

راهنمای مدیریت ارتباط با مشتری

Handbook of CRM

آدریان پین
(Adrian Payne)



مترجمین:
بهرام خیری
امیرحسین میرزاییکی فینی

شماره کتابشناسی ملی: ۳۹۸۲۰۰۹

قیمت: ۲۹۲۰۰۰ ریال



تلفون تماس : ۶۶۹۶۸۸۵



اگر تواز آموختن سر بتابی
نجوید سر تو همی سروری را

بسوزند چوب درختان پی بر
سزا خود همین است مری پی بری را

درخت تو گر بار دانش بگیرد
به زیر آوری چرخ نیلوفری را

سخن ناشر

جوامع امروزی متشکل از سازمان‌های کوچک و بزرگی هستند که هر یک به نوعی، بخشی از نیازهای افراد جامعه را مرتفع می‌سازند. حال اگر این سازمانها، از مدیریتی کارآمد و اثربخش در بخشها و رده‌های مختلف خود برخوردار نباشند، نه تنها قادر به رفع این نیازها نخواهند بود؛ بلکه مشکلات بسیار دیگری را نیز موجب خواهند شد. ضعف مدیریت، گاهی سبب بروز خسارات جبران‌ناپذیری بر پیکره‌ی یک جامعه می‌گردد، تلاش‌های زیادی بی‌نتیجه خواهد ماند، حق افراد بی‌شماری تضییع شده و سرمایه عظیمی نیز به هدر خواهد رفت. نگاهی بر ائتلاف بی‌رویه‌ی منابع انسانی و مالی نشان می‌دهد که اهمیت مدیریت در کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه، بسیار محسوس‌تر از هر مکان دیگریست.

اگر چه مدیریت، مقوله‌ای نوظهور نبوده و قدمتی به درازای تاریخ بشریت دارد، ولی با توجه به پیشرفت‌های روزافزون جوامع بشری در دهه‌های اخیر و همراه شدن آن با تغییرات چشمگیر اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فردی، هر روز بر اهمیت آن، چه از نظر تئوری و چه از منظر عملی افزوده می‌شود و ضروری است که بیش از گذشته به آن پرداخته شود.

با توجه به آنچه ذکر گردید و از آنجا که امروزه رشته مدیریت یکی از مهمترین رشته‌های دانشگاهی محسوب شده و گرایش‌های آن نیز در کشور ما رو به افزایش است، انتشارات دارالفنون به عنوان یک ناشر فعال در رشته مدیریت، رسالت خود می‌داند که با نشر و چاپ کتب معتبر در این رشته، به نشر دانش روز مدیریت پرداخته و بدین وسیله گامی مثبت در جهت رشد و اعتلای کشور عزیزمان بردارد. بدیهی است که یاری اساتید، صاحب‌نظران و خبرنگاران این حوزه، پشتوانه‌ای قوی برای ما در نیل به این هدف خواهد بود.

فهرست مطالب

۱۹.....	مقدمه مترجمین.....
۲۱.....	پیشگفتار.....
۲۷.....	درباره نویسنده.....
۲۹.....	قدردانی.....
۳۱.....	مقدمه.....
۳۵.....	فصل اول: چارچوب استراتژیک برای مدیریت ارتباط با مشتری.....
۳۸.....	مبداء سی.آرام.....
۴۱.....	اصول اولیه بازاریابی رابطه‌ای.....
۴۱.....	تاکید بر حفظ مشتریان سودآور.....
۴۲.....	تاکید بر بازارهای چندگانه.....
۴۳.....	تاکید بر رویکرد فرابخشی به بازاریابی.....
۴۴.....	ظهور سی.آرام.....
۴۴.....	بازاریابی بر پایه روابط.....
۴۵.....	تلقی مشتریان به عنوان دارایی‌های شرکت.....
۴۵.....	سازماندهی بر مبنای فرایند.....
۴۷.....	از کاربرد واکنشی اطلاعات تا کاربرد پیش واکنشی.....
۴۸.....	استفاده از فن‌آوری اطلاعات برای به حداکثر رساندن ارزش اطلاعات.....
۴۹.....	موازنه در امر تبادل ارزش.....
۵۱.....	توسعه بازاریابی یک به یک.....
۵۲.....	نقش سی.آرام.....
۵۳.....	تعاریف مختلف از مدیریت ارتباط با مشتری.....
۵۴.....	طیف سی.آرام - سه جنبه از سی.آرام.....
۵۷.....	استفاده از سی.آرام و واژگان آن.....
۶۰.....	یک تعریف از سی.آرام.....
۶۱.....	انواع سی.آرام.....
۶۳.....	اندازه و ماهیت بازار سی.آرام.....
۶۳.....	رشد در بازار سی.آرام.....

۶۴	سی.آرام و فروشندگان نرم افزار
۶۹	پنج فرایند اصلی فرابخشی CRM
۷۱	نیاز به یک چارچوب استراتژیک برای CRM
۷۳	فرایند ۱: فرایند تدوین استراتژی
۷۳	فرایند ۲: فرایند خلق ارزش
۷۳	فرایند ۳: فرایند یکپارچه سازی چندکاناله
۷۳	فرایند ۴: فرایند مدیریت اطلاعات
۷۳	فرایند ۵: فرایند ارزیابی عملکرد
۷۴	ساختار کتاب
۷۴	فصل اول : ایجاد یک چارچوب استراتژیک برای سی.آرام
۷۵	فصل دوم : فرایند تدوین استراتژی
۷۶	فصل سوم: فرایند خلق ارزش
۷۶	فصل چهارم: فرایند یکپارچه سازی چندکاناله
۷۷	فصل پنجم : فرایند مدیریت اطلاعات
۷۸	فصل ششم : فرایند ارزیابی عملکرد
۷۹	فصل هفتم: سازماندهی برای پیاده سازی سی.آرام
۸۰	چک لیستی برای رهبران سی.آرام
۸۳	فصل دوم: فرایند تدوین استراتژی
۸۵	استراتژی تجاری
۸۶	نقش استراتژی تجاری
۸۷	چشم انداز کسب و کار
۹۲	صنعت و ویژگی های رقابتی
۹۳	دورنمای رقابتی جدید
۹۵	در نظر گرفتن شرایط اقتصادی جدید
۹۷	تغییرات در ساختار صنعت و تحولات تدریجی
۹۸	تجزیه و تحلیل صنعت و محیط رقابتی
۱۱۰	تمرکز بر استراتژی تجاری
۱۱۱	استراتژی مشتری
۱۱۲	نقش استراتژی مشتری
۱۱۳	خصوصیات مشتری و انتخاب های وی: نقش بخش بندی بازار
۱۱۳	مشتری کیست؟
۱۱۵	بخش بندی بازار
۱۱۶	تعریف بازار مرتبط

