

دانشگاه جامع علمی و کاربردی

واحد علوم و فنون علامه طبهرسی

# مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

## رشته مهندسی فناوری اطلاعات

### جناب آقای مهندس مصطفی امینی

گردآوری: سید مهدی سید حجازی

نیمسال اول ۹۴-۹۳

## جلسه اول

مشتری واقعی یک انسان است:

ما از دیدگاه های مختلفی به این مشتری نگاه میکنیم:

۱. فرهنگی و رسانه ای: در این دیدگاه مخاطب نامیده میشود
۲. اجتماعی و انسانی: در این دیدگاه ارباب رجوع نامیده میشود
۳. اقتصادی و تجاری: در این دیدگاه مشتری نامیده میشود. از این دیدگاه میتوان نتیجه گرفت که انسان ۲ گونه توقع و انتظار دارد:

a. به خاطر انسان بودن (هر انسانی از اینکه مورد توجه قرار گیرد خوشحال میشود)

b. به خاطر مشتری بودن (برای هر مشتری سود کردن نمودن مهم است)

در بازار امروز نمیتوان به انسان ها فقط به چشم یک منبع پول نگاه کرد و باید به ارزشها توجه کرد زیرا در این بازار، مشتری بلافاصله متوجه دیدگاه ما نسبت به خود میشود.

باید بپذیریم که در بازار موجود با یک انسان در ارتباط هستیم و این انسان ۲ نوع نیاز دارد:

a. نیاز مادی

b. نیاز معنوی

## تفاوت Organization و Enterprise

هر دو از لحاظ لغوی به نام سازمان ترجمه میشود اما زمانی که صحبت از Enterprise میشود ۲ چیز در آن لزوما هست:

۱. در آن حتما سود و تجارت هست (Business)

۲. در آن IT حتما نقش دارد

اما در Organization لزوما این دو موضوع وجود ندارد.

موضوعی به نام Enterprise از سال ۲۰۰۰ به بعد وارد شد. در واقع Organization مبحثی جامع تر از Enterprise است و Enterprise را شامل میشود.

## مدل کسب و کار سازمان (Enterprise Business Model)

Business مدلی که ما در اینجا بررسی میکنیم مدل Canvas است که به صورت زیر است:

شرکای کلیدی	فعالیت های کلیدی	ارزشهای پیشنهادی	روابط با مشتریان	سگمنت بندی مشتریان
	منابع کلیدی		کانالهای توزیع	
ساختار هزینه			جریانهای درآمد	

زمانی که میگویند Business Model یعنی منطق پول درآوردن سازمان. در واقع سازمان چگونه میخواهد پول در آورد. سازمان چه چیزی را به چه صورت و به چه کسی میخواهد بفروشد.

۱. سگمنت بندی مشتریان

مشتریان را بر اساس نقش ها و نیازهایشان دسته بندی کنیم .

نکته:

افراد در یک جامعه نقشهای مختلفی دارند و به ازای هر کدام از این نقش ها نیازها و خواسته های مختلف خواهند داشت.

## ۲. ارزشهای پیشنهادی

ما به ازای نیاز های مختلف میتوانیم محصولات یا خدمات مختلفی به افراد ارائه کنیم که هر کدام از این محصولات و خدمات نیاز یا نیازهایی از فرد را رفع میکند. که این رفع نیاز در واقع همان ارزش (Value) است. این نیاز میتواند مادی یا معنوی باشد.

## ۳. روابط با مشتریان

ما باید به گونه ای وارد سازمان های مشتری بشویم تا بتوانیم محصول خود را به آنها معرفی کرده و بفروشیم.

## ۴. کانال توزیع

منظور کانالها، مسیرها و افرادی است که در تحویل و رساندن محصول/خدمات تاثیر گذار هستند. بعد از فروش کالا یا خدمات باید سیستم برای توزیع کالا یا خدمات خود در نظر بگیریم

## ۵. جریانهای درآمد

برای کالا و یا خدمات خود باید بتوانیم درآمد مورد نظر را از مشتری کسب کنیم.

تا به اینجا مشخص شد که بیش از ۵۰ درصد جدول Business Model در مورد مشتری است و در واقع مشتری در صف مقدم درآمد های یک سازمان است و بیش از هر چیز دیگری باید به آن توجه کرد.

## ۶. ساختار هزینه

اگرچه CRM هزینه بر است اما برای در آمدزایی لازم است. لازمه این است شما در CRM هزینه های خود را مدیریت کنید. در واقع باید مشتریان را دسته بندی کرد. در این حوزه هرم مشتریان مطرح میشود. در این هرم دو نوع گروه مشتری داریم:

- خرد (Retail)

- عمده (Wholesale)

شیوه برقراری و تداوم ارتباط و حتی نحوه بازاریابی مشتریان خرد و عمده با هم متفاوت است. ما در تحلیل ها لازم است که بررسی کنیم مشتری چه نقشی دارد و آیا خرد است یا عمده. زمانیکه مشتری خرد است:

- به مدل های تجاری B2C کشیده میشویم.

- در این مدل در هنگام CRM روی احساسات و هیجانات مانور زیادی میدهیم. (مثلا حمایت از محیط زیست)،

- در حوزه تراکنش، ریز تراکنش داریم (Micro Transaction). مثلا کاربر با کارتخوان و کارت عابر خود مبالغ کمی را خرید میکند اما تعداد تراکنش ها زیاد است.

- کانال توزیع در این مدل، امکانات بیشتری دارد. مثلا پست و فروش فروشگاههای

- در این مدل SLA وجود دارد که چندان قابل پیگیری نیست.

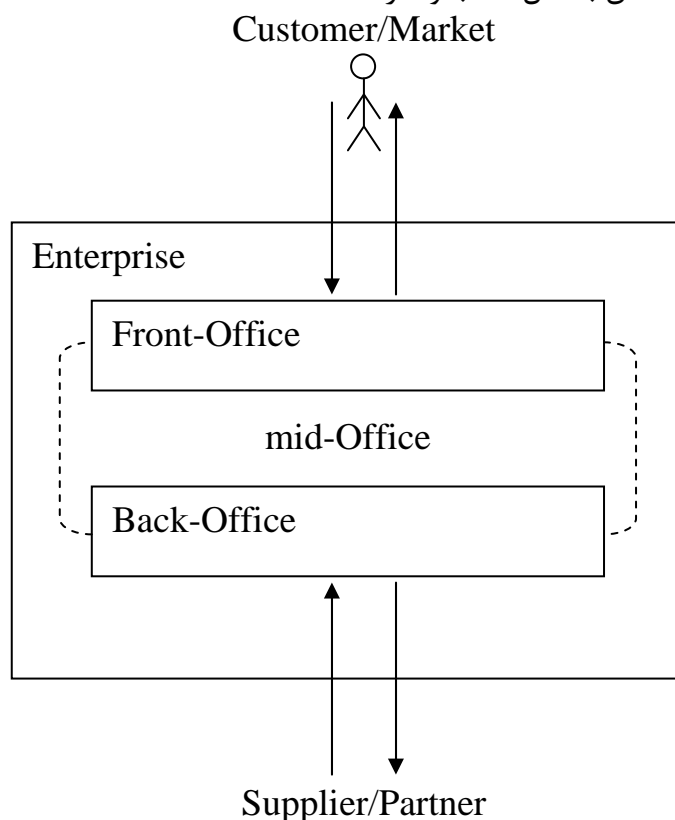
زمانیکه مشتری عمده باشد:

- به مدل های تجاری B2B کشیده میشویم.
  - در این مدل در هنگام CRM مبنای تصمیم گیری ارزشهای تجاری میباشد
  - در حوزه تراکنش، تراکنش های بزرگ داریم (Macro Transaction) اما تعداد کم. به طور مثال قراردادی که همراه اول با یک ارگان برای ارائه خدمات خاص به آن سازمان میکنند.
  - کانال توزیع در این مدل، معمولا کانالهای انسانی هستند. یعنی در این حوزه محدودیت داریم
  - در این مدل حق بازاریابی را در نظر میگیریم اما حتی اگر پرداخت نکنیم.
  - در این مدل SLM وجود دارد که بار حقوقی بیشتری دارد و قابل پیگیری است

نتیجه

۱. ویژگی های مشتری و مدل کسب و کار، بر روی نوع و کیفیت CRM بسیار موثر است.
۲. وقتی مشتری ها ویژگی جدید پیدا کردند روش ها و مدل ها در ۳ حوزه تغییر میکنند:
  - قبل از فروش
  - حین فروش
  - پس از فروش

جایگاه CRM در سازمان و ارتباط آن با مدل کسب و کار



Front-Office (اداره جلویی) (پیشخوان)

لایه از سازمان است که در آن سازمان با مشتریان تماس و ارتباط دارد. اصطلاحاً این لایه Customer Facing Layer است.

**Back-Office (اداره پشتی)**

لایه است که فعالیتهای اصلی سازمان در آن انجام میشود.

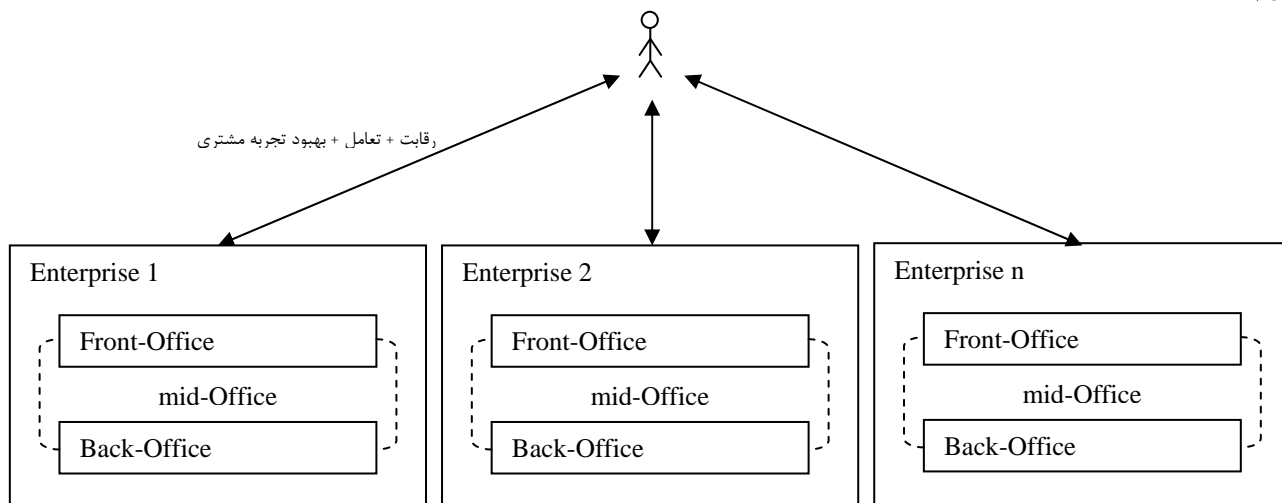
مثال: دفتر خدمات الکترونیک انتظامی (پلیس + ۱۰) نقش **Front Office** را دارد و اداره گذرنامه در سازمان ناجا نقش **Back Office** را دارد

**mid-Office:**

لایه از سازمانی است که معمولاً فعالیتهای تصمیم سازی، تصمیم گیری و سیاست گذاری در این لایه انجام میشود. معمولاً در این لایه سیستم اطلاعاتی نقش کمک کننده دارند مانند سیستم های گزارش ساز. به عنوان مثال: گروه مشاوران در یک سازمان که وظیفه تصمیم سازی برای مدیر را دارند.

## نتیجه گیری

با تعاریف مذکور به این نتیجه میرسیم که **CRM** در واقع در کل **Enterprise** که شامل **Front Office**، **Back Office** و **mid Office** میباشد حضور دارد. به طور مثال اگر در **mid office** تصمیم بگیریم که هزینه های **CRM** را کم کنیم و در **Back Office** با ابلاغ این تصمیم، هزینه ها را کم کنیم، نهایتاً در **Front Office** در ارتباط با مشتری دچار مشکل میشویم.



