

مشتری مداری

www.ketab.ir

نویسنده: پیتر فدر

مترجمین: غلامرضا مهرگانفر - شمیسا فلاح

۱۴۰۰

سرشناسه	: فیدر، پیتر اس. Fader, Peter S.
عنوان و نام پدیدآور	: مشتری‌مداری/ نویسنده پیتر فدر؛ مترجمین غلامرضا مهرگانفر، شمیسا فلاح؛ ویراستار هدیه دمیرچی.
مشخصات نشر	: تهران: موسسه اندیشه کامیاب ایرانیان، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	: ۱۲۰، [۱۰۹] ص: جدول.
شابک	: ۸۵۰۰۰۰ ریال 6-804-453-978-600
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: فارسی-انگلیسی.
یادداشت	: Customer centricty : focus on the right customers for strategic advantage,2020. عنوان اصلی
یادداشت	: کتاب حاضر با عنوان "مشتری‌مداری: تمرکز بر مشتریان حقیقی برای کسب مزیت راهبردی" با ترجمه نوشا صفاهانی توسط انتشارات آموخته در سال ۱۳۹۷ منتشر شده است.
عنوان دیگر	: مشتری‌مداری: تمرکز بر مشتریان حقیقی برای کسب مزیت راهبردی.
موضوع	: مشتری‌شناسی -- مدیریت Customer relations -- Management برنامه‌ریزی راهبردی Strategic planning
شناسه افزوده	: مهرگانفر، غلامرضا، ۱۳۶۱-، مترجم
شناسه افزوده	: فلاح، شمیسا، ۱۳۶۲-، مترجم
رده بندی کنگره	: ۵/HF۵۴۱۵
رده بندی دیویی	: ۸۱۲/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۷۸۵۱۵۱
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیپا
عنوان کتاب	مشتری‌مداری
ناشر	موسسه انتشارات اندیشه کامیاب ایرانیان
دفتر انتشارات	تهران - خ انقلاب - پیچ شمیران - خ شهید نورمحمدی - پلاک ۳۷- واحد ۱۲- ۷۷۶۴۱۰۸۹.
مؤلف	پیتر فدر
مترجمین	غلامرضا مهرگانفر - شمیسا فلاح
ویراستار	هدیه دمیرچی
شمارگان	۱۰۰۰
نوبت چاپ	اول ۱۴۰۰
قیمت	۸۵۰۰۰۰ ریال
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۳-۸۰۴-۶ ISBN:978-622-453-804-6	

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۶
فصل اول :	۱۵
مشتري مداری چیست و اهمیت مشتري مداری در کسب و کار.....	۱۵
فصل دوم :	۵۱
محوریت محصول : ترک های در پایه	۵۱
فصل سوم :	۵۹
مشتري مداری : مدل جدید موفقیت.....	۵۹
فصل چهارم :	۷۳
ارزش ویژه مشتري : دیدگاه های جدید در مورد ارزش.....	۷۳
فصل پنجم:	۸۹
ارزش طول عمر مشتري: ارزش واقعی مشتریان شما	۸۹
فصل ششم :	۱۰۹
مدیریت ارتباط با مشتري : تمام اول به سوی مشتري مداری	۱۰۹
قدردانی ها	۱۱۶
درباره نویسنده	۱۱۷
درباره مدرسه و مطبوعات مدرسه وارتون (WARTON)	۱۱۸
منابع	Error! Bookmark not defined.

پیشگفتار:

شما قبل از خواندن این متن به کیسول زمان وارد شوید.

همیشه حق با مشتری نیست بلکه همیشه حق با مشتری مناسب است، و بله تفاوت وجود دارد.

هشت سال پیش بود که آن کلمات را همان طور که شروع کردم به خواندن، نوشتم کار بر روی کتابی که هدف آن فراخوانی برای اقدام است استراتژی کسب و کار که من و دیگران آن را محوریت مشتری می نامیم. این سه جمله شاید کمی تلنگر بود و در حقیقت آنها واقعا توضیح ندادند که چه چیزی مشتری محور است. فکر می کردم این چرخش کوچک عبارت، به عنوان یک مورد عمل خواهد کرد. زنگ بیداری شدیدا مورد نیاز بود برای کل شرکت ها و به طور کلی تر برای دنیای تجارت بود.