۱۱۷	ضوابط ماندگاری بخش بازار
۱۱۷	در نظر گرفتن میناهای دیگر برای بخش بندی
۱۲۲	دانه بندی بخش: از بازاریابی انبوه تا بازاریابی یک به یک
۱۲۳	بازارهای یک به یک و بازاریابی بر اساس مجوز
۱۲۶	تولید انبوه سفارشی
۱۲۸	جوامع یا بخش ها؟
۱۳۰	تمرکز بر استراتژی مشتری
۱۳۴	همراستایی استراتژی تجاری و استراتژی مشتری
۱۳۴	تدوین استراتژی سی.آرام
۱۳۸	فروش مبتنی بر محصول
۱۳۹	مدیریت خدمات و پشتیبانی
۱۴۰	بازاریابی مبتنی بر مشتری
۱۴۲	سی.آرام اختصاصی سازی شده
۱۴۵	مسیرهای تحول در سی.آرام
۱۴۸	خلاصه
۱۴۹	چک لیست برای رهبران سی.آرام
۱۵۱	مطالعه موردی ۲،۱: بانک DnB Nor در پی یک استراتژی مبتکرانه با ترادیتا
۱۵۸	مطالعه موردی ۲،۲: آر اس کامیوننتس: به سوی سی.آرام اختصاصی سازی شده با برودویژن

۱۶۷	فصل سوم: فرایند خلق ارزش
۱۶۸	ارزشی که مشتری دریافت می کند
۱۶۹	ماهیت ارزش - آنچه مشتری می خرد
۱۶۹	چگونه پیشنهاد اصلی یا تکمیلی ارزش را افزایش می دهند
۱۷۹	چگونه روابط ارزش آفرین می شوند
۱۸۸	چگونه نام تجاری، ارزش را ارتقاء می دهد
۱۹۷	پیشنهاد ارزش
۱۹۹	فرموله سازی پیشنهاد ارزش
۲۰۴	سیستم ارائه ارزش
۲۰۵	ایجاد پیشنهاد ارزش
۲۰۷	ارزیابی ارزش
۲۰۸	روش های سنتی ارزیابی ارزش توسط مشتریان
۲۰۹	بهبود ارزیابی ارزش با کمک تجزیه و تحلیل تبادل
۲۱۴	ارزشی که سازمان دریافت می کند

۲۱۴	سودآوری مشتری.....
۲۱۷	چرا مشتریان از نظر سودآوری واقعی با هم متفاوتند.....
۲۱۸	درک ظرفیت سودآوری در آینده.....
۲۲۰	جذب مشتری و صرفه اقتصادی آن.....
۲۲۰	جذب مشتری در شرکت یونایتد الکتریسیته.....
۲۲۳	جذب مشتری از طریق کانال‌های مختلف.....
۲۲۳	فعالیت‌های بهتر برای جذب مشتری.....
۲۲۴	حفظ مشتری و صرفه اقتصادی آن.....
۲۲۵	حفظ مشتری در شرکت یونایتد الکتریسیته.....
۲۲۷	چرا حفظ بیشتر مشتری بر سودآوری تاثیر می‌گذارد.....
۲۲۸	فعالیت‌های جذب و حفظ مشتری در دنیای واقعی.....
۲۳۰	ارائه یک چارچوب برای حفظ بیشتر مشتری.....
۲۳۰	قدم اول: اندازه‌گیری میزان حفظ مشتری.....
۲۳۱	قدم دوم: شناسایی علل رویگردانی مشتری و مسایل اساسی خدمت‌رسانی.....
۲۳۱	قدم سوم: اقدام اصلاحی برای بهبود در حفظ مشتری.....
۲۳۲	ارزش طول عمر بخش مشتری.....
۲۳۴	تعریف نقش ارزش طول عمر مشتری.....
۲۳۵	محاسبه ارزش طول عمر مشتری.....
۲۳۷	افزایش سود.....
۲۴۰	خلاصه.....
۲۴۱	چک لیست برای رهبران مدیریت ارتباط با مشتری.....
۲۴۴	مطالعه موردی ۳،۱: شرکت بی‌تی - ایجاد پیشنهاد ارزش جدید برای مشتری.....
۲۵۰	مطالعه موردی ۳،۲: ایجاد پیشنهادهای ارزش جدید در گروه خدمات مالی زوریخ.....
۲۵۷	فصل چهارم: فرایند یکپارچه‌سازی چندکاناله.....
۲۵۹	اعضاء و گزینه‌های کانال.....
۲۵۹	ظهور کانال‌های الکترونیک.....
۲۶۱	بررسی ساختارهای کانال در صنعت.....
۲۶۱	اعضای کانال.....
۲۶۳	بررسی کانال‌های مختلف.....
۲۶۴	درک تغییر ساختاری و نقش واسطه‌ها.....
۲۶۴	واسطه‌زدایی.....
۲۶۵	واسطه‌یابی مجدد.....

۲۶۶	الگوبرداری از تغییرات ساختاری
۲۶۷	گرایش واسطه‌ها
۲۶۹	تهیه نقشه از ساختار بازار
۲۷۱	گزینه‌های کانال و گروه‌ها
۲۷۱	گروه‌بندی کانال‌ها
۲۷۲	تجارت با تلفن همراه به عنوان یک گروه کانال مجزا
۲۷۶	یکپارچه‌سازی و گروه‌های کانال
۲۷۶	کادر فروش
۲۷۷	مراکز فروش
۲۷۸	ارتباطات تلفنی
۲۷۹	پست مستقیم
۲۸۰	تجارت الکترونیک
۲۸۱	تجارت با تلفن همراه
۲۸۲	ترکیب کانال‌ها
۲۸۴	استراتژی‌های کانال
۲۸۷	نقش استراتژی چندکاناله
۲۸۸	درک مفهوم چرخه عمر رابطه با مشتری
۲۹۰	درک مفهوم تجربه مشتری
۲۹۱	تجربه مشتری و حسن نیت آن
۲۹۱	ارزیابی تجربه مشتری
۲۹۲	تجربه مشتری در کانال
۲۹۴	تجربه مشتری در میان کانال‌ها
۲۹۵	بهبود تجربه مشتری - نقش فن‌آوری
۲۹۶	تجربه عالی مشتری
۳۰۱	ایجاد استراتژی چندکاناله
۳۰۲	تدوین اهداف استراتژیک چندکاناله
۳۰۳	درک نیازها و علایق بخش‌های اصلی مشتری
۳۰۴	بررسی استراتژیک ساختار صنعت و گزینه‌های کانال
۳۰۶	درک تغییرات در الگوهای استفاده از کانال
۳۰۷	بررسی صرفه اقتصادی کانال
۳۰۹	صرفه اقتصادی در بازار فروش آنلاین اسباب‌بازی
۳۰۹	صرفه اقتصادی بازار خواربار آنلاین
۳۱۰	تدوین استراتژی یکپارچه مدیریت کانال

۳۱۲	طرح‌ریزی استراتژی کانال با توجه به ذینفعان
۳۱۳	خلاصه
۳۱۵	چک لیست برای رهبران CRM
۳۱۷	مطالعه موردی ۴,۱ آیدیل بویلرز: راهحل تلفن همراه برای تکنیسین‌های تاسیسات
۳۲۲	مطالعه موردی ۴,۲: گینس - ارائه پاینت عالی