وظیفه اصلی CRM این است که باعث شود مشتری بالقوه تبدیل به بالفعل شود و مشتری بالفعل حفظ شود درست است که CRM در لایه Front Office میشیند اما از بقیه لایه ها تاثیر میبیند و تاثیر میگذارد. به عنوان مثال علیرغم حضور CRM در FO در کارانه BO تاثیر میگذارد. یا مثلا در MO بازار را رصد کرده اند سیاست های بازاریابی را تغییر میدهند و این موضوع تاثیر مستقیم در CRM میگذارد

### هدف پروژه CRM در شرکت ENMAX ENERGY

هدف تغییر و تحول در مدل کسب و کار این شرکت با تمرکز بر روی نیازها و خواسته های مشتری.

#### پیشینه شرکت

- این شرکت یکی از شرکتهای تامین کننده برق در کاناداست.
- در حدود ۴۰۰ هزار مشتری مسکونی (مشتریان خرد) و مشتری تجاری (مشتریان عمده) در کانادا دارد.

#### تهدیدات شرکت

- تصمیم گیری دولت برای آزاد سازی بازار وقت و رقابتی شدن این صنعت
- افزایش حق انتخاب مشتری به علت وجود رقبای متعدد
- تعامل کم و ضعیف شرکت با مشتریان مسکونی (مشتریان خرد)

#### فرصت های شرکت

- مطرح بودن برق به عنوان یک محصول حیاتی برای مشتریان
- ارتباط بسیار خوب و مناسب شرکت با مشتریان تجاری بزرگ (مشتریان عمده)

#### راهکار CRM

- طرح ریزی و اجرای یک برنامه مهندسی مجدد (Business Process Reengineering) (BPR) در کل شرکت (سه لایه FO - MO - BO)
- اصلاح چشم انداز سازمان براساس ارزشهای جدیدی همچون:

- a. خلاقیت و نوع آوری
  - b. تمرکز بر مشتری
  - c. حمایت و پشتیبانی از کارمندان
۳. تقویت روابط با مشتریان در مدل کسب و کار از طریق استقرار محصولات CRM مبتنی بر اینترنت (با هدف ارتباط 24\*7 و دسترسی هر زمانی و هر مکانی به شرکت)
  ۴. ایجاد یک پایگاه داده از اطلاعات مشتریان مسکونی، مشتریان کوچک و متوسط (SME) و مشتریان تجاری بزرگ
  ۵. ثبت اطلاعات مرتبط با مشتری در هر تماس و پیگیری او و استفاده از این اطلاعات در تعاملات بعدی
  ۶. قابلیت دسترسی مشتری علاوه بر اینترنت از طریق تلفن و حضور مستقیم در دفاتر شرکت در سطح شهر و دریافت سطوح سرویس یکسان
  ۷. از آنجایی که دپارتمان فروش یکی از کلیدی ترین واحدهای سازمانی بود، این شرکت تصمیم گرفت مدیر فروش را به عنوان مسئول طرح تحول سازمانی خود قرار دهد

### مزیت های پیاده سازی راهکار CRM

۱. صرفه جویی قابل توجه در کمپین ها و فعالیتهای ترویج و تبلیغاتی (در Front Office و Mid Office)
۲. کارآمدتر شدن نمایندگی های فروش و ثبت دلایل شکست ها و موفقیت ها در روند فروش محصول
۳. کمک به مدیران فروش درباره اینکه در کجاها، فروش از دست رفته (FO)
۴. کمک به مدیران قیمت گذاری برای تنظیم نرخ ها و تخفیف ها در مناطقی که شرکت فروش را از دست داده است
۵. افزایش فعالیتهای بازاریابی و هدفمندتر شدن آنها بوسیله پیگیری و مدیریت فعالیتهای برند سازی و اطلاع رسانی
۶. کاهش زمان چرخه فروش و کاهش حجم تماسهای تلفنی مرتبط با خدمت رسانی به مشتریان
۷. پیشرفت در جذب مشتری به علت تحلیل و استفاده بهینه از اطلاعات مشتری

### دروس آموخته شده از این مثال

۱. به طور مجدد ارزشهای اصلی سازمان (Core Value) را میتوان بر جایگاه مشتری مداری بنا کرد.
۲. بهتر است اطلاعات مشتریان در یک پایگاه داده متمرکز ثبت شده و تحلیل شود.
۳. بهتر است یک مدیر اجرایی مسئول فرآیندها شود
۴. بهتر است محصول CRM ای را انتخاب کنیم که با نیازمندی های فرآیندهای تجاری سازمان، سازگار و منطبق باشد.

زمانیکه یک مشتری به سازمان مراجعه میکند کل اطلاعات آن مشتری در درون سازمان ما وجود ندارد و برای داشتن اطلاعات کامل یک مشتری (360 View) باید اطلاعات برون سازمانی مربوط به مشتری از جمله: شبکه های اجتماعی، وبلاگها، بانکها، اپراتورهای مخابرات و... دسترسی داشته باشیم تا بتوانیم خدمات و یا کالای مورد نیاز مشتری را به او بفروشیم. یعنی مجموعه اطلاعات یک مشتری شامل اطلاعات درون سازمانی و برون سازمانی وی میباشد.

برای این امر صنعت جدیدی به وجود آمد به نام Big Data که در این زمینه راهکارهایی داده اند. از جمله شرکت های فعال در این حوزه میتوان به IBM یا SAS اشاره کرد.

این صنعت در حوزه های مختلفی قابل استفاده است:

به طور مثال اطلاعات مشتری یک بانک از شبکه های بین بانکی، داخل هر بانک و یا اطلاعات فعالیتهای مشتری در سطح وب میتواند اعتبار مشتری خود را تعیین کند و میزان وامی که میتواند در اختیار وی قرار دهد را مشخص کند.

تذکر:

در لایه FO، پویایی و به روز بودن فرآیندهای CRM بسیار اهمیت دارند. که در این لایه یک موضوع کلیدی، بهبود مستمر فرآیندهای CRM است.

مسائلی که در حوزه اجرای CRM موثر است:

۱. پویایی بازار و رفتار رقبا در CRM
۲. مدیریت فیدبک مشتری:
  - فیدبک تعامل با محصول
  - فیدبک تعامل با افراد دیگر در CRM
  - فیدبک تعامل با ابزارهای CRM
۳. رفتار تمام شرکت ها در تمام لایه ها با هم میتواند متفاوت باشد. سیاست گذاری و رفتار های یک بنگاه اقتصادی در تمام لایه ها میتواند نشات گرفته از چند چیز باشد:
  ۱. ارزشهای اصلی و کلیدی سازمان (Core Value)
  ۲. از استراتژی ها، اهداف و برنامه های تجاری سازمان
  ۳. جایگاه سازمان در بازار
  ۴. تصمیمات و سیاست های مدیریت بازار

### رویکردها در اجرای CRM

۱. رویکرد بازار محور
  - تصمیم به افزایش درآمد
  - تصمیم به افزایش سهم بازار (به طور مثال کاهش قیمت برای افزایش تعداد مشتری)
۲. رویکرد مشتری محور
  - تقویت جذب مشتری
  - تقویت حفظ مشتری

همواره موضوعات زیر پیوند خورده با CRM هستند

۱. موضوعات بازار و مشتری
  - مثل وضعیت رقبا در بازار.
  - مثل سگمنت بندی مشتریان
۲. استراتژی ها، اهداف و برنامه های سازمان



## جلسه سوم

برای جذب مشتری گاهی باید هزینه کرد. در این مبحث باید میزان سود دهی مشتری را در نظر گرفت. در این جریان یا باید مشتری را کنار گذاشت یا باید محصول یا خدمات جدیدی را ارائه دهیم تا مشتری سود دهی کافی برای ما داشته باشد. تا زمانی باید برای مشتری هزینه کرد که برای ما سود ده باشد. معمولا حدود ۲۰ درصد از مشتریان جزو مشتریان ضرر ده به ما هستند و حدود ۲۰ درصد مشتریان خیلی سود ده هستند

### مدیریت ارزش مشتری

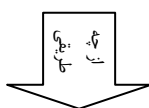
CRM (CRM به عنوان یک استراتژی)

یک استراتژی کسب و کار است که به دنبال اهداف زیر میباشد:

۱. بهینه سازی سودمندی (Profitability)

۲. بهینه سازی درآمد (Revenue)

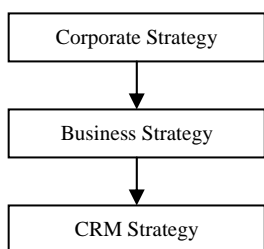
۳. بهینه سازی رضایت مشتری (User Satisfaction)



از طریق تمرکز بر روی سگمنت ها و گروه های مشتری

با توجه به کلمات کلیدی استفاده شده در تعریف CRM به این معنی است که CRM در حوزه استراتژی کسب و کار (Business Model) از نوع مشتری مدار است.

معمولا در سازمانها :



- ابتدا استراتژی سازمان تعریف میشود
- سپس استراتژی کسب و کار تعریف میشود
- در بخش های مختلف، استراتژی های بخشی تعریف میشود

در CRM استراتژی معمولا این اتفاقات میافتد:

۱. سازماندهی شرکت پیرامون سگمنتهای مشتری
۲. تشویق و پیگیری تعامل مشتری با شرکت
۳. پرورش رفتارهای رضایت بخش با مشتری
۴. پیوند با تمام فرآیندهای شرکت از مشتریانش تا تامین کنندگانش
۵. اجازه دادن به شرکت برای تاکید زیاد بر روی بازارهای هدف خود

سگمنت بندی مشتری (Customer Segmentation)

در زمینه های متعددی کاربرد دارد:

- کمک به تعیین استراتژی کسب و کار
- کمک به شناسایی وضعیت بازار
- کمک به مدیریت سطوح ارتباط با مشتریان

تعریف:

فرآیند افراز و دسته بندی بازار مورد نظر محصول به مجموعه ای از گروه های مدیریت پذیر (قابل مدیریت) در واقع مشتریان باید به گونه ای دسته بندی شود که بتوان توسط شاخصی سنجش کنیم. به طور مثال براساس درآمد، سن، جنسیت و ...

بعضی از معیارهای دسته بندی بازار عبارتند از:

#### ۱. رفتار

- نیازها

- نیاز اقتصادی
- نیازهای روانشناسانه
- نیازهای اجتماعی و ...

- سودها و منفعت ها

- کیفیت
- مرقون به صرفه بودن
- راحتی
- سرعت

- نگرش نسبت به محصول

- مشتاق بودن مشتری نسبت به محصول
- منفی بودن مشتری
- بی تفاوت بودن مشتری
- خصمانه بودن مشتری

- وضعیت کاربر

- کاربر مرتبه اول (برای اولین بار)
- کاربر منظم (مدام در ارتباط است)
- غیر کاربر
- کاربر بالقوه (کاربری که میتواند از سرویس های ما استفاده کند اما هنوز مشترک نیست)
- کاربر خارجی (کاربری که در سرویس های رقبا عضو است و هنوز کاربر من نیست)

- وضعیت وفاداری

- ضعیف
- قوی
- متوسط
- بی وفا

- میزان آشنایی با برند

- آگاه
- نا آگاه
- آرزومند
- علاقمند

#### ۲. موقعیت جغرافیایی

- مناطق جهانی مانند:
  - منطقه خاور میانه
  - منطقه آسیای شرقی
- مناطق کشوری. مانند:
  - شمالی
  - جنوبی
  - غربی و ...
- اندازه شهر
  - کلان شهر
  - شهرک
  - شهرهای کوچک و ...
- شهری یا روستائی
- آب و هوا
- ۳. جمعیت شناختی
  - درآمد. مانند:
    - افراد با درآمد زیر ۵۰۰ دلار
    - بالای صد دلار و ...
  - جنسیت
    - زن
    - مرد
  - سن
  - اندازه خانواده
    - کم جمعیت
    - پر جمعیت
  - چرخه حیات خانواده
    - جوان
    - مجرد
    - تک فرزندی
    - متعلقه
    - متاهل
    - در حال زندگی با فرزندان
    - در حال زندگی با خانواده
  - شغل
    - بیکار
    - شاغل
    - پاره وقت

- تمام وقت
- بازنشسته و ...
- آموزش
  - دبیرستانی ها
  - هنرستانی ها
  - دبستانی ها
- دین
  - اسلام
  - مسیحی
- نژاد
  - سفید پوست
  - سیاه پوست
  - زرد پوست
- فرهنگ و ملیت
  - آمریکایی ها
  - ایرانی ها و ...

