

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت ارتباط با مشتری

(CRM)

تهیه و تنظیم:

علی باقری

پاییز ۹۷

مقدمه:

در روندهای کسب و کاری جدید، به دست آوردن رضایت مشتریان جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف سازمان‌ها به خود اختصاص داده است و مدیران ارشد به خوبی می‌دانند موفقیت آنها در راه رسیدن به اهداف کلان سازمان، در گرو جلب رضایت مشتریان است. از سوی دیگر نمی‌توان گفت همه مشتریان به یک اندازه در موفقیت سازمان نقش دارند. بنابراین جلب رضایت مشتریان کلیدی، حساسیت بیشتری خواهد داشت. بدین ترتیب لازم است در سازمان، سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی و پیاده‌سازی شود، سیستمی که بتواند روابط سازمان و مشتریان را به خوبی مدیریت کند. امروزه این سیستم‌ها به سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان مشهور شده‌اند و نرم‌افزارهایی نیز با نام CRM به بازار آمده است که می‌توانند سازمان را در راه جلب رضایت مشتریان تواناتر سازند.

در اینجا ضمن معرفی مدیریت روابط با مشتریان و مزایای به کارگیری آن در سازمان، روندهای ارتباط با مشتری و چالش‌های پیش روی سیستم‌های CRM مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تعریف CRM:

مدیریت ارتباط با مشتری: به همه فرآیندها و فناوری‌هایی گفته می‌شود که در شرکت‌ها و سازمان‌ها برای شناسایی، ترغیب، گسترش، حفظ و ارائه خدمت به مشتریان به کار می‌رود.

سازمان‌ها با استفاده از CRM می‌توانند چرخه فروش را کوتاه‌تر و وفاداری مشتری به ایجاد روابط نزدیکتر و درآمد را افزایش دهند. سیستم مدیریت روابط با مشتری می‌تواند کمک کند تا مشتریان موجود حفظ شوند و مشتریان جدیدی جذب شوند. سازمان‌ها برخی روش‌هایی را شامل مدیریت ارتباط با مشتری، تحلیل ارزش مشتری، استراتژی سازمانی و ساز و کارهای خدماتی که کارایی ارتباطات مشتری را بهبود می‌دهد بکار می‌برند. مدیریت

ارتباط با مشتری استراتژی ای برای کسب مشتریان جدید و نگهداشتن آنها است. مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی شامل تمام فعالیتهای مرتبط با مشتریان بی واسطه همچون شرکتهای می باشد.

هر فعالیت مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی در یکی از سه فرآیند سازمانی زیر پیاده شده است: فروش، بازاریابی و خدمات. در حالی که اینها فرآیندهای مستقیماً مرتبط با مشتری هستند. مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی (Analytical CRM) تمام اجزایی که برای تحلیل روابط و ویژگیهای مشتری که بر اساس اجرای فعالیتهای مدیریت روابط با مشتری عملیاتی با تاکید بر نیاز مشتریان و استثنائاتشان وجود دارد، تامین می کند. قبل از اینکه سازمان بتواند بازاریابی یا استراتژیهای مدیریت روابط با مشتری را توسعه دهد، آنها باید بدانند که چگونه مشتریان برای خرید کردن تصمیم می گیرند. این فرآیند تصمیم گیری چرخه خرید مشتری (CBC) نامیده می شود.

CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است: مشتری، روابط و مدیریت. منظور از روابط، ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمند تر از طریق ارتباطی یاد گیرنده می باشد و مدیریت عبارت است از خلاقیت و هدایت یک فرایند کسب و کار مشتری مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرآیندها و تجارب سازمان.

مدیریت روابط با مشتریان عبارت است از مجموعه گامهایی که به منظور ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه سازی روابط طولانی مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان برداشته می شود. اصطلاح CRM با مفهوم امروزی آن از دهه ۱۹۹۰ پدید آمد و در قالب یک راهبرد کسب و کار به منظور انتخاب و مدیریت ارزشمندترین ارتباطات با مشتریان تدوین شد. CRM نیازمند یک فلسفه مشتری محور و فرهنگ پشتیبانی از فرایندهای مؤثر بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش در سازمان می باشد. فرهنگ مشتری محور بر مفهومی ساده از ارتباط یک به یک بین مشتریان و فروشندگان استوار است. این نگرش، به هر مشتری به چشم یک فرد با خواسته ها، خریدها و نیازهای مربوط به خود نگاه می کند. مدیریت ارتباط با مشتری در واقع یک استراتژی کلی

