



مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

(رشته مدیریت اجرایی)

دکتر سعید عابسی محسن فرقانی علی فرقانی

بسم الله الرحمن الرحيم

پیشگفتار ناشر

کتاب‌های دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف یک درس در یک یا چند رشته دانشگاهی، به صورت کتاب درسی، متن آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک درسی چاپ می‌شوند.

کتاب درسی ثمره کوشش‌های علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصل‌های مصوب تهیه و پس از داوری علمی، طراحی آموزشی، و ویرایش علمی در گروه‌های علمی و آموزشی، به چاپ می‌رسد. پس از چاپ ویرایش اول اثر، با نظرخواهی‌ها و داوری علمی مجدد و با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدیدنظر می‌کند و ویرایش جدید کتاب با اعمال ویرایش زبانی و صوری جدید چاپ می‌شود.

متن آزمایشگاهی (م) راهنمایی است که دانشجویان با استفاده از آن و کمک استاد، کارهای عملی و آزمایشگاهی را انجام می‌دهند.

کتاب‌های فرادرسی (ف) و **کمک درسی** (ک) به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه و بر روی لوح فشرده تکثیر می‌شوند و یا در وبگاه دانشگاه قرار می‌گیرند.

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی

فهرست

یازده

دیباجه کتاب

۱	فصل اول: مشتری و فلسفه مشتری گرایی
۱	۱-۱- مقدمه
۲	۲-۱- اهمیت مشتری
۳	۳-۱- چرا مشتری در اوایت است
۳	۱-۳-۱- توجه به نیازهای مشتری
۴	۲-۳-۱- پیش بینی نیازها
۴	۳-۳-۱- برآورده کردن انتظارات
۴	۴-۱- تفاوت میان سازمان های مشتری گرا و سازمان های معمولی
۶	۵-۱- مشتری کیست
۷	۶-۱- تعریف ارباب رجوع
۷	۷-۱- نیازها، برداشت ها، انتظارات
۹	۸-۱- چگونه برداشت ها و انتظارات مشتری را مدیریت کنیم
۱۰	۹-۱- بخش بندی مشتریان
۱۰	۱-۹-۱- انواع مشتری
۱۵	۱۰-۱- چگونه مشتریان گوناگون را در بخش خدمات بشناسیم

۱۷	فصل دوم: سیستم های سازمانی
۱۷	۱-۲- مقدمه
۱۸	۲-۲- مدیریت زنجیره تأمین
۱۸	۱-۲-۲- تعاریف
۱۹	۲-۲-۲- جریان های زنجیره تأمین
۲۰	۳-۲-۲- ساختار و اجزای زنجیره تأمین
۲۲	۴-۲-۲- انواع زنجیره های تأمین
۲۳	۵-۲-۲- مزایای مدیریت زنجیره تأمین

۲۳	۶-۲-۲- مشکلات زنجیره تأمین و راه حل ها
۲۳	۶-۲-۱- دلایل مشکلات زنجیره تأمین
۲۶	۳-۲- برنامه ریزی منابع سازمان
۲۷	۳-۱-۲- هدف های اصلی ERP
۲۸	۳-۲-۲- یک سیستم کامل ERP شامل بخش های زیر است
۲۸	۳-۳-۲- ERP چه چیزی را در کسب کار اصلاح می کند؟
۲۹	۳-۴-۲- هزینه واقعی ERP چقدر است؟
۲۹	۳-۵-۲- هزینه های پنهان ERP کدامند؟
۳۱	۳-۶-۲- چرا اغلب پروژه های ERP شکست می خورند؟
۳۱	۳-۷-۲- مزایای ERP
۳۲	۳-۸-۲- معایب ERP

۳۵	فصل سوم: مدیریت ارتباط با مشتری
۳۵	۳-۱- مقدمه
۳۶	۳-۲- تاریخچه و ادبیات مدیریت ارتباط با مشتری
۳۶	۳-۱-۲-۳- توجیه
۳۸	۳-۲-۲- تاریخچه و تعاریف CRM
۴۴	۳-۳- موضوعات مورد بحث در CRM
۴۵	۳-۴- کار تیمی در مدیریت ارتباط با مشتری
۴۵	۳-۵- اهداف مدیریت ارتباط با مشتری
۴۶	۳-۱-۵- اهداف CRM از دیدگاه برنت
۴۷	۳-۲-۵- اهداف CRM از دیدگاه ویلسون، وانیل و مک دونالد
۴۷	۳-۳-۵- اهداف CRM از دیدگاه گرینبرگ
۴۸	۳-۴-۵- اهداف CRM از دیدگاه بایون، گوتچ و بولز
۴۸	۳-۵-۵- اهداف CRM از دیدگاه ریالز و ناکس
۴۹	۳-۶-۵- اهداف CRM از دیدگاه کیم، سو و هودانگ
۵۰	۳-۶- ضرورت به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری
۵۰	۳-۷- مزایای استفاده از سیستم CRM
۵۱	۳-۸- نتایج حاصل از اجرای درست CRM
۵۶	۳-۹- برخی از دستاوردهای کلی CRM
۵۶	۳-۱۰- رهبری در مدیریت ارتباط با مشتری
۵۸	۳-۱۱- پنج موتور اصلی و استاندارد CRM
۵۹	۳-۱۲- سابقه مدیریت ارتباط با مشتری
۶۰	۳-۱۲-۱- پیشینه نظری
۶۵	۳-۱۲-۲- پیشینه تجربی

۶۹	فصل چهارم: ابعاد و استراتژی های مدیریت ارتباط با مشتری
۶۹	۴-۱- مقدمه
۷۰	۴-۲- تکامل CRM

