

فصل اول

چارچوب استراتژیک برای CRM

مدیریت ارتباط با مشتری یا سی‌آرام به شدت در دستور کار مدیران ارشد شرکت‌ها قرار گرفته است. به دو دلیل شرکت‌های بزرگ و کوچک در صنایع مختلف، سی‌آرام را به عنوان بخش مهمی در استراتژی شرکت خود در نظر می‌گیرند: ابتدا اینکه امروزه فن‌آوری‌های جدید شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا بخش‌های بازار، بخش‌های خرد یا تک تک مشتریان را با دقت بیشتری جذب کنند و دوم اینکه صاحب‌نظران بازاریابی در تفکرات جدیدشان، محدودیت‌های بازاریابی سنتی و ظرفیت استراتژی‌های مشتری مدار و فرایندگرا را بیشتر درک کرده‌اند.

مدیریت ارتباط با مشتری که تازگی به آن «مدیریت مشتری» گفته می‌شود یک رویکرد تجاری است که به دنبال ایجاد، توسعه و ارتقای روابط با مشتریانیست که به دقت انتخاب شده‌اند تا با اینکار برای مشتری، ارزش و برای شرکت، سود به بار آورند و در نتیجه آن بیشترین ارزش را برای سهامداران فراهم سازند. در سی‌آرام عمدتاً برای اجرای استراتژی‌های بازاریابی رابطه‌ای از فن‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود. بنابراین سی‌آرام برای ایجاد روابط سودآور و طولانی مدت از ظرفیت فن‌آوری و تفکرات جدید بازاریابی به طور توانمند استفاده می‌کند.

گرچه اصطلاح سی‌آرام تقریباً جدید است اما اصول زیربنایی آن از قبل وجود داشته است. سازمان‌ها مدت‌هاست که برخی از انواع آنرا تجربه می‌کنند. آنچه در مورد سی‌آرام امروزی تازگی دارد این است که سازمان‌ها قادرند صرفنظر از تعداد مشتریان روابط با تک تک آن‌ها را مدیریت کنند. در نتیجه سی‌آرام یک دیدگاه جدید در مورد اصول بازاریابی

رابطه‌ای معرفی می‌کند. تفاوت اصلی این است که امروزه این اصول در قالب پیشرفتهای بی‌سابقه در فن‌آوری و شکل جدید بازار اعمال می‌شود.

محیط بازار در قرن بیست و یکم نسبت به بازارهای قدیمی که در آن جایگاه مشتریان و بازار ثابت بود بسیار متفاوت است. امروزه مشتریان به مثابه اهداف متحرک می‌باشند و حتی قدرتمندترین رهبران بازار نیز ممکن است خیلی سریع موقعیت و حاکمیت خود را از دست بدهند. تغییرات عمیق در کسب و کار اعم از رشد و تنوع رقبا، ظهور فن‌آوری جدید و دسترسی به آن، انتظارات رو به افزایش و اختیار عمل بیشتر مشتری، ظهور تجارت جهانی و در هم ریختن چارچوب‌های سنتی در عصر الکترونیک، نیاز فوری به یافتن روش‌های جایگزین را برای ایجاد مزیت رقابتی به وجود می‌آورد. این تغییرات باعث تغییر دیدگاه‌های تجاری و تمرکز بیشتر بر مشتری شده است.

شرکت‌ها متوجه شده‌اند که دیگر ارائه محصولات عالی کافی نیست: سهولت کپی برداری و اشباع بازار به سرعت طلسم یک فرمول برتر را می‌شکند. امروزه وجه تمایز مهم، ارائه پیوسته خدمات استثنایی و متمایز است. تقلید از خدمات بسیار سخت‌تر است تا از یک محصول زیرا خدمات نیاز به نظرات مشتری و مشارکت دارد. بنابراین آگاهی از انتظارات، اولویت‌بندی‌ها و رفتار مشتری است که باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌گردد. برای اینکار به تبادل نظر پیوسته با مشتریان و کسب اطلاعات و درک کامل از او در هر ارتباط با مشتری نیاز داریم.

