



دانشگاه جامع علمی کاربردی
مرکز تربیت حیدویه

مدیریت ارتباط با مشتری

مؤلف: گراهام روبرتس — فلیس

مترجم: رویا اقبال

سرشناسه	: رابرتس-فلیس، گراهام
عنوان و نام پدیدآور	: Roberts-Pheips, Graham
مشخصات نشر	: مدیریت ارتباط با مشتری / مولف گراهام روبرتس فلیس؛ مترجم رویا اقبال
مشخصات ظاهری	: تربت حیدریه: افرا تربت، ۱۳۹۳.
شابک	: ۹۴۴۲۳-۹-۳-۹۷۸-۶۰۰-۱۲۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی:
موضوع	: Customer relationship management : how to turn a good business into a great one! 2001.
موضوع	: بازاریابی ارتباطی
شناسه افزوده	: مشتری شناسی — مدیریت
رده بندی کنگره	: اقبال، رویا، ۱۳۶۰ - مترجم
رده بندی دیویی	: ۱۳۹۳ م۴ ر/۵۵/۵۴۱۵ HF۵۴۱۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۵۸/۸۱۲
	: ۲۷۵۷۹۲۴



انتشارات افرا تربت

تربت حیدریه - خیابان فردوسی شمالی - پاساژ بقایی - طبقه دوم

تلفن ۵۲۲۲۲۵۶۷ - ۰۹۳۳۵۵۶۷۶۰۶ - ۰۹۱۵۵۳۱۰۴۷۸ - Gmail:Afratorbat @Gmail.com

نام کتاب: مدیریت ارتباط با مشتری

نویسنده: گراهام روبرتس - فلیس

مترجم: رویا اقبال

ویراستار: رویا اقبال

طرح جلد: سعید کوهجانی

صفحه آرا: امین اشراقی

سال انتشار: ۱۳۹۳ چاپ اول

چاپ و صحافی: چاپ مهرسیما تربت حیدریه (۵۲۲۳۶۳۱۵ - ۰۵۱)

شابک: ۹۴۴۲۳-۹-۳-۹۷۸-۶۰۰

قطع: وزیری

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت: ۱۲۰۰۰۰ ریال

« حق چاپ محفوظ و متعلق به مترجم است »

فهرست مطالب

۱۲	 سخن ناشر
۱۳	 پیشگفتار مترجم
۱۵	 فصل اول: رفع ابهامات در مدیریت ارتباط با مشتری
۱۶	 مدیریت ارتباط با مشتری چیست؟
۱۶	 ضرورت مدیریت ارتباط با مشتری
۱۷	 چگونگی مدیریت ارتباط با مشتری در یک سازمان
۲۴	 فصل دوم: چرا مشتریان یک سازمان از دست می روند
۲۵	 مقدمه
۲۵	 چرا مشتریان از دست می روند؟
۲۶	 قیمت
۲۶	 فاکتورهای فیزیکی
۲۶	 مهارت و تجربه مشتری
۲۶	 پیچیدگی
۲۷	 رقابت
۲۷	 هزینه ها
۲۹	 اولویت خدمات
۲۹	 روش خدمات
۲۹	 نیازهای مشتری
۳۰	 استراتژی و سیستم ها
۳۱	 فصل سوم: سودآوری ناشی از توجه به مشتری
۳۲	 مقدمه
۳۲	 بدانید چرا مشتریان ارزشمند هستند
۳۲	 محاسبه ارزش مشتری
۳۴	 ایجاد ارتباطی وفادارانه
۳۴	 نمونه هایی از خدمات نامناسب
۳۴	 نمونه هایی از خدمات مناسب
۳۴	 نکاتی برای اطمینان از موفقیت
۳۶	 دوازده راه برای نزدیک ماندن به مشتری

۳۷	تمرین: پویایی مشتری
۳۸	حفظ مشتری و از دست دادن مشتری
۳۹	بر روی نرخ سایش و حفظ مشتری کار کنید
۴۱	پرسشنامه خروج
۴۲	نظرسنجی خدمات مشتریان
۴۴	فصل چهارم: تعریف مزیت خدمات به مشتری
۴۵	هیچ چیزی مانند شایستگی اثرگذار نیست
۴۶	مدل خدمات به مشتری
۴۸	سرعت و زمان
۴۹	تعامل شخصی با مشتری
۴۹	انتظارات
۵۱	نزاکت و شایستگی
۵۲	اطلاعات و در جریان قرار دادن مشتری
۵۳	رفتار و ارتباط با مشتری
۵۴	ارتباط طولانی مدت
۵۶	فصل پنجم: دستیابی به تعالی خدمات
۵۷	مقدمه
۵۷	تمرین: تجربه مشتری
۵۸	چرخه تعامل با مشتری
۵۸	دریافت
۵۹	آماده باشید
۶۰	خوش آمدگویی: چگونه به نظر می رسید؟
۶۰	تن صدا
۶۱	زبان کلامی
۶۱	زبان بدن
۶۲	برنامه عمل: دریافت
۶۲	درک کردن
۶۳	پرسیدن سوالات مؤثر
۶۳	سوالات بسته
۶۴	سوالات باز