۷۱	۳-۴- مشتری محوری
۷۳	۴-۴- سیکل دوره حیات ارتباط با مشتری
۷۳	۴-۴-۱- چرخه عمر مشتری - عرضه‌کننده
۷۴	۴-۴-۲- سیکل دوره حیات ارتباط با مشتری
۷۶	۴-۵- فناوری‌های مدیریت ارتباط با مشتری
۷۶	۴-۵-۱- مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی
۷۷	۴-۵-۲- مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی
۷۸	۴-۵-۳- مدیریت ارتباط با مشتری تعاملی
۷۹	۴-۶- بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری
۷۹	۴-۶-۱- بازاریابی
۸۰	۴-۶-۲- بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری
۸۲	۴-۷- CRM و بازاریابی الکترونیکی
۸۲	۴-۷-۱- بازاریابی الکترونیک
۸۵	۴-۷-۲- اصول اتوماسیون‌سازی CRM
۸۶	۴-۸- PRM مکمل CRM
۸۷	۴-۹- اهمیت اطلاعات در موفقیت CRM
۸۸	۴-۱۰- نقش فناوری اطلاعات در CRM
۹۰	۴-۱۱- نقش نوآوری در CRM
۹۱	۴-۱۲- ارتباط مداوم و ایجاد ارزش برای مشتری
۹۲	۴-۱۳- توسعه مدل‌های اندازه‌گیری و برآورد اثر CRM
۹۴	۴-۱۴- اندازه‌گیری ارزش CRM
۹۴	۴-۱۵- مدیریت سرمایه مشتری (C-CAM)
۹۶	۴-۱۶- بازار مدیریت ارتباط با مشتری

۱۰۳	فصل پنجم: فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری
۱۰۳	۵-۱- مقدمه
۱۰۴	۵-۲- طبقه‌بندی برنامه‌های کاربردی CRM
۱۰۶	۵-۳- روند کلی مسئله
۱۰۶	۵-۴- فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری
۱۰۶	۵-۴-۱- مدل چرخه حیات CRM
۱۰۷	۵-۴-۲- مدل یکپارچگی - تاکتیکی فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری
۱۱۰	۵-۴-۳- مدل یکپارچه‌سازی کارکردهای کسب‌وکار در استراتژی بازاریابی
۱۱۲	۵-۴-۴- چارچوب گارنتر
۱۱۸	۵-۴-۵- فرایند CRM از دیدگاه تام
۱۲۰	۵-۵- مراحل استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان
۱۲۰	۵-۵-۱- تهیه برنامه کسب وکار
۱۲۳	۵-۵-۲- شناسایی و طبقه‌بندی مشتریان کلیدی
۱۲۴	۵-۵-۳- ایجاد سیستم اندازه‌گیری سودآوری مشتری
۱۲۴	۵-۵-۴- برنامه جذب و حفظ مشتری کلیدی

- ۱۲۵ ۵-۵-۵ ایجاد سیستم اندازه‌گیری رضایت مشتری
- ۱۲۵ ۵-۶ به‌کار بردن CRM برای مشاغل کوچک
- ۱۲۶ ۵-۶-۱ به‌کار بردن راه‌حل مناسب
- ۱۲۷ ۵-۶-۲ چهار عامل مؤثر بر تصمیم‌گیری

۱۲۹ فصل ششم: پروسه اجرایی مدیریت ارتباط با مشتری

- ۱۲۹ ۶-۱ مقدمه
- ۱۲۹ ۶-۲ ملاحظات مهم در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری
- ۱۳۱ ۶-۳ روش‌ها و اصول اجرای استراتژی CRM در سازمان‌های اقتصادی
- ۱۳۴ ۶-۴ اصول اجرای مدیریت ارتباط با مشتری
- ۱۳۵ ۶-۵ نیازمندی‌های اجرای مدیریت ارتباط با مشتری
- ۱۳۶ ۶-۶ شرایط اجرای مدیریت ارتباط با مشتری
- ۱۳۸ ۶-۷ خدمات الکترونیکی
- ۱۳۹ ۶-۸ چگونه می‌توان استراتژی CRM را با موفقیت اجرا کرد؟
- ۱۴۱ ۶-۸-۱ رویکرد کارت امتیازی برای حداکثرسازی موفقیت در اجرای CRM
- ۱۴۳ ۶-۸-۲ رویکرد شش سیگما برای حداکثرسازی موفقیت در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری
- ۱۴۵ ۶-۸-۳ ترکیب کردن کارت امتیازی CRM با شش سیگمای استراتژیک
- ۱۴۷ ۶-۹ مشکلات اجرای CRM
- ۱۴۹ ۶-۱۰ نقش عوامل انسانی در پیاده‌سازی CRM
- ۱۵۰ ۶-۱۱ وضعیت موفقیت - شکست پروژه‌های CRM
- ۱۵۱ ۶-۱۱-۱ علل عمده شکست
- ۱۵۴ ۶-۱۱-۲ علل موفقیت مؤسسات
- ۱۵۵ ۶-۱۱-۳ نشانه‌های اعلام خطر و اعمال عکس‌العمل‌های مناسب در برابر آن‌ها

۱۵۹ فصل هفتم: مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی (E-CRM)

- ۱۵۹ ۷-۱ مقدمه
- ۱۵۹ ۷-۲ تعاریف و مفاهیم E-CRM
- ۱۶۱ ۷-۳ دامنه E-CRM
- ۱۶۵ ۷-۴ بخش‌های E-CRM
- ۱۶۶ ۷-۵ شش e کلیدی در E-CRM
- ۱۶۸ ۷-۶ تمهیدات قبل از پیاده‌سازی E-CRM
- ۱۶۹ ۷-۷ چالش‌های پیاده‌سازی E-CRM و نحوه برخورد با آن‌ها
- ۱۷۰ ۷-۸ الگوها و نیازمندی‌های اجرایی E-CRM
- ۱۷۱ ۷-۹ الگوی سیستم مدیریت تحلیلی با مشتریان
- ۱۷۱ ۷-۹-۱ جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی اطلاعات در رابطه با مشتریان
- ۱۷۲ ۷-۹-۲ بانک اطلاعات برای درک بهتر مشتریان

