

مدیریت ارتباط با مشتری

CRM

دستیابی به تعالی در مدیریت مشتری

تألیف

آدریان پینه

ترجمه

دکتر حمیدرضا کوشا

عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد

مهندس علی سیبویه

مدرس دانشگاه

سرشناسه	پین، آدریان، ۱۹۴۵ - م.
عنوان و نام پدیدآور	Payne, Adrian
مشخصات نشر	مدیریت ارتباط با مشتری CRM: دستیابی به تعالی در مدیریت مشتری / تالیف آدریان پاینه؛ ترجمه حمیدرضا کوشا، علی سیبویه.
مشخصات ظاهری	مشهد: دانشگاه امام رضا (ع)، ۱۳۹۴.
شابک	۵۰۲ ص.
وضعیت فهرست نویسی	۹-۵۴-۵۶۵۰-۶۰۰-۹۷۸
یادداشت	فیفا
یادداشت	عنوان اصلی: Handbook of CRM: achieving excellence in customer management Author: [2006].
عنوان دیگر	کتاب حاضر اولین بار در سال ۱۳۹۳ تحت عنوان «مدیریت ارتباط با مشتری» با ترجمه محمدابراهیم گوهریان، مریم خیردست توسط انتشارات نسل نواندیش منتشر شده است.
عنوان دیگر	دستیابی به تعالی در مدیریت مشتری.
موضوع	مدیریت ارتباط با مشتری.
موضوع	مشتری شناسی
شناسه اثر	بازاریابی ارتباطی
شناسه افزوده	کوشا، حمیدرضا، ۱۳۵۸ - مترجم
شناسه افزوده	سیبویه، علی، ۱۳۶۳ - مترجم
رده بندی کنگره	کوشا، حمیدرضا، ۱۳۵۸ - مترجم
رده بندی دیویی	۱۳۶۳ - مترجم
شماره کتابشناسی ملی	۱۳۶۳ - مترجم



نام کتاب: مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

ترجمه: دکتر حمیدرضا کوشا - علی سیبویه

ناشر: دانشگاه امام رضا (ع) مشهد، صندوق پستی ۵۵۳-۹۱۷۳۵

تیراژ: ۷۵۰

قطع: وزیری

تاریخ انتشار: چاپ اول ۱۳۹۵

صفحات: ۵۰۲ صفحه

حروف چینی و صفحه‌آرایی: مرکز انتشارات کتب و نشریات علمی دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)

طراح جلد: اسفندیار محرابی

امور فنی چاپ: مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی

شابک: ۹-۵۴-۵۶۵۰-۶۰۰-۹۷۸

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

حق چاپ محفوظ است

مرکز انتشارات کتب و نشریات علمی دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)

مرکز توزیع و پخش انتشارات دانشگاه امام رضا (ع)

مشهد، بلوار شهید منتظری، دانشکده معماری دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، صندوق پستی ۵۵۳-۹۱۷۳۵

تلفن: ۲۲۵۱، ۲۳۵۳ داخلی ۳۸۰۴۱-۵۱

ایمیل: Publications@imamreza.ac.ir

فهرست مطالب

۱۵	پیش‌گفتار مترجمین
۱۷	پیش‌گفتار
۲۱	درباره نویسنده
۲۳	مقدمه
۲۷	فصل ۱: چارچوبی استراتژیک برای CRM
۳۰	خاستگاه CRM
۳۲	اصول لیدری بازاریابی رابطه‌ای
۳۲	تأکید بر نگهداری مشتریان سودآور
۳۳	تأکید بر بازارهای چندگانه
۳۳	تأکید بر رویکرد میان‌وظیفه‌ای به بازاریابی
۳۴	ظهور CRM
۳۵	بازاریابی بر مبنای روابط
۳۵	در نظر گرفتن مشتریان به‌عنوان دارایی‌های کسب و کار
۳۶	سازماندهی در قالب فرایندها
۳۷	از استفاده منفعلانه تا رویکرد فعال در استفاده از اطلاعات
۳۸	پیاده‌سازی IT به‌منظور پیشینه‌سازی ارزش اطلاعات
۳۹	متعادل‌سازی موازنه ارزش
۴۰	ایجاد بازاریابی یک به یک
۴۱	نقش CRM
۴۲	تعاریف مختلف CRM
۴۳	پیوستار CRM - سه دیدگاه اصلی CRM
۴۵	استفاده از CRM و واژه‌شناسی آن
۴۶	تعریف CRM
۴۸	انواع CRM
۵۰	اندازه و ماهیت بازار CRM
۵۰	رشد بخش‌ها در بازار CRM