فصل پنجم: فرایند مدیریت اطلاعات ۳۲۷

۳۲۹	اطلاعات
۳۲۹	فن‌آوری اطلاعات
۳۳۰	مدیریت اطلاعات
۳۳۱	فرایند مدیریت اطلاعات
۳۳۴	موانع فنی بر سر راه سی.آر.ام
۳۳۵	مخزن داده
۳۳۸	انتخاب و ترکیب گزینه‌های فن‌آوری برای CRM
۳۴۰	پایگاه داده عملیاتی و سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری
۳۴۲	داده گاه (Data marts)
۳۴۵	انبار داده سازمانی
۳۴۸	راهحل‌های یکپارچه سی.آر.ام
۳۵۱	انتخاب گزینه‌های فن‌آوری
۳۵۳	ابزارهای تحلیلی
۳۵۴	داده‌کاوی استاندارد
۳۵۴	ابزارهای بصری‌سازی
۳۵۵	بخش‌بندی، پیش‌بینی، شناسایی انحراف و تجزیه و تحلیل ارتباط
۳۵۶	شبکه‌های عصبی
۳۵۸	درخت تصمیم‌گیری
۳۵۸	ابزارهای تجزیه و تحلیل تخصصی
۳۵۸	تجزیه و تحلیل بخش‌بندی بازار
۳۶۰	گروه‌بندی به شیوه وابستگی
۳۶۰	مدیریت ریزش
۳۶۲	ثبت اطلاعات مشتری
۳۶۲	تجزیه و تحلیل سودآوری
۳۶۵	سیستم‌های فن‌آوری اطلاعات
۳۶۶	انتخاب سخت‌افزار

۳۶۸	برنامه‌های کاربردی front-office و back-office
۳۷۰	front-office کاربردی
۳۷۶	Back-office کاربردی
۳۷۸	مجال‌های حاصل از فن‌آوری‌های تازه
۳۷۹	برون سپاری فرایندهای کسب و کار، تامین خدمات کسب و کار و تامین خدمات کاربردی
۳۸۲	انتخاب راه‌حل سی.آر.ام
۳۸۴	حفاظت از داده‌ها و مجرمانه بودن آن‌ها و آیین‌نامه‌ها
۳۸۶	زمانبندی برای اجرای فن‌آوری
۳۸۷	خلاصه
۳۸۹	چک لیست برای رهبران مدیریت ارتباط با مشتری
۳۹۱	مطالعه موردی ۵،۱: بارکلیز با فن‌آوری SAS® به فروش هوشمندانه می‌پردازد
۳۹۷	مطالعه موردی ۵،۲: هالیفاکس با راه‌حل‌های بلادرنگ ایفانی ارزش بیشتری را ارائه می‌دهد
۴۰۵	فصل ششم: فرایند ارزیابی عملکرد
۴۰۶	نیاز به رویکردی سیستماتیک
۴۰۸	شناخت محرک‌های اساسی نتایج سهامدار
۴۰۹	ارزش سهامدار، ارزش مشتری، ارزش کارکنان و کاهش هزینه
۴۱۱	ارزش کارکنان
۴۱۲	ارزش مشتری
۴۱۴	ارزش سهامدار
۴۱۶	کاهش هزینه
۴۱۸	ایجاد ارتباط بین ارزش خلق شده برای سهامداران، کارکنان و مشتریان و کاهش هزینه
۴۱۹	ایجاد استانداردها، معیارها و شاخص‌های اصلی عملکرد مناسب
۴۲۰	استانداردها
۴۲۱	ابزار ارزیابی مدیریت مشتری
۴۲۴	استاندارد مرکز عملکرد عملیات مشتری (COPC)
۴۲۵	معیارها
۴۲۶	معیارهای مشتری
۴۲۷	معیارهای کارکنان و فرایند
۴۲۸	معیارهای استراتژیک
۴۲۸	معیارهای برون‌داد و مقایسه‌ای
۴۲۹	معیارهای خاص
۴۳۰	شاخص‌های اصلی عملکرد

۴۳۲	معیارهای چندگانه و مدل‌های اتصال.....
۴۳۲	کارت‌های امتیاز متوازن.....
۴۳۳	مدل‌های اتصال و زنجیره سود - خدمت.....
۴۳۷	استقرار سیستمی برای پایش عملکرد سی.آرام.....
۴۳۸	ایجاد معیارها و شاخص‌های اصلی عملکرد دلخواه.....
۴۴۲	ارزیابی بازگشت سرمایه سی.آرام و اطلاع رسانی آن.....
۴۴۲	ارتباط عملکرد سی.آرام با عملکرد کسب و کار.....
۴۴۴	اندازه‌گیری بازگشت سرمایه سی.آرام.....
۴۴۵	خلاصه.....
۴۴۶	چک‌لیست برای رهبران مدیریت ارتباط با مشتری.....
۴۴۸	مطالعه موردی ۱، ۶: سیرز روباک و شرکا.....
۴۵۵	مطالعه موردی ۲، ۶: نورتل نتورکس.....
۴۶۱	فصل هفتم: سازماندهی برای پیاده‌سازی سی.آرام.....
۴۶۱	گام‌های اصلی سازماندهی برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط مشتری.....
۴۶۳	ارزیابی آمادگی برای سی.آرام.....
۴۶۴	ارزیابی بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری.....
۴۷۰	بررسی مرحله بلوغ سی.آرام در سازمان.....
۴۷۱	شناسایی موانع موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری.....
۴۷۱	فقدان مهارت.....
۴۷۲	سرمایه‌گذاری نامناسب.....
۴۷۲	کیفیت و مقدار نامناسب داده.....
۴۷۲	عدم درک مزایای سی.آرام در کسب و کار.....
۴۷۳	مرزهای وظیفه‌ای.....
۴۷۳	فقدان رهبری و عدم مشارکت مدیریت ارشد.....
۴۷۳	سیستم‌های اندازه‌گیری نامناسب.....
۴۷۴	ممیزی آمادگی برای سی.آرام.....
۴۷۴	ممیزی مقدماتی سی.آرام.....
۴۷۸	ممیزی جامع CRM.....
۴۸۰	تعیین اولویت‌های اساسی سی.آرام.....
۴۸۲	مدیریت تغییر و مدیریت پروژه سی.آرام.....
۴۸۳	مدیریت تغییر.....
۴۸۴	چارچوبی برای مدیریت تغییر.....