۱۷۵ فصل هشتم: مدیریت ارتباط با مشتری در خرده‌فروشی آنلاین

- ۱۷۵ ۸-۱ مقدمه

۱۷۶	۸-۲- عصری جدید در تجارت
۱۷۷	۸-۳- حرکت از گذشته به سوی آینده
۱۷۸	۸-۴- اطلاعات سنگ بنای ایجاد رابطه با مشتری است
۱۷۸	۸-۵- چالش خرده‌فروشان الکترونیکی
۱۷۸	۸-۵-۱- جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها
۱۸۱	۸-۵-۲- بازاریابی روابط مشتری
۱۸۳	۸-۵-۳- تولید ارزش افزوده
۱۸۴	۸-۵-۴- ارائه ارزش افزوده
۱۸۴	۸-۵-۵- سفارشی کردن صفحات وب
۱۸۴	۸-۵-۶- اطلاعات نشانه گرفته شده
۱۸۵	۸-۵-۷- تعامل بین مشتری و فروشنده
۱۸۵	۸-۵-۸- تعامل بین مشتریان با یکدیگر
۱۸۶	۸-۵-۹- محصولات سفارشی شده
۱۸۶	۸-۵-۱۰- جوایز و مشوق‌ها
۱۸۷	۸-۵-۱۱- پرورش وفاداری مشتریان
۱۸۸	۸-۵-۱۲- ارزش شخصی‌سازی
۱۸۸	۸-۵-۱۳- تأثیر شخصی‌سازی
۱۹۰	۸-۶- خرده‌فروشی اینترنتی
۱۹۱	۸-۷- خرده‌فروشان سنتی و چالش‌ها
۱۹۱	۸-۷-۱- بهبود فرایند خرید
۱۹۲	۸-۷-۲- ارزش کارت‌های مشتری
۱۹۲	۸-۷-۳- انتخاب استراتژی روی خط
۱۹۳	۸-۷-۴- انتخاب استراتژی‌های رقابتی

۱۹۵	فصل نهم: داده‌کاوی در مدیریت ارتباط با مشتری
۱۹۵	۹-۱- مقدمه
۱۹۷	۹-۲- داده‌کاوی
۲۰۰	۹-۳- مدیریت ارتباط با مشتری
۲۰۱	۹-۴- چرخه زندگی مشتری
۲۰۷	۹-۴-۱- حفظ مشتریان خوب از طریق داده‌کاوی
۲۰۸	۹-۵- فرایند داده‌کاوی در مدیریت ارتباط با مشتری
۲۰۹	۹-۶- مراحل اجرایی داده‌کاوی در CRM
۲۱۰	۹-۶-۱- مشخص کردن مشکل کسب و کار
۲۱۰	۹-۶-۲- ساخت یک پایگاه داده بازاریابی
۲۱۱	۹-۶-۳- کاوش داده
۲۱۱	۹-۶-۴- آماده کردن داده برای مدل‌سازی
۲۱۲	۹-۶-۵- ساخت مدل داده‌کاوی
۲۱۳	۹-۶-۶- ارزیابی نتایج
۲۱۳	۹-۶-۷- ترکیب کردن داده‌کاوی با راه‌کار CRM

فصل دهم: نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری

۲۱۷

۲۱۷

۱۰-۱- مقدمه

۲۱۸

۱۰-۲- خدمات و امکانات نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتریان

۲۱۸

۱۰-۲-۱- فروش مکانیزه

۲۱۹

۱۰-۲-۲- بازاریابی مکانیزه

۲۱۹

۱۰-۲-۳- استراتژی فروش

۲۱۹

۱۰-۲-۴- خدمات مشتریان

۲۲۰

۱۰-۳- نیازهای عملیاتی در نرم‌افزارهای CRM

۲۲۰

۱۰-۴- وظایف CRM

۲۲۲

۱۰-۴-۱- بازاریابی، فروش، پشتیبانی و خدمات مشتری (CSS) به‌عنوان بخش‌های اصلی

۲۲۴

۱۰-۴-۲- اتوماسیون جریان کار و مدیریت تماس‌های متقابل با مشتری به‌عنوان بخش‌های تکمیلی

۲۲۶

۱۰-۴-۳- تجزیه تحلیل داده‌ها و یکپارچه‌سازی سیستم‌های قدیمی به‌عنوان بخش‌های تکمیلی

۲۲۷

۱۰-۵- ارزیابی نرم‌افزارهای CRM

۲۲۸

۱۰-۶- روش‌های ارزیابی نرم‌افزارهای CRM

۲۲۹

۱۰-۷- نرم‌افزارهای CRM جامع برای سازمان‌های متوسط و بزرگ

۲۴۰

۱۰-۸- نرم‌افزارهای CRM برای سازمان‌های کوچک و متوسط

۲۴۴

۱۰-۹- فروش خدمات نرم‌افزارهای CRM

۲۴۵

۱۰-۹-۱- مزایای استفاده‌ی اجاره‌ای از خدمات CRM

۲۴۵

۱۰-۹-۲- نکات ضعف یا اشکالات استفاده‌ی اجاره‌ای از خدمات CRM

۲۴۶

۱۰-۱۰- معرفی نرم‌افزار سیستم مدیریت امور مشتریان Wintouch

۲۴۷

۱۰-۱۰-۱- خصوصیات فنی سیستم

۲۴۷

۱۰-۱۰-۲- ویژگی‌های مهم سیستم

۲۴۸

۱۰-۱۰-۳- خصوصیات سیستم

۲۵۰

۱۰-۱۰-۴- اجزاء اصلی سیستم

۲۵۵

منابع

دیباچه کتاب

آیا تا به حال فکر کرده‌اید که چرا بعضی از افراد در زمینه‌های مختلف علمی، اقتصادی و صنعتی جزء موفق‌ترین چهره‌های دنیا محسوب می‌شوند؟ شاید شما هم دوست دارید جزء آن دسته از آدم‌هایی باشید که موفق‌ترین بازرگانان، مبتکران، صنعت‌گران و چهره‌های شاخص جهان هستند.