۵۱	فروشنده‌گان نرم‌افزارهای CRM
۵۳	پنج فرایند اصلی میان‌وظیفه‌ای CRM
۵۵	نیاز به چارچوب استراتژیک CRM
۵۷	فرایند ۱: فرایند ایجاد استراتژی
۵۷	فرایند ۲: فرایند خلق ارزش
۵۷	فرایند ۳: فرایند یکپارچه‌سازی چند کاناله
۵۷	فرایند ۴: فرایند مدیریت اطلاعات
۵۷	فرایند ۵: فرایند ارزیابی عملکرد
۵۸	ساختار کتاب
۵۸	فصل ۱: ایجاد یک چارچوب استراتژیک برای CRM
۵۹	فصل ۲: فرایند ایجاد استراتژی
۵۹	فصل ۳: فرایند خلق ارزش
۶۰	فصل ۴: فرایند یکپارچه‌سازی چند کاناله
۶۰	فصل ۵: فرایند مدیریت اطلاعات
۶۱	فصل ۶: فرایند ارزیابی عملکرد
۶۲	فصل ۷: سازماندهی پیاده‌سازی CRM
۶۲	چک لیستی برای رهبران CRM
۶۵	فصل دوم: فرایند ایجاد استراتژی
۶۸	استراتژی کسب و کار
۶۸	نقش استراتژی کسب و کار
۶۹	چشم‌انداز کسب و کار
۷۴	صنعت و مشخصات رقابتی
۷۴	دورنمای رقابتی جدید
۷۶	در نظر گرفتن اقتصاد نوین
۷۷	تغییرات در ساختار صنعت و سیر تکاملی آن
۷۹	تحلیل صنعت و محیط رقابتی
۸۳	همکاری توأم با رقابت و شبکه‌ها
۸۵	استراتژی تمرکز
۹۰	تمرکز بر استراتژی کسب و کار
۹۲	استراتژی مشتری
۹۲	نقش استراتژی مشتری
۹۳	انتخاب مشتری و مشخصات آن: نقش بخش‌بندی بازار

۹۳	 مشتری کیست؟
۹۵	 بخش بندی بازار
۹۶	 تعریف بازار مرتبط
۹۶	 معیارهای توجه پذیری بخش بندی بازار
۹۷	 توجه به مباحث جایگزین بخش بندی
۱۰۱	 کوچک بودن بخش: از بازاریابی انبوه تا بازاریابی یک به یک
۱۰۲	 بازارهای یک به یک و بازاریابی اجازه ای
۱۰۴	 سفارشی سازی انبوه
۱۰۶	 انجمن ها یا بخش ها؟
۱۰۸	 تمرکز بر استراتژی مشتری
۱۱۲	 تنظیم استراتژی کسب و کار و استراتژی مشتری
۱۱۳	 ایجاد استراتژی CRM
۱۱۶	 فروش محصول محور
۱۱۷	 خدمات و پشتیبانی مدیریت شده
۱۱۸	 بازاریابی مشتری محور
۱۲۰	 CRM شخصی سازی شده
۱۲۲	 مسیرهای مهاجرت CRM
۱۲۴	 خلاصه
۱۲۵	 چک لیستی برای رهبران CRM
۱۲۷	 مطالعه موردی ۱-۲ بانک DnB Nor به دنبال استراتژی چاره ساز با شرکت برایتا
۱۳۳	 مطالعه موردی ۲-۲ شرکت قطعات RS: به سوی CRM شخصی سازی شده Broad Vision
۱۴۱	 فصل سوم: فرایند خلق ارزش
۱۴۳	 ارزشی که مشتری دریافت می کند
۱۴۳	 ماهیت ارزش - آنچه مشتری خریداری می کند
۱۴۴	 چگونه پیشنهاد اصلی یا تکمیلی ارزش می آفریند
۱۵۳	 روابط چگونه موجب ارزش افزایی می شود؟
۱۶۱	 نشان های تجاری چگونه بر ارزش می افزایند؟
۱۶۹	 پیشنهاد ارزش
۱۷۰	 فرموله سازی پیشنهاد ارزش
۱۷۴	 سیستم ارائه ارزش
۱۷۵	 ساختاردهی پیشنهاد ارزش
۱۷۶	 ارزیابی ارزش

۱۷۸	ابزار سنتی ارزیابی ارزش مشتریان
۱۷۸	بهبود ارزیابی ارزش با استفاده از تحلیل توازن
۱۸۳	ارزشی که سازمان دریافت می‌کند
۱۸۳	سودآوری مشتری
۱۸۵	چرا مشتریان در سودآوری واقعی با هم متفاوتند؟
۱۸۷	درک سود بالقوه آتی
۱۸۸	جذب مشتری و اقتصاد مشتری
۱۸۸	جذب مشتری در شرکت یونایتد الکتریسیته
۱۹۰	جذب در کانال‌های مختلف
۱۹۱	بهره‌رسانی فعالیت‌های جذب
۱۹۱	نگهداری مشتری و اثرات اقتصادی آن
۱۹۳	نگهداری مشتری در شرکت یونایتد الکتریسیته
۱۹۴	چرا افزایش نگهداری مشتری بر سودآوری تأثیر می‌گذارد؟
۱۹۵	فعالیت‌های جذب و نگهداری مشتری در عمل
۱۹۷	چارچوب بهبود نگهداری مشتری
۱۹۷	مرحله ۱: اندازه‌گیری نگهداری مشتری
۱۹۸	مرحله ۲: شناسایی علل ریشه‌ای آسیب به مشتری و موضوعات مهم مربوط به خدمات
۱۹۸	مرحله ۳: طراحی و اجرای اقدامات اصلاحی برای بهبود نگهداری مشتری
۱۹۹	ارزش دوره عمر بخش مشتری
۲۰۰	تعریف نقش ارزش دوره عمر مشتری
۲۰۲	محاسبه ارزش نگهداری مشتری
۲۰۳	بهبود سود
۲۰۶	خلاصه
۲۰۷	چک لیستی برای رهبران CRM
۲۰۹	مطالعه موردی ۱-۳ خلق ارزش پیشنهادات جدید مشتری
۲۱۵	مطالعه موردی ۲-۳ ایجاد یک پیشنهاد ارزش در خدمات مالی زوریخ
۲۲۱	فصل چهارم: فرایند یکپارچه‌سازی چندکاناله
۲۲۳	شرکت کنندگان و گزینه‌های کانال
۲۲۳	توسعه کانال‌های الکترونیک
۲۲۵	بررسی ساختارهای کانال‌های ارتباط با مشتری در صنعت
۲۲۵	شرکت کنندگان در کانال
۲۲۶	بررسی گزینه‌های کانال