۶۴	سوالات بهره بالا.....
۶۴	بازگویی احساسات و حقایق.....
۶۵	برنامه عمل: درک کردن.....
۶۵	کمک کردن.....
۶۷	پیشنهاد گزینه ها و تعیین انتظارات.....
۶۸	برنامه عمل: کمک کردن.....
۶۸	نگه داری.....
۶۹	برنامه عمل: نگاه داری (حفظ).....
۶۹	بدست گیری موقعیت های چالش بر انگیز.....
۷۰	استفاده از چرخه تعامل با مشتری.....
۷۰	دریافت.....
۷۰	درک کردن.....
۷۱	کمک کردن.....
۷۲	نگه داری (حفظ).....
۷۳	به یاد داشته باشید.....
۷۴	فصل ششم: مدیریت امور جهت رضایت مشتری.....
۷۵	مقدمه.....
۷۵	فرق بین مدیر سنتی و مدیر مشتری مدار.....
۷۸	چک لیست.....
۸۱	فصل هفتم: مهارت های فروش و بازاریابی مشتری مدارانه.....
۸۲	مقدمه.....
۸۳	زنجیره طلایی.....
۸۳	سه اصل فروش مشتری مدارانه.....
۸۴	مهارت های فروش مشتری مدارانه.....
۸۴	گام های خرید مشتری.....
۸۷	چشم انداز مشتری مداری.....
۸۸	معارفه ها.....
۸۸	تداوم سازمان یافته.....
۸۹	در تماس بودن.....
۸۹	مشتریان امروز را فراموش نکنید.....

۹۰	ایجاد یک مجاری کسب و کار
۹۱	سه قانون
۹۱	بیانیه های توانایی
۹۲	ایجاد تاثیری خوب در اولین فروش رو در رو
۹۲	آغاز کردن صحبت
۹۲	پیشرفت فروش
۹۳	مهارت های فروش مشتری مدارانه در فروش رو در رو
۹۷	رسیدگی به اعتراضها، پرسش ها و نگرانی ها
۱۰۰	جستجو کردن نیاز ها
۱۰۰	گروه ها (طبقه ها)
۱۰۰	تعریف کردن فاصله
۱۰۳	توصیه هایی برای گوش دادن به شیوه مشتری محوری
۱۰۳	شناخت معیارهای خرید و مراحل خرید مشتریان
۱۰۴	جست و جو و افزایش انتخاب ها
۱۰۷	راه حل های پیشنهادی در رابطه با انتخاب های مشتری
۱۰۸	ویژگی ها و مزایا
۱۰۹	هدف از مورد بحث قرار دادن ویژگی ها و مزایا
۱۰۹	ارائه راه حل های پیشنهادی
۱۱۰	بررسی ارزش
۱۱۰	اعتراض ها
۱۱۱	مدیریت تاخیرات
۱۱۱	مدت انتظار برای تصمیم گیری
۱۱۱	تمدید
۱۱۱	بهانه جویی و طفره رفتن
۱۱۲	نتیجه گیری
۱۱۳	فصل هشتم: ارتباط با مشتری در عصر دیجیتالی جدید
۱۱۴	بازاریابی رسانه های تعاملی
۱۱۴	واکنشهای سریع و آسان
۱۱۵	نامه های الکترونیکی به جای نامه های کاغذی (دست نویس)
۱۱۵	چگونه شرکت ها با استفاده از این رسانه ها به جذب مشتری می پردازند؟
۱۱۸	تشخیص اطلاعات صحیح (داده های معتبر)