به نظر شما راز موفقیت در چیست؟

ضروری است برای تحقق بخشیدن به این خواسته‌های آرمانی، قبل از هر چیز خواسته‌ها و نیازهای اصلی جامعه را تشخیص داده و آنگاه با نقشه‌ای کاملاً دقیق و ایجاد سازمانی یادگیرنده، تندآموز و با تلاشی مجاهدانه و مستمر به سوی اهداف از پیش تعیین شده حرکت کرد.

یکی از عوامل محیطی، مشتریان یک سازمان هستند. هر مجموعه یا سازمان، جدا از فعالیتی که انجام می‌دهد، در نهایت با گروهی سر و کار دارد که باید نتیجه فعالیت خود را به هر نوعی که باشد به آن تحویل دهد؛ و آن کسی نیست جز «مشتری» آن فعالیت. بدیهی است در جایی که نتیجه نهایی متعلق به مشتری است، نظر و خواسته او شرط اول فایده‌دار بودن فعالیت مذکور است. از طرفی در عصر حاضر که عصر رقابت است، مسأله مشتری از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار می‌باشد؛ چرا که توجه و یا عدم توجه به این اصل می‌تواند تأثیر زیادی روی رونق یا رکود کسب و کار تولیدکنندگان و ارائه‌دهندگان خدمات داشته باشد.

در دهه گذشته بسیاری از شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که به جای بازار، در خدمت مشتری هستند. صنعت رایانه از هم‌اکنون به خوبی متوجه این مطلب شده؛ زیرا رشد قیمت‌ها رو به کاهش است. از این‌رو؛ برنامه‌های «مشتری‌گرایی»^۱ و «خشنودی مشتریان»^۲ رو به فزونی دارد. صاحب‌نظران مدیریت، کسب رضایت مشتری را از مهم‌ترین وظایف و اولویت‌های مدیریت شرکت‌ها برشمرده و لزوم پایبندی همیشگی و پایدار بودن مدیران عالی به جلب رضایت مشتریان را پیش شرط اصلی موفقیت به حساب آورده‌اند.

برخی از شرکت‌ها پا را فراتر گذاشته‌اند. آن‌ها دریافته‌اند که نگهداری و بهره‌برداری از مشتریان موجود، کم‌هزینه‌تر از یافتن بازارهای تازه است. از این‌رو؛ هر چه بیشتر در مشتری‌گرایی، خدمات و خشنودی مشتریان می‌کوشند. «مشتری» و «خدمت» واژه‌هایی هستند که در حوزه IT به دفعات از آن سخن رانده می‌شود. در نگاه شرکت‌های پیشرو، «مشتری» و بهبود ارتباط با او یک برنامه راهبردی است که از یک سو باعث افزایش اعتبار و منزلت شرکت می‌شود و از سوی دیگر سود اقتصادی حاصل از فعالیت‌های سازمان را افزایش می‌دهد. به دلیل چنین رخدادی است که مقاله‌ها و کتاب‌های گوناگونی در این زمینه چاپ و منتشر می‌شود و آموزگاران فراوانی در این راه گام نهاده‌اند. تام پیترز^۳ از پیشگامان در این حوزه است.

چند دلیل برای ادامه خواندن مطالب کتاب

- به رغم گذشت سال‌ها از این موضوع، همچنان شرکت‌هایی هستند که در زمینه خدمات مشتریان لنگان لنگان پیش می‌روند. تنها ۳۰٪ از اعضای فورچون ۵۰۰^۴ از میزان خشنودی مشتریان خود آگاهی داشته و یک دهم آن‌ها به سودآوری این پدیده اقرار دارند.

- با گسترش اینترنت و بازرگانی الکترونیکی، شرکت‌ها باید بیاموزند که در کسب و کار الکترونیکی چگونه با مشتریانی تماس برقرار کرده و گفتگو کنند که هرگز ندیده‌اند. باید به اندیشه‌های نوین‌تری در زمینه خدمات مشتریان مجهز شویم. فناوری،

1. Customer orientation
2. Customer satisfaction
3. Tom Peters
4. Fortune 500

شرکت‌های سنتی را مجبور می‌سازد تا به منظور رقابتی ماندنی، راهبردهای خدماتی تازه‌ای برگزینند.

از آنجا که مشتری مهم‌ترین دارایی هر سازمان به حساب می‌آید و تمامی تلاش‌ها صرفاً در نحوه ارائه خدمت به او ارزش پیدا می‌کند، لذا حفظ مشتری مهمترین خط‌مشی هر مؤسسه خواهد بود. در نتیجه برای حفظ او باید از خصوصیات روحی، رفتاری، عادات و رسومات او مطلع باشیم تا با ارائه عکس‌العمل به موقع در مقابل گفتار و رفتار او فرصت‌هایی را ایجاد و بهره‌برداری کنیم. البته توسعه حفظ مشتری به تنهایی ممکن است موجب سودآوری بیشتر در سازمان نشود. سازمان‌ها بایستی به دنبال روش‌هایی برای وفاداری مشتری، توسعه حفظ مشتری و سودآوری باشند. وقتی مدیران باور داشته باشند که تغییرات در سازمان ضروری است، می‌توانند مدیریت تغییر را در سازمان خود بر عهده گیرند.