۲۲۷	درک تغییر ساختاری - نقش واسطه‌ها
۲۲۷	واسطه‌زدایی
۲۲۸	واسطه‌سازی
۲۲۹	الگوبرداری تغییر ساختاری
۲۳۰	جهت‌گیری واسطه‌ها
۲۳۲	ایجاد نقشه‌های ساختار بازار
۲۳۴	گزینه‌های کانال و دسته‌بندی‌ها
۲۳۴	دسته‌های کانال
۲۳۸	تجارت با تلفن همراه بعنوان یک کانال جداگانه
۲۳۸	دسته‌بندی و یکپارچه‌سازی کانال‌ها
۲۴۰	نیروی فروش
۲۴۱	تلفن
۲۴۲	نامه مستقیم
۲۴۳	تجارت الکترونیک
۲۴۳	تجارت با تلفن همراه
۲۴۴	ترکیب کانال‌ها
۲۴۶	استراتژی‌های کانال
۲۴۷	گزینه‌های اتخاذ استراتژی کانال
۲۴۹	نقش استراتژی چند کاناله
۲۵۰	درک چرخه عمر ارتباط با مشتری
۲۵۲	درک تجربه مشتری
۲۵۲	تجربه مشتری و احساس تمایل
۲۵۳	ارزیابی تجربه مشتری
۲۵۴	تجربه مشتری در درون کانال
۲۵۵	تجربه مشتری بین کانال‌ها
۲۵۶	بهبود تجربه مشتری - نقش فناوری
۲۵۷	تجربه "کامل" مشتری
۲۶۱	ساخت یک استراتژی چند کاناله
۲۶۳	ایجاد اهداف چند کاناله استراتژیک
۲۶۳	درک نیازها و دغدغه‌های بخش‌های کلیدی مشتری
۲۶۵	انجام بررسی استراتژیک ساختار صنعت و گزینه‌های کانال
۲۶۷	درک انتقال‌ها در الگوهای استفاده از کانال
۲۶۷	بررسی اقتصادی کانال

۲۶۹	جنبه‌های اقتصادی بازار خرده فروشی اسباب‌بازی آنلاین
۲۶۹	جنبه‌های اقتصادی بازار خوار و بار فروشی آنلاین
۲۷۰	ایجاد استراتژی مدیریت یکپارچه کانال
۲۷۲	طرح‌ریزی استراتژی کانال میان ذینفعان
۲۷۳	خلاصه
۲۷۴	چک لیستی برای رهبران CRM
۲۷۶	مطالعه موردی ۱-۴ دیگ‌های بخار آیدیل: راه‌حل تلفن همراه برای لوله‌کشان
۲۸۰	مطالعه موردی ۲-۴ گبنس: ارانه یک "بطری عالی"
۲۸۵	فصل پنجم: فرایند مدیریت اطلاعات
۲۸۷	نقش اطلاعات، فناوری، اطلاعات و مدیریت اطلاعات
۲۸۷	فناوری اطلاعات
۲۸۸	مدیریت اطلاعات
۲۸۹	فرایند مدیریت اطلاعات
۲۹۱	موانع فنی CRM
۲۹۲	منبع ذخیره داده‌ها
۲۹۵	انتخاب و ترکیب گزینه‌های فناوری در CRM
۲۹۶	سیستم‌های پشتیبان تصمیم و پایگاه داده تاکسیکی
۲۹۹	مخازن داده
۳۰۱	انبار داده سازمان
۳۰۴	نرم‌افزارهای یکپارچه CRM
۳۰۷	انتخاب فناوری
۳۰۸	ابزارهای تحلیلی
۳۱۰	داده کاوی استاندارد
۳۱۰	ابزارهای بصری‌سازی
۳۱۰	بخش‌بندی، پیش‌بینی، کشف انحراف و تحلیل پیوند
۳۱۱	شبکه‌های عصبی
۳۱۳	درخت‌های تصمیم
۳۱۳	ابزارهای تحلیلی خاص منظوره
۳۱۳	تحلیل بخش‌بندی بازار
۳۱۴	گروه‌بندی وابستگی
۳۱۵	مدیریت رویگردانی
۳۱۶	ایجاد پروفایل برای مشتری