تجاری است که شرکتها را قادر به مدیریت موثر ارتباط با مشتریان می سازد. مدیریت ارتباط با مشتری یک دید و شمای کلی از مشتریان هر سازمان را برای اعضای آن سازمان به تصویر می کشد. بر اساس مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری، هر شخصی در سازمان می بایستی روی مشتری و اطلاعات مربوط به او متمرکز بوده و از این رو اطلاعات مشتریان یک سازمان یا یک بنگاه اقتصادی بایستی به طور کامل و یکسان در اختیار تمامی بخشهای مرتبط با مشتری قرار داده شود. در این راستا، بخش بازاریابی در هر شرکت با تلاشی سازمان یافته می بایست در جهت جمع آوری و سازماندهی کردن اطلاعات مشتریان در درون مجموعه فعالیت کند. واحد فروش از این اطلاعات برای تماس با مشتری و ارائه خدمات و کالا به او استفاده می کند.

بخش خدمات رسانی و پاسخگویی به مشتری نیز با استفاده از همین اطلاعات نیازمندیهای کاری کاربران و مشتریان را برطرف می سازد. بخشهای پشتیبانی و طراحی تولید نیز از همین اطلاعات در راستای دستیابی به نیازمندیها و تقاضاهای مشتریان استفاده نموده و فعالیتهای خود را بر مبنای این اطلاعات تنظیم می کنند و در نهایت مدیریت ارشد سازمان با استفاده از تکنیکهای آنالیز اطلاعات نظیر **Business Intelligence** و تکنیکهای مختلف آنالیز بازار و فروش نسبت به تعیین استراتژی دقیق سازمان خود اقدام نمایند. تهیه یک سیستم تماس با مشتری بگونه ای که نیازمندیهای افراد و موسسات تجاری را پوشش بدهد و به آنها کمک کند تا ارتباط موثرتری با مشتریانشان برقرار نمایند. این سیستم بایستی بتواند با ارائه یک راه حل ساده و موثر قابلیت تصمیم گیری های مناسب تجاری، بالابردن سهم فروش بیشتر بازار و در نهایت رضایت بالای مشتری را مهیا نماید.

تاریخچه:

الف) دوره انقلاب صنعتی:

به کارگیری روش تولید انبوه به جای روش تولید دستی، یکی از مهمترین شاخص های این دوره می باشد. محصولات تولید شده به روش جدید از قیمت تمام شده پایین تری برخوردار شدند، به عبارتی دیگر افزایش کارایی و صرفه اقتصادی مهمترین اهداف پیش بینی شده بودند

ب) دوره انقلاب کیفیت :

این دوره همزمان با ابتکار شرکت های ژاپنی مبنی بر بهبود مستمر فرایندها آغاز شد ؛ این امر به نوبه خود به تولید کم هزینه تر و با کیفیت تر محصولات منجر شد. با مطرح شدن روش هایی نوین مدیریت کیفیت مانند TQM این دوره به اوج خود رسید، اما با افزایش تعداد شرکت های حاضر در عرضه رقابتی و گسترش فرهنگ حفظ و بهبود کیفیت محصول، دیگر این مزیت رقابتی برای شرکت های پیشرو کارساز نبود و لزوم یافتن راه های جدیدی برای حفظ مزیت رقابتی احساس می شد.

ج) دوره انقلاب مشتری :

در این دوره با توجه به افزایش توقع مشتریان، تولید کنندگان ملزم شدند محصولات خود را با هزینه کم، کیفیت بالا و تنوع زیاد تولید کنند ؛ به معنای دیگر، تولید کنندگان مجبور بودند توجه خود را از تولید صرف به یافتن راه هایی برای جلب رضایت و حفظ مشتریان سابق خود معطوف نمایند.

فلسفه ارتباط با مشتری از چند بعد قابل بررسی است:

بُعد تاکتیکی: روابط به عنوان ابزاری برای ترفیع در فروش به کار گرفته می شوند. در این خصوص می توان به توسعه فناوری اطلاعات در جهت ایجاد جنبه های مختلف وفاداری اشاره کرد. هرچند اجرا چنین پروژه هایی پرهزینه بوده ولی در عوض فرصت بسیار مناسبی را در جهت ایجاد وفاداری و سودآوری برای شرکت ایجاد می کند.

