

بناہم اپنی نام فریاد



انتشارات ادیبان روز

## آشناسازی؛ مسئله این است

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

### نویسنده:

دونا وبر

### مترجم:

محمد رضا دیانتی

## مشخصات کتاب

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

مؤلف: دونا وبر

مترجم: محمدرضا دیانتی

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 کتابشناسی ملی: ۹۳۰۲۱۹۳

## دست اندرکاران

صفحه‌آرا: گلنوش صلاحی

طراح جلد: رضا رضوانی

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲

نویت چاپ: اول

چاپ و صحافی: سرمدی

## 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	<b>بخش اول: نیاز به هم‌نوایی</b> .....
۲۹	فصل اول: آشناسازی مهم‌ترین بخش سفر مشتری است.....
۳۹	فصل دوم: امیدواری، یک استراتژی برای آشناسازی مشتریان نیست.....
۵۵	<b>بخش دوم: شش مرحله آشناسازی هم‌نوا</b> .....
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	<b>بخش سوم: مبانی آشناسازی هم‌نوا</b> .....
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.....

۲۳۷..... درباره نویسنده.

۲۳۹..... منابع و مأخذ.

## تعریف و تمجید اثر

شخصاً در بسیاری از شرکت‌هایی که تحت رویکرد SaaS (نرم‌افزار به عنوان سرویس) فعالیت می‌کنند، دیده‌ام که چگونه آشناسازی موفق، مشتریان را در مسیر رسیدن به نتایج سریع قرار می‌دهد، و برعکس چگونه آشناسازی ضعیف، مسیر لغزش و رویگردانی را فراهم می‌کند. اثر "آشناسازی؛ مسئله این است" یک چارچوب کارآمد و همچنین رهنمودهای کاربردی و منابع ارزشمندی را ارائه می‌دهد تا هنر و علم فرآیند آشناسازی را تکمیل کند. هر کس که به موفقیت مشتری اهمیت می‌دهد، باید این اثر را بخواند.

اشوین ویدیانانان<sup>۳</sup>، نویسنده کتاب *The Customer Success Professional's Handbook*،  
و مدیر اداره مشتری شرکت Gainsight

امروزه یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها و موانع برای رشد، توانایی ادراک و هماهنگ شدن با مشتریان در رابطه با نتایج مطلوب کسب و کاری‌شان است. این فرآیند با آشناسازی شروع می‌شود. وقتی یک تجربه پیش‌دستانه و تجویزی را مانند آنچه در اثر "آشناسازی؛ مسئله این است" تعریف شده، فراهم می‌کنید، مشتریانانتان به اهدافشان می‌رسند و به همین ترتیب شما.

متیو ای. می<sup>۴</sup>، نویسنده کتاب *The Elegant Solution and Winning the Brain Game*

---

۱ SaaS و یا Software-as-a-Service یکی از راه‌کارهای ارائه نرم‌افزار با استقرار روی وب سرور است. به این شکل که دیگر کاربر نیاز به نصب نرم‌افزار روی سیستم شخصی خود ندارد و تنها با دسترسی به اینترنت و یک مرورگر وب می‌تواند از آن بهره‌گیرد.

2 Customer Success

3 Ashvin Vaidyanathan

4 Matthew E. May

اثر "آشناسازی؛ مسئله این است" نوشته دونا ویر، راهنمایی پیشرو برای هر کسی است که به دنبال ایجاد یک برنامه بسیار کارآمد آشناسازی است. این کتاب یک برنامه کاری مرحله به مرحله برای رهبری کردن موفقیت مشتری از آغاز است. من همیشه گفته‌ام که آشناسازی مشتری، سرآغاز موفقیت یا لغزش است، و اثر دونا چرایی و چگونگی آن را به شما نشان می‌دهد. کتابی با مثال‌ها و منابع واضح که باید بخوانید و در سازمانتان به کار ببندید.