هدف از سی‌آرام جذب بیشتر مشتریان سودآور، حفظ آن‌ها، آغاز رابطه با آنان و سپس بهبود این رابطه می‌باشد. توسعه روابط استراتژیک با کمک پیشرفت‌های اخیر در فن‌آوری اطلاعات ممکن شده است. امروزه شرکت‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از پایگاه‌های داده، داده‌گاه¹ انبارداده² و همچنین تعداد روز افزون برنامه‌های کاربردی سی‌آرام به دنبال مدیریت بهتر مشتری باشند. این پیشرفت‌ها جمع‌آوری داده‌های بسیار و افزایش بازخور بیشتر مشتریان و همچنین تجزیه و تحلیل، تفسیر و استفاده سازنده از آن‌ها را میسر می‌سازند. همچنین مزایای حاصل از سخت‌افزار، نرم‌افزار و خدمات الکترونیک که روز به روز قوی‌تر می‌شوند با کاهش پیوسته هزینه آن‌ها در هم ادغام شده‌اند. این دسترسی وسیع و

1- Data mart

2- Data warehouse

ارزان به ابزارهای سی آرام شرکت‌ها را قادر ساخته از بهترین فرصتها به طور موثر استفاده نمایند. برای مثال گروه بانکی کردت سوئیس³ یک سرمایه‌گذاری پرارزش ترتیب داد تا به منابع رضایت‌مندی و سودآوری مشتریان در کار خود پی ببرد.

گروه کردت سوئیس از بهترین شرکت‌های جهان در زمینه خدمات مالی است. این شرکت در بازار شدیداً رقابتی بانکداری و بیمه فعالیت می‌کند که در آن جذب مشتری بسیار پرهزینه و حفظ مشتریان سودآور، حیاتیست. این شرکت در اواخر دهه 1990 برای حفظ مشتریانی که از همه سودآورتر بودند طرحی را درباره عامل وفاداری عملیاتی کرد. این شرکت با استفاده از تکنیک‌های پیشرفته داده‌کاوی، به تجزیه و تحلیل انبار داده خود حاوی اطلاعات 2,5 میلیون مشتری پرداخت و سودآورترین مشتریان را شناسایی کرده به وجوه مشترکشان پی برد. سپس برای هر بخش از بازار هدف، برنامه‌های بازاریابی ویژه تدوین کرد. تجزیه و تحلیل داده‌ها مشتریان بالقوه را که برای پیگیری مشاورین فروش مفید بودند شناسایی کرد و این کار باعث شد بتوانند با کم‌ترین هزینه از این اطلاعات برای تدوین استراتژی‌های Cross-selling و جذب مشتری استفاده کنند.

در طی دهه گذشته علاقه به سی آرام در میان مدیران اجرایی، دانشگاهیان و اهالی رسانه شدت گرفته است. داستان موفقیت‌هایی نظیر کردیت سوئیس نیز در تشدید آن موثر بوده است. البته بر خلاف اینکه کتاب‌ها، مقالات، کنفرانس‌ها و وب‌سایت‌های بسیاری به این موضوع پرداخته‌اند هنوز بر سر اینکه تعریف دقیق سی آرام چیست، ذی نفع اصلی چه کسی است و چگونه باید سی آرام را پیاده‌سازی کرد تا بیشترین بازده را داشته باشد توافق نظری وجود ندارد. این کتاب سعی دارد ضمن ارائه یک چارچوب استراتژیک برای درک سی آرام آنرا به عنوان روشی تعریف کند که تضمین می‌کند استراتژی کلان نتایج مطلوب‌تری برای سهامداران خلق کند.

قبل از ورود به جزئیات فرایندهای اصلی سی آرام استراتژیک ارائه یک پیش زمینه درباره آن مهم است. این فصل با بررسی چگونگی پیدایش سی آرام و مسائلی که باعث افزایش اهمیت آن در کسب و کار شدند آغاز می شود.

مبداء سی آرام

از آنجا که سی آرام بر پایه اصول بازاریابی رابطه‌ای استوار است برای درک تحولات تدریجی سی آرام مرور اجمالی روند تکامل بازاریابی خالی از لطف نیست. با بلوغ صنایع، میزان تقاضا و رقابت پذیری در بازار دچار تحول شد که همین امر تمرکز را از بازاریابی مبادله‌ای⁴ به بازاریابی رابطه‌ای⁵ تغییر داد.

در دهه 1950 اصولی نظیر «آمیخته بازاریابی» برای بهره‌گیری بهتر از تقاضای بازار پدید آمد. «چهار P» که بیانگر محصول، قیمت، ترفیع (تبلیغات) و توزیع⁶ می باشد برای تشریح اهرمهایی به کار رفت که استفاده مناسب از آنها موجب افزایش تقاضا می شوند. هدف از این رویکرد **مبادله‌ای** به بازاریابی، تدوین استراتژی‌هایی بود که هزینه‌های آمیخته بازاریابی را برای به حداکثر رساندن فروش، بهینه سازند.