۴۸۸	مسایل اساسی در مدیریت تغییر سی.آرام
۴۸۸	جلب حمایت مدیریت ارشد از سی.آرام
۴۸۹	تدوین چشم‌انداز مدیریت ارتباط با مشتری
۴۹۲	فرهنگ پشتیبان و کار فرابخشی بیشتر
۴۹۷	مدیریت پروژه
۴۹۷	یک چارچوب برای مدیریت پروژه
۴۹۹	طبیعت پروژه‌ها
۵۰۱	کسب نتایج تجاری
۵۰۳	مسایل اساسی در مدیریت پروژه سی.آرام
۵۰۴	استفاده از راه‌حل فناوری سی.آرام
۵۰۴	بکارگیری یک راه‌حل سی.آرام
۵۰۶	انتخاب فروشنده سی.آرام
۵۱۰	ایجاد پروژه‌های آزمایشی سی.آرام
۵۱۲	برنامه‌ریزی برای اجرای پروژه سی.آرام
۵۱۳	تعیین اولویت‌های پروژه و جهت‌گیری آن‌ها
۵۱۵	برنامه پروژه سی.آرام
۵۱۹	مشارکت کارکنان
۵۲۲	انتخاب کارکنان
۵۲۳	توسعه کارکنان
۵۲۴	مشارکت و توانمندسازی کارکنان
۵۲۶	آموزش و توسعه سی.آرام
۵۳۰	بودجه سی.آرام
۵۳۳	خلاصه
۵۳۵	چک‌لیست برای رهبران سی.آرام
۵۳۷	مطالعه موردی ۷،۱: نیشن واید به کمک یونیسس به چشم‌انداز خود عمل می‌کند
۵۴۱	مطالعه موردی ۷،۲: مرسدس بنز: اجرای یک برنامه سی.آرام
۵۵۱	ضمایم
۵۶۵	فرهنگ لغت
۵۶۹	منابع

فهرست تصاویر و جداول

- شکل ۱,۱ حرکت به بازاریابی رابطه‌ای ۴۰
- شکل ۱,۲ بازاریابی به عنوان یک فعالیت دپارتمانی - ساختار سازمانی فرمان و کنترل ۴۶
- شکل ۱,۳ برخی تعاریف و توصیفات از سی.آرام ۵۵
- شکل ۱,۴ طیف سی.آرام ۵۶
- شکل ۱,۵ بازاریابی رابطه‌ای، سی.آرام و مدیریت مشتری - هرم سلسله‌مراتب ۶۰
- شکل ۱,۶ برآورد اندازه بازار سی.آرام ۲۰۰۶-۲۰۰۰ ۶۶
- شکل ۱,۷ بازار سی.آرام ۶۷
- شکل ۱,۸ سی.آرام به عنوان یک فعالیت فرابخشی ۷۰
- شکل ۱,۹ چارچوب استراتژیک برای سی.آرام ۷۳
- شکل ۲,۱ هفت تجربه برتر برای عملی ساختن چشم‌انداز و ارزش‌ها ۹۱
- شکل ۲,۲ مثال‌هایی از چشم‌اندازهای مناسب کسب و کار ۹۲
- شکل ۲,۳ یک چارچوب برای تجزیه و تحلیل صنعت ۱۰۱
- شکل ۲,۴ استراتژی‌های جایگزین بر مبنای تمایز و هزینه ۱۰۶
- شکل ۲,۵ راهکارهای ارزش برای رهبران بازار ۱۰۸
- شکل ۲,۶ ایجاد توازن در تلاش‌های بازاریابی جهت ارائه محصول به مشتری ۱۱۴
- شکل ۲,۷ میزان بخش‌بندی ۱۲۴
- شکل ۲,۸ بررسی گزینه‌های محصول / خدمت و بازار / مشتری ۱۳۱
- شکل ۲,۹ خطر «تمرکز فعلی» ۱۳۳
- شکل ۲,۱۰ ماتریس استراتژی سی.آرام ۱۳۷
- شکل ۲,۱۱ مسیرهای انتقال برای سی.آرام ۱۴۶
- شکل ۳,۱ پیشنهاد ارزش کل ۱۷۲
- شکل ۳,۲ استفاده از چک لیست خدمات تکمیلی لا-ولاک - مثال خطوط اعتباری بیمه اشخاص ۱۷۶
- شکل ۳,۳ نردبان تعهد مشتری ۱۸۱
- شکل ۳,۴ صفحه اصلی Grumbletext.co.uk ۱۸۶
- شکل ۳,۵ تصویر ذهنی از نام تجاری ۱۹۱
- شکل ۳,۶ مثال‌هایی از پیشنهادهای ارزش برای صنایع مختلف ۱۹۹
- شکل ۳,۷ نقشه ارزش برای صنعت هواپیمایی (گذشته و حال) ۲۰۰
- شکل ۳,۸ چک لیستی برای بررسی پیشنهاد ارزش ۲۰۳

شکل ۳,۹	سیستم ارائه ارزش	۲۰۵
شکل ۳,۱۰	تجزیه و تحلیل سودآوری مشتری	۲۱۶
شکل ۳,۱۱	الگوی داده‌های بخش مشتری برای شرکت یونایتد الکتریسیته	۲۲۱
شکل ۳,۱۲	تاثیر سود افزایش ۵ درصدی در حفظ مشتری برای مشاغل منتخب	۲۲۵
شکل ۳,۱۳	پیش‌بینی سود برای مقادیر حفظ بهبود یافته مشتری در الکتریسیته یونایتد	۲۲۶
شکل ۳,۱۴	مخارج اختصاص داده شده به جذب و حفظ مشتری	۲۲۹
شکل ۳,۱۵	محاسبه ارزش طول عمر مشتری	۲۳۵
شکل ۳,۱۶	چارچوب آکورا	۲۳۸
شکل ۳,۱۷	الگوی Cross-selling مدل آکورا برای یک سوپرمارکت	۲۳۹
شکل ۴,۱	ساختارهای صنعت مختلف از نظر اعضای کانال	۲۶۲
شکل ۴,۲	نقشه ساختار بازار	۲۶۹
شکل ۴,۳	خصوصیات عمومی گزینه‌های مختلف کانال	۲۷۳
شکل ۴,۴	درک طبیعت رویارویی با مشتری	۲۸۸
شکل ۴,۵	منبع علایق احساسی	۲۹۲
شکل ۴,۶	تعاملات عالی با مشتری در TNT	۲۹۸
شکل ۴,۷	تجزیه و تحلیل زنجیره کانال برای رایانه‌های شخصی	۳۰۵
شکل ۴,۸	حرکت تعاملات به سمت کانال‌های جدید	۳۰۷
شکل ۴,۹	هزینه مبادلات بر حسب کانال	۳۰۸
شکل ۴,۱۰	گزینه‌های کانال بر مبنای هزینه و پیچیدگی فروش	۳۱۱
شکل ۴,۱۱	ماتریس تغییر ترکیب کانال برای مشتریان، کارکنان و شرکا	۳۱۳
شکل ۵,۱	ماتریس استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری	۳۲۲
شکل ۵,۲	سطوح فن‌آوری برای مدیریت ارتباط با مشتری	۳۳۹
شکل ۵,۳	پایگاه داده عملیاتی و سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری	۳۴۰
شکل ۵,۴	داده گاه‌ها	۳۴۵
شکل ۵,۵	انبار داده سازمانی	۳۴۶
شکل ۵,۶	راه‌حل سی آرام یکپارچه	۳۴۹
شکل ۶,۱	مدل اتصال	۴۰۹
شکل ۶,۲	محرك‌های اصلی نتایج سهامداران	۴۱۰
شکل ۶,۳	معیارهای ارزش سهامدار	۴۱۵
شکل ۶,۴	محک عملکرد CMAT برای بانک یونایتد	۴۲۲
شکل ۶,۵	معیارهای اصلی بازار مورد استفاده	۴۳۱
شکل ۶,۶	زنجیر سود - خدمات‌رسانی	۴۳۴
شکل ۶,۷	نسخه ساده نقشه موفقیت برای سیرز روباک	۴۳۹