ایمیلیا دی. آنزیکا<sup>۱</sup>، بنیان‌گذار Growth Molecules

در حق خودتان و مشتریانتان خوبی کنید و اثر "آشناسازی؛ مسئله این است" را بخوانید! مجریان موفقیت مشتری می‌توانند از استنتاج‌های دونا ویر در مورد اهمیت آشناسازی و اثر آن بر باقی سفر مشتری بهره‌مند شوند. مدیران عالی‌رتبه از دستاوردهای آتی این رویکرد هم‌نوا، هیجان‌زده خواهند شد.

کریستن هایر<sup>۲</sup>، مدیرعامل شرکت The Success League و جزء ۲۵ اینفلوئنسر برتر موفقیت مشتری

اثر "آشناسازی؛ مسئله این است"، نوری بر زوایای تاریک اقتصاد آبونمانی<sup>۳</sup> می‌تاباند: رسیدگی به مشتریان جدید. یک آشناسازی هم‌نوا به مشتریانتان کمک می‌کند تا ارزش محصولاتان را سریع‌تر و بیشتر دریافت کنند، امری که برای کسب‌وکار آبونمانی شما حیاتیست.

برایان جنتایل<sup>۴</sup>، رئیس هیئت‌مدیره Matillion

سفر مشتری با فروش متوقف نمی‌شود. در واقع، آشناسازی مشتریان مهمترین بخش سفر مشتری است. دونا با دانش عملی و بینش خود، نشان می‌دهد که به‌راستی چگونه باید موفقیت مشتری را به حرکت درآورد. کتابی که تیم‌های رهبری

---

1 Emilia D'Anzica

2 Kristen Hayer

3 Subscription Economy

4 Brian Gentile

حتماً باید بخوانند.

مایک گاسپه<sup>۱</sup>، استراتژیست هیأت مشاوره مشتری و هم‌بنیان‌گذار KickStart Alliance

من پس از همکاری نزدیک با دونا وبر، به‌شخصه تجربه کردم که چگونه چارچوب آشناسازی هم‌نوا در شرکت‌هایی با رشد سریع عمل می‌کند. اثر "آشناسازی؛ مسئله این است" یک نقشه راه عملی و خوش‌مسیر برای اثرگذاری اولیه مثبت و تجارب کارآمد مشتری، فراهم می‌کند.

راد چرکاس<sup>۲</sup>، متخصص حرفه‌ای خدمات در Marketo و Gainsight

وقتی نوبت به اثبات ارزش و جلب اعتماد مشتری می‌رسد، آنچه درست شروع می‌شود، درست هم پیش می‌رود. بنابراین، چیزی را به شانس نسپارید! از قواعدی مانند چارچوب آشناسازی هم‌نوا استفاده کنید تا موفقیت مشتری، و خودتان را تضمین کنید.

ید پاورز<sup>۳</sup>، مشاور تجربه مشتری و موفقیت مشتری

اگر شما درگیر مدل‌های کسب‌وکاری درآمد تکرارپذیر<sup>۴</sup> هستید، احتمالاً می‌دانید که مرحله آشناسازی، یک تجربه موفقیت‌یاشکست است. اثر "آشناسازی؛ مسئله این است" با استفاده از تجارب دست‌اول و تحقیق در مورد چرایی و چگونگی اثرگذاری اولیه مثبت و ماندگار، این موضوع را به‌روشنی توضیح می‌دهد و آن را به خوبی انجام می‌دهد.

سو نابت مور<sup>۵</sup>، واعظ موفقیت مشتری و هم‌بنیان‌گذار Success Chain

---

1 Mike Gospe  
2 Rod Cherkas  
3 Ed Powers

۴ Recurring Revenue: درآمد تکرارپذیر یا تکرارشونده آن بخشی از درآمد شرکت است که انتظار می‌رود در آینده ادامه یابد. برخلاف فروش‌هایی که تنها یکبار اتفاق می‌افتد، این درآمدها قابل پیش‌بینی و پایدار هستند و با قطعیت نسبتاً بالایی به‌طور مرتب اتفاق می‌افتند. شرکت‌هایی که مدل درآمدی براساس حق اشتراک و آبونمان دارند، از این معیار استفاده می‌کنند.