در اواخر قرن بیستم بعضی از اصول اولیه بازاریابی با تردید مواجه شدند. دیگر محیط بازار نسبت به وضعیت دهه 1950 کاملاً فرق کرده بود. عمده بازارها به بلوغ رسیده و با رشد کم یا سکون مواجه شدند که بر سودآوری شرکتها به شدت تاثیر گذاشت. حال دیگر مشتریان و مصرف‌کنندگان خبره شده‌اند و به فشارهای سنتی بازاریابی به خصوص تبلیغات، واکنش نشان نمی‌دهند. در پی جهانی شدن بازارها و رقبای جدید و ظهور رسانه‌ها و کانال‌های تازه، مشتری با انتخاب‌های گسترده‌تری روبروست و گزینه‌های

4- Transaction marketing به آن بازاریابی مبتنی بر معامله نیز گفته می‌شود

5- Relationship marketing

6- Product, Price, Promotion, Place

بیشتری برایش فراهم شده است. برای رویارویی با چالش‌های این محیط رقابتی جدید هم در شیوه تفکر و هم در اجرا باید دست به نوآوری زد. در اوایل دهه 1990 فیلیپ کاتلر، استاد دانشگاه نورت وسترن، یک دیدگاه جدید درباره عملکرد و موفقیت سازمان ارائه داد که مبتنی بر روابط بود. این رویکرد به جای آنکه جایگزین رویکرد سنتی بازاریابی بر مبنای آمیخته بازاریابی شود به عنوان ابزاری برای درک تمام نقش‌آفرینان مهم و پاسخ به نیازهای آنان مورد استفاده قرار گرفت. او اهمیت رویکرد رابطه‌ای را برای ذی‌نفعان چنین عنوان می‌کند:

اتفاق نظر در صنعت رو به افزایش است: اگر شرکت‌ها می‌خواهند در بازارهای داخلی و جهانی به رقابت موفقیت‌آمیز بپردازند باید با ذی‌نفعان خود از جمله مشتریان، توزیع‌کنندگان، تامین‌کنندگان، کارکنان، اتحادیه‌ها، دولت و دیگر نقش‌آفرینان مهم پیوندهای محکم‌تری برقرار کنند. روش‌های مرسوم مانند اعتصاب تامین‌کنندگان برای قیمت‌های بهتر، تحمیل شرایط به توزیع‌کنندگان و یا به کارکنان به دید هزینه نگاه کردن (به جای اینکه آن‌ها را سرمایه شرکت بدانیم) دیگر باید از بین بروند. برای شرکت‌ها الزامیست که از اهداف کوتاه مدت مبتنی بر مبادله به اهداف بلندمدت رابطه‌گرا تغییر گرایش دهند.

نظریات کاتلر بر نیاز به یک رویکرد یکپارچه برای درک روابط با ذی‌نفعان مختلف تاکید دارد. فعالیت‌های بازاریابی هنوز در بسیاری سازمان‌های صنعتی بزرگ از بدنه اصلی شرکت جدا می‌باشد. بازاریابی رابطه‌ای با مدیریت منافع متضاد مشتریان، کارکنان، سهامداران و دیگر ذی‌نفعان همین هدف را دنبال می‌کند. این بازاریابی به تعریف مجدد مفهوم بازار می‌پردازد که در آن منافع متضاد آشکار می‌شوند و بنابراین به طور موثرتری می‌توان آن‌ها را مدیریت کرد.

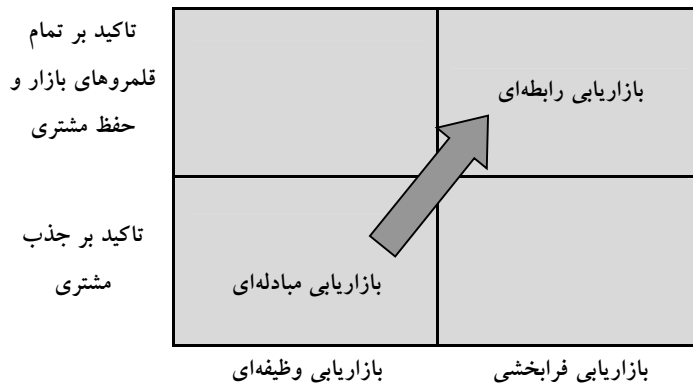
توجه اساتید و متخصصین به این نگاه گسترده‌تر به بازاریابی بر تصور دیگران درباره نقش بازاریابی در کسب و کار تاثیرگذار بوده است. در نتیجه بخش اعظمی از مسئولیت