- شکل ۶,۸ نقشه موفقیت بر مبنای کارت امتیاز متوازن ۴۴۰
- شکل ۶,۹ مثال بصری سازی کارت امتیاز تجربه مشتری ۴۴۱
- شکل ۶,۱۰ مقایسه عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری در برابر عملکرد کسب و کار ۴۴۳
- شکل ۷,۱ تأکید فعلی و پیشنهادی بر روی فرایندهای سی.آرام با مشتری در یک بانک خرد ۴۷۵
- شکل ۷,۲ زمینه‌های اصلی برای تمرکز CRM در ممیزی مقدماتی ۴۷۷
- شکل ۷,۳ امتیازات CRM بر روی ممیزی مقدماتی ۴۷۸
- شکل ۷,۴ ماتریس دسته‌بندی برای موارد شناسایی شده در ممیزی سی.آرام ۴۸۱
- شکل ۷,۵ چارچوب هفت اس مک کنزی ۴۸۵
- شکل ۷,۶ مسایل مدیریت تغییر سی.آرام ۴۸۶
- شکل ۷,۷ چشم‌انداز سی.آرام اورنج ۴۹۰
- شکل ۷,۸ استراتژی بازاریابی، شرایط فرهنگی و فن‌آوری اطلاعات ۴۹۲
- شکل ۷,۹ دیدگاه بخش فن‌آوری اطلاعات نسبت به بخش بازاریابی ۴۹۴
- شکل ۷,۱۰ دیدگاه بخش بازاریابی نسبت به بخش فن‌آوری اطلاعات ۴۹۵
- شکل ۷,۱۱ چهارچوب برای مدیریت تغییر ۴۹۸
- شکل ۷,۱۲ مدل تعادلی مدیریت پروژه ۵۰۰
- شکل ۷,۱۳ پروفایل فروشندگان سی.آرام بر روی ضوابط ارزیابی ۵۰۹
- شکل ۷,۱۴ ماتریس مزایای کسب و کار / پیاده‌سازی ۵۱۴
- شکل ۷,۱۵ مثال‌هایی از برنامه‌های توسعه مدیران اجرایی سی.آرام ۵۲۷

مقدمه مترجمین

علم بازاریابی در چند دهه اخیر دچار تحولات عظیمی شده است. بزرگان زیادی در این راه تلاش کرده‌اند و کتاب‌های زیادی انتشار یافته است. جدا از کتاب‌های بی‌شمار کوچکی که معمولاً اندرزهایی در این زمینه ارائه می‌دهند در حال حاضر منابع زیادی برای پیاده‌سازی مفاهیم بازاریابی موجود نیست و بیشتر نوشته‌ها جنبه‌های تئوری مسایل مربوط به بازاریابی و مشتری‌مداری را پوشش می‌دهند؛ از طرفی در جهان امروز تمرکز شرکت‌ها از تعداد معاملات انجام شده به مدت زمان برقراری روابط و از مشتری‌یابی به ابقای مشتری تغییر کرده است.

مدیریت ارتباط با مشتری یا سی.آر.ام «CRM» که موضوع این کتاب است نیز به همین تغییر رویکرد می‌پردازد. به راستی مفاهیم مطرح شده در این اثر تحول بسیار بزرگی در شیوه برخورد سازمان‌ها با مشتریان‌شان پدید می‌آورد و اجرای آن‌ها منشاء سودآوری‌های بی‌سابقه‌ای خواهد شد.

در کشور عزیزمان، ایران، سازمان‌ها و شرکت‌ها برای افزایش فروش خود عمدتاً به تبلیغات و سایر فنون جذب مشتری تکیه دارند در حالیکه از حفظ مشتریان موجود غافل می‌مانند. در این کتاب مشاهده خواهید کرد که بخش اعظم سود شرکت‌ها از مشتریان دائمی‌شان پدید می‌آید نه مشتریان جدید زیرا برای جذب هر مشتری هزینه هنگفتی صرف می‌شود و پس از چند بار خرید یا مراجعه مشتری تازه به نقطه سر به سر می‌رسیم. مشتری

از این مرحله به بعد اگر مجدداً به خرید خود ادامه دهد سودآور خواهد بود که غالباً به حال خود رها شده و فراموش می‌شود زیرا شرکت مشغول جذب مشتریان جدید است.

سی.آرام به مجموع ارزشی که یک مشتری در کل طول عمر خود می‌تواند برای سازمان به همراه آورد توجه دارد نه تنها اینکه با وی قرارداد ببندد یا خیر، به وی بفروشد یا خیر، چه قیمتی را پیشنهاد کند، چقدر سود به همراه دارد و مسایلی از این قبیل. ممکن است همراهی با یک مشتری به ظاهر سودآور به مرور زمان منجر به ضرر شود و با یک مشتری غیرسودآور به مرور، سود فراوانی نصیب گردد و این مساله نیاز به تجزیه و تحلیل فراوان دارد.

لازم به تذکر است که سی.آرام را عمدتاً فن‌آوری اطلاعات می‌دانند و گمان می‌رود هر شرکتی که آنرا اجرا کرده است لزوماً سرمایه بسیاری مصروف تجهیزات و نرم‌افزار نموده در حالیکه به عقیده بنده هر قدر مفهوم آن بیشتر فراموش می‌شود تکیه بر سخت‌افزار افزایش می‌یابد.

از محاسن این کتاب، کاربردی بودن آن است. به جزئیات پیاده‌سازی پرداخته نمی‌شود زیرا هیچ نویسنده‌ای نمی‌تواند تمام جنبه‌های اجرای سی.آرام را شرح دهد و دلیل آن واضح است: هر پروژه سی.آرام برای خود منحصر به فرد است؛ اما آدریان پین با رویکرد منظم خود گام به گام شرح می‌دهد که برای اجرای سی.آرام چه مراحل باید طی شود. برای هر مرحله می‌توان از منابع دیگری که به طور خاص به آن مساله پرداخته استفاده کرد.

امیدوارم سازمان‌ها با خواندن مطالب این کتاب بتوانند از مزایای بی‌شمار سی.آرام بهره ببرند و آنرا اجرا کنند. برای پیاده‌سازی، فصل هفتم را فراموش نکنید زیرا علت شکست بسیاری از پروژه‌های سی.آرام عدم توجه به موضوعات این فصل می‌باشد.

اختراع مجدد مدیریت ارتباط با مشتری

این روزها «مدیریت ارتباط با مشتری»^۱ دوباره بر سر زبان‌ها افتاده است و شما بیشترین رشد تجاری را در عرصه الکترونیک و مدیریت ارتباط با مشتری مشاهده می‌کنید.

سی.آرام در پایان دهه ۱۹۹۰ و اوایل قرن ۲۱ به عنوان موج جدید بازاریابی مطرح شد. به دنبال آن ابزارها و تکنیک‌هایی به وجود آمدند تا روش‌های سنتی بازاریابی را منسوخ کنند. هدف از آن‌ها خودکارسازی روابط با مشتری بود تا سازمان‌ها هر چه می‌خواهند بسازند و به هر کس که می‌خواهند بفروشند. سی.آرام را طوری معرفی می‌کردند که قادر است تمام مشکلات بازاریابی را از بین ببرد. شیوه کار را نیز بسیار ساده تعریف می‌کردند: نرم‌افزار را نصب کرده و اطلاعات مشتری را داخل آن وارد کنید. حال با خیال راحت بنشینید و پول‌هایی که سرازیر می‌شوند را بشمارید.