## ۴. روان شناختی

- سبک زندگی
  - ارزشها
  - اعتقادها
  - سرگرمی ها
  - ارجحیت ها
- خصیصه ها و ویژگی های اقتصادی
  - پیچیدگی
  - هیجان
  - شایستگی ها
- رده اجتماعی
  - مرفه
  - آسیب پذیر

## ۵. ارتباط

- نوع ارتباط
  - قوی
  - ضعیف
  - مخدومه
  - شراکت

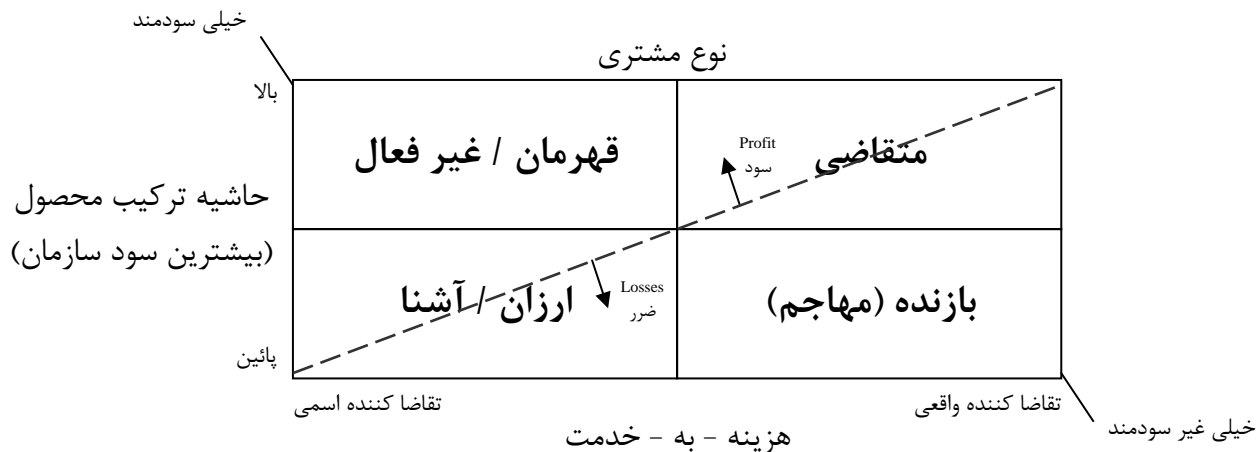
## ۶. مشتری

- نوع مشتری
    - کارخانه دار
    - نظامی
    - عمده فروش
    - خرده فروش
    - بدون منفعت و ...
  - ۷. استفاده از محصول
    - شیوه استفاده مشتری از محصول
      - مواد خام
      - لوازم جانبی و تزئینی
  - ۸. خرید
    - وضعیت
      - خرید مجدد
      - خرید جدید
      - خرید مجدد بهبود یافته
  - ۹. روش خرید
    - خرید اینترنتی
    - قرارداد بلند مدت
    - پرداخت پول به ازای تقاضا
  - ۱۰. ارزش مشتری (Customer Value) \*
- منظور این است که یک مشتری برای کسب و کار سازمان تا چه میزان میتواند ارزش بیافریند و ارزش طول عمر مشتری به چه میزان میباشد و سازمان از طریق این مشتری به چه حجمی از سود آوری دست پیدا میکند.

## جلسه چهارم

## مدیریت ارزش مشتری

مبحث ارزشمندی مشتری (Customer Value) زیر مجموعه ای از سودمندی مشتری (Customer Profitability) است. که خود سودمندی مشتری زیر مجموعه سگمنت بندی مشتریان است. معمولاً برای تعیین سودمندی مشتری از ماتریس سودمندی مشتری استفاده میشود:



در Business معمولاً بخشی که بیشترین سود را به تولید کننده میرساند ترکیب محصول است. یعنی محصولات مختلفی را یک بار به طور انفرادی تولید میکنیم و بعداً با ترکیب چند محصول خاص یک محصول جدید تولید میکنیم بدون اینکه هزینه جدیدی بابت طراحی آن بپردازیم.

## ۱. ارزان / آشنا

حساسیت به قیمت وجود دارد. یعنی برای مشتری، قیمت موضوع بسیار مهمی است در حالی که تقاضای خاص و ویژه برای آن محصول، پائین است.

از طرف دیگر قدرت ترکیب پذیری و حاشیه سود محصول نیز پائین است.

## ۲. بازنده (مهاجم)

در این سلول مشتری دارای قدرت خرید است و حتی امکان قیمت هم پائین باشد و حاشیه سود برای سازمان نیز کم باشد اما میزان ویژگی های بومی شده و مناسب سازی شده برای مشتری زیاد است.

## ۳. قهرمان (غیر فعال) (Passive)

محصول یا خدمت بسیار مهم و حیاتی است و تامین کنندگان خوب و مقرون به صرفه ای در اختیار سازمان هستند که با وضعیت سازمان منطبق و سازگارند.

## ۴. متقاضی

در این سلول اگرچه سرویس دادن هزینه بر است اما مشتری پول قابل توجهی نیز به ازای دریافت محصول یا خدمت پرداخت میکند.

نکته: مشتریان با حجم فروش بالا الزاماً مشتریان خیلی سود ده نیستند. سطوح سود دهی مشتری وابسته به ارزش طول عمر مشتری است.

با توجه ماتریس سودمندی مشتری

کارکردها:

۱. اندازه گیری سودمندی مشتری

در ۲ مرحله احتیاج به اندازه گیری سودمندی مشتری داریم:

• قبل از عقد قرارداد

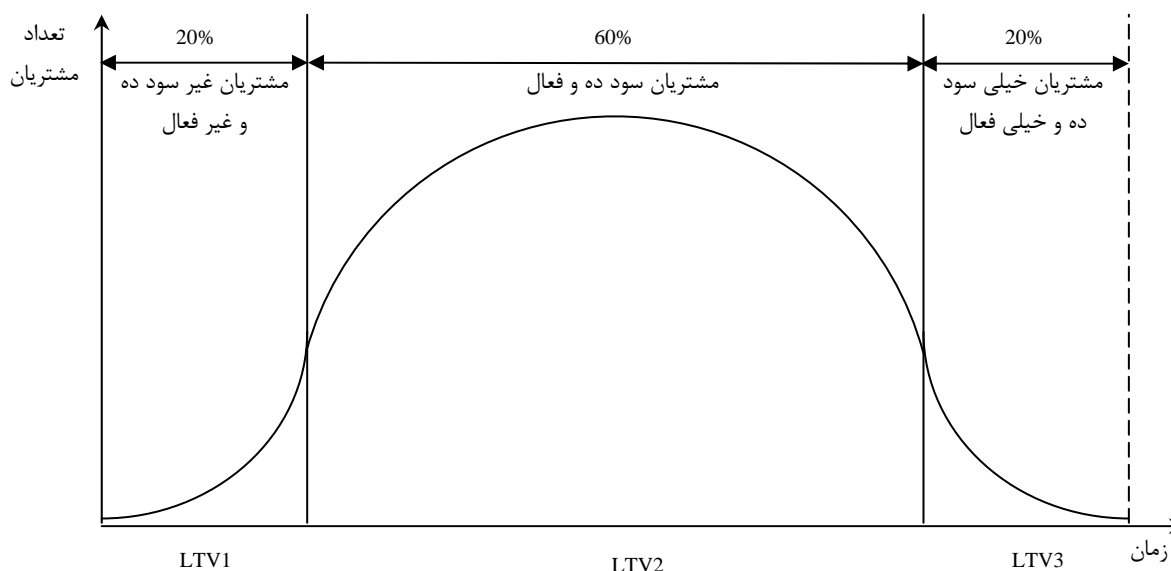
به این علت که با اندازه گیری میزان سودمندی مشتری میتوان دریافت که یک مشتری حداکثر و حداقل تا چه میزان میتواند برای ما جریان نقدینگی ایجاد کند.

• بعد از عقد قرارداد و انجام کار

در این مرحله عملاً میتوان دریافت که آیا پیش بینی و برآورد ما قبل از عقد قرارداد راجع به سودمندی مشتری درست بوده است یا خیر و اگر درست بوده است میزان این جریان نقدینگی چقدر میباشد.

وضعیت ارزش مشتری:

### هرم طول عمر ارزش مشتری Lifetime Value of the customer



### ارزش طول عمر مشتری

پیش بینی سود خالص از آن مشتری در تعاملات آینده با آن مشتری. هدف

تخمین ارزش مالی هر مشتری. یعنی درآمد منهای هزینه های یک مشتری برای ما. یعنی در آمد خالص از هر مشتری و تعیین اینکه یک شرکت حداکثر باید چه مقداری برای مشتری خود هزینه کند. یعنی ارزش فعلی جریان نقدینگی مشتری (Cash Flow) به چه میزان است.

### کارکرد های LCV

۱. استفاده در سگمنت بندی مشتریان

۲. حرکت از تمرکز بر سودهای کوتاه مدت به تمرکز بر سلامت روابط بلند مدت با مشتری

چگونه میتوان سودمندی مشتری را در نمودار «هرم طول عمر ارزش مشتری» افزایش داد:

• قیمت گذاری

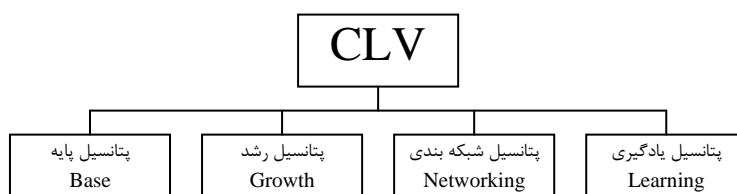
- برنامه ترویج
- پیکربندی محصول (بسته بندی سرویس / محصول)
- وفاداری مشتری
- خرید محصول / استفاده از محصول
- زیرساخت ها / کانال های دسترسی
- برنامه های جذب مشتری (این مبحث فقط هزینه است)
- برنامه مدیریت ضررها و زیان های مشتری
- مدیریت هزینه سرویس

هزینه های رایجی که یک شرکت برای جذب و حفظ مشتری انجام میدهد معمولا شامل چه موضوعاتی است ؟

۱. هزینه مدیریت کانال ها
۲. هزینه تامین مواد / تولید سرویس اولیه
۳. هزینه قدر و سهم شرکاء
۴. هزینه های جاری و عملیاتی مانند: هزینه نیروی انسانی
۵. هزینه بازاریابی و تبلیغات
۶. هزینه ضررهای حاصل از خواب سرمایه

آیا همه ارزش مشتری صرفا بر اساس ارزشهای مالی سنجیده میشود ؟  
جواب ما به این سوال خیر است. در واقع هر مشتری برای ما ارزشهای متعددی دارد که در ذیل به توضیح آنها میپردازیم:

### اجزای اصلی ارزش مشتری (CLV)



#### پتانسیل پایه (Base)

منظور ارزشی که مشتریان در گذشته برای شرکت ایجاد کرده اند. یعنی مجموع فروشهای صورت گرفته به مشتری در کنار کلیه هزینه هایی که شرکت برای مشتری انجام داده است.

#### پتانسیل رشد (Growth)

منظور محاسبه پتانسیل رشد مشتری از لحاظ افزایش فروش به او میباشد. به علاوه فرصت های فروشی که برای خود مشتری پیش میاید.