از جهات دیگر امروزه مشتری پول خود را به خاطر کالای تولیدی شما نمی‌دهد، بلکه آنچه متقاضی و مستحق دریافت آن است، ارزشی می‌باشد که از دریافت کالای شما نصیب او می‌شود و در مقابل آنچه تولیدکننده دریافت می‌کند رضایت و وفاداری مشتری است. به عبارتی کالا و پول، جای خود را به ارزش، رضایت و وفاداری داده‌اند. در اینجاست که ضرورت مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)¹ آشکار می‌شود.

جایگاه CRM عبارتند از: یک فرایند تحلیل سیستمی، براساس مبناها، ارزش‌ها و نیازهای یک سازمان به منظور همیاری مدیران، در جهت اتخاذ تصمیماتی صحیح، آگاهانه و مفید برای سازمان مربوطه. در واقع مدیریت ارتباط با مشتری سعی می‌کند تا با یک راه حل جامع که همانا یکپارچه کردن افراد، فرایندها و فناوری است، یک رابطه بدون نقص بین تمام فعالیت‌های مربوط به مشتری برقرار کند و ارتباط ما را با مشتریان بیشینه نماید. به عبارتی یک سری فعالیت‌ها (فروش، بازاریابی، تولید، ارائه خدمات و...) را حول مشتری تلفیق می‌دهد تا بتوانیم درباره رفتار و نیاز مشتریان بیشتر بیاموزیم و رابطه قوی‌تر، دوستانه‌تر و سودمندتری را با آن داشته باشیم.

ما در این کتاب می‌خواهیم تا با بیان یک سری مفاهیم و اصول کلیدی در راه موفقیت و رسیدن به اهداف متعالی سازمان در هر نوع کسب و کار، به معرفی و بررسی

استراتژی CRM به عنوان یک ابزار مدیریتی در جهت بهبود و توسعه عملکرد سازمان به منظور حفظ بقا و تداوم آن در عرصه رقابت از یک سو، و از سوی دیگر جذب و نگهداری مشتریان و جلب رضایت آن‌ها پردازیم.

با توجه به موارد ذکر شده، مطالب موجود در این کتاب در قالب ۱۰ فصل تقسیم‌بندی شده و به تفصیل بدان اشاره می‌شود. از طرفی مباحث موجود در ابتدای کتاب لازمه سرآغاز بحث مدیریت ارتباط با مشتری است و داشتن اطلاعات و آگاهی کافی و مفید در مورد آن الزامی است.

امید است مدیران و کارشناسان و مجریان سازمان‌های دولتی، خصوصی، صنعتی، بازرگانی، نظامی و... با مطالعه این مجموعه به راه‌کارهای ثمربخشی در حل مشکلات خود در مسیر مشتری مداری نائل آیند.

«وَمَا تُوَفَّقِي إِلَّا بَا ... الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ»

مؤلفین

سعید عابسی، محسن فرقانی، علی فرقانی

فصل اول

مشتری و فلسفه مشتری گرایی

فلسفه مشتری گرایی

امروزه مدیران به منظور بهبود و توسعه عملکرد کاری خود باید برای ارزشمندترین سرمایه‌هایشان، که مشتریان هستند، اهمیت خاصی قائل شوند.

۱-۱ مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی، بسیاری از مفاهیم در سازمان‌های پیشتاز، مفهومی دیگر پیدا کرده‌اند و به تبع آن، نقش جدیدی را در جوامع عهده‌دار شده‌اند. واژه «مشتری» نیز از این دگرگونی در امان نمانده است، زیرا دیگر مفهوم آن صرفاً یک معامله تجاری را به ذهن متبادر نمی‌کند، بلکه امروزه روابط انسان‌ها در یک تعامل طرفینی مفهوم پیدا می‌کند، به‌طوری‌که هر فردی از یک طرف مشتری افراد دیگر است و از طرف دیگر خود مشتریانی دارد. به عنوان مثال مسئول کارگزینی کارش تجاری نیست ولی مشتریانی دارد که کارمندان آن سازمان هستند و خود نیز وقتی به ناوایی می‌رود یا به خیاط مراجعه می‌کند مشتری آن‌ها است. همچنین راننده تاکسی، مسافری مشتریان او هستند و در مقابل وقتی خود او به تعمیرگاه یا پمپ بنزین می‌رود، مشتری آن‌ها محسوب می‌شود.

در بخش خدمات، گزینش راهبرد (استراتژی) را باید بر پایه چگونگی نگاه مشتریان به شرکت، سامان داد. بنابراین؛ نخست باید مشتریان را به خوبی شناخت. چه

کسانی هستند، نیازهایشان چیست، چه علاقه‌هایی دارند؟ چه چیزی انگیزه خرید و خرید دوباره آن‌ها می‌شود؟ چه چیزی مایه خشنودی و دل‌شادی ایشان می‌شود. جامعیت، فراشمولی و وسعت کاربردی جدید واژه «مشتری» از یک طرف و بستر تاریخی و دیرینه‌ای که ایران به خاطر قرار گرفتن در مسیر راه ابریشم دارد از طرف دیگر و شدت استقبال و رویکرد جهانی از این «واژه مقدس» و دلیل‌های متعدد دیگر، اهمیت فوق‌العاده‌ای را برای توجه عمیق به مشتری می‌طلبد. در این رابطه تحقیقات گسترده‌ای در سال‌های اخیر انجام شده است، نتیجه این بررسی‌ها، تفاوت‌های چشمگیری را که سازمان‌های مشتری‌مدار با سازمان‌های معمولی دارند را نشان می‌دهد.

۱-۲ اهمیت مشتری

برای نشان دادن اهمیت مشتری و ضرورت حفظ و نگهداری او فقط کافی است به موارد زیر دقت شود:

۱. هزینه جذب یک مشتری جدید بین ۵ تا ۱۱ برابر نگهداری یک مشتری قدیمی است.

