



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

آشناسازی؛ مسئله این است

چگونه شرکت‌های موفق، مشتریان جدید را به
فهرمانان وفادار تبدیل می‌کنند

نویسنده:

دونا وبر

مترجم:

محمد رضا دیان‌تی

www.ketab.ir

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: آشناسازی؛ مسئله این است (چگونه شرکت‌های موفق، مشتریان جدید را به قهرمانان وفادار تبدیل می‌کنند)

مؤلف: دونا وپر

مترجم: محمدرضا دیبانتی

مشخصات نشر: تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۲۴۴ صفحه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۸۵-۶

عنوان اصلی: Onboarding Matters:

how successful companies transform new customers into loyal champions. ۲۰۲۱

رده بندی کنگره: HF۵۴۱۵/۵

رده بندی دیویی: ۸۱۲/۶۵۸

شماره کتابخانه ملی: ۹۳۰۲۱۹۳

دست اندرکاران

صفحه‌آرا: گلنوش صلاحی

طراح جلد: رضا رضوانی

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲

نوبت چاپ: اول

چاپ و صفحه‌آرایی: مهدی

انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب‌های مدیریت، بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می‌باشد و هرگونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه‌های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

پلاک ۳۰۰، طبقه اول واحد ۴

تلفن ۱۵-۶۶۹۵۶۸۱۲

فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۷	تعریف و تمجید اثر.....
۱۳	پیشگفتار.....
۱۹	مقدمه.....
۲۷	بخش اول: نیاز به هم‌نوایی.....
۲۹	فصل اول: آشناسازی مهم‌ترین بخش سفر مشتری است.....
۳۹	فصل دوم: امیدواری، یک استراتژی برای آشناسازی مشتریان نیست.....
۵۵	بخش دوم: شش مرحله آشناسازی هم‌نوا.....
۵۷	فصل سوم: چارچوب آشناسازی هم‌نوا.....
۶۱	فصل چهارم: راهی سفر شدن.....
۷۵	فصل پنجم: واگذاری.....
۹۳	فصل ششم: وارد عمل شدن.....
۹۹	فصل هفتم: پذیرش.....
۱۱۱	فصل هشتم: بازیابی.....
۱۱۹	فصل نهم: گسترش.....
۱۲۹	بخش سوم: مبانی آشناسازی هم‌نوا.....
۱۳۱	فصل دهم: مبانی تفکر طراحی.....
۱۴۱	فصل یازدهم: هدایت مشتری به سمت دریافت ارزش.....
۱۵۷	فصل دوازدهم: اندازه‌گیری اثرگذاری.....
۱۶۹	فصل سیزدهم: چگونه آشناسازی و توانمندسازی مشتری را مقیاس پذیر کنیم.....
۱۹۵	فصل چهاردهم: بسته‌های ویژه.....
۲۱۷	فصل پانزدهم: عملی کردن آشناسازی هم‌نوا.....
۲۳۱	فصل شانزدهم: نتیجه‌گیری.....
۲۳۳	واژه‌نامه.....

پیشگفتار

در حال نوشتن این کتاب، ما با همه گیری بی سابقه ای روبرو هستیم که رتبه بالایی از نظر درد و رنج به خود اختصاص داده است. کووید ۱۹ که یک ویروس نامرئی است، کل دنیا را وارد یک توقف ناگهانی کرده است. ضررهای انسانی و اقتصادی سرسام آور هستند. در سراسر جهان ۲٫۲ میلیون نفر را از دست داده ایم. کووید ۱۹ تنها در ایالات متحده جان بیش از ۵۰۰ هزار نفر را گرفته است. از نظر اقتصادی اکثر کشورها در رکود هستند. به گفته صندوق بین المللی پول، در سال ۲۰۲۰ اقتصاد جهانی ۳٫۴ درصد کوچک تر شده است، که بدترین وضعیت از زمان رکود بزرگ در دهه ۱۹۳۰ میلادی است. رسیدن به وضعیت قبلی نیازمند یک تلاش جهانیست. در غیر این صورت، زمان بر خواهد بود.

بسیاری از کسب و کارها به منظور تاب آوری در مقابل این طوفان طولانی، متحمل انسداد بودجه و کاهش نیروی کار شده اند. امروز بیش از هر زمان دیگری، هر یک دلار شرکت ارزش دارد. این همه گیری به دلیل آمدن گونه های جدید ویروس، باعث شک و تردید در مورد توانایی ما برای بازگشت به حالت "عادی" می شود، در نتیجه، موجب شده است کسب و کارها سرانجام توجه خود را به ارزشمندترین دارایی خود معطوف کنند: مشتریان شان. نه به این دلیل که آن ها ناگهان به مشتریان شان بیشتر اهمیت دادند (بیا بید صادق باشیم)، بلکه به این دلیل که آن ها برای حفظ دلارهای شان و روشن نگه داشتن چراغ های کسب و کارهای شان به مشتریان اهمیت می دهند. این امر سبب قرار گرفتن عملیات پس از فروش، یا به عبارت دیگر همان موفقیت مشتری در مرکز توجه شده است.