نحوه رشد مشتریان به ۲ صورت است:

۱. شرکت مستقیم به مشتری چیزی میفروشد
۲. شرکت از طریق این مشتری به مشتریان دیگر محصول خود را میفروشد



**پتانسیل شبکه سازی (Networking)**

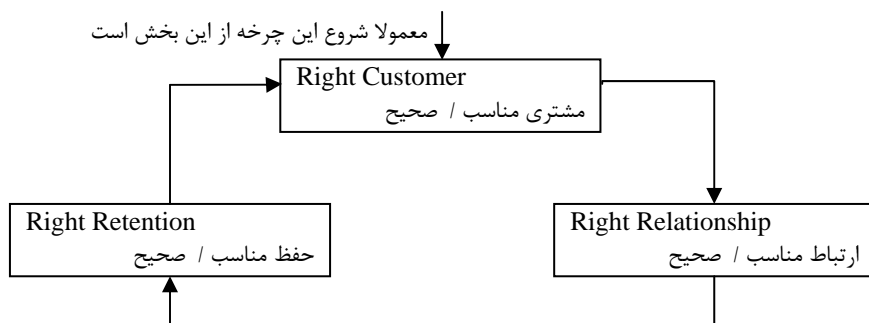
منظور قابلیت مشتری و پتانسیل آن برای ترغیب کردن مشتریان بالقوه جهت خرید از شرکت ما میباشد.

**پتانسیل یادگیری (Learning)**

منظور حجم و بار تجربی و دانشی قابل انتقال از سمت مشتری به شرکت ما میباشد.

## جلسه پنجم

## چرخه مدیریت ارزش مشتری



در حقیقت این چرخه نشان دهنده موارد زیر است:

۱. عملکرد هر مرحله بر روی عملکرد مرحله بعدی موثر است
۲. وقتی مشتری جذب بنگاه شد، میتواند در کل چرخه جریان یابد. یعنی:

جریان مشتری	+	جریان پول
حرکت مشتری		جریان سودمندی
تغییر وضعیت مشتری		جریان نقدینگی

۳. این چرخه مستمرا ادامه دارد، بطوریکه مشتری میتواند به عنوان یک شریک برای کسب و کار شرکت ما عمل کند. یعنی در واقع این موضوع سودمندی مستمر مشتری میباشد.

یکی از موضوعات مهم در CRM، Rightness (مناسب بودن) (صحیح بودن) است. به این معنا که باید فعالیتهای CRM هدفمند و در راستای اهداف تجاری سازمان و توسعه مستمر کسب و کار آن باشد.

از Rightness استفاده میشود، زیرا صحیح بودن نسبی است. زیرا امکان دارد یک مشتری (Customer) در یک شرایط خاص ۸۰ درصد مناسب (Right) باشد و در شرایطی دیگر ۲۰ درصد مناسب باشد. مثل فصل سال، شرایط سیاسی و اقتصادی جامعه. حتی امکان دارد یک مشتری که دارای سودمندی بالایی برای رقبا باشد، برای ما سودمندی کمتری داشته باشد. هر کدام از بخش های چرخه مدیریت ارزش مشتری تاکید بر بخش از CRM دارد:

- Right Customer: تاکید بر جذب مشتری
- Right Relationship: تاکید توسعه مشتری
- Right Retention: تاکید نگهداشت مشتریان ارزشمند (و سودمند)

نکاتی در خصوص چرخه مدیریت ارزش مشتری

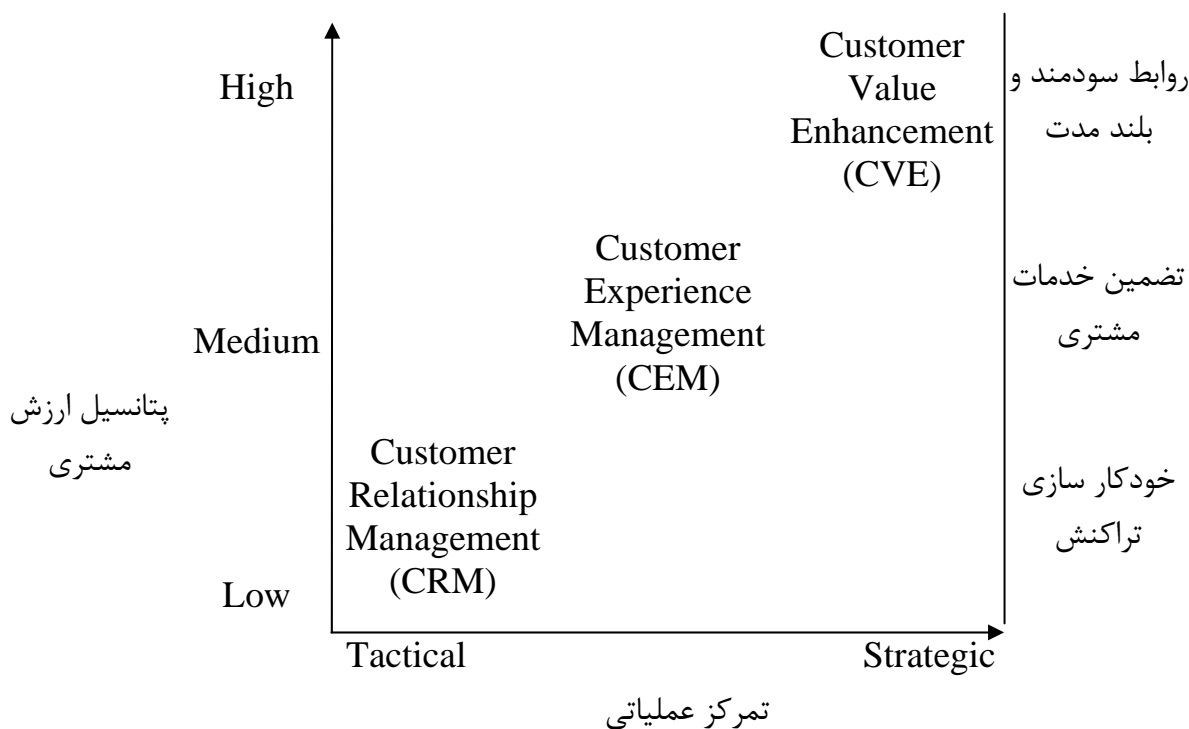
- هزینه یافتن مشتری جدید با توجه به نوع صنعت و سازمان ها، بین ۳ تا ۳۰ برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است. (حوزه Right Customer)
- افزایش نرخ حفظ مشتری به میزان ۵ درصد، باعث افزایش رشد سود به میزان ۲۵ درصد خواهد شد. (حوزه Right Retention)
- اغلب بنگاه ها به طور متوسط ۱۰ تا ۱۵ درصد از مشتریان خود را در طول سال و به علت ضعف خدمات از دست میدهند.
- فقط ۴ تا ۶ درصد از مشتریان ناراضی، شکایت میکنند.

- حدود ۹۶ درصد مشتریان ناراضی، ساکت و خاموش میمانند و به سوی رقبا مهاجرت میکنند.
- بی تفاوتی و تندخویی کارکنان مهمترین عامل فرار ۶۸ درصد از مشتریان به سوی رقبا هستند. معمولا مشتریان ناراضی، نارضایتی و تجربه تلخ خود را به ۱۰ تا ۲۰ نفر دیگر اعلام میکنند.
- ۹۶ درصد از مشتریان شاکی در صورتی که به شکایت آنها سریعا رسیدگی شود، بازمیگردند و وفادار میشوند



۱. پس ما نمیتوانیم روی اخذ و جذب تمام مشتریان سرمایه گذاری کنیم و وقت بگذاریم، زیرا فرآیند جذب مشتری یکی از پر هزینه ترین مراحل CRM است.
  ۲. برنامه نگهداشت مشتری، معمولا مهمتر از برنامه جذب مشتری است. (به خصوص برای کسب و کارهایی که نوپا نیستند)
  ۳. CRM، شامل کل فرآیند ایجاد و نگهداری روابط با مشتریان سودمند (مشتریان مناسب) از طریق تحویل دادن ارزشهای برتر (گزاره های ارزش در Business Model) به مشتری و رضایت اوست.
  ۴. باید بین ارزش مشتری و رضایت مشتری، تفاوت قائل شد. یعنی امکان دارد برای دستیابی به هر کدام از این موارد، لازم باشد، فعالیتهای مختلفی انجام شود.
- مناسب بودن (Rightness) در این چرخه یک پیوند معنا دار و مهم و با ارزش برای ما و سودمندی مشتری دارد.

مسیر تکامل ارتقاء و بهبود ارزش مشتری



با توجه به نمودار بالا، CRM توجه کمتری به پتانسیل ارزش مشتری دارد و بیشتر در برگیرنده فعالیت های عملیاتی و اجرایی است و تاکید فراوانی بر خودکار سازی تراکنش ها و فعالیت های مشتریان دارد. اما CEM در مدیریت تجربه مشتری به بالفعل کردن پتانسیل ارزش مشتری تاکید بیشتری کرده و به موضوعات راهبردی نزدیک تر میشود و به دنبال تضمین کردن خدمات مشتریان است.

CVE با بهبود و ارتقاء ارزش مشتری به دنبال افزایش ارزش آفرینی مشتری است. یعنی بیشترین تاکید را درباره بالفعل کردن ارزش آفرینی مشتری دارد و معمولاً یکی از راهبردی ترین موضوعات درباره مشتریان است و یک مغوله بلند مدت محسوب میشود که بر روی روابط سودمند تاکید دارند. هر چه مشتری در چرخه ارزش مشتری بیشتر میگردد و جریان پیدا میکند از وضعیت مشتری بودن به وضعیت شریک بودن به کسب و کار ما نزدیک تر میشود. از سمت CRM به CVE نزدیک تر میشود، زیرا حرکت مستمر مشتری در چرخه ارزش مشتری به معنای افزایش رضایت مشتری و همچنین افزایش سودمندی مشتری برای کسب و کار ماست.

## جلسه ششم

بانک RBC در کانادا	
هدف پروژه	پاسخگویی سریع و متمرکز بر مشتری در محیط رقابتی بانکهای کانادایی
پیشینه شرکت	ارائه خدمات مالی به ۲ سگمنت اصلی شرکت ها و افراد (بانکداری شرکتی و بانکداری اختصاصی)
استراتژی بانک	ایجاد ارتباط های نزدیک و ویژه با مشتریان
شروع جمع آوری اطلاعات مشتریان	از سال ۱۹۸۷ میلادی
هدف جمع آوری	استفاده از اطلاعات مشتریان تا سطح شعبه و باجه

این بانک در سال ۱۹۹۰ سگمنت بندی مشتریان خود را بر اساس ۳ سطح سودمندی مشتری (رنگ مشتری) در مخزن اطلاعات خود انجام داد.

این بانک پس از تحلیل به این نتیجه رسید که مشتریان خواستار ارتباطی هستند که

- اولاً احساس کنند از طرف بانک به درستی فهمیده شده اند
- دوماً بانک قادر به پیش بینی نیازهای آنهاست

راهکار CRM برای این بانک

ویژگی های راهکار انتخابی شامل موارد زیر بود:

۱. مبتنی بر رفتار
- مرتبط بودن با ویژگی های هر مشتری. زیرا ویژگی های بانکداری شرکتی میتواند متفاوت از ویژگی های بانکداری اختصاصی باشد.
۲. انعطاف پذیری
- یعنی قابلیت تجمیع سودمندی، مطابق با واحدها و معیارهای تعریف شده توسط هر کاربر
۳. دارای مخزن اطلاعات و استفاده از قوانین تعیین شده توسط بانک
۴. مقیاس پذیری
- قابلیت گسترش، رشد و تغییر استراتژی ها و برنامه ها متناسب با شرایط بازار

این بانک از محصول Value Analyzer شرکت NCR برای تحلیل ارزش مشتریان استفاده میکند. همچنین از این نرم افزار برای محاسبه سود و زیان خود نیز بهره میگیرد.

این شرکت برای رهبری هزینه به سراغ مدل هزینه یابی کانال (Channel Costing) رفت.