۳۱۶	تحلیل سودآوری
۳۱۷	پردازش تحلیلی آنلاین
۳۱۸	سیستم‌های IT
۳۲۰	انتخاب سخت افزار
۳۲۲	برنامه‌های پیشخوان و پشتیبانی
۳۲۳	برنامه‌های پیشخوان
۳۲۴	خودکارسازی نیروی فروش
۳۲۴	مدیریت مرکز تماس و پشتیبانی مشتری
۳۲۶	پیکربندی محصول
۳۲۷	خودکارسازی با ریاض و مدیریت کمپین
۳۲۹	برنامه‌های پشتیبانی
۳۳۰	فرصت‌های ارائه شده توسط فناوری نهالهور
۳۳۱	برون‌سپاری فرایند کسب و کار، تأمین خدمات کسب و کار و تأمین خدمات برنامه‌های کاربردی
۳۳۱	برون‌سپاری فرایند کسب و کار (BPO)
۳۳۲	ارائه‌دهنده خدمات نرم‌افزاری (ASP)
۳۳۲	ارائه‌دهنده خدمات کسب و کار (CSP)
۳۳۳	انتخاب نرم افزار CRM
۳۳۵	حفاظت از داده‌ها، حریم خصوصی و نظام نامه اجرا
۳۳۷	زمان‌بندی معرفی فناوری
۳۳۷	خلاصه
۳۳۹	چک لیستی برای رهبران CRM
۳۴۱	مطالعه موردی ۵-۱- بارکلیز، فروش هوشمند را با فناوری SAS معرفی می‌کند
۳۴۶	مطالعه موردی ۵-۲- هالیفاکس با نرم‌افزارهای ای. بیفانی در لحظه، ارزش اضافی را ۱۰۰٪ افزایش داد
۳۵۳	فصل ششم: فرایند ارزیابی عملکرد
۳۵۵	نیاز به رویکردی سیستمی
۳۵۶	درک محرک‌های اصلی نتایج سهامداران
۳۵۷	ارزش سهام‌داران، ارزش مشتری، ارزش کارکنان و کاهش هزینه
۳۵۹	ارزش کارکنان
۳۶۰	ارزش مشتری
۳۶۱	ارزش سهام‌دار
۳۶۳	کاهش هزینه
۳۶۵	مرتبط ساختن ارزش سهام‌داران، ارزش کارکنان، ارزش مشتری و کاهش هزینه

۳۶۶	ایجاد استانداردها، سنجها و شاخص های کلیدی عملکرد مناسب
۳۶۷	استانداردها
۳۶۸	ابزار ارزیابی مدیریت مشتری (CMAT) QCI
۳۷۰	استاندارد مرکز عملکرد عملیات مشتری (COPC)
۳۷۲	سنجها
۳۷۲	سنجهای مشتری
۳۷۳	سنجهای فرایندها و افراد
۳۷۴	سنجهای استراتژیک
۳۷۴	سنجهای مقایسه ای و خروجی
۳۷۵	سنجهای خاص
۳۷۶	شاخص های کلیدی عملکرد
۳۷۷	مدل های چند سنجها و چند پیوندی
۳۷۸	کارت امتیازی متوالی
۳۷۸	مدل های پیوندی و رتبه بندی خدمات
۳۸۲	ایجاد یک سیستم نظارت عملکرد CRM
۳۸۲	ایجاد نقشه های استراتژی و نقشه ها، موهبت
۳۸۴	توسعه شاخص ها و KPI های سازمان
۳۸۵	ارزیابی و ارتباط بازگشت سرمایه CRM
۳۸۶	ارتباط عملکرد CRM و عملکرد کسب و کار
۳۸۸	اندازه گیری بازگشت سرمایه CRM
۳۸۹	خلاصه
۳۹۰	چک لیستی برای رهبران CRM
۳۹۱	مطالعه موردی ۶-۱- سیرز، رویاک و کامپنی
۳۹۷	مطالعه موردی ۶-۲- شبکه های نورتل
۴۰۳	فصل هفتم: سازماندهی به منظور پیاده سازی CRM
۴۰۵	ارزیابی آمادگی برای اجرای CRM
۴۰۶	ارزیابی بلوغ CRM
۴۱۰	بررسی مرحله بلوغ CRM سازمانتان
۴۱۱	شناسایی موانع موفقیت CRM
۴۱۲	فقدان مهارت
۴۱۲	سرمایه گذاری ناکافی
۴۱۲	کیفیت و کمیت ضعیف داده ها

۴۱۳	عدم درک مزایای کسب و کار
۴۱۳	موانع وظیفه‌ای
۴۱۳	عدم وجود مشارکت رهبری و مدیریت ارشد
۴۱۳	سیستم‌های اندازه‌گیری نامناسب و ضعیف
۴۱۴	ممیزی آمادگی CRM
۴۱۵	ممیزی اجمالی CRM
۴۱۸	ممیزی جامع CRM
۴۲۰	تعیین اولویت‌های اصلی CRM
۴۲۲	مدیریت تغییر و مدیریت پروژه CRM
۴۲۳	مدیریت تغییر
۴۲۴	چارچوبی برای مدیریت تغییر
۴۲۵	مباحث اصلی در مدیریت تغییر CRM
۴۲۶	تضمین حمایت مدیران ارشد CRM
۴۲۸	ایجاد چشم‌انداز CRM
۴۳۰	فرهنگ حمایتی و بهبود فعالیت‌های CRM
۴۳۴	مدیریت پروژه
۴۳۵	چارچوبی برای مدیریت پروژه
۴۳۶	ماهیت پروژه‌ها
۴۳۸	ارائه متافع کسب و کار
۴۴۰	مباحث کلیدی در مدیریت پروژه CRM
۴۴۱	به‌کارگیری نرم افزار CRM
۴۴۱	پذیرش نرم افزار CRM
۴۴۳	انتخاب فروشنده CRM
۴۴۷	پیاده‌سازی آزمایشی پروژه‌های CRM
۴۴۸	برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی پروژه CRM
۴۴۹	ایجاد اولویت‌های پروژه و جهت‌گیری آن‌ها
۴۵۰	برنامه پروژه CRM
۴۵۴	التزام کارکنان به مشارکت
۴۵۷	انتخاب کارکنان
۴۵۸	توسعه کارکنان
۴۶۰	مشارکت‌دهی و توانمندسازی کارکنان
۴۶۱	توسعه و آموزش CRM
۴۶۶	خلاصه