5 Sue Nabeth Moore



من سال‌هاست با دونا کار می‌کنم، و همچنان روش او در موفقیت مشتری و تخصص او در آشناسازی و توانایی او در توضیح مؤثر و کارآمد مفاهیم را ستایش می‌کنم. دانش و خرد چندین تخصص و تجربه شغلی در این کتاب گنجانده شده است.

لارن تیبودو<sup>۱</sup>، مشاور تجربه مشتری، بنیان‌گذار SaaSCan

اگر شما قبول دارید که برنامه‌ریزی برای موفقیت مشتری در تجربه محصول یکی از بهترین راه‌ها برای به حداکثر رساندن ارزش طول عمر مشتری<sup>۲</sup> است، در آن صورت باور دارید که آشناسازی می‌تواند بهترین راه برای انجام آن باشد. دونا و بر، برجسته‌ترین متخصص دنیا در زمینه آشناسازی مشتری، به شما می‌گویند که چگونه این کار را انجام دهید. من به شما توصیه می‌کنم به حرف او گوش دهید.

بیل کوشارد<sup>۳</sup>، مدیر کل ServiceRocket و مجری Helping Sells Radio

دونا و بر یکی از مهلک‌ترین سوء برداشت‌ها در مورد آشناسازی مشتری را رفع می‌کند: سوء برداشتی مبنی بر آنکه آشناسازی صرفاً مربوط به پیاده‌سازی فنی می‌شود. هر شرکت B2B که دارای یک تیم آشناسازی به منظور کمک به مشتریان است، باید به رویکرد توانمندساز دونا توجه کند.

کیت هاپکینز<sup>۴</sup>، بنیان‌گذار OneGuide

برای هر شرکتی که به دنبال خشنود کردن و حفظ مشتری است، اثر "آشناسازی؛ مسئله این است" باید خوانده و به عنوان یک راهنما استفاده شود تا بهترین تجارب مشتری خلق شود.

الیزابت جونز<sup>۵</sup>، معاون موفقیت مشتری در Clearwave

---

1 Lauren Thibodeau

2 Customer Lifetime Value

3 Bill Cushard

4 Kate Hopkins

5 Elizabeth Jones

شروع خوب نصف راه است! آشناسازی موفق مشتری، اثری ماندگار دارد که احیای یک مکالمهٔ پُربار در آینده را تضمین می‌کند. دونا شش مرحله از چارچوب آشناسازی هم‌نوا را معرفی می‌کند که هر رهبر موفقیت مشتری و متخصص اجرایی باید از آن پیروی کند.

شریشا رامداس<sup>۱</sup>، معاون ارشد در Medallia، بنیان‌گذار Strikedeck

آیا شما با همان دقت و ملاحظه‌ای که بابت رونمایی از یک محصول به خرج می‌دهید، با مشتریانتان رابطه برقرار می‌کنید؟ اگر جواب منفی است، باید این کتاب را بخوانید. آن را بخوانید و موفقیت مشتری را از یک عنوان شغلی به یک واقعیت تبدیل کنید.

آن جنزر<sup>۲</sup>، نویسندهٔ کتاب Subscription Marketing

آشناسازی یک دورهٔ سرنوشت‌ساز است که رابطه با مشتری را می‌سازد یا از بین می‌برد. من از امتیاز همکاری با دونا برای پیاده‌سازی چارچوب آشناسازی هم‌نوا برخوردار بودم و می‌توانم به شما بگویم که واقعاً مؤثر است. در کتاب "آشناسازی؛ مسئله این است"، هر آنچه شما به منظور به دست آوردن مشتریان مادام‌العمر در شرکتتان نیاز دارید، ترسیم شده است.