مزایا

۱. تقسیم بندی مشتریان خرد براساس فاکتورهای رفتاری و ارتباطی آنها مانند:
  - سودآوری بالفعل و بالقوه
  - پیش بینی رفتار خرید
  - اولویت ها و ترجیحات مشتری، برای استفاده از کانال ها

۲. توسعه استراتژی های بازاریابی برای سگمنتهای کوچک (micro segment) با هدف بازاریابی یک به یک
۳. تعریف مجدد معیارهای اندازه گیری ارزش مشتری و بهبود سگمنت بندی هایی که در گذشته انجام شده اند بر اساس این شاخص ها
۴. گزارش و تصمیم سازی برای همه فعالیت های فروش و بازاریابی

دروس آموخته شده از این مثال

۱. باید شاخص های ارزش مشتری به طور پیوسته در عملیات های روزانه استفاده شود.
۲. مدیریت حسابرسی و مالی میتواند تاثیر مهمی بر روی وفاداری مشتریان سود ده از طریق ارائه پیشنهادهای ویژه برای مشتریان ویژه داشته باشد.
۳. استراتژی های مدیریت کانال بهبود یافته میتواند بر روی توسعه محصول و ارزش گذاری رابطه مشتری موثر باشد.

## جلسه هفتم

## راهکار CRM در شرکت خدمات ارتباطی AT&amp;T

هدف پروژه:

بهبود حفظ مشتری با استفاده از راه حل های زیر:

۱. ایجاد و تقویت مخزن اطلاعاتی شرکت
۲. پروفایل سازی مشتری
۳. مدل سازی پیشدستانه رفتار مشتری

پیشینه شرکت:

AT&T به عنوان یکی از بزرگترین شرکت های ارتباطی جهان محسوب میشود. این شرکت ارائه کننده خدمات ارتباطی همچون خدمات صوتی نوین مثل: VOIP، Messaging (خدمات پیام رسانی نوین) مثل: MMS (پیام کوتاه چند رسانه ای) و حتی تجهیزات مخابراتی

مسئله:

مهاجرت مشتریان از AT&T به سایر رقبای بازار مثل شرکت CISCO (ریزش مشتریان)

در پروژ های گذشته این شرکت یک محیط پایگاه داده برای کاربردهای بازاریابی و فروش ایجاد شده بود اما پاسخگوی موارد زیر نبود:

۱. پاسخگویی به درخواست های پیچیده مرتبط با دپارتمان CRM
۲. ناقص بودن پروفایل مشتری
۳. دسترسی دشوار به اطلاعات مشتری برای کارمندان

## راهکار CRM

راهکار انتخابی: تلاش برای کاهش ریزش مشتریان و افزایش وفاداری و حفظ مشتریان از طریق اقدامات زیر:

۱. ایجاد یک مخزن اطلاعاتی مقایس پذیر، ویژه محصولات، برنامه ها و مشتریان
۲. تلاش برای تکمیل پروفایل مشتریان و اصلاح اطلاعات قدیمی
۳. استفاده از مدل های پیش بینی برای درک بهتر نیازهای مشتریان فعلی و آتی

## مزایای پیاده سازی راهکار CRM

۱. استفاده از اطلاعات (محصول، برنامه ها و مشتری) برای اندازه گیری رضایت مشتری و بهبود آن
۲. بهبود توانایی ها و قابلیت بازاریابی مستقیم (Direct Marketing)
۳. دسترسی آسانتر کارکنان به پروفایل های مشتریان و بهبود تعال کارمندان با مشتری به علت درک دقیقتر کارکنان از نیازهای مشتریان
۴. کمک به برنامه ریزی برای تبلیغات جدید ویژه مشتریان فعلی که به احتمال زیاد به سراغ رقبا خواهند رفت
  - یعنی اینکه شناسائی مشتریانی که احتمالا سراغ رقبا میروند
  - کمک به برنامه ریزی برای حفظ آنها از طریق برنامه های تبلیغاتی.

۵. طراحی مدل‌های پیش‌بینی‌کننده درباره اینکه هر مشتری به چه میزان احتمال جذب رقبا خواهد شد.
۶. اندازه‌گیری سودآوری مشتری برای کمک به برنامه‌های نگهداشت مشتریان سودده

دروس آموخته شده:

۱. ایجاد مخزن اطلاعات مقایسه پذیر به موفقیت CRM کمک میکند
۲. ترکیب اطلاعات سیستم‌های موروثی (سیستم‌هایی که از گذشته به ما ارث رسیده‌اند) با تکنولوژی‌های مخزن اطلاعات جدید و مدل‌های پیش‌بینی رفتار مشتری به موفقیت CRM کمک میکنند.



## جلسه هشتم

## انواع CRM

اساس فلسفه CRM:

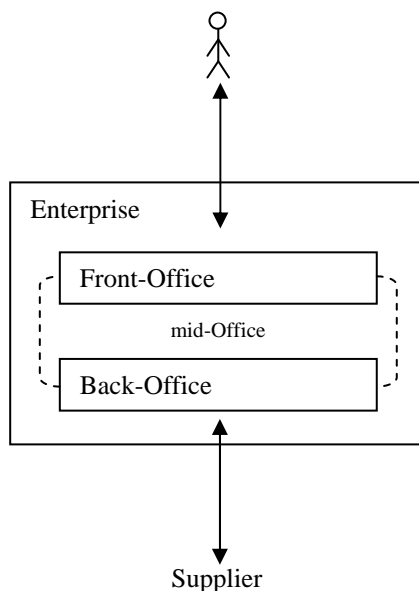
- بازاریابی رابطه ای
- سودآوری
- ارزش بلند مدت مشتری
- حفظ و رضایت مشتری

بهینه سازی روابط مشتری حداقل ۲ الزام دارد:

۱. درک کامل از همه مشتریان (سود آور و غیر سود آور)
۲. سازماندهی فرآیندهای کسب و کار به نحوی که با مشتریان بر مبنای یک رویکرد مشخص شخصی سازی شده و بر اساس نیازها و ارزش های آن تعامل سازنده داشته باشد

انواع CRM (از لحاظ عملکردی) (Functionality)

۱. CRM راهبردی (Customer Planning) (Relationship Planning) (mid-office)
۲. CRM تحلیلی (Customer Focusing) (Back-office)
۳. CRM عملیاتی (Customer Touching) (front-office)
۴. CRM مشارکتی (Customer Facing) (front-office)



## CRM مشارکتی

به کلیه ارتباطات، هماهنگی و همکاری میان فروشندگان و مشتریان مربوط میشود. معمولاً شامل نرم افزارهای کاربردی همچون ایمیل، تلفن، مرکز تماس و ...

## CRM عملیاتی

معمولا به کارکردهای رایج و روزمره کسب و کار مرتبط است و شامل ارائه خدمات به مشتری، مدیریت سفارش صدور صورتحساب و خودکار سازی مدیریت فروش و بازاریابی میباشد. بعضی از نرم افزارهای کاربردی این نوع CRM عبارتند از:

- خودکار سازی فرآیند های فروش
- خودکار سازی فرآیند پرداخت
- بازاریابی اینترنتی
- خودکار سازی ارائه سرویس

یکی از وجوه این نوع CRM این است که در CRM مشارکتی، اولویت بر خدمت رسانی به مشتری است حتی رایگان. اما در CRM عملیاتی موضوع ارتباط با مشتری تجاری تر شده و سفارش محصول از طرف مشتری و پرداخت پول از طرف آن نقش محوری دارد.

## CRM تحلیلی

شامل فعالیت هایی همچون دریافت، ذخیره، استخراج، پژوهش و گزارش از داده های مشتری به مدیران سازمانی است. معمولا این تحلیل ها در راستای پیش بینی الگوهای رفتاری مشتری، پیش بینی نیازهای آینده مشتری، ارزیابی و پیش بینی ارزش مشتری و . . . (معمولا برای استخراج الگوها از CRM تحلیلی استفاده میشود) برخی از نرم افزارهایی که در صدد تحلیل، پردازش و استفاده از نتایج این تحلیل هستند در CRM تحلیلی قرار میگیرند. مانند سیستم های داده کاوی، گزارش دهی، تحلیلهای چند بعدی پایگاه های تحلیلی و راهکارهای هوش تجاری و سیستم های مصور سازی عملکرد مشتری.

## CRM راهبردی (Strategic CRM)

CRM استراتژیک یا راهبردی شامل برخی از راهبردهای مرتبط با برنامه ریزی، سیاست گذاری و . . . میباشد. بعنوان مثال میتوان به برخی از اقدامات زیر اشاره کرد:

۱. برنامه ریزی و راهبردی مبتنی بر فرآیندهای مرتبط با مشتری
۲. هدف گذاری و سگمنت بندی مشتریان
۳. تهیه طرح ها، برنامه ها و استراتژی های جذب مشتری
۴. سیاست ها و استراتژی قیمت گذاری
۵. برنامه ها، طرح ها و استراتژی های حفظ مشتری

## ارتباط میان انواع CRM با لایه های مختلف سازمان

در لایه Front Office شامل ۲ بخش است:

۱. Customer Facing
  ۲. Customer Touching
- که CRM از نوع مشارکتی و نوع عملیاتی را شامل میشود.

## Customer Facing

شامل کلیه حوزه‌هایی که مشتری با شرکت تعامل میکند. چنین برنامه‌هایی را اتوماتیک میکند و یا از کارکنان سازمانی در این حوزه‌ها پشتیبانی میکند

### Customer Touching

در این حلقه مشتریان به طور مستقیم با نرم افزارهای کاربردی (مخصوصاً برنامه‌های مربوط به سفارش و فروش) در تعامل هستند. برخی از موارد مهم عبارتند از Self Service، مدیریت تبلیغات و نرم افزارهای عمومی تجارت الکترونیک

### در لایه Mid-Office

- Relationship Planning
- Customer Planning

که CRM از نوع راهبردی (استراتژیک) را شامل میشود.

در این حلقه تعیین استراتژی، اهداف سازمان و سیاست‌ها، برنامه ریزی کلان، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های کلان و راهبردی میپردازد.

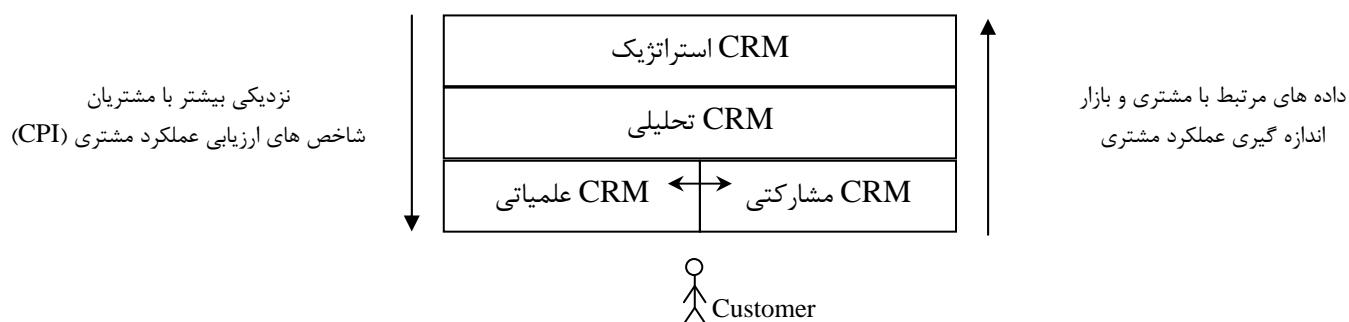
### در لایه Back-Office

- Customer Facing

که CRM از نوع تحلیلی را شامل میشود.

تمام ۴ نوع CRM مذکور زیر مجموعه‌ای از نظام جامع مدیریت عملکرد مشتری (Customer Performance Management) میباشد و ورودی‌های مورد نیاز نظام جامع مدیریت عملکرد مشتری را تامین میکنند. در واقع CPM تنها در بخشی از سازمان مثل front-office، mid-office یا back-office نمیباشد و بر روی کل Enterprise تاثیر میگذارد.

