازه‌ها.

نویسنده معتقد است که اگر شکیبایی را در روابط یک مشارکت مقتدر و پویا بگنجانید، خواهید دید که پس از مدتی کوتاه، شاهد اتلاف نیروهای بی‌مورد و درگیری‌های اساسی خواهید بود. برعکس انعطاف

پذیری در جلب گسترش روابط می‌شود و شرکایی که در این جریان بات هم تلاش می‌کنند، با هم نیز رشد می‌کنند.

پیام: "هیچکس حق ندارد که دیگران را با شکیبایی تحمل کند، چرا که این رفتار زاینده روحیه تفوق جویی و برتری طلبی است."

توفیق

بخش ۱۹

مشارکت جذاب و موفقیت آمیز

این قسمت از کتاب با ماجرای آغاز می‌شود که خلاصه‌اش چنین است: نویسنده شب هنگام به عنوان مسافر در یکی از هتل‌های زنجیره‌ای در نزدیک شهر واشنگتن دی.سی اقامت می‌کند. اما فردای آن شب هنگام ترک هتل مشاهده می‌کند که اتومبیلش به علت خالی کردن باطی، روشن نمی‌شود. درخواست سیم اتصال می‌کند ولی کارمند مسئول علی‌رغم داشتن این وسیله با عنوان اینکه این نوع کمک خلاق مقررات است، از ارائه کمک خودداری می‌کند. اگر چه اتومبیل با کمک یکی از میهمانان هتل روشن می‌شود، ولی نویسنده با خاطری افسرده هتل را ترک می‌کند. نویسنده کتاب اعتقاد دارد که جمله "برخلاف مقررات ماست" می‌تواند یکی از ده جمله‌ای باشد که باعث از میان بردن کیفیت خدمات، کشتن روحیه کارمندان گسستن مشارکت می‌شوند.

شرکا خود را در محدوده مقررات گرفتار نمی‌کنند. مشارکت‌های مؤثر با مشتریان توفیق آمیز هستند. درخواست مشارکت‌های موفق، جذابیت و کشش مطبوعی وجود دارد که هم اعضا و هم بینندگان را دچار بهت و بیم می‌کند. مشارکت‌های موفق، احساس در خانه بودن را در شرکا به وجود می‌آورد. این احساس است که در تاریکی شب به ما قدرت می‌دهد تا بدون برخورد با جایی، راهمان را پیدا کنیم. مشتریان هم به ارائه دهندگان خدمات یا کالاهای خود که توفیق، آرامش و قابلیت پیش‌بینی را میسر می‌سازند، افتخار می‌کنند.

مشارکت‌های موفق، براساس نگرش به محدوده نیاز مشتریان بنا می‌شود

مشارکت‌های موفق، روش ارائه خدمات خود را بر پایه انتقادهای سازنده مشتریان بنا می‌کنند. روش‌های خدماتی موفق سعی می‌کنند که حتی کوچکترین موانع را از سرراه مشتریان خود بردارند. روش‌های موفق ارائه خدمات، نگرش اعتماد آمیز به مشتریان دارد. روش موفق، یعنی دستیابی آسان و سریع به بهترین روش‌های ممکن. به عنوان مثال، پست بانک یک روش سنتی است، اما پست الکترونیک بانک یک پدیده دهه نود است.

روش‌های موفق از مشتریان خود در مورد ابداع و نوآوری در نحوه ارائه خدمات نظرخواهی می‌کنند. تشکیل یک گروه از مشتریان همانند گروه راهنما می‌تواند بسیار در جاری ساختن، ساده کردن و سرعت بخشیدن به امور مؤثر واقع شده و مزیتی برای خدمات محسوب گردد. امروزه ارائه دهندگان خدماتی می‌توانند تامین کننده آن باشند که بدانند چگونه یک محصول با کیفیت را با حداقل هزینه در این عرصه می‌توان ارائه کرد. پیروزی در این عرصه، تنها با اندیشه‌ای برتر، لیافت کاری و با ارائه‌ای جذاب‌تر ممکن خواهد بود.

پیام: "زیایی و فریبندگی بر جهان حکمروایی می‌کند."