کارل وندبرگ<sup>۳</sup>، مدیر بازاریابی در Gigamon

خواندن اثر "آشناسازی؛ مسئله این است" باید برای هر کسی که دغدغهٔ حفظ مشتری دارد، الزامی باشد. دونا به روشنی چالش‌هایی که هنگام آشناسازی بروز می‌کند را نشان می‌دهد، و یک روش‌شناسی مؤثر به منظور پایدار ساختن مشتریان ارائه می‌دهد. از فصل اول شما یاد می‌گیرید که چه چیزی اهمیت دارد و چگونه می‌توان اثرگذار بود.

مایکل بلیزدل<sup>۴</sup>، مدیر اجرایی The Customer Success Association

---

1 Shreesha Ramdas

2 Anne Janzer

3 Karl Van den Bergh

4 Mikael Blaisdell

اگر خواهان یک شروع نرم و موفقیت آمیز با مشتریانان هستید، این کتاب را بخوانید. اثر "آشناسازی؛ مسئله این است" یک نقشه راه عملی فراهم می کند که ارزش آنی برای مشتریان و درآمد تکرارپذیر برای شما را تضمین می کند.

ایرن لفتون<sup>۱</sup>، مدیر اجرایی موفقیت مشتری، مشاور و نویسنده و جزء ۲۵ اینفلوئنسر برتر موفقیت مشتری

هر کسی که در یک سازمان B2B با مشتری در ارتباط است، باید این کتاب را بخواند. دونا نه تنها توضیح می دهد که چرا آشناسازی این قدر اهمیت دارد، بلکه به شما نشان می دهد چگونه آن را با موفقیت انجام دهید. اکنون دیگر بهانه ای برای انجام نادرست آشناسازی وجود ندارد!

لیندا پاپکی<sup>۲</sup>،

رئیس کل Leverage2Market Associates و نویسنده کتاب Marketing Above the Noise

اثر "آشناسازی؛ مسئله این است"، کاربردی ترین و صریح ترین آموزش موفقیت مشتری است که من تاکنون خوانده ام. دونا استادانه توضیح می دهد که چرا نمی توانید بر "امیدواری" به عنوان یک استراتژی تکیه کنید. به جای آن، زمان آن رسیده که تیم های فروش، بازاریابی، و ارتباط با مشتری را دور هم جمع کنید تا بتوانند در سفرهای خریدار و مشتری با هم همکاری کنند. این کتاب به سرعت به نقشه راه موفقیت آشناسازی مشتری تبدیل خواهد شد!

#امیدواری-یک-استراتژی-نیست

رادریک جفرسون<sup>۳</sup>، معاون در Field Enablement، نویسنده کتاب Sales Enablement 3.

---

1 Irene Lefton

2 Linda Popky

3 Roderick Jefferson

## پیشگفتار

در حال نوشتن این کتاب، ما با همه‌گیری بی‌سابقه‌ای 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 سرسام‌آور هستند. در سراسر جهان ۲٫۲ میلیون نفر را از دست داده‌ایم. کووید ۱۹ تنها در ایالات متحده جان بیش از ۵۰۰ هزار نفر را گرفته است. از نظر اقتصادی اکثر کشورها در رکود هستند. به گفتهٔ صندوق بین‌المللی پول، در سال ۲۰۲۰ اقتصاد جهانی ۴٫۴ درصد کوچک‌تر شده است، که بدترین وضعیت از زمان رکود بزرگ در دههٔ ۱۹۳۰ میلادی است. رسیدن به وضعیت قبلی نیازمند یک تلاش جهانیست. در غیر این صورت، زمان بر خواهد بود.

بسیاری از کسب‌وکارها به منظور تاب‌آوری در مقابل این طوفان طولانی، متحمل انسداد بودجه و کاهش نیروی کار شده‌اند. امروز بیش از هر زمان دیگری، هر یک دلار شرکت ارزش دارد. این همه‌گیری به دلیل آمدن گونه‌های جدید ویروس، باعث شک و تردید در مورد توانایی ما برای بازگشت به حالت "عادی" می‌شود، در نتیجه، موجب شده است کسب‌وکارها سرانجام توجه خود را به ارزشمندترین دارایی خود معطوف کنند: مشتریانشان. نه به این دلیل که آن‌ها ناگهان به مشتریانشان بیشتر اهمیت دادند (بیا بید صادق باشیم)، بلکه به این دلیل که آن‌ها برای حفظ دلارهایشان و روشن نگه داشتن چراغ‌های کسب‌وکارهایشان به مشتریان اهمیت می‌دهند. 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 آبنمانی (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<sup>۱</sup> 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.