۲. برای افزایش دو درصد مشتری باید ۱۰ درصد هزینه کرد.

۳. ضرر و زیان از دست دادن یک مشتری، در حکم فرار ۱۰۰ مشتری دیگر است.^۱

۴. رضایت مشتری، پیش شرط تمام موفقیت‌های بعدی شرکت‌هاست.^۲

۵. رضایت مشتری، مهمترین اولویت مدیریتی در مقابل اهداف دیگری همچون سودآوری، سهم بیشتر بازار، توسعه محصول و... است.^۳

۶. ارزشمندترین دارایی هر سازمان، اعتماد و اطمینان مشتریان است.^۴

۷. انتخاب مشتری دائمی و وفادار، تنها شرط بقای دائمی و استمرار فعالیت‌های

۱. دیوید جانسون، Customer Retention Focus or Failure، ص ۷۱

۲. دکتر دومینیک توربین، ۷ دستور طلایی، صفحه ۱۱

۳. دکتر دومینیک توربین، ۷ دستور طلایی، صفحه ۱۲

۴. پروفیسور کانو

کارآمد هر شرکتی است.^۱

۸. مدیران ارشد باید شخصاً الگوی پایبندی در قبال رضایت مشتری باشند.^۲

۹. مشتری ناراضی در نهایت حتماً سازمان را ترک می‌کند و پس از جدا شدن از ما، مشکل ناراضیاتی خود را به ۸ نفر انتقال می‌دهد و مهم‌ترین که آن‌ها را هم به سوی رقبای ما می‌کشانند.^۳

اگر بتوانیم نقص موجود در کالاهای تولیدی را ۵ درصد کاهش دهیم بین ۳۰ تا ۸۵ درصد افزایش سود از ناحیه مشتریان خواهیم داشت.^۴

۱-۳ چرا مشتری در اولویت است؟

شناخت کامل مشتری به منظور ارائه خدمات مطلوب به وی ضروری است. برنامه‌ریزی مناسب برای مشتریان و کسب رضایت آن‌ها مستلزم آن است که ابتدا بهترین مشتریان را شناسایی، و سپس اطلاعات مربوط به آن‌ها جمع‌آوری شود.

پیشرفت سازمان‌ها در گروهی همگام شدن با نیازهای در حال تغییر مشتریان و موفقیت در جلب رضایت آن‌ها است. مشتری را در اولویت قرار دهید و بدین ترتیب است که می‌توان خواسته‌های او را مرتفع و انتظاراتش را پیش‌بینی کرد. این کار در بلند مدت موفقیت کاری را تضمین می‌کند.

۱-۳-۱. توجه به نیازهای مشتری

با یک رویکرد مشتری‌مدار می‌توان اطمینان حاصل کرد که محصولات و خدمات مناسب، چه در زمان حال و چه در زمان آینده، به دست مشتریان واقعی سپرده می‌شود. اگر ترتیبی داده شود که خود مشتری در انتخاب تولیدات و خدمات ما و نحوه ارائه آن‌ها تأثیرگذار باشد، در واقع در مسیر برآورده ساختن نیازهای مشتری حرکت می‌کنیم. این موضوع در تحقق سودآوری بلندمدت یک امر ضروری است چرا که مشتریان بابت چیزی هزینه می‌کنند که به آن نیاز داشته باشند.

۱. پروفیسور کانو

۲. یونان کوبایاسنی

۳. کتاب «به سوی تعالی»

۴. Galbright، مشتریان ناراضی، ص ۴۵

۱-۳-۲ پیش‌بینی نیازها

سیاست‌های دولتی، سلیقه مشتریان، فناوری روز، شرایط اقتصادی و حتی نیازهای مشتریان دائماً در حال تغییر است. بنابراین باید درک کاملی از مشتریان خود داشته باشیم و همواره به صحبت‌ها و نظرات آن‌ها توجه کنیم. همچنین به دقت تولیدات و وقایعی که می‌تواند بر روی آن‌ها و کسب و کارشان تأثیرگذار باشد را در نظر گرفته و سپس برای برآورده شدن نیازهایشان برنامه‌ریزی کرد. بدین ترتیب خطر از دست دادن مشتری به حداقل می‌رسد. در غیر این صورت مشتریان به سراغ دیگران خواهند رفت، زیرا نتوانسته‌ایم متوجه تغییر در نیازهای آن‌ها بشویم. از طرفی ممکن است رقبا نیز محصولات و خدمات بهتری ارائه کنند.

۱-۳-۳ برآورده کردن انتظارات

مشتریان امروزی انتظار دریافت خدمات عالی دارند و در صورتی که احساس کنند به آن‌ها بها داده نمی‌شود، دچار نارضایتی و ناخشنودی می‌شوند. توجه به این نکته حائز اهمیت است که مشتریان نه تنها عملکرد ما را در مقایسه با رقبایمان مورد ارزیابی قرار می‌دهند، بلکه از نظر وعده‌هایی که به آن‌ها داده‌ایم و میزان مطابقت محصولات و خدمات با استانداردهای مورد قبول خود نیز در مورد ما به قضاوت می‌نشینند.

خلاصه اینکه اگر در جهت بهبود خدمات تلاش می‌کنیم باید به این نکته توجه داشته باشیم که باید همواره مشتری خود را در اولویت قرار داده و به خاطر داشته باشیم که همیشه گزینه‌های دیگری نیز پیش روی مشتریان ما قرار دارد و باید به گونه‌ای فعالیت کنیم که گزینه انتخابی مشتری، ادامه همکاری با ما باشد.

۱-۴ تفاوت میان سازمان‌های مشتری‌گرا و سازمان‌های معمولی

۱. بازگشت سرمایه در سازمان‌های مشتری‌مدار ۱۷ درصد و در سازمان‌های معمولی ۱۱ درصد است.