۱۱۹	اطلاعات معاملاتی.....
۱۱۹	جمعیت شناسی سازمانی.....
۱۲۰	جمعیت شناسی رابطه ای (جامعه شناسی ارتباطی).....
۱۲۱	رفتار.....
۱۲۲	نیازها.....
۱۲۵	آگاهی از ارزش واقعی مشتری.....
۱۲۶	سهام مشتری.....
۱۲۸	تقسیم بندی چیست؟.....
۱۳۰	توسعه پایگاه داده های بازاریابی.....
۱۳۲	داده کاوی: تبدیل داده به اطلاعات.....
۱۳۳	هنر در برابر علم: تصمیم گیری دشوار یا استفاده از حقایق نامشخص.....
۱۳۴	رده بندی: تعریف ارزش اقتصادی هر بخش.....
۱۳۵	طرح های وفاداری.....
۱۳۵	برنامه وفاداری شما مستقیم است یا غیرمستقیم؟.....
۱۳۷	فصل نهم: ۱۰ راهنما جهت برجسته نمودن خدمات به مشتری.....
۱۳۸	مقدمه.....
۱۳۸	هر کاری که انجام می دهید- سریع انجام دهید.....
۱۳۸	ارتباطات موثر.....
۱۳۹	تماس حضوری.....
۱۴۰	حفظ مشتریان.....
۱۴۱	شکایات را به فرصت تبدیل کنید.....
۱۴۲	ایجاد "لحظه حقیقت".....
۱۴۳	از انتظارات فراتر روید.....
۱۴۴	روشها نیز به اندازه لبخندها مهم هستند.....
۱۴۵	کاربران را دنبال کنید و به سرانجام برسانید.....
۱۴۶	عرضه کنید!.....
۱۴۷	آنچه سازمان شما باید بداند.....
۱۴۸	سه تفکر نهایی.....
۱۴۹	فصل دهم: تمرین ها و برنامه های عملی.....
۱۵۰	مقدمه.....

- ۱۵۰..... نمونه هایی از ارائه خدمت به مشتری
- ۱۵۰..... نمونه هایی از خدمت رسانی خوب و بد - برگه تمرین
- ۱۵۱..... تعریف خدمت رسانی عالی به مشتری
- ۱۵۲..... موانع فراروی خدمات رسانی عالی
- ۱۵۶..... چگونه مشکلات مشتری را حل می کنید
- ۱۵۷..... شکایات، نوعی فرصت
- ۱۵۷..... موانع تغییر
- ۱۵۸..... غلبه بر مقاومت در برابر تغییر
- ۱۵۹..... توصیف بازار - محوری
- ۱۶۰..... رفع شکایات
- ۱۶۱..... سوالاتی برای ارزیابی اثرگذاری مرکز تماس
- ۱۶۴..... مرکز تماس "واقعیت سنجی"
- ۱۶۵..... معیارهایی برای اندازه گیری کیفیت تماس
- ۱۶۷..... ارزیابی تعهد مشتری
- ۱۶۹..... خدمات به مشتری در برنامه های تجاری
- ۱۷۲..... هزینه خدمات ضعیف
- ۱۷۳..... پویایی مشتری
- ۱۷۴..... نکات مورد بحث مدیریت
- ۱۷۵..... نکات و سوالات حول مباحث توسعه فروش
- ۱۷۸..... منابع

فهرست نمودار ها، جداول و کاربرگ

نمودار ۵-۱: چرخه تعامل با مشتری.....	۵۸
جدول ۷-۱: روش های فروش و بازاریابی.....	۸۲
جدول ۷-۲: فرآیند فروش مشتری مدارانه.....	۸۴
جدول ۷-۳: گام های خرید مشتری.....	۸۵
جدول ۷-۴: نیازها و انتخاب های مشتری.....	۸۶
جدول ۷-۵: مهارت های فروش مشتری مدارانه.....	۹۳
جدول ۷-۶: مهارت های برقرای ارتباط.....	۹۴
جدول ۷-۷: مهارت های تشویق کردن.....	۹۴
جدول ۷-۸: مهارت های سوال کردن.....	۹۵
جدول ۷-۹: مهارت های گوش دادن.....	۹۵
جدول ۷-۱۰: مهارت های تایید کردن.....	۹۶
جدول ۷-۱۱: مهارت های فراهم کردن.....	۹۷
جدول ۷-۱۲: مهارت های فروش مشتری محور در فرایند رسیدگی به اعتراض ها.....	۹۸
جدول ۷-۱۳: انواع اعتراض ها و اقدامات لازم در برابر آن ها.....	۱۰۰
جدول ۷-۱۴: دستورالعمل هایی برای کشف نیازها.....	۱۰۱
جدول ۷-۱۵: نحوه بیان انواع نیازها.....	۱۰۲
جدول ۷-۱۶: انواع رفتار های غیر موثر گوش دادن.....	۱۰۳
جدول ۷-۱۷: کاوش درباره انتخاب ها.....	۱۰۵
جدول ۷-۱۸: نسخه هایی از ماتریکس انتخابی.....	۱۰۵
جدول ۷-۱۹: موارد استفاده از ماتریکس انتخابی.....	۱۰۶
جدول ۷-۲۰: مراحل استفاده از ماتریکس انتخاب.....	۱۰۶
جدول ۷-۲۱: مراحل بحث درباره انتخاب های مشتری.....	۱۰۷
جدول ۷-۲۲: ارائه مطالب مربوط به مزایا و ویژگی ها در هنگام مباحثه بین فروشنده و مشتری.....	۱۰۸
جدول ۷-۲۳: اصول و نکات مهم جهت قانع کردن مشتری در رابطه با پیشنهادات ارائه شده به آن ها.....	۱۱۰
جدول ۱۰-۱: برخی از مشکلات معمول در مسیر ارائه خدمات به مشتری.....	۱۷۲
کاربرگ ۳-۱: ارزش یابی هر مشتری.....	۳۳