اما کار به این سادگی هم نبود. میلیون‌ها دلار و پوند و ین و یورو صرف سیستم‌های سی.آرام، نرم‌افزارها و سازماندهی برای اجرای آن شد اما باز موفقیت چندانی بدست نیامد. پس با این اوصاف علت تالیف کتابی درباره سی.آرام چیست؟ اگر سی.آرام انتظارات را برآورده نمی‌کند به چه علت یک شخصیت دانشگاهی برجسته مانند آدریان پین این کتاب را نوشته است. مطمئناً پروفیسور کارهای مهم‌تری دارد که انجام بدهد.

۱ در ادامه متن این کتاب از آنجا که به کرات عبارت «مدیریت ارتباط با مشتری» یا CRM عنوان شده است آن را به طور خلاصه به صورت سی.آرام ذکر می‌کنیم. مترجمین

حقیقت این است که آدریان پین چه در میان اهل دانشگاه و چه در میان صاحبان مشاغل و صنایع از محدود افرادیست که به درستی آنرا درک کرده و می‌داند چه کاری از آن ساخته است و چه کاری خیر، چرا اولین تلاش‌های سی.آرام شکست خورد و چرا اکنون می‌تواند به خوبی نتایج دلخواهی را به بار آورد که در نیم دهه اخیر وعده‌شان داده شده بود.

همانطور که پین در این کتاب جامع شرح می‌دهد اولین نسخه‌های سی.آرام در بسیاری موارد وعده‌های زیادی داد و در بسیاری موارد نتایج کم یا حتی بدی گرفت؛ اما اکنون که آن جوش و خروش از بین رفته است استراتژی‌های تجاری مشخصی مانند آنچه پین ارائه می‌دهد می‌توانند نقاط ضعف و قوت واقعی سی.آرام را به تصویر بکشند.

رویکرد این کتاب به سی.آرام یک رویکرد تجاری به اثبات رسیده، روشن و دقیق است که در دهه طلایی گذشته آن یا وجود نداشت یا از آن چشم‌پوشی شده بود.

این کتاب نشان می‌دهد چگونه سی.آرام روش طراحی و اجرای برنامه‌های بازاریابی را کاملاً متحول می‌کند. این کتاب بر پایه یک دیدگاه استراتژیک، فرایندگرا، تجاری و نتیجه‌گرا استوار است که در تعاریف، مباحث و رویکردهای قبلی مدیریت ارتباط با مشتری که بر فروش متمرکز بودند وجود نداشت.

در مطالعه این اثر، پنج نکته درباره رویکرد پین به سی.آرام توجه مرا به خود جلب کرد. در حین خواندن مطالب و احتمالاً استفاده از آنها به تفاوت‌های بین آنچه قبلاً درباره مدیریت ارتباط با مشتری آموخته یا شنیده‌اید با آنچه پروفیسور پین ارائه می‌دهد دقت کنید:

۱) استراتژی به جای تاکتیک: تعاریف اولیه بر روی روش‌های پیاده‌سازی سی.آرام مانند فروش افزونه^۱، 'Upselling'، ایجاد فهرست اسامی برای ارسال نامه‌های انبوه، بازاریابی مستقیم، طبقه‌بندی مشتریان و امثالهم متمرکز بود. به طور خلاصه تمرکز بر ابزار بود

۱- Add-on Sales به اقلامی گفته می‌شود که در کنار محصول اصلی می‌توانید به مشتری بفروشید و سود حاصل از فروش را افزایش دهید. مثلاً فروش پودر رختشویی در کنار فروش خود ماشین لباسشویی. م

۲- Up-selling آن را بیش فروشی یا فروش تزییدی نیز ترجمه کرده اند. معنی آن ترغیب خریدار به خرید محصولات بیشتر، یا جدیدتر، گرانتر و سودآورتر گفته می‌شود که معمولاً سودآورتر است؛ مثلاً هنگامی که مشتری به برند خاصی اصرار ندارد یک برند لوکس را معرفی کنیم که سودآورتر است. از آنجا که معادل‌های متداول این اصطلاح و cross-selling به طور کامل معنای آن را نمی‌رسانند از همان اصطلاحات لاتین استفاده شده است. م

نه استدلال و منطق مدیریتی آن. شما در این کتاب به علت استفاده از سی.آرام که توجیه‌کننده ماهیت وجودی و موفقیتش می‌باشد پی خواهید برد. در رویکرد پین، سی.آرام، تصمیم مهم مدیران برای رسیدن به اهداف می‌باشد. لذا این رویکرد به سی.آرام، استراتژیک است. نگرشی که در دیدگاه‌های قبلی به این موضوع وجود نداشت.

۲) مشتریان به جای شرکت‌ها؛ دیدگاه‌های قبلی سی.آرام عمدتاً بر مبنای مزایایی استوار بودند که نصیب سازمان می‌شد و به مزایا یا ارزشی که برای مشتری به دنبال دارد یا اهمیتی داده نمی‌شد یا اهمیت آن کم بود. تمام تمرکز بر آن چیزهایی بود که از عهده شرکت بر می‌آمد نه آنچه مشتری دریافت می‌کرد. رویکرد پین، مشتری و شرکت را به طور توأمان در نظر می‌گیرد. اگر مزایایی نصیب مشتری نشود نصیب شرکت نیز نخواهد شد. اگر ارزشی برای مشتری خلق نشود برای سازمان نیز ارزش ماندگاری ایجاد نخواهد شد. سی.آرام یک فرایند متقابل است. رمز موفقیت در این است که برای هر دو طرف مزایایی وجود داشته باشد. این موضوع به طور شفاف در ادامه شرح داده می‌شود.

۳) فرایند به جای نه نرم افزار: تمرکز بسیاری از نسخه‌های پیشین سی.آرام بر نرم افزار بود؛ شعار اکثر شرکت‌ها چنین بود: برای رفع تمام مشکلات بازاریابی تان نرم افزار ما را نصب کنید؛ اما نرم افزار نمی‌توانست به تنهایی کاری انجام دهد زیرا از فرایند تکرارپذیر رو به بهبودی که در کل سازمان جریان داشته باشد خبری نبود و کارکنان مشتاقی نیز برای پشتیبانی از آن پیاده سازی‌اش وجود نداشت. خودکارسازی مدیریت ارتباطات با مشتری بدون فرایند و نیروی انسانی امکان‌پذیر نیست. پین به روشنی، فرایند بکارگیری رویکرد سی.آرام در این اثر را شرح می‌دهد و مسئولیت این فرایند به عهده کل سازمان است نه گروه فن‌آوری اطلاعات یا دپارتمان بازاریابی یا گروه خدمات مشتری. نقش فرایند در سی.آرام حیاتیست و پین به طور مشخص فرایند کامل استفاده از سی.آرام را به خواننده نشان می‌دهد. از کجا شروع کنید، چه چیزی را بیفزایید و چه نتایجی باید حاصل شود.