۲. سود فروش در سازمان‌های مشتری‌مدار ۹/۲ درصد و در سازمان‌های معمولی ۵ درصد است.

۳. رشد سهم در بازار در سازمان‌های مشتری‌مدار ۶ درصد و در سازمان‌های

معمولی ۲ درصد است.

۴. کاهش هزینه‌ها در سازمان‌های مشتری‌مدار ۱۰ الی ۱۵ درصد و در سازمان‌های معمولی ۲ الی ۳ درصد است.

۵. رشد قیمت سهام در سازمان‌های مشتری‌مدار ۱۶/۹ درصد و در سازمان‌های معمولی ۱۰/۹ درصد است.

۶. در سازمان‌های مشتری‌مدار ۵ درصد کاهش در گریز مشتری (از دست دادن مشتری) باعث افزایش ۳۰ تا ۸۵ درصد سود می‌شود.

۷. ۹۸ درصد مشتریان ناراضی بدون شکایت و بدون اطلاع قبلی سازمان‌ها را ترک کرده و به سمت رقبا می‌روند.

۸. سازمان‌های مشتری‌مدار، مشتریان موقتی را به مشتریان دائمی تبدیل می‌کنند که به آن‌ها مشتریان وفادار هم می‌گویند و بدین وسیله سود بیشتری را برای خودشان تضمین می‌کنند، زیرا که: مشتریان وفادار سود آوری بیشتری دارند، خرید مجدد بالاتری دارند، دارای سهم عمده‌ای از بازار هستند و باعث گسترش و معرفی سازمان به دیگران هستند.

۹. یک مشتری وفادار باعث ۲۶ هزار دلار درآمد برای شرکت تولیدکننده آب پرتقال و از طریق تبلیغ آن، به صورت دهان به دهان شده است.

۱۰. چنانچه سازمانی نرخ نگهداری مشتری خود را ۲ درصد افزایش دهد، اثرش بیشتر از این است که هزینه‌های عملیاتی خود را ۱۰ درصد کاهش دهد.

۱۱. یک مشتری، برای تمام عمر، ارزشی معادل ۲ میلیون دلار برای یک شرکت خودروسازی و ۱/۵ میلیون دلار برای یک شرکت هواپیمایی دارد.

۱۲. سازمان‌های مشتری‌مدار، ضریب مشتری‌گریزی را پایین می‌آورند و در عوض ضریب نگهداری مشتری را افزایش می‌دهند.

۱۳. رسیدن به حد ۵۰ درصد بهبود در سودآوری بیشتر از طریق تمرکز بر وفاداری مشتری ممکن می‌گردد و رسیدن به آن از طریق پافشاری در کاهش هزینه و یا افزایش سهم بازار صورت می‌گیرد.

۱۴. در سازمان‌های مشتری‌مدار، نیاز نیست که همه را راضی کنید، مشتریان زیادی هستند که رضایتشان موضوعیت ندارد ولی رضایت (وفاداری) بعضی از

مشتریان به قدری برای موفقیت سازمان و بقای آن حیاتی است که لازم است سازمان، نه تنها آنان را به بهترین شکل راضی نماید بلکه باید آن‌ها را همیشه راضی نگه دارد.

۱۵. در مورد علل شکست سازمان‌های ناموفق، تحقیقات نشان می‌دهد که ۶۲

درصد از آن‌ها، رضایت مشتری را به عنوان یک اولویت تلقی نمی‌کنند.

۱۶. سازمان‌های امروزی به اهمیت ارتقاء رضایت عمومی کاملاً آگاه هستند و

بیشتر به سوی وفاداری مشتری، مشتری‌گریزی در حد صفر^۱ و نگهداری مشتری در

تمام عمر حرکت می‌کنند.^۲

۱-۵ مشتری کیست؟

در قسمت‌های قبل اهمیت مشتری، فلسفه توجه سازمان‌های مدرن به این عنصر کلیدی، و ارزش مشتری و قوانین حاکم بر سازمان‌های مشتری مدار به طور اختصاصی مورد بحث قرار گرفت. در این قسمت ما با تعریف مشتری و انواع مشتری آشنا شده و نتیجه‌هایش را برای جلب رضایت مشتریان وفادار مورد توجه قرار می‌دهیم.

«مشتری»^۳ همان کسی است که نیازش را خود تعریف می‌کند، کالاها و خدمات تولیدی ما را مصرف می‌کند و حاضر است بابت آن هزینه مناسبی راپردازد. ولی زمانی این هزینه را متقبل می‌شود که در کالاها و خدمات تحویلی، ارزشی را ببیند که پرداخت آن هزینه را توجیه کند.

تا سال ۱۹۹۰ استنباط جهان تجارت از استعمال واژه مشتری صرفاً بر انجام معاملات تجاری محض محدود بود که درآمدی از آن حاصل می‌شد ولی امروزه مشتری به عنوان یک واحد غیردرآمدزا نیز مطرح است. بنابراین «مشتری کسی است که انجام معامله و داد و ستدی را در یک محیط رقابتی به عهده دارد و در حالت تعاملی چیزی را می‌دهد و چیزی را می‌گیرد».

1. Zero Customer Defection

۲. اکثر آمار این فصل از کتاب فراتر از رضایت مشتری، به سوی وفاداری مشتری، نوشته: کیکلی، ار، بوت، ترجمه: مهندس مهدوی استخراج شده است.