کاربرگ ۳-۲: پرسشنامه پویایی مشتری.....	۳۸
کاربرگ ۱۰-۱: نمونه هایی از خدمت رسانی خوب و بد به مشتریان	۱۵۱
کاربرگ ۱۰-۲: نمونه هایی از تجارب مختلف مشتریان	۱۵۲
کاربرگ ۱۰-۳: نمونه هایی از موانع خدمت رسانی عالی به مشتریان در سازمان ها.....	۱۵۴
کاربرگ ۱۰-۴: نمونه هایی از موانع خدمت رسانی عالی به مشتریان در سازمان ها.....	۱۵۴
کاربرگ ۱۰-۵: راه حل های موفق در حل مشکلات.....	۱۵۶
کاربرگ ۱۰-۶: راه حل های ناموفق در حل مشکلات.....	۱۵۷
کاربرگ ۱۰-۷: موانع تغییر.....	۱۵۸
کاربرگ ۱۰-۸: راهبردهای مناسب جهت غلبه بر مقاومت در برابر تغییر.....	۱۵۹
کاربرگ ۱۰-۹: بازار- محوری و محصول- محوری.....	۱۵۹
کاربرگ ۱۰-۱۰: بیان نظرات در رابطه با شکایات	۱۶۰
کاربرگ ۱۰-۱۱: ارزیابی اثرگذاری مرکز تماس	۱۶۴
کاربرگ ۱۰-۱۲: ارزیابی جهت گیری مشتری	۱۶۷
کاربرگ ۱۰-۱۳: ارزیابی کارفرمایان	۱۶۷
کاربرگ ۱۰-۱۴: ارزیابی یکپارچگی / عملکرد	۱۶۸
کاربرگ ۱۰-۱۵: ارزیابی گرایش ها و مهارت ها.....	۱۶۸
کاربرگ ۱۰-۱۶: ارزیابی قیمت ها / پیشگیری	۱۶۹
کاربرگ ۱۰-۱۷: محاسبه درآمد کاسته شده ناشی از ارائه خدمات ضعیف به مشتری.....	۱۷۳
کاربرگ ۱۰-۱۸: ارزیابی سازمان در ارتباط با مشتری.....	۱۷۴
کاربرگ ۱۰-۱۹: حساب مالی	۱۷۵
کاربرگ ۱۰-۲۰: ماتریکس ارتباطی.....	۱۷۶

سخن ناشر

کتاب مدیریت ارتباط با مشتری ترجمه سرکار خانم رویا اقبال از جمله کتاب های محدودی است که تا به حال در این موضوع ترجمه شده است. در این کتاب که ترجمه ای روان و سلیس است در ده فصل به مواردی همچون ضرورت مدیریت ارتباط با مشتری، چرا مشتریان از دست می روند؟ سودآوری ناشی از توجه به مشتری، دوازده راه برای نزدیک ماندن به مشتری، چگونه یک مشتری را برای همیشه حفظ نمائیم؟ چرخه تعامل با مشتری، استفاده از زبان کلامی و زبان بدن، مهارتهای فروش و بازاریابی مشتری مدارانه، توصیه هایی برای گوش دادن به شیوه مشتری محوری، ارتباط با مشتری در عصر دیجیتال جدید و ارتباطات موثر با مشتری اشاره شده است و در مجموع یک اثر به یاد ماندنی است برای کسانی که در چرخه بازار در هر نوع حرفه ای مشغول هستند. امید می رود که ان شاء... این اثر خوب موجب بهتر شدن و رونق بخشیدن به حفظ روابط مشتریان یا صاحبان کار باشد. در پایان چون هیچ اثری عاری از خطا و اشتباه نیست خواهشمند است مترجم را مورد عفو قرار داده و کاستی های کتاب را از طریق رایانامه ی afratorbat@gmail.com و یا با تلفن های همراه ۰۴۷۸ ۵۳۱ ۰۹۱۵ (ناشر) اطلاع داده تا انشاء... در چاپ های بعدی اصلاح گردد.