بخش ۲۰

مشارکت تحت فشار

هوایماهایی که از لاس وگاس پرواز می‌کنند همیشه پراز مسافرنند. همان طور که تاکسی به طرف فرودگاه می‌رفت، دریافتم که با این ترافیک سنگین، نه تنها ممکن است سرساعت به فرودگاه نرسیم، بلکه بلیت هم نداشتیم. از راننده تاکسی خواستم که با مرکز تماس گرفته و از آنها بخواهند که ضمن تماس با فرودگاه ترتیب صدور بلیت را بدهند. راننده نمی‌پذیرفت، اصرار من باعث شد که بالاخره پس از چندین بار تماس بر صفحه نمایشگر رایانه تاکسی این پیام ظاهر شد که پرواز به تاخیر افتاده است و این به نفع شماست. شما برای یک سفر پر جنب و جوش به لاس وگاس آمدید که منجر به مشارکت شما با ما شد. نویسنده با شرح این ماجرای واقعی قصد دارد به این نکته اشاره کند که امروزه همه مشتریان خواهان دستیابی سریع به خدمات مورد نیاز هستند.

در دنیای امروز ابداه محلهایی نظیر ما خدمات خرید شما را انجام می‌دهیم و ماشین‌های سخنگوی تمام خودکار، دال بر این است که سرعت و سهولت، عوامل مطلوب جامعه هستند. آتشی که در زیر این خاکستر نهفته است ارائه دهندگان خدمات را و می‌دارد تا کیفیتی مطلوب را با قیمتی مناسب و در اسرع وقت تحویل مشتریان دهند.

مشتریان خود به خود زیر فشار نیازهای خود قرار دارند. این فشار گاهی آن قدر زیاد است که تاب تحمل خواسته‌های خود را ندارند. چه رسد به آنکه به مشکلات شما گوش دهند. این شغل شماست که خواسته‌های مشتریان را رفع کنید، اما آنها وظیفه‌ای برای شاد کردن شما ندارند. آیا هرگز اردکی را که برخلاف جریان آب شنا می‌کند دیده‌اید، به نظر می‌رسد که خیلی با اعتماد به نفس رو به جلو سر می‌خورد. در صورتی که در زیر آب، جنب و جوش فراوانی از خود نشان می‌دهد. آن دسته از ارائه دهندگان خدمات هم که با مشتریان عصبی روبرو هستند، باید آرامش ظاهری خود را حفظ کرده و این توجه را به مشتری القا کنند.

به فکر پایانی خوش باشید

بگذارید مشتری متوجه شود که حتی در شرایط مشکل، افتخار خدمت کردن به او را داشته‌اید. سعی کنید پلی برای انجام خدمات در آینده بسازید. امیدواریم باز هم در آینده در خدمت شما باشیم. امیدواریم دفعه

دیگر شرایط طوری باشد که بتوانیم به نحو مطلوب‌تری خدمت کنیم. به خاطر داشته باشید که آخرین برخوردتان با مشتری، همان چیزی است که در خاطره‌ها باقی می‌ماند و برای دیگران بازگو می‌شود.

پیام: "پیشرفت فقط در پناه کوشش به دست می‌آید."

بخش ۲۱

مشارکت در وضعیت اضطراری

نویسنده در آغاز این بخش ضمن اشاره به طوفان هوگو (Hugo) در سال ۱۹۸۹، معتقد است که علی‌رغم پیامدهای این طوفان، به عنوان مشاور کیفیت خدمات، موظف است آنچه را که در باره آن سخنرانی می‌کند، در عمل هم ثابت کند.

نویسنده نیز بهترین ارائه دهندگان خدمات محلی را در بدترین موقعیت‌هایشان از نزدیک مشاهده کرده و نتیجه آن بوده است که این شرکت‌ها بی جهت برنده جایزه نشده‌اند و آن را در مقابل رنجی که در مواقع اضطراری کشیده‌اند، به دست آورده‌اند.