### ارتباط میان CRM با نظام مدیریت عملکرد مشتری



مثال درباره CPI:

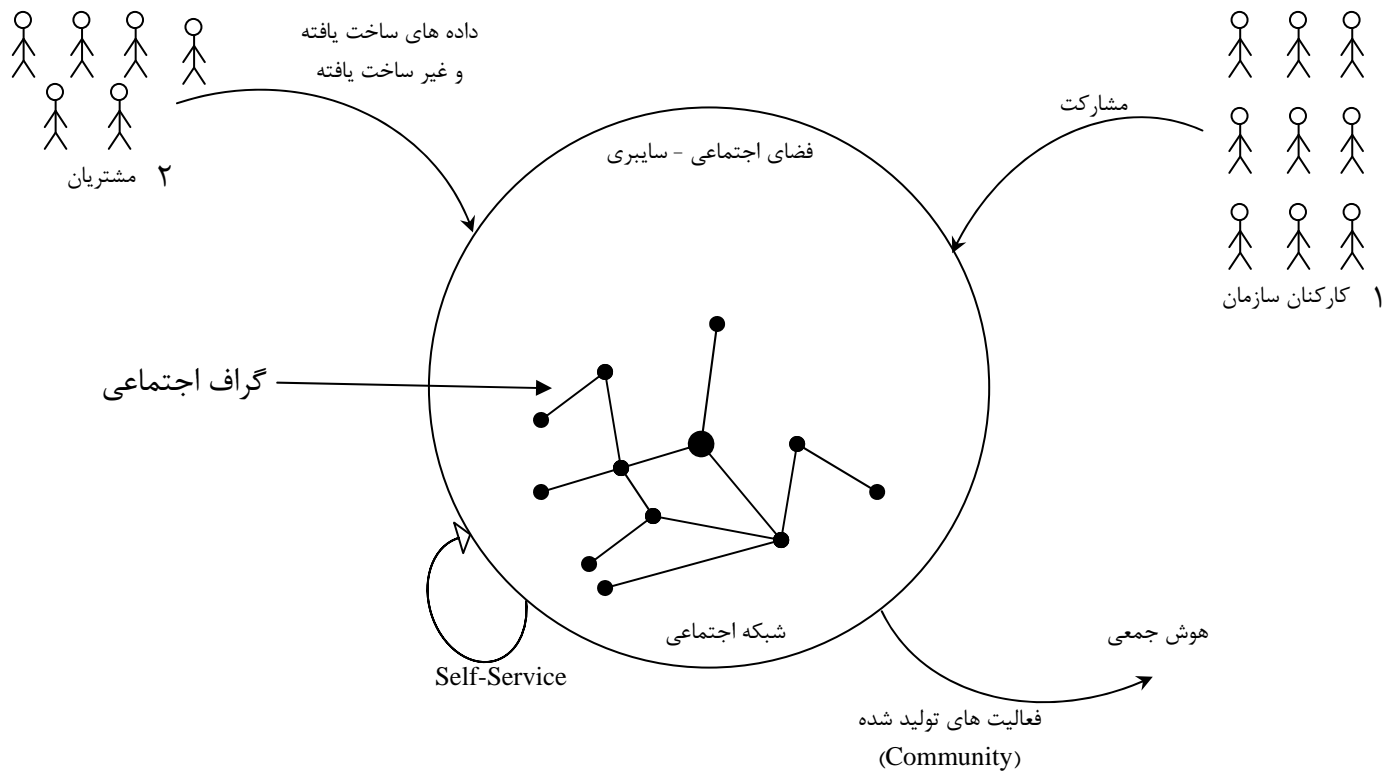
- ارزش مشتری
- رضایت مشتری
- وفاداری مشتری
- حاشیه سود + گردش مالی

Social CRM  
CRM 2.0  
SCRM

## : Social CRM

- بهره برداری از سرمایه های اجتماعی
- تاکید بر خرد جمعی
- گراف اجتماعی (گراف) (این گراف بر روی شبکه های اجتماعی بنا میشود)
- فناوری اجتماعی
  - شبکه های اجتماعی
  - ویکی ها
  - اشتراک گذارنده های محتوا
  - وبلاگ ها
  - ...

## مدل مفهومی SCRM



منظور:

۱. کارکنان سازمان : معمولاً کارکنان با هدف، وظایف و مسئولیت های معین و مشخص در شبکه های اجتماعی (SCRM) عضو میشوند. و عملکرد آنها بر اساس شاخص های عملکردی مشخص ارزیابی میشود.

۲. مشتریان: مشتریان معمولاً با اهداف غیر تجاری و به صورت داوطلبانه در شبکه های اجتماعی عضو شده و فعالیت میکنند.

از گراف اجتماعی به تحلیل شبکه SNA می‌رسیم که شامل موارد زیر میباشد:

- اندازه گیری شاخص های روابط اجتماعی
- اندازه گیری شاخصهای گسترش شبکه
- اندازه گیری قدرت تولید ثروت شبکه

### شرایط استفاده از SCRM

#### مدل کسب و کار Canvas

			مدیریت ارتباط با مشتری	
			مدیریت کانال	

کسی که بخواهد از شبکه اجتماعی در حوزه CRM استفاده کند باید در ۲ سگمنت از مدل کسب و کار Canvas تمرکز ویژه ای داشته باشد:

در حوزه مدیریت کانال

باید سیاست کانال باز (Open Channel) داشته باشد و از سیاست کانال های تعریف شده پرهیز کند. به این معنی که هر مشتری یک کانال توزیع ما باشد. در این سیاست ما به دنبال بهره برداری از سرمایه های اجتماعی هستیم.

در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری

تاکید ما بر سیاست ساخت ارتباط (Relationship Building) باشد. یعنی سیاست تعامل گرا را جایگزین سیاست تراکنش گرا کنیم.

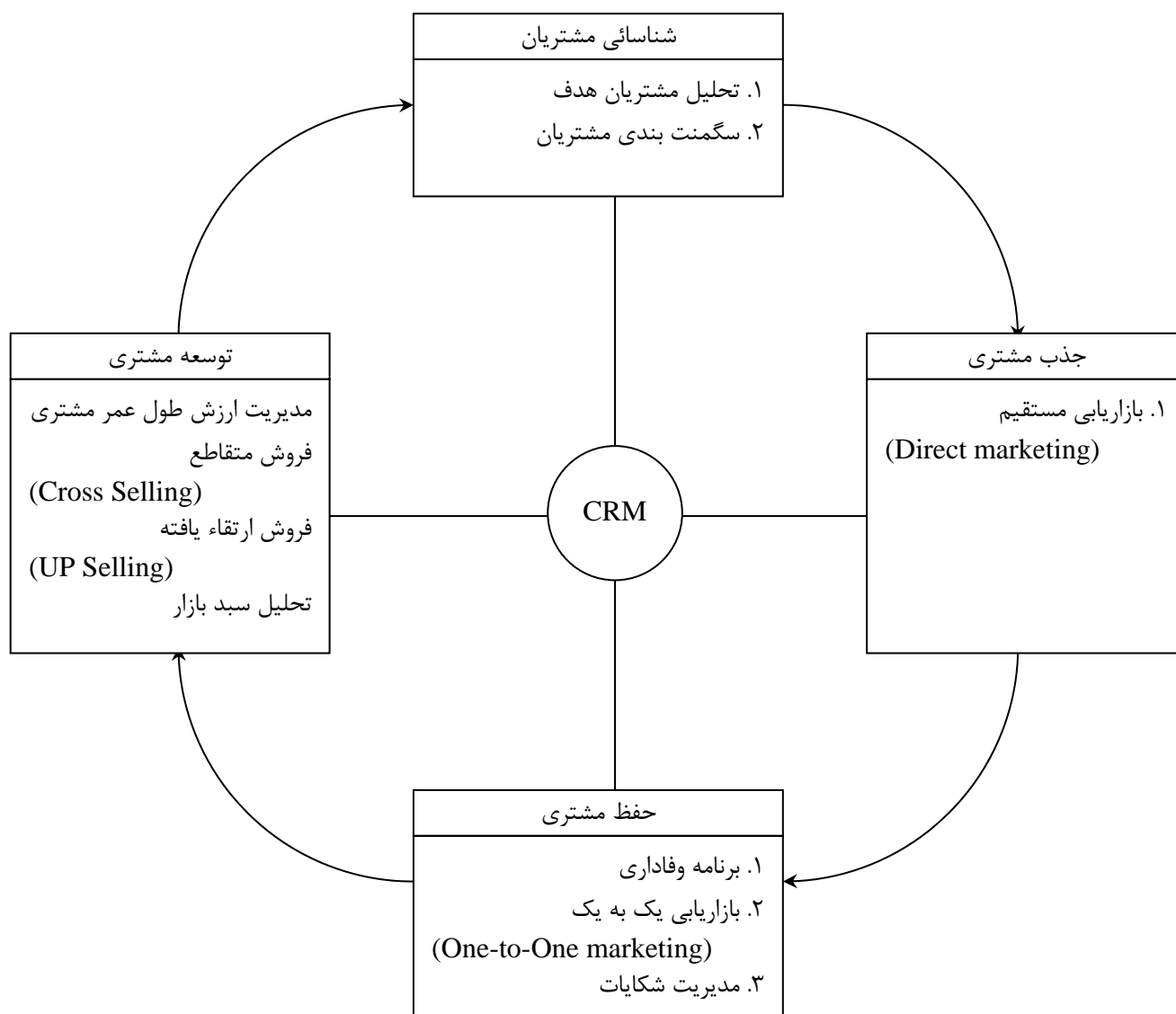
تاکید دیگر ما بر مسئولیت های اجتماعی بنگاه های اقتصادی باید مد نظر قرار گیرد. به طور مثال: زمانی که بحران آب ایجاد میشود برندی مانند سامسونگ در تبلیغات خود با شعار آب را درست مصرف کنیم در واقع برند خود را تبلیغ میکند.

## جلسه ۱۰

جهت اطلاع

## چارچوب CRM

- بازسازی
- بازاریابی
- شناسائی مشتری
- تعیین استراتژی
- برنامه ریزی
- شروع مصرف
- مراقبت از مشتری
- رسیدگی به شکایات
- پشتیبانی فنی



بازاریابی مستقیم قابل اندازه گیری و قابل پیگیری است. به عنوان مثال میزان موفقیت عملیات بازاریابی را میتوان از فرمول زیر محاسبه کرد:

تعداد افرادی که بازاریابی شده اند

تعداد افرادی که برای خرید مراجعه کرده اند

- هنر بازاریابی، تبدیل مشتریان بالقوه و بالفعل یک سازمان به حامیان و طرفداران سازمان است.
- در بازاریابی مستقیم تاکید بر توسعه روابط مستقیم و مستمر با مشتری است.
- (یعنی بین فروشنده و خریدار رابطه مستقیم برقرار شود و افرادی که بازاریابی میشوند مستقیماً از بازار هدف مشخص انتخاب شوند. بازاریابی مستقیم بر این اعتقاد است که وقتی مشتری جذب شد، فرصت فروش سایر محصولات به او فراهم تر خواهد شد. بنابراین بهتر است در مراحل اولیه برای جذب مشتریان بالقوه از طریق کانالهای مستقیم اقدام کرد و حتی برای افزایش رضایت مشتریان بالفعل با آنها مستقیماً تعامل برقرار خواهد کرد)
- در حقیقت بازاریابی مستقیم به دنبال هر چه نزدیک کردن بازاریابی و فروش است.
- بعضی از روش های بازاریابی مستقیم عبارتند از:
  - بازاریابی با کاتالوگ
  - بازاریابی با پست (ارسال نامه، آگهی تبلیغاتی، نمونه کالا و ...)
  - بازاریابی تلفنی
  - بازاریابی تلویزیونی
  - بازاریابی ایمیل
  - بازاریابی پیامکی
  - بازاریابی رادیویی
- وفاداری مشتری یعنی ایجاد یک تعهد عمیق برای خرید مجدد یا انتخاب مجدد محصول به طور مستمر در آینده علی رغم اینکه تلاش های بازاریابی رقبا و تاثیرات این تلاشها نیز در بازار وجود داشته باشد. یعنی تلاش های رقبا موجب تغییر رفتار خرید مشتری نشود.