اکنون که هشت سال بعد به گذشته نگاه می کنم - بیش از شصت هزار کپی فروخته شده است - با افتخار می توانم بگویم که حق با من بود نیاز به زنگ بیداری بود.

مشتری مداری اولین بار در سال ۲۰۱۱ منتشر شد به نظر می رسد گذشته عجیب و دور گذشته ای که در آن تفکر محصول محور حاکم بود و تعداد کمی از مشاغل حتی آگاه بودند که جایگزین مناسب وجود دارد.

گذشته ای که در آن تفکر محصول محور حاکم بود و تعداد کمی از مشاغل حتی آگاه بودند که یک جایگزین مناسب وجود دارد.

امروزه تقریباً (تاکید می کنم: تقریباً) هر مدیری قدرت داده ها را درک می کند. قدرت از داده های مطلق و ضرورت بی شک و بی امان در جست و جوی راه های جدید و نوآورانه برای قرار دادن آن داده ها استفاده می شود. امروزه بسیاری از کسب و کارها می فهمند که پایه مشتری از طیف گسترده ای تشکیل شده است. خریداران شرکت سطح مختلفی از ارزش را به خود آن شرکت به ارمغان می آورد. صادق است: تجارت به تجارت در مقابل تجارت به مصرف کننده، محصولات در مقابل خدمات، بلیط بزرگ قلام در مقابل بلیط بزرگ در مقابل بلیط ارزان و درگیری کم و داخلی در مقابل درگیری زیاد و چند ملیتی.

امروزه بسیاری از مدیران اجرایی خطرات آن را درک می کنند تفکر محصول محور و بقایای طولانی مدت در فضای کسب و کار بیش از حد رقابتی تنها نیاز به خدمات عالی مشتری داری دارد اما همچنین درک محکمی از تعامل به انواع مختلف مشتریان، ارزش برای مشتریان و همچنین شرکت به روش هایی معنی دار می شود.

به طور کلی (دوست همه بودن) بهترین رویکرد نیست.

امروزه، تفکر مشتری محور و جایگاه اشغال شده توسط چند شرکت برج عاج دانشگاهیان عجیب و غریب نیست.

و این به خوبی در راه تبدیل شدن به یک استراتژی است که همه شرکت ها به طور جدی در نظر خواهند گرفت اما این طرز فکر یعنی سازماندهی اولیه در سال ۲۰۱۱ نبود. در آن زمان گاهی اوقات احساس می کنم که دارم داخل یک بیابان فریادی می زنم. می دانستم گروه کوچکی از ما شروع کرده بودیم به شکل دادن به این ایده ها که به چیزی مربوط می شد- که در آخر به چیز بزرگی مربوط می شد.

یک اصطلاح است که بسیاری از خوانندگان برای اولین بار هنگام خواندن با آن مواجه (CLV) می شوند.

من این را می دانستم که این کتاب به یک معیار اساسی برای تعداد بی شماری تبدیل خواهد شد برای مثال:

- ۱ - شرکت هایی که نتوانستند هیچ تلاشی برای بهتر شدن انجام دهند.
 - ۲ - شرکت هایی که نتوانستند خواسته ها و ارزش های بالقوه را درک کنند.
 - ۳ - مدیر عامل و رییس هایی که هیچ ایده زمینی نداشته .
- چیزی که من در مورد آن جهت می کردم ،خیلی کمتر قصد گذاشتن آن را داشتم . ایده های من برای این دقیقا زمانی در تاریخ مدرن بود که شرکتهای مانند استار باکس می توانست آنقدر ساده لوح باشد که یک برنامه وفاداری به مشتری بسازد.

که این برنامه فرصتی برای بهتر شدن با تعامل بهتر با مشتریان و درک بهتر آنها و خدمت بهتر به آنها بود. برای سود بهتر است رباکس ۲۰۱۱ (برخلاف استار باکس امروزی) این فرصت را در اولویت خود قرار نداد.