۴) نتیجه به جای خروجی: رویکردهای قبلی عمدتاً بر خروجی‌ها متمرکز بودند. کار سیستم سی.آرام ایجاد فهرستی از مشتریان، طبقه‌بندی آن‌ها، جمع‌بندی و امثالهم بود. چیزهایی که سازمان خلق می‌کرد تا به مشتری فعلی یا بالقوه تحمیل کند. در رویکرد پین، تمرکز بر روی نتایج است و اینکه از این رویکرد چه نتایجی حاصل می‌شود نه اینکه خروجی‌ها چه خواهند بود. پین با تمرکز بر روی نتایج یعنی نتایج تجاری، از بسیاری الفاظ فنی که در دل سی.آرام رسوخ کرده دوری جسته است. شما در این کتاب با مباحث عملی و علمی سروکار خواهید داشت نه اصطلاحات عجیب و غریب فنی.

۵) نگرش بلندمدت به جای نگرش کوتاه‌مدت. افق زمانی رویکرد پین به سی.آرام، بلندمدت است مبتنی بر تقویت نام تجاری و ارزش سهامدار نه یک رویکرد کوتاه‌مدت برای رسیدن به اهداف سه ماهه؛ لذا این نگرش در مدیریت ارتباط با مشتری بر ارتباط تمرکز دارد یعنی رابطه‌ای که باید ایجاد و حفظ گردد نه یک افزایش فروش ناگهانی کوتاه‌مدت که هدف سی.آرام اغلب سازمان‌هاست. این دیدگاه بلندمدت است که مفاهیم، روش‌ها و رویکردها را به هم پیوند زده و باعث می‌شود سازمان بر مشتری متمرکز شود نه فقط بر فعالیت‌ها یا اقدامات آنی. مشتریان، نتایج پیوسته و جاری هستند در حالیکه برنامه‌های بازاریابی، افزونه و Cross-selling^۱، خروجی‌های کوتاه‌مدت. اینجاست که پین بیشترین تاثیر را در تفکر جدید می‌گذارد و در این نقطه است که برنامه‌های سی.آرام باید ارزیابی شوند. اگر سازمان بتواند رویکرد بلندمدت استراتژیک پین را به کار بگیرد بیشتر چالش‌ها و محدودیت‌های قبلی به سادگی از بین می‌روند.

۱- Cross-selling به ترغیب مشتری به خرید محصولاتی از گروه‌های غیر از آنچه در حال خرید آن است می‌گویند. مانند زمانی که پس از فروش یک نوت بوک، کیف، اسپری پاک‌کننده یا سایر اقلام مورد نیاز کار با آنرا نیز می‌فروشید. Cross-selling سه وضعیت می‌تواند داشته باشد. اول اینکه فروشنده در حین فروش محصولی متوجه نیاز مشتری به چیزی دیگر شود؛ مثلاً در حین ممیزی از یک حسابداری متوجه شود که آنها به خدمات مالیاتی نیاز دارند. فروش افزونه‌ها نوع دیگری از این فروش است؛ مثلاً فروشنده متوجه می‌شود که می‌تواند با فروش بخش دیگری از محصولات یا خدماتش ارزش فروش را بالا ببرد. مثلاً در حین خرید لوازم خانگی، بیمه آنها نیز به شما فروخته می‌شود. نوع سوم فروش راه حل می‌باشد. مثلاً فروشنده پس از فروش سیستم تهویه هوا، خدمات نصب آنرا نیز می‌فروشد. م ۸

این چکیده‌ای بود از کتابی که در پیش رو دارید. من فکر می‌کنم بعد از خواندن آن، نگاهتان به سی.آرام تغییر خواهد کرد و این وظیفه‌ایست که از همه کتاب‌ها انتظار می‌رود: ارائه یک دیدگاه تازه از چیزی که احتمالاً درباره آن آشنایی قبلی دارید. فارغ از اینکه پیش زمینه شما از سی.آرام چیست. پیش‌بینی من این است که شما یکی از این دیدگاه‌ها را انتخاب خواهید کرد. بنابراین بخوانید و خودتان تصمیم بگیرید.

دان ای شولتز
استاد افتخاری دانشگاه نورت وسترن
دانشگاه نورت وسترن

www.ketab.ir

پروفسور آدریان پین مدیر مرکز مدیریت ارتباط با مشتری، رهبر علمی گروه بازاریابی و استاد بازاریابی رابطه‌ای و خدمات در دانشکده مدیریت کرانفیلد دانشگاه کرانفیلد در انگلستان می‌باشد. او در زمینه سی‌آرام، بازاریابی رابطه‌ای، بازاریابی خدمات و استراتژی بازاریابی یک استاد مسلم است.

او در بازاریابی، تحقیقات بازار، برنامه‌ریزی کلان و مدیریت عمومی دارای تجارب عملی زیادی است. پست‌های قبلی وی شامل سمت‌هایی از قبیل مدیریت عاملی، مدیریت ارشد در برنامه‌ریزی و بازاریابی استراتژیک و چند پست مدیریتی غیر اجرایی است.

او نویسنده مقالات متعدد و دوازده کتاب می‌باشد. کتاب‌های او به بسیاری از زبان‌ها ترجمه شده‌اند که از جمله عبارتند از: بازاریابی رابطه‌ای- ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان، سی‌آرام- دورنمایی از بازار، برنامه‌های بازاریابی برای مشاغل خدماتی، بازاریابی رابطه‌ای- استراتژی و پیاده‌سازی و ایجاد یک شرکت برای مشتریان.

او در سازمان‌های پیشگام متعددی مشاور و مدرس بوده است. وی در بسیاری از صنایع از جمله خدمات مالی، خدمات حرفه‌ای، ارتباطات از راه دور، فن‌آوری اطلاعات، داروسازی، خودروسازی و خدمات رفاهی تجارب خوبی دارد. او همچنین در بسیاری بخش‌های تولیدی و با تعدادی از دپارتمان‌های دولتی کار کرده است.

پروفسور پین یک سخنگوی برجسته در کنفرانس‌های صنعتی، سمینارهای شرکتی و برنامه‌های آموزشی مخصوص مدیران ارشد در سراسر دنیاست. او به آموزش مدیران ارشد برای یاری رساندن به آن‌ها در پیاده‌سازی استراتژی‌های تجاریشان علاقه خاصی دارد. با او می‌توان از طریق دانشکده مدیریت کرانفیلد دانشگاه کرانفیلد، بدفورد، MK43 0AL، انگلستان یا ایمیل a.payne@cranfield.ac.uk ارتباط برقرار کرد.