اژانچاکه در حال خواندن این کتاب هستید، مشخص است که به مشتریانتان 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 يك واقعیت پذیرفته شده است و عشق، زبانیست که مشتریانمان در این لحظه انتظار دارند. با استفاده از خرد 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 می‌برند، ما می‌بریم. به همین سادگی.

اما چگونه باید ما و مشتریانمان با هم ببریم؟ متخصصان موفقیت مشتری مانند دونا وبر<sup>۲</sup>، 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 چرخهٔ 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<sup>۱</sup> 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<sup>۲</sup> 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 اندازهٔ کافی انجام 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 هرکرا 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 به عنوان مشاور کنونی موفقیت مشتری برای بسیاری از استارت‌آپ‌ها و اسکیل‌آپ‌های<sup>۱</sup> 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 جادویی هزینه‌گردشان را افزایش دهند و تجدید کنند. این مضحک است و یکی از دلایل از پا درآمدن 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 به آسانی 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 هم‌نوای<sup>۱</sup> 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 حافظ<sup>۲</sup>، مدیر ارشد مرکز تعالی فروش و موفقیت مشتری در شرکت **Insight Partners**

---

1 Orchestrated Onboarding Framework

2 Samma Hafeez



## مقدمه

ما بدون آنکه بدانیم در حال ریختن یک شامپاین گران قیمت در وان حمامی بدون درپوش بودیم. در حالیکه بطری‌های شامپاین را به سلامتی موفقیت‌مان باز می‌کردیم و تیم‌ها به سلامتی لوگوی جدیدمان (مشتری B2B جدید) جشن می‌گرفتند، مشتریان فعلی مان به آرامی ریزش می‌کردند.

در آن زمان وقتی در یک شرکت که آن را Ace Analytics می‌نامم، متوجه این موضوع نبودم. ما میزان زیادی از زمان، پول، و توجه را به جذب مشتریان جدید و امضای قراردادها اختصاص داده بودیم. درحالی‌که رهبران متمرکز بر گزارش‌هایی بودند که نشان می‌داد چگونه رزروها دائماً در حال افزایش هستند، تیم‌ها در بذل توجه به مشتریانی که داشتیم، موفق نبودند. وقتی نوبت به تعاملی معنادار با مشتریان فعلی می‌رسید، ما نقطه ضعف داشتیم. این داستان بی‌مانند نیست.

### آشناسازی مشتری، آشفته‌بازاریست!

بسیاری از شرکت‌ها به مشتریانشان بی‌توجهی می‌کنند. من می‌خواهم این را تغییر دهم. گرچه موفقیت مشتری یک وظیفه تثبیت شده است، شرکت‌ها در مرحله حساس شروع رابطه با مشتری، همچنان فرصت را از دست می‌دهند. با وجود آنکه شرکت‌هایی مانند Ace Analytics خودشان را "مشتری محور" معرفی می‌کنند، آن‌ها به‌طور فزاینده‌ای بیشتر در اقدامات فروش و بازاریابی سرمایه‌گذاری می‌کنند تا حفظ مشتری. آن‌ها به مشتریان جدیدی که خودشان باید از امور سردرپیاورند، توجهی نمی‌کنند. این مشتریان سرانجام تسلیم می‌شوند و به جای دیگری می‌روند. در واقع، بیشتر ریزش مشتری در مرحله حیاتی آشناسازی صورت می‌گیرد.