در اولین نسخه مشتری مداری من، نور نه چندان جذابی بروی تعدادی از شرکت های در حال شکست بود که با طلوع عصر داده ها در حال فروپاشی بود. دو نمونه از این شرکت ها: استارباکس و نورداستروم بود، اگر چه بسیاری از شرکت های دیگری وجود داشته که بسیاری از این شرکت ها در تله محصولات شروع به ساختن فروشگاه های زنجیره ای و مواد غذایی در آن زمان من با استراتژی های Tesco Harrah کردم مانند: کازینو

(CRM) و برای موفقیت های بزرگتر توضیح دادم که چطور مدیریت ارتباط با مشتری

تمرکز خود را از دست داده بود و چگونه می توان با بنیادی ترین ایده های مشتری محور دوباره به آن انرژی داد و من با این نظر پرشور توانستم نظر بعضی از افراد را به خودم جلب کنم.

مشتری مداری:

مدت زیادی از انتشار کتاب نگذشته بود که ایم جانسون با من تماس تلفنی گرفت در آن زمان امی جانسون در برنامه است رباکس بروفا داری نظارت می کرد و من نمی داستم و ایمی در یک ماموریت بود.

آموزش دهیم که دست از (Wharton) (منصوب شده توسط یک مدیر ارشد)

باید به پرفسور وارتون

انتقاد کردن از شرکت ها بردارد و من در تماس اولیه نتوانستم این موضوع را بگویم

(ایمی ین موضوع را نگفت تا سالها بعد) اما ایمی از وارتون سوالات جالبی در مورد

ایدهای رادیکال و چگونگی اعمال آنها درمورد شرکت استارباکس پرسید.

بعد از چندین تماس متوجه شدم که ایده‌های من همسو با تمولی است که

استارباکس شروع به آن کرده بود.

اما برخی از این ایده‌ها و زبان‌ها و ابزارهای تحلیلی تبدیل به یک کتاب شد.

داستان کوتاه: ایمی یکی از طرفداران این اثر شد و تبدیل به یکی از قهرمانان

مشتری مداری شد. من در جلسات آموزشی اجرایی زیادی سخنرانی کرده‌ام و این

سخنان من باعث شد شرکت استارباکس برای درک بهتر مشتریان خود تغییر کند.

به عنوان مثال: ایده هوشمندانه leaf Rake را در نظر بگیرید قرار است یک گروه

مخفی فیس بوک باشد. به طوری که این گروه مخفی فیس بوک برای کسانی که

به شما علاقه دارند. آن افراد را حدس بزنید - چیدین برگها (از نظر فعالیت های

پاییزی) راه اندازی شده توسط یک تیم بازاریابی داخلی استارباکس (star

bueks) در تابستان ۲۰۱۸ بوده است. در اوایل سال تقویمی که انجمن leaf

Raker تکامل یافته بود در منوی سایت استارباکس دوباره لاتِه کدو حلوايي

محبوب ظاهر شد با هدف رسیدن فصل پاییز این کار باعث شد شرکت استارباکس

به یک شرکت ارگانیک تبدیل شود. که بعد از نوشتن این مقاله باعث شد این شرکت که ۳۷۰۰ نفر عضو آن بودند میلیون ها نفر برای کار در این شرکت درخواست بدهند.

برای اعضای استارباکس این سایت صرفا یک سایت برای جذب مشتری بود. با ابزاری مثل لاتِه کدو حلوايي و..... این سایت پنجره ای به سوی جذب مشتریان برای شرکت استارباکس بود .

این کار یک ضربه استادانه بود و من باید کلاهم را درست کنم و بگویم : آفرین استارباکس آفرین شما راه سختی را پیموده اید.

در مورد ایمی جانسون چگونه؟ خوب پس از انجام این کاری که ایمی جانسون انجام داد تا استارباکس پیشرفت کند اکنون زمان آن رسیده است که یک چالش جدید دیگر را بپذیرد، و این چالش چیزی نیست جز اینکه تخصص خود را به یک شرکت دیگر ببرد که آن شرکت نیاز به پیشرفت داشت.

امروزه امی مدیر مدیریت مالی شرکت Zillow است که به این امر کمک می کند که باعث پیشرفت این شرکت در زمینه های فروش خانه و تامین مالی برای خریداران خانه شده است و اما از خدمات دیگر امی به این شرکت این است که باعث ایجاد روابط پایدار مشتریان شده است.

اما شرکت اپل برای مهمانی دیر آمده است در صورتی که شرکت نوردستروم (Nordstorm) تکامل یافته بود.

به ازای هر شعبه استارباکس، شرکت دیگری وجود دارد که دچار نادانی و گمراهی شده است و به سادگی از بیدار شدن خودداری می کند.