توقعات بیجای مشتریان را با صداقتی آشکار کاهش دهید

کارکنان جدید در هتل‌های زنجیره‌ای چهار فصل، کارتی را بر روی سینه خود نصب می‌کنند که بر روی آن نام کارآموز درج شده است. مدیران دریافته‌اند که این کار باعث می‌شود تا مشتریان از یک طرف انتظار کمتری از آنها داشته باشند و از طرف دیگر چشم پوشی بیشتری در مورد غفلت‌های احتمالی آنها از خود نشان دهند. این امر به کارآموزان شهامت ریسک پذیری می‌بخشد. چنین روش مناسبی اگر در خدمات اضطراری اجرا شود، توقع مشتریان را تا حدی که چندان مطلوب کاهش خواهد داد. با مشتریان باید صادق بود تا شکیبایی آنها را به دست آورد. در مواقعی که ارائه خدمت با اشتیاق یا هیجان توأم می‌شود (نظیر مسافرت‌های هوایی) مشتریان انتظار نشانه‌هایی از اعتماد به نفس را از سوی ارائه دهنده خدمت دارند. به همین دلیل تفویض قدرت به افرادی که مستقیم با مشتری سروکار دارند مهم است. دادن جزئیات بیشتر، باعث تقویت روحیه و اعتماد به نفس مشتریان می‌گردد.

مشتریان، بیشتر الطاف خود را شامل حال ارائه دهندگان خدماتی می‌کنند که در مواقع اضطراری بسیار شدیدتر از مواقع عادی به فعالیت می‌پردازند. نخبگان در بخش خدمات، اعتقادشان بر این است که اگر عملیات خارق‌العاده‌ای از سوی ارائه دهندگان خدمات در مواقع اضطراری سرزنند، مشتریان اعتماد خود را از دست خواهند داد.

پیام: "بروز هر مشکلی، فرصتی است برای تو تا نهایت سعی خود را بکنی."

مشارکت با کارکنان

یکی از دشوارترین و مهم‌ترین مشارکت‌ها در بخش خدمات، مشارکت میان کارفرما و کارکنان است. تحقیقات دکتر اشنايدر (Schneider) نشان می‌دهد که متغیر شماره یک که بر کیفیت روابط با مشتریان تأثیرگذار می‌باشد، کیفیت روابط با کارکنان است. پیام رهبران بزرگ هم به همین عنوان است: خدمت عالی به مشتریان با خدمت عالی به کارکنان شروع می‌شود. این قسمت از کتاب به بررسی چند مورد مهم در باره ایجاد مشارکت میان رهبر خدمات و مجریان خدمات می‌پردازد. تفاوت در نحوه اعمال قدرت در مشارکت به عواملی با نام کنترل کردن یا آزاد گذاشتن، وابستگی یا استقلال، اطاعت از مقررات یا خود تصمیم‌گیری مواجه می‌شود.

بخش ۲۲

خدمت کردن همانند رهبر: وظایف

کلمه خدمت (سرویس) معانی بسیاری دارد. اما این چها رمعی، یعنی همکاری، وظیفه، مراسم و حفظ و تعمیر و نگهداری، نقش یک رهبر خدماتی را تشریح می‌کند.

همکاری: رهبر همانند یک یاور

در زمان قدیم، رهبری مفهوم هماهنگی و نظارت داشت. اما امروزه ما می‌آموزیم که اگر با کارمندان همچون افراد بالغ و فهمیده رفتار شود، آنها همچون افراد بالغ واکنش نشان خواهند داد. وظیفه رهبران خدمات است که از کارمندان حمایت کرده و به آنها خدمت کنند. این یعنی مداخله در گردش کار و تهیه امکاناتی برای کارمندان. این یعنی یک کار گروهی منسجم که در آن برنامه‌ریزی و خلاقیت برای ایجاد روش‌های جدید و مناسب موجود است. این یعنی کارمندان را با دید عده‌ای از مشتریان نگرستن و به رفع اشکالات آنان برآمدن. به فکر روش‌های دربرگیرنده و جذب کننده باشید.

وظیفه: رهبری همانند الگو

وظیفه یک رهبر است که مجموعه ارزش‌هایی را برای رفتارهای سازگار قائل شود. کارمندان به حرکات رهبران توجه دارند، نه به دهان آنها. رهبران موفق کسانی‌اند که از ارزش‌های خود اطمینان یابند و آن ارزش‌ها را در زندگی حرفه‌ای روزمره خود، به خصوص در مواقع حاد و بحرانی به اجرا درآورند.

مراسم: رهبر همچون محرم مراسم شادی بخش

ویلیام جیمز (W. James) روانشناس نوشته است: عمیق‌ترین خواسته اساسی بشر، تمنای او برای قدر و ارج نهادن به شخصیت‌اش است. رهبران موفق خدمات در اندیشه شادی آفرینی، جشن گرفتن و برپایی مراسم می‌باشند، نه جشن‌هایی نظیر ضیافت رسمی و مراسم تودیع بازنشستگی.