بُعد استراتژیک: هدف از روابط پیوند خوردن با مشتریان و ایجاد وفاداری در نزد مشتریان است.

امروزه اغلب مدیران ارشد سازمانها از مشتریان خود درخواست می کنند تا با آنها تماس بگیرند و نیازهای خود را در میان بگذارند. برای مثال، رئیس بخش آمریکای شمالی شرکت پستی کولا روزانه دست کم با چهار مشتری تماس می گیرد و با آنها به گفتگو می پردازد.

بعد فلسفی: از بعد فلسفی، برقراری این روابط به سمت قلب مفهوم بازاریابی که همان مشتری محوری است و درک نیازها و انتظارات اوست، پیش می رود. برای درک بهتر مفهوم بازاریابی رابطه مند با آنچه بیشتر در بازاریابی سنتی مطرح می شد، به مثال زیر توجه کنید: یک بازار رقابتی مثل صنعت خودرو را در نظر بگیرید که در آن تولیدکنندگان در نظر دارند اتومبیل های خود را از نظر اصول طراحی، راحتی، ایمنی، سرعت و قدرت به صورت سنتی تولید کرده و آن را در نظر مشتریان متفاوت جلوه دهند. عده ای دیگر از تولیدکنندگان نیز قصد دارند با ارائه خدمات پس از فروش و ارائه ضمانتنامه، محصول خود را متفاوت جلوه دهند. اما در این بین تولیدکنندگانی هم هستند که قصد دارند با شناختی که از مشتری، سوابق و علایق وی دارند به او مشاوره هایی در زمینه های مختلف مثل چگونگی تامین مالی برای خرید خودرو، نگهداری، بیمه، تعویض و یا حتی فروش داده و بدین وسیله اعتماد وی را جلب و روابط مستحکم تری با مشتری برقرار کنند.

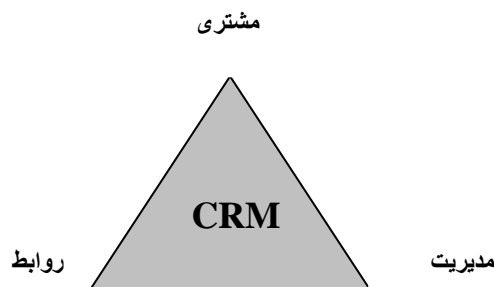
بخش های اصلی CRM:

CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است:

مشتری (Customer): منظور از مشتری، مصرف کننده نهایی است که در روابط ارزش آفرین، نقش حمایت کننده را دارا می باشد.

روابط (Relationship): منظور از روابط، ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمندتر از طریق ارتباطی یادگیرنده می باشد.

مدیریت (Management): مدیریت عبارت است از خلاقیت و هدایت یک فرایند کسب و کار مشتری مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرایندها و تجارب سازمان.



شکل ۱. اجزای تشکیل دهنده CRM

هدف CRM:

هدف مدیریت ارتباط با مشتری، توانمند سازی شرکت به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان از طریق معرفی فرایندهای اتومات قابل اطمینان خدمات، جمع آوری و پردازش اطلاعات شخصی و سلف سرویس است. و سعی دارد تا فرایندهای متعدد خدمات به مشتری را در درون شرکت یکپارچه و اتومات سازد. (ایجاد و حفظ ارتباطی بلندمدت با مشتریان به طوری که هر دو طرف از آن سود ببرند)

در واقع اینگونه مدیریت، سه بخش از کسب و کار را درگیر می سازد. این بخشها عبارتند از: سیستم خدمات به مشتری، سیستم اطلاعات بازاریابی و سیستم مدیریت فروش. بخش اطلاعات بازاریابی، اطلاعات درباره محیط کسب و کار نظیر رقبا و متغیرهای فرامحیطی را فراهم می آورد.

بخش مدیریت فروش، برخی از فروشها و عملکردهای مدیریت فروش را اتومات می سازد. این بخش اولویت های مشتری، عادات خرید، پراکندگی جمعیت و همچنین کارایی کارشناسان فروش را ردیابی می کند. بخش خدمات به مشتری برخی از درخواست های خدمت، شکایات، بازگشت محصول و درخواست اطلاعات را اتومات می سازد.