www.ketab.ir

در کمتر از یک دهه، مدیریت ارتباط با مشتری یا سی.آرام به موضوع مهمی تبدیل شده است. اگر چه اصطلاح سی.آرام که اخیرا به مدیریت مشتری تغییر نام داده از اواخر دهه ۱۹۹۰ مورد استفاده قرار گرفته اما اصول آن از مدت‌ها قبل وجود داشته است. سی.آرام عمدتا بر پایه اصول بازاریابی رابطه‌ای متکیست که مطالعه جدی بر روی آن به بیست سال قبل بر می‌گردد اما سنگ بنای آن یعنی برقراری ارتباط بر مبنای ارزش‌های دو طرفه بین مشتری و تامین‌کننده از زمان آغاز تجارت وجود داشته است؛ آنچه در طی دهه گذشته تغییر کرده تحولات و پیشرفتهای جدیدی است که به کمک بازاریابی رابطه‌ای مبتنی بر اطلاعات یا همان سی.آرام مجال خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان را فراهم کرده‌اند. در توانایی سازمانها به ایجاد روابط دائمی با مشتری خصوصا اگر پایگاه مشتری بزرگی داشته باشند چند عامل موثر بوده که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- قدرت رو به افزایش رایانه‌ها؛
- قیمت رو به کاهش رایانه؛
- ظرفیت ذخیره‌سازی رو به افزایش رایانه‌ها؛
- کاهش قابل توجه هزینه ذخیره‌سازی داده؛
- دسترسی روز افزون به ابزارهای حرفه‌ای که تجزیه و تحلیل داده، داده‌کاوی و نمایش بصری آن‌ها را ممکن ساخته‌اند؛
- ظهور تجارت الکترونیک و قابلیت جذب مشتریان از طریق اینترنت با هزینه بسیار پایین؛

- افزایش آگاهی درباره اهمیت حفظ مشتری و ارزش طول عمر مشتری^۱؛
 - مهارت بیشتر در روش‌های بازاریابی و ایجاد راه‌های بهتر جذب مشتری شامل:
 - بازاریابی یک به یک؛
 - بازاریابی بر مبنای مجوز؛
 - تولید انبوه سفارشی^۲.
- همانطور که در فصل اول این کتاب شرح می‌دهیم دیدگاه‌ها و تعاریف متعددی از سی.آرام وجود دارد که به طور ساده می‌توان آن‌ها را در سه سطح تعریف کرد:
- سی.آرام به اجرای یک راه‌حل مبتنی بر فن‌آوری ویژه می‌پردازد؛
 - سی.آرام به پیاده‌سازی مجموعه‌ای از راه‌حل‌های فن‌آوری مشتری‌گرای یکپارچه می‌پردازد؛
 - سی.آرام یک رویکرد استراتژیک کل نگر است به مدیریت ارتباط با مشتری در جهت خلق ارزش برای سهامدار.
- ما معتقدیم تنها با دیدگاه استراتژیک سی.آرام می‌توان به ظرفیت‌های کامل آن دست یافت. لذا این کتاب می‌کوشد با نگاه فرایندی، رویکرد استراتژیک به سی.آرام را محقق سازد. تحقیقات ما نشان می‌دهد که پنج فرایند مدیریت ارتباط با مشتری فرابخشی اساسی وجود دارد که اغلب سازمان‌ها باید در نظر بگیرند و آن‌ها عبارتند از:
- فرایند تدوین استراتژی؛
 - فرایند خلق ارزش؛
 - فرایند یکپارچه‌سازی چند کاناله^۳؛
 - فرایند مدیریت اطلاعات؛
 - فرایند ارزیابی عملکرد

1 - Customer lifetime value=CLV

منظور کل سود حاصل از همراهی مشتری با سازمان در کل دوران حیات وی می‌باشد

2- Mass customization

3- Multi channel integration process

بعد از یک بحث اولیه درباره ماهیت سی.آرام در فصل اول، پنج فصل بعدی به هر کدام از این فرایندها می‌پردازند. در هر فصل، ابتدا به اختصار برخی مطالعات موردی درباره جنبه‌های مختلف بهترین تجارب سی.آرام معرفی شده و سپس در آخر فصل به طور کامل‌تر بررسی می‌شوند. فصل آخر به سازماندهی برای پیاده‌سازی سی.آرام اختصاص دارد. با تفکیک فرایندهای سی.آرام به اجزای سازنده آن امیدواریم خواننده قادر باشد به آن به عنوان مجموعه‌ای از فرایندهای استراتژیک با هدف خلق ارزش برای سهامدار بنگرد و بر مبنای نیاز در کار به طراحی برنامه‌های پیاده‌سازی برای خود بپردازد.

درباره محتوا و دامنه کاربرد این کتاب ذکر چند نکته ضروریست:

اول اینکه رویکرد آن به مدیریت ارتباط با مشتری، رویکرد استراتژیک است. این کتاب یک راهنمای کامل برای پیاده‌سازی نیست. سی.آرام بسیار وسیع و گسترده است و در نتیجه شیوه پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها بسیار متغیر می‌باشد لذا در این کتاب به شرح کامل فعالیت‌های پیاده‌سازی نمی‌پردازیم.

دوم اینکه این کتاب بین سی.آرام و سی.آرام الکترونیکی فرقی قائل نمی‌شود. اگر مدیران می‌خواهند بین آن‌ها فرق بگذارند، سی.آرام الکترونیکی بر استفاده از ابزارهای تجارت الکترونیک یا کانال‌های الکترونیکی در سی.آرام تمرکز دارد. تمیز دادن آن‌ها خوب است اما از نظر ما همه آن‌ها جزئی از سی.آرام می‌باشند.

سوم اینکه هدف از بررسی سی.آرام در این کتاب، مطالعه راه حل‌های ویژه فن‌آوری مانند انبارش داده^۱ یا داده کاوی^۲ و روش خاص مانند بازاریابی یک به یک یا بازاریابی بر اساس مجوز^۳ نیست و به تحلیل محصولات فروشندگان متعدد سی.آرام نمی‌پردازد. این موضوعات به وفور در کتاب‌های عالی نویسندگانی مانند ران سوفیت، دان پپرز، مارتا راجرز و گزارش‌های شرکت‌های تحلیلگر برتر مانند گارتنر، دیتا مانیتر و فارستر آمده است.

برای کمک به خواننده در مطالعه بیشتر پیرامون اجزای مدیریت ارتباط با مشتری در قسمت منابع هر فصل، بخش مطالعات بیشتر آمده است. همچنین یک فهرست برای مطالعه

1- Data warehousing

2- Data mining

3 -Permission Marketing

کتاب‌های مرتبط با سی.آر.ام در پایان کتاب وجود دارد. این فهرست دقیق از ساختار کتاب تبعیت می‌کند و به معرفی کتاب‌های برجسته‌ای که در مورد هر موضوع نگارش شده می‌پردازد که به خواننده علاقمند کمک می‌کند درباره موضوعات دلخواه خود به مطالعه بیشتر بپردازد. تا جای ممکن از ارجاع به منابع خودداری شده تا خوانایی متن افزایش یابد. مدیریت ارتباط با مشتری با عمر حدود یک دهه هنوز در دوران طفولیت به سر می‌برد. شناخت سیر تکامل آن و ظرفیت‌هایش نیاز به تلاش بسیاری دارد. با عنایت به تجربه‌های موفق متعدد و شکست‌های بسیار، دستیابی به اهداف سهامداران باید در محور تمرکز سی.آر.ام به عنوان یک رویکرد استراتژیک باشد. هدف از این کتاب کمک به القای این دیدگاه استراتژیک به سی.آر.ام و ارائه راهنمایی‌هایی برای پیشرفت در مسیر تعالی در امور مرتبط با مشتری می‌باشد.