بهبود جایگاه شرکت در بازار، به بازاریابی داده شده است. ما در کتاب قبلی، بازاریابی رابطه‌ای را به صورت زیر تعریف کردیم²:

- حرکت از بازاریابی دپارتمانی به روش بازاریابی فرابخشی⁷
- رویکردی که قلمروهای متعدد بازار یا گروه‌های مختلف ذی‌نفعان را مورد هدف قرار می‌دهد نه فقط بازار سنتی مشتریان
- تغییر از فعالیت‌های بازاریابی متمرکز بر جذب مشتری به فعالیت‌های بازاریابی که علاوه بر آن به حفظ مشتری نیز تاکید دارد.

حرکت از بازاریابی سنتی مبتنی بر مبادله به بازاریابی رابطه‌ای در شکل 1,1 به تصویر درآمده است.

شکل 1,1 حرکت به بازاریابی رابطه‌ای



بازاریابی رابطه‌ای به دو مساله مهم تاکید دارد. ابتدا اینکه تنها وقتی قادر به بهینه‌سازی روابط با مشتریان هستید که روابط با دیگر ذی‌نفعان مرتبط را نیز درک و مدیریت کنید.

7- Cross-Functional به آن میان کارکردی نیز گفته می‌شود. منظور نوعی از فعالیت است که در آن تمام نیروهای لازم از بخش‌های مختلف سازمان پیرامون یک موضوع جمع می‌شوند و اصطلاحاً از مرزهای وظیفه‌ای خود می‌گذرند. م

بسیاری از شرکت‌ها نقش حیاتی کارکنانشان را در ارائه ارزش‌های برتر به مشتری⁸ درک می‌کنند اما دیگر ذی‌نفعان نیز ممکن است نقش مهمی را ایفا کنند. دوم اینکه ابزارها و تکنیک‌های مورد استفاده در فروش به مشتریان مانند برنامه‌ریزی بازاریابی و بخش‌بندی بازار می‌توانند به طور یکسانی در مدیریت ارتباطات با گروه‌های غیر مشتری نیز موثر باشند.

اصول اولیه بازاریابی رابطه‌ای

شکل 1,1 سه مشخصه متمایز بازاریابی رابطه‌ای را نشان می‌دهد. در ابتدا تاکید آن بر روی حفظ مشتری و افزایش ارزش طول عمر⁹ مشتریان از طریق استراتژی‌هایی است که بر روی حفظ مشتریانی که هدف گرفته‌ایم تاکید دارند. دوم شناخت آن است که شرکت‌ها اگر می‌خواهند به موفقیت طولانی مدت در بازار نهایی دست پیدا کنند به توسعه روابط با تعدادی از ذی‌نفعان یا قلمروهای بازار نیاز دارند. سومین ویژگی بازاریابی رابطه‌ای آن است که بازاریابی به عنوان یک مسئولیت سراسری یا فرابخشی دیده می‌شود نه دل‌مشغولی دپارتمان بازاریابی.

تاکید بر حفظ مشتریان سودآور

یکی از اهداف اصلی در بازاریابی رابطه‌ای به حداکثر رساندن ارزش طول عمر یک مشتری است. این مفهوم به معنای جریانی از سود خالص حاصل از یک مشتری در آینده است که می‌توان ارزش آنرا به زمان حال حاضر در آورد. استفاده از اصل به حداکثر رساندن ارزش طول عمر مشتری، سازمان را به این نتیجه می‌رساند که تمام مشتریان به یک اندازه سودآور نیستند و می‌بایست استراتژی‌هایی تدوین کرد که با آنها سودآوری مشتریان هدف را به حداکثر برسد.