رهبران بزرگ در اندیشه موفقیت‌هایی اند تا تأیید عمومی را بر ممتاز بودن خود جشن بگیرند. آنها به فکر خلق فرصت‌هایی‌اند تا سرمشق دیگران قرار گیرند. آنها می‌دانند که مراسم با دیدن شروع می‌شود.

تعمیر و نگهداری : رهبر همانند مربی

رهبران بزرگ و موفق بخش خدمات، آگاهند که اصلاح کیفیت، روندی همیشگی است و اگر طالب خلاقیت و رشد هستند باید برای آموزش دیدن و آموزش دادن حرمت قائل شوند. از آنجا که کیفیت خدمات، مدام در حال تغییر است، لازم است که رهبر خدمات نقش مربی را داشته باشد تا همیشه در اصلاح و آموزش دیگران مفید واقع گردد. همان گونه که ماشین الات برای بقا و بازدهی نیاز به تعمیر و نگهداری دارند، انسان‌ها نیز چنین‌اند. مفهوم تعمیر و نگهداری انسان، یعنی افزایش خرد و مهارت و شایستگی‌های او. مفهوم این موارد آن است که به رهبران یادآوری نماید که کارمندان آنها، عمده‌ترین شرکای آنها می‌باشند. این کارمندان آن کیفیتی از خدمات را به مشتریان ارائه می‌دهند که از رهبران خود کسب کرده‌اند. و که از راه می‌رسد، توجه‌اش بیشتر به مشتری است. سازمان‌هایی پیروز خواهند شد که رهبران موفق داشته باشند، نه سازمان قوی اجرایی. رهبران موفق، کسانی‌اند که هرم سازمانی را وارونه نمایند و تلاش هرروزشان این باشد که به آن کسانی خدمت کنند که به مشتریان خدمت می‌کنند.

پیام : " یک رهبر بزرگ کسی است که در دیدار اول فکر کنی یکی از کارمندان است، و همین کلیدی است به سوی بزرگی. "

بخش ۲۳

خدمت کردن همانند یک رهبر: هدایا

یک اندیشمند با عنوان رهبری هنر است چنین نوشته است: " اولین مسئولیت رهبر، تعریف واقعیت است و آخرین نقش وی تشکر نمودن و در فاصله میان این دو مرحله، وظیفه او خدمت کردن است. "

شش هدیه مخصوص

هدایای مخصوص رهبری عبارتند از: توجه و تمرکز، خانواده، آزادی عمل، جاری بودن، گذشت، نشاط و اعتماد.

توجه و تمرکز

توجه، یعنی نحوه ارتباط منطقی رهبر در مساعی به عمل آمده در پیشبرد کار. هدفمندی، مقصود گرایی، دستیابی به امیال، بصیرت، رسالت و جهت گرایی در حیطه این توجه قرار دارند. یک شرکت بزرگ احداث و مدیریت ساختمانی هدف مشخصی به این شرح دارد: «مستاجران ما، شرکای ما. وقتی ما موفق خواهیم بود که آنها موفق باشند».

خانواده

محیط خانوادگی، جوی است که رهبر، مشوق و به وجود آورنده آن است، و هدفش ایجاد روابط خودمانی و نوعی تربیون آزاد است. این جو با ضمانت رهبری و در هنگام نشست ها و جلسات مؤثر است و خود مبنای کار مفید گروهی و تشریک مساعی است. همه اعضای یک خانواده سالم در برابر دیگر اعضای خانواده، احساس مسئولیت می کنند. عملیات هر یک از آنها به مشتریان اعتماد به نفس می دهد و تعهدات متقابل آنها باعث لذت مشتریان می گردد.

آزادی عمل

آزادی عمل به روش های مختلف مانند اجازه دادن، تشویق نمودن و حمایت از انگیزه از جانب رهبران به کارمندان واگذار می شود. آزادی عمل، یک هدیه نیست. هدف مدیریت، آزاد سازی است، یعنی حذف همه موانعی که کارمندان را از نمایش آزادی عمل مسئولانه بازدارد.

جاری بودن

به خدمات جنبی رهبران به کارمندان که باعث می شود تا آنان با نیروی خود به گسترش و روند کار تداوم بخشند، جاری بودن می گوئیم. رهبران با تداخل و همکاری در پیشبرد این جریان، پیش بینی حوادث و موانع و ارائه روش های حذف موانع، در واقع با کارمندان خود مشارکت می کنند.