3. Customer

۱-۶ تعریف ارباب رجوع^۱

مثل مشتری حالت تعاملی و طرفینی ندارد بلکه خدمات یک جانبه را شامل می‌شود که در آن فروشنده‌ها، اطلاعات بیشتری نسبت به موضوع معامله دارند ولی خریدار نمی‌تواند به سادگی آن اطلاعات را به دست آورد، در حالی که سخت، به آن‌ها نیازمند است. مثل خدمات درمانی، خدمات علمی، خدمات آموزشی و پرورشی. وقتی مردم را موظف می‌کنیم برای رانندگی کردن گواهینامه بگیرند، یا برای خروج از کشور گذرنامه تهیه کنند و یا برای شناسایی از یکدیگر، شناسنامه بگیرند و آن‌ها مجبور به انجام این گونه کارها هستند، در این صورت به آن‌ها «ارباب رجوع» اطلاق می‌شود.

۱-۷. نیازها، برداشت‌ها، انتظارات

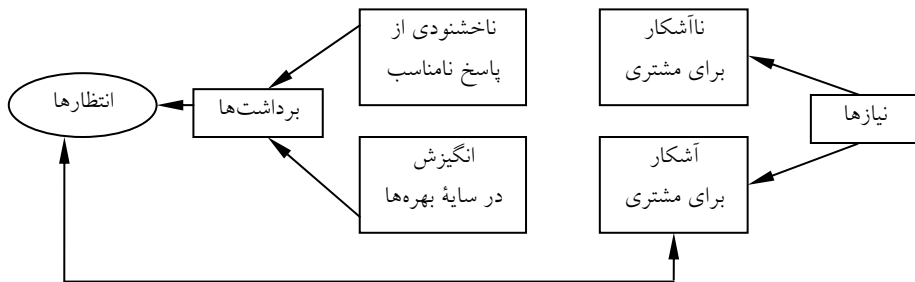
در چگونگی پیشنهاد دادن ما، عواملی خواه عینی یا روان‌شناختی وجود دارند که بر درک و برداشت مشتری اثر می‌گذارند. هنگامی که ماهی را در یک سینی پر از یخ جا می‌دهیم، تازه‌تر به نظر می‌رسد. در یک دفتر مشاور، میز خالی و تمیز نشانه مرتب بودن و وفادارسازی سازمان است. ایجاد سرگرمی برای مشتریان در حال انتظار، گذران وقت را آسان می‌کند. از این رو توجه به حواس پنج‌گانه مشتری در تنظیم و ارائه پیشنهادها، او را به کیفیت و کمیت توانمندی ما در برآوردن نیازهایش مطمئن‌تر می‌سازد.

چنانچه نشانه‌های عینی مناسب نباشند، برداشت و دید مشتری تغییر می‌کند. ظاهر کثیف یک رستوران، آشپزی ناسالم و بد آن را به خاطر می‌آورد. تایلرهای نو زیر یک خودرو نمودی ندارند، مگر این که رینگ‌های چرخ هم تمیز باشند. پخش بروشورهای چهار رنگ با کاغذ اعلا برای تبلیغ ارزان‌فروشی، بر مشتری اثر معکوس می‌گذارد. اگر نسخه‌ای که برای مشتری می‌پیچیم به هر دلیل برداشت نامناسبی در وی برانگیزد، در توانمندی ما به ارائه خدمات مورد نیاز خود، تردید خواهد کرد.

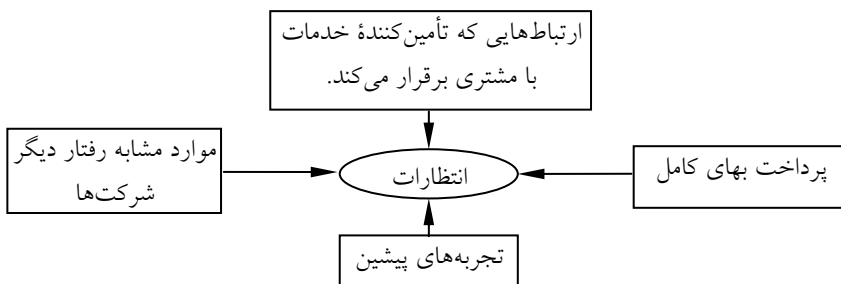
در برابر نیازها (چه آشکار و پنهان)، برداشت‌ها و انتظارات مشتری قرار دارند. ممکن است برداشت مشتری با آنچه شرکت انجام می‌دهد، متفاوت باشد. از سوی دیگر، انتظارات مشتری از چگونگی برداشتی که از پیشنهاد شرکت دارد، شکل می‌گیرد (شکل ۱-۱).

برای مثال در یک سفر هوایی، چمدان شما در فرودگاه مقصد پیدا نمی‌شود. انتظار شما از شرکت هواپیمایی این است که نام و برگه رسید بار را به آنان بدهید و ظرف ۲۴ تا ۴۸ ساعت چمدان مسافر را یافته و تحویل دهند، یا بهای آن را بنا به مقررات بپردازند. ولی اغلب چنین نیست و شما را مدت‌ها با پرسش‌های گوناگون خسته می‌کنند و به دردمر می‌اندازند. در فصل‌های بعدی به تشریح کامل نیازهای مشتریان خواهیم پرداخت.

انتظارات تنها ناشی از تجربه پیشین نیست، مقایسه با موارد مشابه نیز آن را تقویت می‌کند (شکل ۱-۲). نکته دیگر، وعده‌های ارائه‌کننده خدمات است که بر انتظارات مشتری می‌افزاید. بنابراین چنانچه زمینه‌های فکری مشتری، تجربه‌های پیشین و موارد مشابه از دید او را بدانیم، در شناخت انتظارات مشتری بسیار مؤثر است. شرکت‌ها کوتاه‌بین از مشتریان می‌خواهند تا چگونگی خدماتشان را تنها با رقیبان مستقیم سنجیده و ارزیابی کنند. غافل از اینکه مشتری تجربه‌های گذشته خود از دیگر حوزه‌ها را هم در نظر دارد.



شکل ۱-۱. نیازها، برداشت‌ها، انتظارات



شکل ۱-۲. چگونگی شکل گرفتن انتظارات مشتری