واقعیت اینست که تیم‌هایی که با مشتری تعامل دارند، جدا از یکدیگر عمل می‌کنند. یا هیچ‌کس فرآیند آشناسازی مشتریان را به عهده نمی‌گیرد، یا آن مسئولیت شاق یک نفر می‌شود. معمولاً آن قدر منتظر می‌مانند تا مشتری به مشکلی بر بخورد تا دست به کار شوند. تیم‌هایی که با مشتری سروکار دارند به جای آنکه از پیش تخصص و راهنمایی را به کار گیرند، منتظر می‌مانند تا مشتریان به آن‌ها بگویند چه می‌خواهند و به چه چیز نیاز دارند. علاوه بر این، تیم‌ها قادر به افزایش مقیاس نیستند. حتی وقتی که موفقیت مشتری روی غلتک می‌افتد، این تیم‌ها تمایل دارند که بر مسائل داخلی تمرکز کنند، و در نتیجه، فرصت هدایت توجه به سمت مشتری را از دست می‌دهند.

## چارچوب آشناسازی هم‌نوا

این کتاب به شما نشان می‌دهد که چگونه فرآیند آشناسازی مشتری را تعمیر کنید. در این کتاب چارچوب ثابت شده‌ای را می‌یابید که به وسیله آن می‌توانید از راه‌حل‌های موقتی و آشناسازی واکنشی دور شوید و به سمت ارائه یک تجربه تجویزی با استفاده از شیوه‌های موفق حرکت کنید. من چارچوب آشناسازی هم‌نوا را در طی چندین سال در حین همکاری با شرکت‌هایی در سراسر دنیا توسعه داده‌ام. در حالی که محصولات و صنایع این شرکت‌ها متفاوت بودند، مشکلاتشان یکسان بود. چه ارائه راه‌حل‌های عظیم داده یا منبع باز باشد، چه ارائه نرم‌افزارهای تولید و حسابداری، تطبیق، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت محتوا، مدیریت یادگیری، مدیریت مشتری، یا سیستم‌های موفقیت مشتری - نیازی دائمی به تعامل و توانمند کردن مشتریان وجود دارد.

من بسیار قبل‌تر از آنکه موفقیت مشتری پا به عرصه بگذارد، به تعامل و توانمندسازی مشتری علاقه مند بودم. من از روی سال‌ها کار کردن با استارت‌آپ‌های نرم‌افزاری می‌توانم به اثر تعامل با مشتری بر بنیان کسب و کار شهادت دهم. در صفحات پیش‌رو، شما خواهید دید که چرا شروع رابطه با مشتری، مهم‌ترین بخش

سفر مشتری است، و چارچوبی خواهید یافت که می‌توانید با استفاده از آن به‌راستی از روز اول، و حتی قبل از آن با مشتری‌تان شریک شوید. این چارچوب زمانی که در تلاش برای حفظ مشتری در Ace Analytics بودم به فکرم خطور کرد. چارچوب آشناسازی هم‌نوا بهترین روش‌های فروش، موفقیت مشتری، آموزش مشتری، و خدمات حرفه‌ای را به کار می‌گیرد، و من این چارچوب را در حین همکاری با بسیاری از شرکت‌ها به‌واسطه شرکت مشاوره‌ام، Springboard Solutions، توسعه داده‌ام، آزموده‌ام، و اصلاح کرده‌ام.

مفاهیم پوشش داده شده در این کتاب بلااستثناء به شرکت‌هایی با رشد بالا کمک می‌کند تا فرآیندهای مؤثر را به کار بندند. این فرآیندها زمان آشناسازی مشتریان و استفاده از محصولات را چیزی بین ۲۰ تا ۸۰ درصد کاهش می‌دهند. مشتریانم با استفاده از چارچوب آشناسازی هم‌نوا، افزایش ۲۰ تا ۱۵۰ درصدی در حفظ مشتری را تجربه کرده‌اند. مشتریان آن‌ها از کسب ارزش از محصولاتی که خریداری و استفاده کرده‌اند، خشنود هستند. و تیم‌های داخلی با انگیزه‌تر، آسوده‌تر، و مشارکتی‌تر هستند.