وقتش رسیده است.

در یک کسب و کار آبونمانی (حق اشتراکی) زمانی که فروش صورت می‌گیرد، کار تمام نمی‌شود. تیم‌های پس از فروش، این موضوع را به بهایی گزاف آموخته‌اند. اما متأسفانه حتی با وجود آنکه این امر مبرهن است، نشانه‌های آشکار هشدار در مورد ریزش^۱ یا عدم رضایت مشتریان مورد بی‌اعتنایی قرار می‌گیرد. اکنون که کووید ۱۹ سبب شده بسیاری از کسب و کارها به مشکل برنخورند، رهبران و هیأت مدیره‌های بیشتری مشتاق به گوش دادن و توجه کردن هستند.

از آنجاکه در حال خواندن این کتاب هستید، مشخص است که به مشتریانان فکر می‌کنید. من از شما می‌خواهم یک قدم جلوتر بروید و پویایی‌های قدرت موجود را بازبینی کنید: شما به مشتریان بیشتر احتیاج دارید تا آن‌ها به شما. موفقیت و رشد شما به طور مستقیم با موفقیت و رشد آن‌ها گره خورده است. و دیگر تنها تأیید شفاهی کافی نیست؛ تغییر یک واقعیت پذیرفته شده است و عشق، زبان‌بست که مشتریانان در این لحظه انتظار دارند، با استفاده از خرید ارائه شده در این کتاب، ما می‌توانیم تجاربی را فراهم کنیم که نه تنها به منظور حفظ ارزشمندترین دارایی‌مان طراحی شده، بلکه به بُرد آن‌ها نیز کمک خواهد کرد. ما به عنوان سرمایه‌گذاران، مدیران اجرایی و متخصصان کسب و کار در حوزه SaaS (نرم‌افزار به عنوان سرویس)، این قدرت را داریم که به طور جمعی استانداردی که با آن موفقیت‌مان را می‌سنجیم، بالا ببریم. وقتی مشتری‌های ما می‌بُردند، ما می‌بریم. به همین سادگی.

اما چگونه باید ما و مشتریانمان با هم ببریم؟ متخصصان موفقیت مشتری مانند دونا وبر^۲، آگاهانه در جستجوی پاسخ به این سؤال هستند تا به شرکت‌ها کمک کنند از هزینه‌های تصاعدی شرکت پرهیز کنند. ریزش نه تنها دلارها و رابطه به سختی به دست آمده ما و مشتری را از بین می‌برد، بلکه همچنین پل‌های میان

1 Chum

2 Donna Weber

تیم‌های داخلی و شرکای خارجی را می‌سوزاند. همچنان که تنش‌ها بالا می‌گیرد و ذخایر هیجانی به اتمام می‌رسد، کارمندان شروع به استعفا می‌کنند. و به همین ترتیب این چرخه دردآور ادامه می‌یابد. این داستانی است که اغلب در پشت درهای بسته در بسیاری از اعترافات در مورد موفقیت مشتری گفته می‌شود.

برای خارج شدن از این چرخه، ما باید از ریزش بیاموزیم و صحنه را به عقب و به جایی برگردانیم که در ابتدا معامله را جوش دادیم و فرآیند آشناسازی^۱ مشتری جدید را شروع کردیم. تیم‌های بازاریابی ما باید به خوبی درک کنند که چرا ریزش اهمیت دارد. مهم‌تر از آن، باید بدانند که چه زمان، کجا و چگونه وقتی ناقوس فروش به صدا درمی‌آید، در روز صفر^۲ عمل کنند.

متأسفانه چالش‌های آشناسازی مشتری که کاملاً قابل پیشگیری هستند، موانع غیرضروری را بر سر راه رشد قابل پیش‌بینی در شرکت‌های SaaS (در هر اندازه‌ای، چه شرکت‌های بزرگ و چه کوچک) ایجاد می‌کنند. نمایندگان فروش اغلب بدون آنکه مسئولیت‌های خود را به اندازه کافی انجلم دهند، مشتریان را واگذار می‌کنند. آن‌ها اغلب انتظارات غیرواقع‌گرایانه یا غیرمستند در مشتریان ایجاد می‌کنند که در همان ابتدای کار منجر به شکست می‌شود. اغلب، اجرای امور نابهنگام صورت می‌گیرد یا اصلاً صورت نمی‌گیرد، و منجر به اصطکاک میان مشتریان و تیم می‌شود. وقتی بدون برنامه ظاهر می‌شویم، مشتریان به طرز اسفناکی خودشان را با محصول آشنا می‌کنند، که منجر به قصور در پرداخت یا طلب استرداد وجه می‌شود. مجریان وقت ارزشمند