۴۶۸	چک‌لیستی برای رهبران CRM
۴۷۰	مطالعه موردی ۱-۷ نیشواید چشم‌انداز CRM خود را با یونیسس به دست می‌آورد
۴۷۴	مطالعه موردی ۲-۷ مرسدس - بنز: پیاده‌سازی یک برنامه CRM
۴۸۲	پیوست
۴۹۲	منابع

www.ketab.ir

پیش‌گفتار مترجمین

مدیریت ارتباط مشتری (CRM) اگرچه رویکرد جدیدی در دنیای کسب و کار و مدیریت به شمار می‌رود، اما در دهه آن بسیار سخن گفته شده است. امروزه در کشور ما نیز، در بخش‌های گوناگون از آن صحبت به میان می‌آید و حتی در نشریات غیر علمی نیز درباره آن قلم زده می‌شود. با این حال، کمتر کسی می‌داند که CRM دقیقاً چیست، دارای چه اجزایی است و چگونه باید پیاده‌سازی شود. آدریان پائز به عنوان یک نظریه‌پرداز که خود تجربه عملی بسیار زیادی در حوزه CRM دارد و یکی از متخصصین به نام دنیا در این زمینه است، در کتاب خود دیدگاهی روشن، جامع و یکپارچه ارائه می‌کند. پائز اجراء CRM را به مانند قطعات پازل چنان در کنار یکدیگر قرار داده است که خواننده مشتاقانه تا تکمیل پازل آن را دنبال می‌کند. کتاب بر خلاف بسیاری از متون دیگر از پرگویی و گرافه‌گویی خودداری نموده و نگاه کل‌نگر خود را تشریح کرده است. از ویژگی‌های منحصر به فرد کتاب، نگاه نوآرمان و مدیریت و فنی به CRM در کنار یکدیگر است. همچنین در پایان هر فصل دو مطالعه موردی آمده است که خواننده را هرچه بیشتر با مفاهیم آن فصل به صورت عملی آشنا می‌سازد.

کتاب حاضر برای دانشجویان و متخصصانی که به دنبال الگویی علمی از CRM هستند، توصیه می‌شود. این کتاب برای کلیه دانشجویان رشته‌های مهندسی فناوری اطلاعات، مدیریت و مهندسی صنایع قابل استفاده است. با توجه به مباحث کاربردی CRM موجود در متن، علاقه‌مندان حوزه بازاریابی، مدیران و مشاوران نیز می‌توانند از کتاب بهره فراوان ببرند.

همچنین لازم می‌دانیم از زحمات کسانی که ما را در به ثمر رسیدن این کتاب یاری نمودند، به ویژه جناب آقای مهندس مهدی جلیلیان و سرکار خانم مهندس پور شیرازی تشکر نموده و از مسئولان دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع) و انتشارات دانشگاه که زمینه انتشار کتاب را فراهم ساختند، قدرشناسی نماییم.

در ترجمه کتاب سعی شده است متن به صورت روان و گویا بیان شود و هر جا که اصطلاح یا مفهومی مبهم وجود داشته است توضیحاتی در پاورقی توسط مترجمین ارائه گردد. از خوانندگان گرامی تقاضا داریم پیشنهادهای ارزشمند خود را جهت بهبود کتاب از نویسندگان دریغ نفرمایند. در صورت هر گونه پیشنهاد، نظرات خود را از طریق نشانی رایانامه crm.handbook@gmail.com برای نویسندگان ارسال فرمایید.

حمیدرضا کوشا - علی سیبویه

www.ketab.ir

پیش‌گفتار

اختراع دوباره CRM

همانند سازمان‌های اینترنتی^۱ که در انتهای قرن گذشته دچار بحران و ورشکستگی شدند، مدیریت ارتباط با مشتری^۲ (CRM) در دهه نود میلادی در تدریج چشم‌گیر داشته است. امروزه، هیجان‌انگیزترین حوزه رشد تجارت در عصره الکترونیک بوده است. این نکته برای CRM نیز صحیح می‌باشد.

در اواخر دهه ۹۰ و سال‌های آغازین قرن ۲۱م، CRM به عنوان موج بعدی بازاریابی مطرح شد. ابزارها و تکنیک‌هایی که بازاریابی سنتی را نهاده بود، متروک شدند. رویکردهای خودکارسازی که روابط با مشتری را خودکار ساخته و واحد بازاریابی را قادر می‌سازد که هر یک از خدمات یا محصولات خود را به هر کسی که تمایل دارد بفروشد، مورد توجه قرار گرفت. CRM تنها راه حل هر مشکل بازاریابی بود. کافی است نرم‌افزار نصب شود؛ اتصال به داده‌های مشتری انجام شود و سپس آسوده بنشینیم و جریان سود حاصل را نظاره‌گر باشیم. اما موضوع به این سادگی هم نبود. انجام این کار آن گونه که پنداشته می‌شد، آسان نبود. میلیون‌ها دلار و پوند وین و یورو صرف پیاده‌سازی سیستم‌ها، نرم‌افزارها و سخت‌افزار CRM شد ولی آن‌طور که انتظار می‌رود بازگشت سرمایه اتفاق نیفتاد.

با این وجود، چرا نیاز به یک کتاب راهنمای CRM وجود دارد؟ اگر CRM نراسته است انتظارات را برآورده سازد، چرا شخصیتی ممتاز مانند آدریان پاینه باید کتاب راهنمای CRM تألیف کند. مسلماً پروفیسور پاینه فعالیت‌های بهتری برای انجام دارد.

واقعیت این است که آدریان پاینه یکی از معدود افرادی است که در زمینه آکادمیک یا حرفه‌ای، به واقع CRM را درک می‌کند: این که CRM چه کارهایی می‌تواند انجام دهد و چه کارهایی نمی‌تواند، چرا اولین تلاش‌های اجرای CRM منجر به شکست شدند و چرا CRM

1. Dotcom organizations

2. Customer Relationship Management

ممکن است بتواند منافع مورد انتظار که پیش از این نوید داده شده بود، را ارائه نماید.