همچنین یافته‌های این کتاب توسط تحقیقات گسترده پشتیبانی می‌شود. من در سال ۲۰۲۰، گزارش آشناسازی مشتری<sup>[۱]</sup> را منتشر کردم، که نتیجه پیمایش ۱۵۷ شرکت در مورد برنامه‌های آشناسازی مشتریان‌شان بود. همچنین به‌منظور تکمیل پیمایش، با چند تن از پاسخ‌دهندگان مصاحبه کردم و در این کتاب چالش‌ها و فرصت‌هایشان را به اشتراک گذاشتم.

## چه کسی باید این کتاب را بخواند

خواه شما یک رهبر باتجربه در زمینه موفقیت مشتری باشید یا بار اولتان در سمت مدیریت موفقیت مشتری باشد، این کتاب به درد شما می‌خورد. این کتاب

برای همه تیم‌هایی است که با مشتری سروکار دارند، از جمله موفقیت مشتری، آموزش مشتری، خدمات تخصصی، و پشتیبانی. درحالی‌که تمرکز این کتاب بر شرکت‌های فناوری با رشد بالاست، از چارچوب آشناسازی هم‌نوا می‌توان در اکثر شرکت‌ها و صنایع استفاده کرد و هر کجا که نیاز داشتید به سرعت ارزشی ارائه دهید، این چارچوب برای آشناسازی شرکا و کانال‌ها نیز کاربرد دارد.

اگر به یک یا چند سؤال زیر پاسخ بده دادید، این کتاب ارزش زمان شما را دارد:

- آیا کسب‌وکار شما، ریزشی لاینحل را تجربه می‌کند؟
- آیا شرکت شما در توسعه و بسط رویکردها و تیم‌های کنونی موفقیت مشتری، مشکل دارد؟
- آیا هر مشتری جدید، یک "دانه برف خاص"<sup>۱</sup> است که نیاز به برخورد ویژه دارد؟
- آیا شما و تیم‌تان در برخورد با هر چالش جدید، فی‌البداهه کاری را انجام می‌دهید؟
- آیا فاقد شیوه‌هایی برای تعامل مداوم با افرادی هستید که از محصولات شما استفاده می‌کنند؟
- آیا باید مدت زمان کسب ارزش توسط مشتری پس از استفاده از محصولتان را کاهش دهید؟
- آیا باید ارزش کل طول عمر مشتریان کنونی را افزایش دهید؟
- آیا می‌خواهید به حساب‌های کاربری جدید برسید و آن‌ها را گسترش دهید؟
- آیا می‌خواهید یک چارچوب ثابت شده<sup>۲</sup> مقیاس‌پذیر برای داشتن مشتریان مادام‌العمر داشته باشید؟

---

۱ Special Snowflake: نوعی سندروم که از این ایده نشات می‌گیرد هر دانه برف، ساختار منحصر به فردی دارد. استعاره از کسی است که معتقد است به اندازه دانه‌های برف منحصر به فرد و خاص هست.

در بخش اول متوجه خواهید شد که چرا باید به آشناسازی مشتری اهمیت بدهید. در بخش دوم به طور مفصل هر یک از شش مرحله چارچوب آشناسازی هم نوا تشریح می شود تا بتوانید مشتریان را در مرحله آشناسازی اولیه و بعد از آن هدایت کنید: راهی سفر شدن، واگذاری، وارد عمل شدن، پذیرش، بازبینی، و گسترش. بخش سوم به شما در زمینه استفاده از قواعد آشناسازی هم نوا به منظور متحول کردن شرکتتان کمک می کند. به منظور حمایت از شما در به عمل درآوردن چارچوب آشناسازی هم نوا در شرکتتان، نمونه ها، منابع و قالب هایی در سراسر کتاب ارائه می شود و همچنین در وبسایت [OrchestratedOnboarding.com](http://OrchestratedOnboarding.com) نیز موجود است.