برنامه های وفاداری

- تلاشهای سازمان یافته بازاریابی هستند که با دادن پاداش به رفتارهای خرید وفادارند (رفتارهای سود آور برای سازمان) سعی در گسترش دادن این رفتارها در مشتریان دارند.
- وفاداری مشتری با ۳ عنصر زیر همراه است:
۱. عنصر رفتاری مشتری ← تکرار عمل خرید
  ۲. عنصر نگرش مشتری ← تعهد و اطمینان مشتری
  ۳. عنصر در دسترس بودن ← با وجود گزینه های زیاد برای انتخاب عمل خرید انجام شود یعنی توجه به انتخاب مشتری

نکته:

با ۵ درصد افزایش وفاداری مشتریان سود به میزان ۲۵ تا ۸۵ درصد افزایش پیدا میکند (اصطلاحاً به این نرخ، نرخ هزینه وفاداری مشتری)

برخی از روابط رایج برای افزایش وفاداری عبارتند از:

۱. امتیاز
۲. پاداش
۳. تخفیف
۴. جایزه

۵. هر نوع فاکتور انگیزشی دیگر. مثل کارتهای تخفیف، کارتهای وفاداری، سفرهای تفریحی و جایزه های مستقیم به مشتری (منظور این است که محصولی را از همان برند به مشتری هدیه بدهیم یا ارزان تر در اختیار مشتری قرار دهیم مثل جوایز لوکس و قیمتی)

یکی از مصداق های برنامه وفاداری، باشگاه مشتریان است (Customer Club). در باشگاه مشتریان تلاش میشود براساس میزان وفاداری مشتریان بین آنها قائل شویم. نه تنها به ازای این وفاداری جوایز و امتیازاتی داد، بلکه به اطلاعات جدید درباره عادات خرید مشتری نیز دست یافت.

انواع مشتریان از لحاظ وفاداری

فرض کنید ۴ محصول الف، ب، ج و د، در بازار وجود دارند:

درجه / سطح مشتری	نوع مشتری	تعریف	رفتار خرید (مدل تکرار خرید)
۱	بسیار وفادار (وفاداری تقسیم نشده)	مشتریانی که در تمام اوقات یک محصول را میخرند.	الف ← الف ← الف ← الف
۲	وفادار نسبی یا موقتی (وفاداری تقسیم شده)	مصرف کنندگانی که به ۲ یا ۳ محصول وفادار میمانند.	الف ← الف ← ب ← ب ← الف ← ب
۳	وفاداری بی ثبات	مصرف کنندگانی که پس از چند بار خرید از یک مارک، مارک دیگری را به صورت مستمر انتخاب میکنند.	الف ← الف ← ب ← ب ← ب ← ب
۴	بی وفا	مصرف کنندگانی که نسبت به یک مارک وفاداری ندارند	الف ← ب ← ج ← د

برنامه وفاداری باید متناسب با سطح وفاداری مشتریان تنظیم شود. این برنامه وفاداری اصطلاحاً به سطح بندی مشتریان، درجه بندی مشتریان، رنگ بندی مشتریان معروف میباشد.

۴ نوع بازاریابی داریم:

- یک به یک (تاکید بر رابطه است. یعنی به ازای هر )
- یک به چند
- چند به یک
- چند به چند (تاکید روی شبکه (network) است. یعنی با اتصال به یک نفر به مجموعه ای از مشتریان متصل شده ایم)

بازاریابی یک به یک (One-to-One marketing)



- تاکید بر شناسائی دقیق و کامل مشتریان
- متمایز کردن مشتریان بر اساس ارزش آنها (درجه بندی / سطح بندی / رنگ بندی)
- تعامل نزدیک با این مشتری
- شخصی سازی محصول متناسب با نیازها و درخواست های این مشتری
- تاکید بر روابط یادگیرنده (در این جا بخش)

مدیریت دانش مشتری

از جمله موضوعات مهم در بازاریابی یک به یک عبارتند از:

- تاکید بر مشتریان سود ده
- تاکید بر تکمیل دقیق پروفایل مشتری
- تاکید بر محصولات سفارشی سازی شده
- تاکید بر توزیع اختصاصی و ویژه برای مشتریان سود ده
- تاکید بر روابط ماندگار با مشتریان ویژه
- اولویت قرار دادن نیاز و خواسته مشتری

نقطه مقابل بازاریابی یک به یک، بازاریابی چند به چند و بازاریابی انبوه است.

### مدیریت شکایات

منظور از مدیریت شکایات، رسیدگی به اعتراضات و نارضایتی های مشتری و ارائه پاسخ صریح و مناسب به این اعتراضات است. یکی از وظایف مدیریت شکایات تبدیل این تهدیدات به فرصت های جدید و افزایش میزان وفاداری مشتری به سازمان است. مدیریت شکایات باید بازخوردهای منفی مشتری را به فرصت های جدید فروش تبدیل کند و کاری کند که در مشتری این ذهنیت شکل نگیرد که سازمان پاسخگو و متعهد به محصول خود نیست. مدیریت شکایات بر روی شنیدن صدای مشتری و هدایت آن به سمت تکرار خرید تمرکز دارد.

### توسعه مشتری

فروش متقاطع (Cross Selling)

به آن فروش کناری نیز گفته میشود. یعنی فروشنده، هدف و سود خود را بر روی فروش لوازم جانبی یک محصول قرار میدهد. به طور مثال دوربین عکاسی محصولی شناخته شده است و فروش آن تابع تبلیغات و اقدامات بازاریابی شرکت سازنده است. همواره عده ای مشخص به دنبال چنین محصولی میباشند. از طرفی به علت رقابت شدید در فروش چنین محصولی قدرت مانور فروشنده کم میشود و همواره با سود اندک مواجه است. اما اکثر فروشندگان با ارائه لوازم جانبی مورد استفاده با دوربین مانند پایه ها، کیف مخصوص انواع لنزها و ... سود خود را در فروش چنین محصولاتی دنبال میکنند.

فروش ارتقاء یافته (UP Selling) (فروش بالائی)

منظور فروش نسل جدید محصول تولید شده با کمک تغییر و تحول تکنولوژی. فروشنده مشتریان سابق خود را حفظ میکند و با ارائه شکل جدیدی از محصولی که هم اکنون در خدمت مشتری است، سعی در انجام فروش و یا توسعه آن دارد.

## جلسه ۱۱

## تحلیل سبد بازار (بسته کالا)

فهرست سبد کالا، فهرست تقریباً ثابتی از اقلامی است که در یک بازار خاص مورد استفاده قرار میگیرید. به طور کلی در خصوص بسته کالا ۳ نکته مهم وجود دارد:

۱. مجموعه ای از یک یا چند کالا یا خدمت است
۲. معمولاً این لیست ثابت است اما مقادیر این لیست کم و زیاد میشود. این کم و زیاد شدن مقادیر یعنی در شرایط های مختلف زمانی، رفتار مشتری با مقادیر این لیست متفاوت میشود. مثلاً امکان دارد مقادیر این سبد در مناسبت های ملی و مذهبی یا بعضی از ایام هفته، اضافه یا کم شود.
۳. معمولاً سبد بازار به معنای چند کالای عمده مصرفی (یا خدمت های پر استفاده) که در محاسبه هزینه زندگی به عنوان معیار قرار داده میشوند است.

به طور مثال:

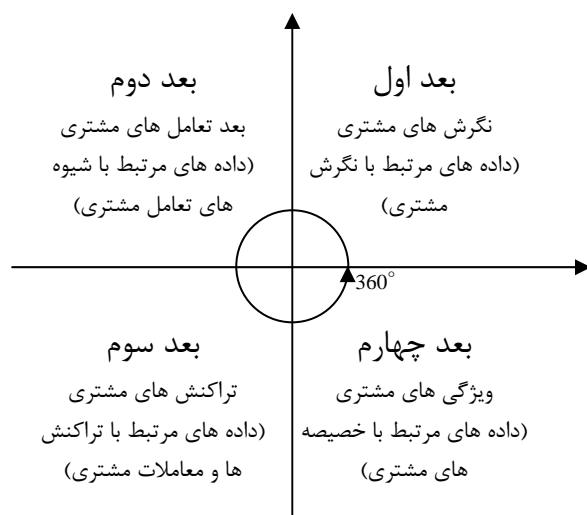
فروشگاهی داریم که سبد های کالای زیر را برای خود ایجاد کرده است:

سبد بازار	واحد غذا	واحد پوشاک
A	۲۰	۳۰
B	۴۰	۱۰
C	۳۰	۴۰

در این مثال سبد های مختلف، شامل مقادیر مختلف غذا و پوشاک هستند که توسط مشتری به طور ماهانه خریداری میشوند. یعنی یک سبد بازار میتواند مقادیر مختلفی از غذا و پوشاک را در ماه های مختلف به فروش برساند. در تحلیل سبد بازار معمولاً موارد زیر آنالیز میشوند:

- چگونه مشتری سبد بازار خود را انتخاب میکند
- چگونه مشتری تصمیم میگیرد که چه مقدار غذا و چه مقدار پوشاک هر ماه خریداری کند
- رفتار مشتری در بازه های زمانی مختلف با این سبدها چگونه است

مدل نمای ۳۶۰ درجه از مشتری (نمای یکتا از مشتری) (Single Customer View)



در هر بعد تعدادی اقدام داده ای داریم:

بعد اول:

- گزینه های انتخابی مشتری
- ارجحیت ها و اولویت های مشتری
- نیازهای و انتظارات مشتری

بعد دوم:

- ارتباط با مراکز تماس (Call Center) مانند ، تلفن، چت و ...
- اطلاعات جابه جا شده در چت و ایمیل
- جریان های کلیک مشتری در وب سایت
- میزان مشاهده صفحات وب

بعد سوم:

- سفارش هایی که مشتری داده
- تراکنش های مالی
- سابقه پرداخت ها
- ...

بعد چهارم:

- اطلاعات شخصی مشتری
- رابطه بین مشتریان
- داده های جمعیت شناختی یا جغرافیایی
- ویژگی های فردی

تیپ های نگاه ما به مشتری در بعد های مختلف:

بعد اول: اعتقادی

بعد دوم: تعاملی

بعد سوم: رفتاری

بعد چهارم: توصیفی

مدل نمای ۳۶۰ درجه از مشتری (نمای یکتا از مشتری) (Single Customer View)				
شماره	بعد	نوع داده ها	اقدام داده ای	نوع نگاه فروشنده به مشتری
اول	نگرش های مشتری	داده های مرتبط با نگرش مشتری	گزینه های انتخابی مشتری ارجحیت ها و اولویت های مشتری نیازهای و انتظارات مشتری	اعتقادی
دوم	بعد تعامل های مشتری	داده های مرتبط با شیوه های تعامل مشتری	ارتباط با مراکز تماس (Call Center) مانند ، تلفن، چت و ... اطلاعات جابه جا شده در چت و ایمیل جریان های کلیک مشتری در وب سایت	تعاملی

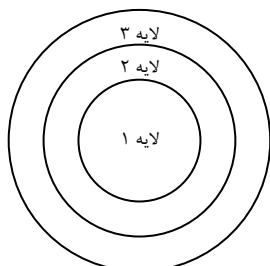
	میزان مشاهده صفحات وب			
رفتاری	سفارش هایی که مشتری داده تراکنش های مالی سابقه پرداخت ها و ...	داده های مرتبط با تراکنش ها و معاملات مشتری	تراکنش های مشتری	سوم
توصیفی	اطلاعات شخصی مشتری رابطه بین مشتریان داده های جمعیت شناختی یا جغرافیایی ویژگی های فردی	داده های مرتبط با خصیصه های مشتری	ویژگی های مشتری	چهارم

در نمای ۳۶۰ درجه از مشتری (View 360) داده های مختلف از دپارتمانهای مختلف جمع آوری میشود که این دپارتمان های عبارتند از:

- دپارتمان فروش: به عنوان مثال داده های مرتبط با قراردادها
- دپارتمان بازاریابی: به عنوان مثال پاسخ هایی که مشتریان و بازار به کمپین های (طرح جامع) تبلیغاتی و طرح های بازاریابی میدهند
- دپارتمان مالی: به عنوان مثال اطلاعات مرتبط با نوع پرداخت مشتری (چک، نقد و ...)
- دپارتمان پشتیبانی: مثل داده های مرتبط با درخواست های پشتیبانی و مسائلی که مشتری برآورده است.

نکته:

این دپارتمان ها هم تولید کننده و هم مصرف کننده اطلاعات فوق الذکر هستند.