همان‌طور که پایه در این کتاب جامع توضیح می‌دهد (عنوان کتابچه تنها به معنای این است که شما می‌خواهید آن را همراه و در دست خود داشته باشید) اولین ویرایش‌های CRM فراتر از آنچه می‌باید انتظار ایجاد کرده و کمتر از آنچه می‌باید مطلب ارائه کرده بودند. در حال حاضر، فضای مبتنی بر احساس کاهش یافته است به گونه‌ای که استراتژی‌های روشن کسب و کار مانند آنچه پایه ارائه می‌کند، نشان می‌دهد CRM در واقع چیست و چه می‌تواند یا نمی‌تواند برای یک سازمان انجام دهد.

این همان چیزی است که در صفحات بعد خواهید دید ... رویکردی روشن، دقیق و اثبات شده و کسب و کارگرا. CRM است؛ رویکردی که در روزهای اوج CRM وجود نداشت یا کمتر به آن توجه شد بود.

این کتاب نقشه راه است که نشان می‌دهد CRM به واقع چگونه می‌تواند شیوه ایجاد و تحویل برنامه‌های بازاریابی را متحول کند. این نقشه راه، مبتنی بر نگاه استراتژیک، فرایندمحور، کسب و کارگرا و نتیجه‌گرا است که در بررسی‌ها، بحث‌ها و رویکردهای پیشین CRM نادیده انگاشته شده است.

در مرور این متن، پنج مورد در رویکرد پایه به CRM بر من تاثیر گذاشت. هنگامی که این متن را استفاده می‌کنید، در جستجوی تفاوت‌های میان آنچه CRM درباره فکر می‌کنید یا می‌دانید یا شنیده‌اید و آنچه رویکرد پروفیسور پایه می‌گویند توجه کنید.

۱- استراتژی، نه تاکتیک: توصیفات اولیه CRM بر تاکتیک‌های CRM مانند بیش‌فروشی^۱، دگرفروشی^۲، ایجاد فهرست‌های پستی، نرم‌افزارهای کاربری بازاریابی، مستقیم، دسته‌بندی مشتریان و موارد مشابه متمرکز شده بودند. به‌طور خلاصه، تنها برای راهان مورد استفاده در CRM و نه بر منطق و تفکر مدیریتی آن تمرکز شده بود. در این کتاب، جرایمی که می‌تواند تأیید کننده فلسفه وجودی و موفقیت آن باشد، بیان شده است. در رویکرد پایه، CRM یک تصمیم‌گیری کسب و کار است که توسط مدیران ارشد به منظور تحقق اهداف آن کسب و کار اتخاذ می‌شود. بنابراین، بیش از هر چیز دیگری، این رویکرد نگاهی استراتژیک به CRM است که این، همان عنصر گمشده در نگاه‌های پیشین است.

۲- مشتریان، نه شرکت‌ها: در بسیاری از موارد، نگاه به CRM بر اساس منافع بود که سازمان

بازاریابی از CRM حاصل می‌کند و توجهی به منافع یا ارزشی که مشتری به دست می‌آورد، نشده بود. همه تمرکز بر آنچه شرکت می‌تواند انجام دهد بود؛ نه بر آنچه مشتری می‌تواند به دست آورد. رویکرد پایه، شرکت و مشتری را در نظر می‌گیرد. اگر منفعتی برای مشتری وجود نداشته باشد، برای شرکت نیز نمی‌تواند منفعتی وجود داشته باشد. اگر برای مشتری ارزشی ایجاد نشود، ارزش ایجاد شده مستمری برای سازمان بازاریابی نیز نمی‌تواند وجود داشته باشد. CRM یک فرایند دو سویه است. باید برای هر دو طرف منفعت حاصل شود تا بتوان گفت CRM موفق است. این موضوع به صورت روشن و مؤکد در صفحات بعدی گفته خواهد شد.

۳- **فرایند، نه فرآیند:** مزاد نسخ اولیه CRM بیش از حد بر نرم‌افزار متمرکز بودند: «نرم‌افزار ما را نصب کنید و همه مشکلاتتان حل می‌شود» وعده عمومی ارائه‌کنندگان CRM بود. اما نرم‌افزار نمی‌توانست وعده داد شده را عملی کند، زیرا یک فرایند مداوم، عمومی و تکرارشونده در همه سازمان‌ها وجود ندارد. چنین نرم‌افزار نمی‌توانست وجود نیروی انسانی پشتیبان و مشتاق به استفاده از نرم‌افزار را تضمین کند. CRM به صورت خودکار ارائه می‌شود، اما بدون فرایند و افراد، خودکارسازی ممکن نخواهد بود. باید فرایندی شفاف و مرحله به مرحله را ارائه می‌کند که نحوه استفاده از رویکرد CRM در آن به سازمان به گروه IT یا بخش بازاریابی مربوط می‌شود. فرایند، کلید CRM است و پایه، خواننده را در طول کل فرایند CRM به گونه‌ای روشن و گام به گام همراهی می‌کند. این که از کجا شروع کنیم، چه چیزی باید اضافه شود و نتایج باید چه باشد، توسط پایه در این کتاب بیان می‌شود.