در زمان انتشار این اثر، دنیا درگیر همه گیری کووید ۱۹ است. در نتیجه، اکثر شرکت ها به صورت دورکاری با مشتریانشان کار می کنند. چارچوب آشناسازی هم نوا هم به صورت دورکاری و هم رودررو به خوبی کار می کند. در حقیقت در زمان این نوشتار، من به صورت دورکاری با چندین شرکت در سراسر دنیا کار می کنم تا برنامه های آشناسازی شان را بهینه کنم.

## اصطلاحات موفقیت مشتری

موفقیت مشتری واژگان مخصوص به خود را دارد، و سازمان های مختلف از زیرمجموعه های متفاوتی از این اصطلاحات استفاده می کنند. بنابراین، برای آنکه هم مسیر باشیم، چند تعریف که در این کتاب استفاده می شود، ارائه می شود (برای واژگان بیشتر به واژه نامه مراجعه کنید).

- **ریزش<sup>۱</sup>**: یک فرآیند منظم و قابل اندازه گیری کمی یا نرخ تغییر که در دوره ای در یک کسب و کار اتفاق می افتد و مشتریان کنونی ریزش می کنند و مشتریان جدید افزوده می شوند.
- **هزینه حفظ مشتری (CORE)<sup>۲</sup>**: هزینه حفظ و نگهداشت مشتریان کنونی.

---

1 Churn

2 Cost of Customer Retention

- هزینه به دست آوردن مشتری (CAC)<sup>۱</sup>: هزینه مرتبط با متقاعد کردن یک مشتری به خرید یک محصول/خدمت.
- مدیر موفقیت مشتری (CSM)<sup>۲</sup>: از این اصطلاح به طور عمومی در این کتاب به منظور اشاره به شخصی استفاده می‌شود که به عنوان مدیر حساب‌های کاربری استراتژیک، مسئول کمک به مشتریان در جهت بیشینه‌سازی ارزش حاصل از محصول است.
- سطح تماس کم<sup>۳</sup>: روابط یک به چند با مشتریان در حالتی که سرویس‌ها در مقیاس زیاد عرضه می‌شود.
- سطح تماس بالا<sup>۴</sup>: روابط بسیار نزدیک با مشتریان، عموماً در سطح یک به یک به همراه کمک به آن‌ها در اجرا و حل مشکلات مشتری.
- پایگاه کاربران موجود<sup>۵</sup>: اندازه تعداد واحدهایی که فروخته شده یا در حال استفاده هستند؛ در کسب‌وکارهای SaaS، این اندازه شامل تمام حساب‌های کاربری موجود می‌شود.
- درآمد تکرارپذیر<sup>۶</sup>: درآمد مرکب ماهانه یا سالانه که در صورت تمدید مکرر مشتریان منجر به سود عظیم می‌شود.
- تمدید<sup>۷</sup>: اعطا یا کسب تمدید اشتراک.
- سرویس‌ها<sup>۸</sup>: شرکت‌های نرم‌افزاری که عموماً شامل مشاوره‌های فنی برای سفارشی‌سازی و پیاده‌سازی راه‌حل‌های نرم‌افزاری‌شان می‌شوند.

---

1 Customer Acquisition Cost

2 Customer Success Manager

3 Low-Touch

4 High-Touch

5 Installed Base

6 Recurring Revenue

7 Renewal

8 Services

- حق اشتراک<sup>۱</sup>: توافقی برای ارائه، دریافت یا بهره‌برداری از چیزی که ماهیت دوره‌ای یا مستمر دارد، به خصوص وقتی که شامل یک طرح پیش‌پرداخت باشد.
  - تماس فناوری‌محور<sup>۲</sup>: ارائه خدمات خودکار به مشتریان، به طریقی که افراد شرکتتان به طور مستقیم در تعامل با مشتری نباشند.
- اکنون که واژگان را یاد گرفتید، آماده‌اید که مشتریان کنونی و جدید را به سمت موفقیت هدایت کنید؟ به خواندن ادامه دهید.

---

1 Subscription

2 Tech-Touch