یک مدل برای نمای ۳۶۰ درجه از مشتری (مدل ۳ لایه ای)

۱. لایه داده های اصلی (Core)

۲. لایه غنی سازی (ارتقاء)

۳. لایه انتشار

لایه اول

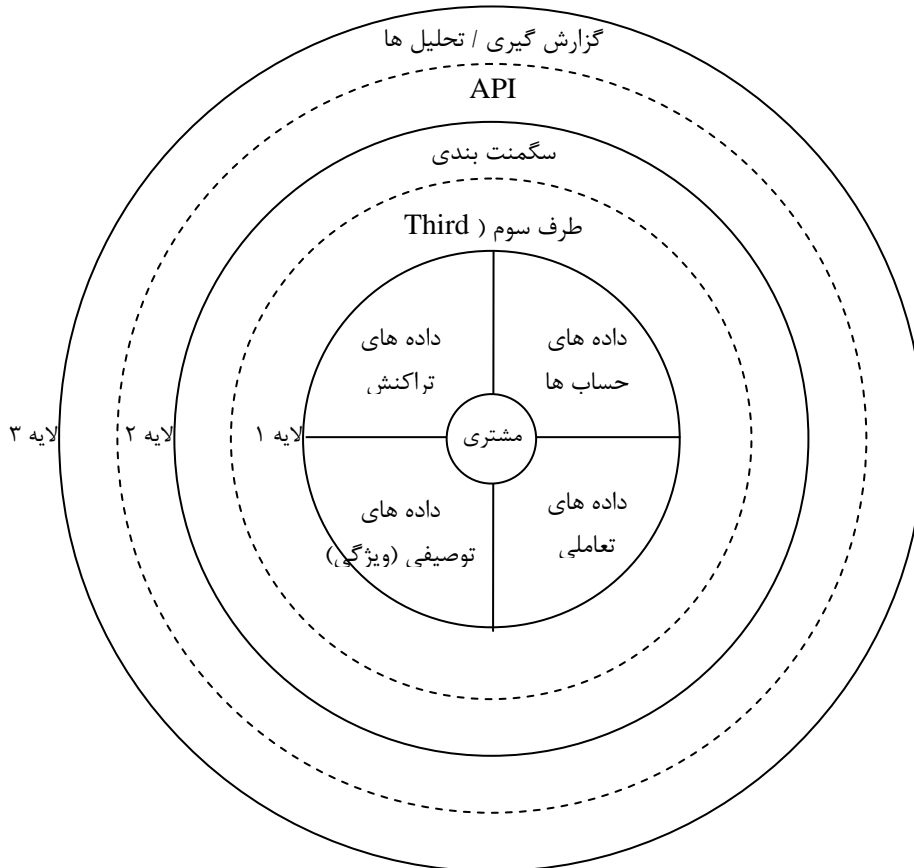
این لایه شامل کلیه داده های درون سازمانی مشتری میباشد. در حقیقت در این لایه، این داده ها جمع آوری و ساختار دهی میشوند. این لایه شامل داده های ایستا مثل: شناسه مشتری (Customer ID)، نام و نام خانوادگی مشتری و همچنین داده های پویا مثل داده های که مرتباً تولید و به روز رسانی میشوند است.

لایه دوم

این لایه بر روی لایه ۱ بنا میشود و منابع داده ای خارجی (منابع داده ای برون سازمانی درباره مشتری) را به داده های لایه ۱ اضافه میکند. این کار باعث میشود تا شرکت بتواند مشتری را بر اساس درآمدها، ریسک اعتباری، حجم و اندازه کسب و کار و ... طبقه بندی کند.

لایه سوم

این لایه روش های مختلف دسترسی به داده های لایه ۱ و ۲ را فراهم میکند. این لایه شامل ابزارهای تحلیلی و گزارش گیری سنتی، انواع API ها و وب سرویس ها را برای به اشتراک گذاری اطلاعات فراهم میکند.



لایه اول شامل ۴ بعد است:

۱. داده های تراکنشی شامل داده های مرتبط با صدور صورتحساب ها، سفارش های فروش، خریده‌ها(سفارش ایمیلی، سفارش آن لاین)، پرداخت های صورتحساب ها (به موقع بودن، با تاخیر بودن)، قیمت های مرتبط با هر مشتری.
۲. داده های حساب ها (Accounts):

- ۱) یک نمای یکپارچه از کلیه حساب ها و قرار دادهایی که با مشتری داریم
- ۲) ساختارهای حساب ها، به صورت سلسله مراتبی برای مشتریان و کسب و کارها
۳. داده های تعاملی شامل:

- ۱) تمام ارتباطاتی که مشتری با شرکت دارد با شیوه های مختلف (مثلا از طریق ایمیل، چت، تلفن و ...)
- ۲) فعالیت های که در وب سایت شرکت انجام میدهد
- ۳) گفتگوهای که در فروشگاه اتفاق میافتد.
- ۴) میزان بازدیدهای مشتری از وب سایت
۴. داده های توصیفی (صفتی) شامل موارد زیر:
  - ۱) نام و نام خانوادگی، آدرس، کد پستی، ایمیل و ...
  - ۲) سن، جنسیت، وضعیت تاهل، تعداد فرزندان و ...
  - ۳) روشهای پرداخت پول مثل کارت اعتباری، پرداخت نقدی و ...
  - ۴) ارتباط مشتری با سایر مشتریان مانند ارتباط خانوادگی، تجاری و ...
  - ۵) اولویت های تماس مشتری (مجوزهایی که مشتری برای بازاریابی به ما میدهد)
  - ۶) جمعیت شناختی مثل رده اقتصادی - اجتماعی مشتری در جامعه

## لایه دوم

۱. زیر لایه سگمنت بندی: داده های مورد استفاده برای بخش بندی مشتریان
۲. زیر لایه طرف سوم (3rd Party): منظور شرکت ها، افراد و کانالهایی هستند که داده های برون سازمانی مرتبط با مشتری را برای شرکت ما تامین میکنند. مثل شرکت های فراهم کننده دیتا (Data Provider) مثل شرکت Acxion - شرکت IXI - سازمان آمار، شهرداری ها و ...

## لایه سوم

۱. زیر لایه API: منظور یک سری Interface های برنامه نویسی و وب سرویس هاست، با هدف اینکه بتوان با سیستم های اطلاعاتی مختلف سازمان ارتباط برقرار کرد. مثلا با سیستم بازاریابی، با پرتال Self Service و ... هدف از این API ها، دسترسی راحت تر و سازگار تر به اطلاعات مشتریان است
۲. زیر لایه گزارش گیری: منظور فراهم کردن گزارش های رایج و موردی درباره مشتریان است و ارائه این گزارش ها از طریق روش های مختلفی مثل ایمیل، SMS و ...
۳. زیر لایه تحلیل ها: منظور پشتیبانی از تحلیل های مرتبط با پیش بینی رفتارهای مشتری و آنالیز روندهای تجاری است. مثلا با استفاده از تکنیک های داده کاوی

## جلسه ۱۲

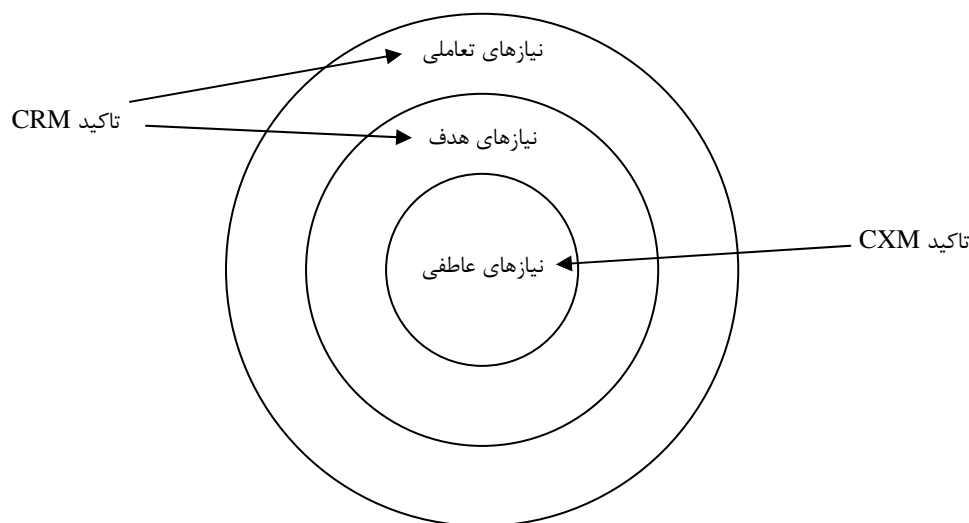
## مدیریت تجربه مشتری (Customer Experience Management)

تجربه مشتری عبارت است از احساسات، باورها و افکاری که حاصل همه تاثیرات محسوس و نامحسوس از سوی هر شخص یا هر چیزی است که نماینده مستقیم یا غیر مستقیم یک سازمان، برند و یا محصول میباشند.

به عنوان مثال: پرسنل بازاریابی و فروش، وب سایت سازمان، طراحی داخلی نمایندگی های فروش و ...

در مدیریت تجربه مشتری، مهم ایجاد حس خوب و خاطره خوب در تمام نقاطی است که مشتری میتواند با سازمان تماس داشته باشد. در حقیقت، تجربه مشتری، مجموعه ای از همه ارتباطات و تعاملات مشتری با محصولات، خدمات و افرادی است که به یک سازمان با یک برند خاص، مربوط میشود. به بیان دیگر، شامل احساسات و عکس العمل های عاطفی میشود که حاصل این تعاملات است. پس در مدیریت تجربه مشتری بر نکات زیر تاکید میشود:

- توجه ویژه به جنبه های عاطفی و احساسی مشتری
- توجه ویژه به مسئولیت های اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی سازمان
- توجه ویژه به خاطره سازی مثبت برای مشتری
- توجه ویژه به خلاقیت و نوع آوری در محصول و در شیوه های تعامل با مشتری



در CXM، ۲ رکن اصلی وجود دارد

- انتخاب
- اعتماد

## انتخاب

منظور از انتخاب این است که سازمان به جای اصرار بر فروش، بر روی خرید تاکید کند یعنی به گونه ای رفتار کند که مشتری احساس کند در حال خریدن محصول است. یعنی به حق انتخاب مشتری توجه شده است و مشتری آزادانه مختار به انتخاب محصول شده است

## اعتماد

یعنی مشتری به این باور برسد که سازمان، نیازها و دغدغه های او را به طور کامل در نظر گرفته است و قابل اطمینان بوده و مشتری میتواند نیاز خود را همانطور که در ذهنش است، به خوبی دریافت کند

در مدیریت تجربه مشتری معمولا توصیه زیر را به سازمان میکنند:

۱. ارتقاء و بهبود فرهنگ مشتری نوازی، بوسیله همگام شدن با سبک زندگی مشتری
۲. تبدیل شدن به یک سازمان شنوا
۳. اعتقاد به اینکه تجربه مشتری، مفهومی فراتر از سهم کردن مشتریان در فرآیندهای سازمانی است
۴. اعتقاد به اینکه مشتری، معمار تجربه سازی است (ارزیابی سازمان از دید مشتری)
۵. اعتقاد بر اینکه حفظ مشتری فقط با اعتماد سازی محقق میشود

## مقایسه CRM و CEM

CEM (CXM)	CRM	
بازاریابی	فروش	
درک چرخه حیات مشتری (عمر مشتری) و فراهم کردن تجربه شخصی سازی شده در تمام نقاط تماس	مدیریت و خودکار سازی مسیرهای (کانال ها) فروش و حفظ تعاملات با مشتری	تاکید بر
افزایش وفاداری و حمایت از سازمان، بازگشت سرمایه (ROI) و کاهش تنش هاست	افزایش رضایت مشتری بوسیله فراهم کردن خدمات بهتر و مدیریت بهینه مسیرهای فروش	
ارزش سازمان برای مشتری	ارزش مشتری برای سازمان	
افراد و تعامل ها	سیستم ها و تراکنش ها	
ارزشهای عاطفی (هوش هیجانی)	عملکردها (Function) و ارزشهای عملکردی	