۴- **پیامدها، نه خروجی‌ها:** رویکردهای اولیه به CRM عمدتاً بر خروجی‌ها متمرکز بودند؛ یعنی آنچه که سیستم CRM انجام می‌دهد: ایجاد فهرستی از مشتریان، سازماندهی مشتریان به تعدادی دسته، یکپارچه‌سازی، فعالیت‌ها یا چیزهایی که سازمان می‌تواند شناسایی و برای مشتریان یا مشتریان بالقوه ارسال کند. در رویکرد پایه، تمرکز بر پیامدها است. آنچه انتظار می‌رود در نتیجه اجرای رویکرد CRM اتفاق بیافتد. در واقع پیامدها چه هستند، نه این که صرفاً توصیف خروجی‌های حاصل انجام شود. با تمرکز بر پیامدها که در واقع نتایج حاصل از کسب و کار هستند، پایه از زبان فنی که به CRM نفوذ کرده است، دوری می‌کند.

۵- **نگاه بلندمدت، نه کوتاه‌مدت:** پایه CRM را از یک دیدگاه بلندمدت به منظور ارزش‌مهندسازی نشان تجاری و ارزش سهام‌داران می‌بیند، نه از یک دیدگاه کوتاه مدت به منظور رسیدن به

اهداف فصلی سازمان. در این نگاه به CRM به حرف R توجه قابل ملاحظه‌ای می‌شود که در آن، رابطه در طول زمان ایجاد و نگهداری می‌شود، نه به صورت کوتاه مدت. در این نگاه بلندمدت است که کلیه مفاهیم و روش‌ها و رویکردهای CRM به هم گره می‌خورند. مشتریان می‌توانند پیوسته با ما در ارتباط باشند در حالی که برنامه‌های بازاریابی، بیش‌فروشی و دگرفروشی خروجی‌های کوتاه مدت هستند. اینجاست که پایه بزرگ‌ترین نوآوری در تفکر جدید CRM را ارائه می‌کند و در اینجاست که باید برنامه‌های CRM را ارزیابی کرد. اگر سازمان بتواند رویکرد بلندمدت و استراتژیک پایه به CRM را بپذیرد، اغلب چالش‌ها و معادله‌های پیشین از بین می‌روند.

بنابراین، نقشه راه من به کتاب در دست، این است که وقتی کتاب را می‌خوانید ببینید که آیا با آنچه می‌خوانید موافقت کنید یا نه. فکر می‌کنم که پس از خواندن این کتاب، دیدگاه کاملاً متفاوتی از CRM داشته باشید و در نهایت، این کتاب دقیقاً به این منظور نوشته شده است که دیدگاهی جدید از یک موضوع آشنا به ما ارائه کند. مهم نیست که پیشینه و دانش شما در CRM چقدر است؛ انتظار می‌رود که دیدگاهی نوین از CRM به دست آورید. بنابراین، بقیه این کتاب را نیز بخوانید! تصمیم با شماست!

دان ای. شولتز^۱

پروفسور بازاریابی، دانشگاه نورس وسترن^۲

مقدمه

در کمتر از یک دهه مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM به موضوعی با اهمیت تبدیل شده است. اگرچه اصطلاح CRM که به تازگی دوباره مدیریت مشتری^۱ نامگذاری شده است، تنها از اواخر دهه ۹۰ به کار گرفته شده است، با این وجود اصول پایه‌ای CRM از مدتها قبل وجود داشته است. CRM به ویژه بر اصول و راه‌های رابطه‌ای متکی است که به طور رسمی ۲۰ سال قدمت دارد و ایده آن ایجاد رابطه‌های ارزشمند و قابل تامل و تامین کنندگان و مشتریان می‌باشد؛ هر چند قدمت این ایده در واقع به ابتدای تجارت بازمی‌گردد. در واقع، آنچه در دهه گذشته تغییر کرده است عبارت است از یک مجموعه از روندهای عملیاتی که در مجموع شکل دهنده فرصت‌های بهتر برای خدمت به مشتریان از طریق بازاریابی رابطه‌ای مشتریان^۲ یا همان CRM است.

عوامل متعددی بر توانایی سازمان‌ها در ایجاد روابط پایدار با مشتریان تاثیر گذارند؛ به ویژه در آن کسب و کارهایی که مجموعه مشتریان^۳ آن‌ها خیلی بزرگ است، شناخت این عوامل اهمیت دارد. مهم‌ترین این عوامل عبارتند از:

- توانایی فزاینده رایانه‌ها
- هزینه رو به کاهش استفاده از رایانه‌ها
- افزایش ظرفیت حافظه‌های رایانه‌ها
- کاهش جدی در هزینه‌های ذخیره‌سازی داده‌ها
- در دسترس بودن فزاینده ابزارهای پیچیده برای تحلیل داده‌ها، داده کاوی^۴ و مصورسازی داده‌ها

1. Customer Management
2. Customer base
3. Data Mining
4. Data Visualization

• مطرح شدن تجارت الکترونیک^۱ و توانایی برای هدف قراردادن مشتریان از طریق اینترنت با هزینه بسیار پایین

• تشخیص فزاینده اهمیت نگهداری مشتری و ارزش دوره عمر مشتری^۲

• پیچیده‌تر شدن رویکردهای بازاریابی و ایجاد روش‌های بهتر در هدف‌گیری مشتریان که شامل موارد زیر می‌باشد:

○ بازاریابی یک به یک^۳

○ بازاریابی اجازه‌ای^۴

○ ساختاری سازی انبوه^۵

همان‌طور که در فصل یک توضیح می‌دهیم، جنبه‌ها و تعاریف بسیاری از CRM ارائه شده است. در ساده‌ترین حالت، CRM را می‌توان در سه سطح تعریف کرد:

• CRM به کارگری که پروژه نرم‌افزاری ویژه است.