حق نگهدارتان - هیئت علمی انتشارات افرا تربت

پیشگفتار مترجم

با توجه به نوسانات شدید تقاضا و افزایش رقابت در بازارها، بسیاری از سازمان‌ها سعی دارند تا راهبردی را خلق کنند که تمام اجزای یک سازمان را یکپارچه کرده، اطلاعات را در بین تمام کاربران به اشتراک بگذارد و مانع از تکرار بیهوده کارها شود. CRM مخفف عبارت Customer Relationship Management به معنی مدیریت ارتباط با مشتری است. اصطلاح CRM با مفهوم امروزی آن از دهه ۱۹۹۰ پدید آمد و در قالب یک راهبرد کسب و کار به منظور انتخاب و مدیریت ارزشمندترین ارتباطات با مشتریان تدوین شد. مدیریت ارتباط با مشتری به سازمان کمک می‌کند به شیوه‌ای سازمان یافته ارتباط با مشتریان را مدیریت کند و علاوه بر مدیریت روابط با مشتری و تصمیم‌گیری در خصوص اطلاعات بدست آمده برای راهبرد شرکت، دانش مشتری را در شرکت به اشتراک می‌گذارد. به طور کلی مدیریت ارتباط با مشتری عبارت است از مجموعه گام‌هایی که به منظور ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه‌سازی روابط طولانی‌مدت و ارزشمند بین مشتری و سازمان برداشته می‌شود. کتاب حاضر حاوی مطالب مفید در حوزه CRM می‌باشد که در ده فصل تدوین گردیده است. فصل اول به بیان تعاریفی درباره مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری و ضرورت‌های بکارگیری آن در سازمان می‌پردازد. فصل دوم دلایل از دست رفتن مشتری یک سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. در فصول سوم و چهارم سودآوری ناشی از توجه به مشتری و مزیت خدمات عالی به مشتری بررسی می‌شود. در فصل پنجم به موضوع دست‌یابی به تعالی خدمات (انجام کسب و کار به نحوی ساده و آسان که در عین حال در بردارنده عمل به تعهدها، برقراری تماس شخصی و فراتر رفتن از سطح انتظارات مشتری و حل مشکلات آن‌ها به شکلی اثر بخش باشد) پرداخته می‌شود. فصول ششم و هفتم در رابطه با مدیریت امور جهت رضایت مشتری و مهارت‌های فروش و بازاریابی مشتری مدارانه می‌باشد. فصل هشتم این کتاب به بحث مدیریت ارتباط با مشتری در عصر دیجیتالی می‌پردازد. فصل نهم بیانگر ۱۰ نکته کلیدی و مهم در رابطه با برجسته نمودن خدمات به مشتری می‌باشد و فصل آخر کتاب (فصل دهم) در بر گیرنده کاربرگ‌هایی مفید در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری است که در حقیقت با استفاده از آن‌ها می‌توان به طور عملی به بررسی و وضعیت ارتباط با مشتری در سازمان مورد نظر پرداخت.

در اینجا بر خود لازم می‌دانم از زحمات و راهنمایی‌های برادر عزیزم آقای رضا اقبال در طول ترجمه و چاپ کتاب و همچنین کمک‌های بی‌دریغ آقای دکتر علی اکبر وکیلان (ریاست محترم دانشگاه علمی-کاربردی مرکز تربت حیدریه) در زمینه چاپ کتاب، از راهنمایی‌های ارزنده آقای دکتر جواد سلطان زاده و کمک‌های آقای مهندس سید احسان نبوی و همچنین زحمات آقای مهندس سعید کوهجانی در مورد طراحی جلد کتاب کمال تشکر و قدر دانی را بجا آورم.

امیدوارم این کتاب برای پژوهشگران، اساتید، مشاوران، مدیران و دانشجویان قابل استفاده باشد.

رویا اقبال

مدرس دانشگاه جامع علمی-کاربردی، مرکز تربت حیدریه

www.ketab.ir