واقعیت تجارت قرن بیست و یکم از جمله این موارد محسوب می شود. من از گزارش شرکت ها ناامید هستم، که این شرکت ها از بیشترین برندهای موفق در دنیای تجارت هستند. ولی بیشترین ناامیدی من از غول سکیلون یعنی اپل است. که قدمت این شرکت به دوره افتخارات استیو برمی گردد.

استیو شخصی نابغه در تمام طول عمر خود بوده است. استیو تفکری کاملاً محصول محور داشت و او به نفس بزرگ معروف بود. و اعتماد به او نه تنها به درخشش فردی خود بلکه به درخشش محصولاتش که او خلق می کرد، اضافه می کرد. به صراحت بگویم که من این کار را نمی کنم و باور کنید که استیو واقعاً به مشتریان اصلی خود فقط اهمیت می داد. و او معتقد بود که بهتر از آنها می داند و بهتر آنها را می تواند رهبری کند. استیو اعتبار خود را فقط در دو چیزی می دانست : ۱- غرایز او در جذب مشتری ۲- شیوه های محصول محور ، و تنها موفقیت خود را در این دو چیز می دانست. در حالی که ۱۰ - ۱۵ سال پیش تکیه استیو به تفکر محصول محور طلای خالص بود. هیچ شکی نیست که این طرز تفکر به او کمک کرد که بیشتر تفکر کند و بیشتر تفکر کند و بیشتر رشد کند. اما هشت پس از مرگ او ، شرکت اپل به طور مؤثری شکست خورد. و این شکست او تنها یک دلیل

داشت آن هم این بود که این غول فناوری دیر به مهمانی آمده بود و مردم اغلب از شنیدن این خبر شگفت زده می شدند.

تقریباً در همه چیز یک تجارت مرکزی وجود دارد. اما تنها دلایلی که اپل هنوز هم در آن ضعیف است: ۱- مشتریان ۲- استفاده از داده ها

اپل شرکتی است که در اندیشه محصول محوری خود غرق شده است و اپل تمام تلاش خود را می کند که مخاطبان خارجی را متقاعد کند که حریم خصوصی کاربران برایش اهمیت دارد. اما به نظر می رسد بیشتر به نظر می رسد در حال تکان دادن پرچم سفید است تسلیم شدن.

به عنوان مثال تصمیم شرکت اپل در اوایل سال ۲۰۱۹ در نظر بگیرید که پلتفرم tunes را می خواست از بین ببرد اما این بیشتر شبیه یک شوخی بود.

شرکت اپل از نظر داده ها هوشمندانه هم به مشتریان خود اهمیت نمی داد. شرکت اپل به جای ضایعات پلت فرم و ساختن چیزی جدید و بهتر برای همه، اپل پلت فرم قدیمی را به سه بخش تقسیم کرد. اما این یک فرصت تلف شده دیگر برای یک شرکت بود که باید با تمام حقوق با مشتریان خود بسیار بهتر عمل می کرد. اما این بدان معنایست که اپل محکوم به شکست است. برای اینکه یک رهبر محصول موفق باشد، پذیرفتن تفکر مشتری محور است که عامل مرتبط با رشد کندتر و رقابت بیشتر است.

استارباکس و اپل تا حدودی نمونه های افراطی هستند. تعدادی از شرکت ها در خارج وجود دارند، که که سقوط کرده اند ممکن است همه این شرکت ها تفکر مشتری محور در آغوش بگیرند و موفق شوند یا آنها را کنند و با شکست مواجه شوند.

نوردستروم (Nordstrom) که هدف اول چاپ این کتاب بود. این شرکتی بود که بیش از هر چیز دیگری تجم یافت و مشتریان همیشه تصویر نسبتا ساده ای به این شرکت داشت .

اما با این حال نوردستروم (Nordstrom) گام های مهمی به سمت آینده ای محورتر برداشته است که دیدن آن دلگرم کننده است. در واقع ابتکار Nordstrom local واقعا نشان دهنده یک موضوع است که آن موضوع گامی نو آورانه رو به جلو برای این شرکت است.

مکانهای محلی که (Nordstrom) نوردستروم در آنها مستقر است مراکز شهری پرتراфик مانند هالیوود و Manhattan است که طیف وسیعی از خدمات زیادی را به مشتریان ارائه می دهد: همه چیز از توصیه های آرایشی تا خیاطی است.