• CRM اجرای یک مجموعه یکپارچه از نرم‌افزارهای مشتری‌گرا است.

• CRM یک رویکرد استراتژیک کل‌نگر برای مدیریت روابط مشتریان به منظور خلق ارزش برای سهامداران است.

ما باور داریم که پتانسیل کامل CRM تنها زمانی درک خواهد شد که CRM را از این رویکرد استراتژیک بیان شده بنگریم. بنابراین، این کتاب، بر رویکردی استراتژیک در مدیریت رابطه با مشتریان متمرکز شده است.

در این کتاب، رویکرد استراتژیک به منظور مدیریت رابطه مشتریان از طریق یک رویکرد فرایندی ایجاد می‌شود. نتیجه حاصل از این تحقیق، استخراج پنج فرایند وظیفه‌ای متقاطع در CRM است که توسط هر سازمانی باید در نظر گرفته شود. این فرایندها عبارتند از:

• فرایند ایجاد استراتژی

• فرایند خلق ارزش

• فرایند یکپارچه‌سازی کانال‌های چندگانه

• فرایند مدیریت اطلاعات

• فرایند ارزیابی عملکرد

پس از بحث اولیه در خصوص ماهیت CRM در فصل اول، در پنج فصل بعد هر یک از این فرایندها مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این فصل‌ها، نمونه‌های موردی که بهترین عملکردهای CRM را نشان می‌دهند، مطرح و مورد بحث قرار گرفته‌اند و بحث مفصل‌تری از هر یک از این نمونه‌ها در پایان فصل ارائه شده است. فصل پایانی بر سازمان‌دهی پیاده‌سازی CRM تمرکز یافته است.

با جداسازی این فرایندهای CRM به اجزای آن امید می‌رود که خوانندگان بتوانند CRM را به صورت مجموعه‌ای از فرایندهای مرتبط با خلق ارزش برای سهامداران ببینند و به توسعه برنامه‌های پیاده‌سازی بر اساس درک خود از عناصر کلیدی مورد نیاز بر اساس نوع صنعتی که در آن فعال هستند، مبادرت ورزند.

چند مورد قابل ذکر در خصوص محتوا و دامنه این کتاب لازم است گفته شود. نخست آن که این کتاب بر درک CRM در یک نگاه استراتژیک متمرکز شده است و بنابراین، راهنمایی تفصیلی برای اجرا نیست. حوزه‌ای که CRM پوشش می‌دهد وسیع است و به همین دلیل، اجرای CRM در سازمان‌ها آن چنان متنوع است که ارائه شرح تفصیلی از فعالیت‌های اجرای CRM اینجا ممکن نبوده است.

دوم آن که در اینجا میان CRM و e-CRM تمایزی قائل نشده‌ایم. اگر مدیران مایل به ایجاد تمایز باشند، e-CRM تاکید بیشتر بر استفاده از ابزارهای تجارت الکترونیک یا کانال‌های الکترونیک در CRM دارد. ایجاد چنین تمایزی خوب است،^۱ در آن کتاب همه آن‌ها بخشی از CRM محسوب می‌شوند.

سوم آن که این کتاب به بررسی دقیق CRM به منظور تحلیل تفصیلی فناوری‌های خاص مانند ابزار داده‌های سازمان یا داده کاوی و رویکردهای ویژه مانند بازاریابی یک به یک یا بازاریابی اجازه‌ای یا به بررسی محصولات قابل توجه فروشندگان CRM به صورت جزئی و تفصیلی نمی‌پردازد. این موضوعات با کتاب‌های متعددی که توسط افرادی مانند ران سویفت^۲، دان پیرز^۳ و مارتا راجرز^۴ نوشته شده و گزارش‌هایی که توسط شرکت‌های تحلیلی مانند گارتنر^۵، دیتا مونیشر^۶

1. Ron Swift
2. Don Peppers
3. Martha Rogers
4. Gartner
5. Data Monitor

و فارستر^۱ ارائه شده است، بیشتر مرتبط می‌باشد.

به منظور کمک به خواننده برای جستجوی دقیق‌تر و تفصیلی‌تر اجزای CRM، پیشنهاد مطالعه بیشتر در مراجع مرتبط با هر فصل ذکر شده است. همچنین، فهرستی از کتاب‌های مرتبط با CRM در انتهای کتاب قابل مشاهده است. این فهرست تفصیلی بر اساس ساختار کتاب و عناوین مهم کتاب دسته‌بندی شده است. این فهرست به خوانند علاقه‌مند کمک می‌کند که کند و کاوی عمیق‌تر در موضوعات مورد علاقه خود داشته باشد. در متن این کتاب ارجاع‌دهی به حداقل رسیده است تا راننی و خوانایی کتاب را افزایش دهد.

با رینی به قدمت تنها یک دهه، CRM هنوز دوران کودکی خود را می‌گذراند. هنوز کارهای خیلی زیادی اقم‌مانده است تا پویایی آن به درستی درک شود و قابلیت‌های آن به درستی شناخته شود. وجه داستان‌های موفقیت فراوان و شکست‌های متعدد در اجرا، CRM به وضوح نیازمند قرارگیری یا قرارگیری دوباره با رویکردی استراتژیک متمرکز بر دستیابی به نتایج سهامداران است. هدف از این کتاب کمک به استحکام CRM با این نگاه استراتژیک و فراهم آوردن راهنمایی‌های لازم برای شرکت در سفر به سوی دستیابی به تعالی مشتری است.

WWW.KETAB