1 Onboarding

۲ Day Zero: اشاره به یک ریسک امنیتی در یک قطعه نرم‌افزار دارد که به صورت عمومی شناخته شده نیست و شرکت سازنده از آن آگاهی ندارد. وجه تسمیه این نوع ریسک بدین خاطر است که توسعه‌دهنده‌ها تنها صفر روز از زمان شناسایی باگ تا مقاوم کردنش در برابر حملات سایبری احتمالی هرکهار زمان دارند! عبارت "روز صفر" از جهان رسانه دیجیتال غیرقانونی برگرفته شده است. در صورتی که نسخه غیرقانونی یک فیلم، موسیقی یا نرم‌افزار به صورت هم‌زمان یا قبل از انتشار رسمی آن، در دسترس قرار گیرد، به آن "روز صفر" می‌گویند. به عبارت دیگر، در این حالت نسخه غیرقانونی، صفر روز قبل از نسخه رسمی منتشر می‌شود.

زیادی را صرف خواباندن آتش می‌کنند و زمان کمی را صرف مقیاس‌پذیری شرکت‌هایشان می‌کنند. وقتی یک آتش فروکش می‌کند، یکی دیگر به سرعت برافروخته می‌شود، که منجر به مماشات انفعالی و همه‌جانبه با مشتری، و توده‌ای از درخواست‌های غیرعملی برای توسعه نرم‌افزاری شخصی‌سازی شده می‌شود. نتیجه؟ انبوهی از ریزش‌ها و کاهش فروش قابل‌پیشگیری است.



من به‌عنوان مشاور کنونی موفقیت مشتری برای بسیاری از استارت‌آپ‌ها و اسکیل‌آپ‌های نرم‌افزاری، می‌بینم که از هر سه شرکت نرم‌افزاری که با چالش حفظ مشتری روبرو است، یکی از آن‌ها فاقد یک فرآیند مدون آشناسازی مشتری است. آن چیزی که این مشکل را بدتر می‌کند اینست که بسیاری از مدیران اجرایی مشهور، حتی متوجه نمی‌شوند به چنین فرآیندی نیاز دارند. با این وجود انتظار دارند که مشتریان‌شان به طرز بی‌حد و حصر هزینه‌هایشان را افزایش دهند و تجدید کنند. این مضحک است و یکی از دلایل از پادرامدن سریع رهبران موفقیت مشتری است. شما تنها تا مدتی می‌توانید برخلاف جریان شنا کنید.

ریزش دردآور است. اما آنچه بیشتر دردآور است، علم به اینست که می‌توانستید به‌آسانی کاری در مورد آن انجام دهید. خام‌دستی یک پاشنه آشیل هزینه‌بر است. همان‌طور که دونا در این کتاب مهم ترسیم می‌کند، مجموعه‌ای از تحقیقات عصب‌پژوهی به توضیح این موضوع کمک می‌کنند که چرا پس از چند روز اول، یا هفته‌های اول، یا ماه‌های اول از سفر یک مشتری، آن‌ها (و شما) در مسیر پیروزی یا شکست قرار می‌گیرید. برای آنکه همه پیروز شویم، باید یک رویکرد اساساً همدلانه را در پیش بگیریم که تجربه را حول محور مشتری قرار دهد.

به جای آنکه منتظر چند ریزش دیگر بمانید تا اوضاع را درست کنید، من به شما توصیه می‌کنم خواندن این کتاب را شروع کنید. چارچوب آشناسازی هم‌نوای¹ دونا، به شما اعتماد به نفس، باور، و قطب‌نمای لازم برای کمک به تیم‌هایتان در جهت کاهش چشمگیر ریزش، تقویت رضایت و بهره‌وری کارمندان، و تبدیل مشتریان به قهرمانانی وفادار را می‌دهد. از نظر مالی این امر منجر به رشد مرکب و ارزش‌گذاری بالاتر شرکت می‌شود.

اگر در مورد رشد جدی هستید، زمان آن رسیده که در مورد چگونگی آشناسازی مشتریان نیز جدی باشید. آشناسازی؛ مسئله اینست.

سما حافظ²، مدیر ارشد مرکز تعالی فروش و موفقیت مشتری در شرکت **Insight Partners**

www.ketab.ir

1 Orchestrated Onboarding Framework

2 Samma Hafeez