گذشت

گذشت در مورد دست و دلبازی و آسیب پذیری بحث می کند و تا حدودی به پذیرفتن خطاهای انجام شده مربوط می شود. گذشت شامل خودبخششی نیز می گردد که باعث صداقت در رهبران شده و موجب می شود که آنها درصدد اصلاح خطاهای کارمندان خود باشند و نه توبیخ آنها. گذشت، صفتی ضروری برای دستیابی به توسعه و ریسک پذیری های بزرگ است.

نشاط و اعتماد

یکی از جنبه های مهم در رهبری و مدیریت، جنبه روحیه دادن و نشاط آفرینی در محیط کاری است که باعث شادابی و لذت در امور می گردد. نشاط و اعتماد، کلید اطمینان بر تداوم کار انسانی است.

پیام: "وقتی که کار بهترین رهبران به ثمر می نشیند، مردم ادعا می کنند که ما خودمان این کار را انجام دادیم."

بخش پایانی بخش مشارکت

آخرین بخش کتاب را نویسنده با ماجرای سخنرانی خود این گونه آغاز می‌کند که : در دقایق آخر سخنرانی‌ام بود که یکی از مستمعان سؤال کرد که با چه مقیاسی می‌شود مشارکت با مشتری را اندازه گرفت؟ به عوض پاسخ قانع کننده، با چند کلمه، سریع او را سرجایش نشاندم، اما سؤال او هم زیاد سؤال بی‌موردی نبود. نویسنده، سپس به شرح نظرات خود در این باره می‌پردازد که به خلاصه آنها اشاره می‌شود. هیچ پاسخ ساده‌ای برای اندازه‌گیری مشارکت وجود ندارد. بررسی‌های اقتصادی ثابت کرده است که مقدار انرژی‌های که صرف حفظ مشتریان می‌شود حداقل پنج برابر نسبت به نیرویی که صرف یافتن مشتریان جدید گردد بازدهی دارد. مشتریانی که به ارائه دهندگان خدمات وفادار می‌مانند، به نسبت طول مدت مشارکت خود، به روش تصاعدی پول بیشتری در این راه هزینه می‌کنند. علاوه بر این احساس وفاداری از سوی مشتری، نقطه اوج در مشارکت است.

اصولا سنجیدن مشارکت با معیارهای اقتصادی، عمل درستی نیست و باعث خدشه دار شدن ارزش معنوی آن می‌گردد.

سطور آخر این بخش به اظهارات مریلین فرگوسن در کتابش به نام *تبانی آبریزان* اختصاص دارد: ما برای اندازه‌گیری کیفیت‌ها از ابزارهایی استفاده می‌کنیم که برای اندازه‌گیری کمیت‌ها ساخته شده‌اند. یک هدف چقدر بزرگ است، یک بعض چقدر سنگین است و یا عشق چقدر عمیق است؟

پایان سخن

بخش "سواره به سوی غروب رفتن"

نویسنده از آنجا که جورجیایی است و علاقه زیادی به تگزاس دارد، همچون پایان فیلم‌های وسترن، پایان سخن را با عنوان مزبور نام گذاری کرده است.

نویسنده معتقد است که در طول مدت نگارش کتاب، به طور شگفت‌آوری، جذب مشارکت با مشتری شده است.

مشارکت‌های واقعی، شرکاء را در روزهای تلخ و شیرین، سلامت و بیماری و شادی غم، کنار هم نگاه می‌دارد. چنین تعهدات و الزامهایی با مشارکت شروع شده و در تمام طول مدت، مشارکت ادامه می‌یابد.

موهبت داشتن، وفاداری، تشریک در رؤیا و آمال، تقابل (معامله به مثل) شناور، و پژوهش جاودان برای تعهدات قدرشناسانه از جمله ثمرات مشارکت است.

ثمره جنبی مشارکت، چیزی فراتر از وفادار بودن است. نتیجه عمیق‌تری که از مشارکت گرفته می‌شود، زندگی همراه با صلح و آرامش، شادی و ادای وظیفه است. مشارکت در یک برخورد ساده پیش می‌آید که همان برخورد بعدی شماست.

پیام : " فقط ارتباط برقرار کنید. "