8- Delivering superior customer value

9- Lifetime value

مشتریان وفادار دارایی نامشهودی هستند که بر ترانزنامه تاثیر مثبت می گذارند. آنها نشان دهنده حسن شهرتی هستند که یک نام تجاری بدست آورده است. مثلا پیتزای زنجیره ای دومینو برآورد کرده است یک مشتری که پیتزای 5 دلاری می خرد تقریبا می تواند در طی ده سال عمر حق امتیاز دومینو ارزش خالصی معادل 5 هزار دلار به بار آورد. به طور مشابه شرکت فورد موتور محاسبه کرده که یک مشتری وفادار فورد در طی عمر این شرکت معادل 142 هزار دلار ارزش به همراه خواهد داشت. مشتریان وفادار و متعهد نه تنها با مراجعه و خرید مجدد خود به درآمدزایی کمک می کنند بلکه به عنوان هوادار¹⁰ شرکت، مشتریان جدید را نیز جذب کرده و هزینه های جذب مشتری را پایین می آورند.

تاکید بر بازارهای چندگانه

بازاریابی رابطه ای بر بازاریابی در بازارهای چندگانه ذی نفعان تاکید دارد. مدل ذی نفعان در بازارهای شش گانه^{(3) 11}، چارچوب مفیدی برای بررسی نقش مجموعه ای گسترده از ذی نفعان فراهم می کند. این مدل شش گروه اصلی یا شش قلمرو بازار را شناسایی می کند که به اثربخشی سازمان در بازار کمک می کنند. آنها عبارتند از بازار مشتریان، بازار تاثیرگذاران (شامل سهامداران)، بازار حاصل از جذب نیروی انسانی¹²، بازار حاصل از معرفی دیگران¹³، بازارهای داخلی و بازارهای تامین کنندگان/هم پیمانان.

هر قلمرو تعدادی عضو¹⁴ اصلی دارد. مثلا بازار مشتریان ممکن است شامل عمده فروشان، واسطه ها و مصرف کنندگان باشد در حالیکه بازار تاثیرگذاران شامل گروه های مالی و سرمایه گذار، اتحادیه ها، ارگان های دولتی و قانون گذار، مطبوعات تجاری و رسانه ها، گروه های کاربران و ارزیاب ها، گروه های مربوط به محیط زیست، سازمان های سیاسی و دولتی و رقبا باشد. بازاریابی رابطه ای می گوید که این قلمروهای بازار چندگانه می توانند به

10- Advocate

11- Six markets stakeholder model

12- Recruitment market

13- Referral market

14- Participant

طور مستقیم یا غیر مستقیم بر توانایی شرکت برای بدست آوردن و ابقای مشتریان سودآور تاثیرگذار باشد.

تاکید بر رویکرد فرابخشی به بازاریابی

مدتها بود که مسئولیت تدوین استراتژی‌های بازاریابی محدود به دپارتمان بازاریابی بود. لذا اغلب آن‌ها عواقب این استراتژی‌ها را در شرکت در نظر نمی‌گیرند. مساله این است که آن‌ها اغلب مبتنی بر دغدغه‌های دپارتمان بازاریابی هستند نه بازار. آنها به جای آنکه به دنبال نتایج بهینه و متمرکز بر بازار باشند عمدتاً در پی بهینه‌سازی استفاده از ورودی‌ها و در نتیجه متمرکز بر بودجه هستند و به ندرت روابط میان سهامداران مختلف را در نظر می‌گیرند.

برای مدیریت موثر ذی‌نفعان مختلف، بازاریابی باید فرابخشی هدایت شود. به قول دیوید پکارد یکی از موسسین هیولت پکارد "بازاریابی خیلی مهم‌تر از آن است که به دپارتمان بازاریابی واگذار شود". اظهار نظر وی را می‌توان به طرق مختلف تفسیر کرد اما برداشت ما از آن، بیرون آوردن بازاریابی از جزیره دپارتمان بازاریابی و توسعه مفهوم و فلسفه آن به کل کسب و کار است. در عمل رویکرد فرابخشی به بازاریابی نیازمند فرهنگ سازمانی و شرایطی است که به همکاری و تشریک مساعی بیشتر نیاز دارد. هر کسی در سازمان باید نقش خود را در خدمت‌رسانی به مشتری بداند حال چه مشتری داخلی باشد چه خارجی.

سی‌آرام بر این اصول بازاریابی رابطه‌ای استوار است؛ اگر چه با تقاضاهای جدید در بازار و تکنولوژی‌های نوین با وضعیت جدید و پیچیده‌تری مواجه شده است. سی‌آرام در واکنش به این محیط جدید بازار که با چالش‌های بیشتری روبروست پدید آمده است. به زبان ساده، سی‌آرام یعنی بازاریابی رابطه‌ای مبتنی بر اطلاعات¹⁵.