بسیاری از مراکز تماس از نرم افزار CRM برای ذخیره سازی اطلاعات مشتری استفاده می کنند. هنگامی که مشتری تماس می گیرد، سیستم برای بازاریابی و ذخیره اطلاعات مربوط به مشتری، به کار گرفته می شود. شرکت با

خدمت رسانی سریعتر و کارآمدتر به مشتری و همچنین نگهداری اطلاعات وی در یک مکان، سعی می‌کند تا در هزینه‌ها صرفه جویی و مشتریان جدیدی را جذب کند.

راه کارهای CRM به مشتریان امکان می‌دهند تا خدمت موردنظرشان را از طریق کانال‌های متعدد ارتباطی دریافت نمایند. برای مثال، شاید شما بتوانید موجودی بانکی‌تان را از طریق تلفن WAP بدون گفتگو با مسوول مربوطه بررسی نمایید، بدین ترتیب هم در پول و هم در زمان صرفه جویی نمودید.

نرم افزارهای CRM:

مهمترین نرم افزارهای CRM به شرح ذیل می‌باشند:

- Microsoft Dynamic CRM
- SAP
- Oracle
- PeopleSoft

همچنین میتوان از نرم افزارهای CRM ایرانی نیز به موارد زیر اشاره کرد:

- نرم افزار - سامانه مدیریت ارتباط با مشتریان آراد
- Damsun Harmony CRM
- Shetab CRM
- Paya CRM
- CRM HIBERD نرم افزار ارتباط با مشتری
- اتوماسیون اداری و ارتباط با مشتری

پیاده سازی سیستم CRM در سازمان:

برای پیاده سازی این سیستم بایستی از سیستم های نرم افزار ویژه استفاده نمود. این سیستم ها دارای هسته های اصلی و استاندارد بوده که ممکن است بنا به شرایط هر سازمان نیاز به تکمیل و توسعه سفارشی این سیستم ها

باشد. سیستم های CRM فعلاً دارای ۵ موتور اصلی و استاندارد به شرح زیر است که به احتمال زیاد در آینده تغییر کرده و موتورهای دیگری به آنها اضافه خواهد شد:

۱. تمرکز اطلاعات مشتری در یک نقطه:

چرا که در شرایط حاضر در اکثر سازمانها که اطلاعات مشتریها را دقیقاً نگهداری می کنند. این اطلاعات تقریباً در ۲۰ نقطه جمع آوری می شوند که برای استفاده از آنها و توسعه بازار دارای مشکلات زیاد و بعضی مواقع غیر ممکن است.

۲. تجزیه تحلیل و بخشی کردن اطلاعات مشتری:

در صورت تنوع کالا و خدمات یک سازمان، این موتور اقدام به بخشی کردن اطلاعات مشتریها و تجزیه تحلیل ویژه برای وضعیت جاری و توسعه بازارهای هدف براساس اطلاعات هر بخش می کند.

۳. اختصاصی کردن نیاز مشتری:

با توجه به امکان ارتباط خاص با مشتریها، این موتور خواهد توانست نیاز مشتریها را به صورت خاص جمع آوری و در اختیار سازمان قرار دهد تا سازمان بتواند نیاز خاص آنها را طراحی و تأمین کند.

۴. امکان تماس با مشتری از طریق وسیله مورد علاقه هر کدام:

بعضی مشتریها از سیستم فاکس، و بعضی پست الکترونیکی، و بعضی نامه و امثال آن استفاده می کنند. این موتور ضمن برقراری ارتباط فعال و سریع با تمام مشتریها، با هر کدام از طریق وسیله انتخابی وی تماس می گیرد.

۵. انتقال اطلاعات و مبادلات بین مشتری و سازمان:

تمامی ارتباطات و مبادلات بین مشتریها و سازمان از طریق این موتور مدیریت می شود. این اطلاعات شامل سفارش کالا و خدمات، اطلاعات مالی و پرداختها، اطلاعات ساخت و تکمیل سفارش مشتری، ارسال کالا یا خدمات برای مشتری، ارسال صورتحساب، اطلاعات ارسال کالا و خدمات پس از فروش، آموزش و پشتیبانی های مشتری، اطلاع رسانی به مشتریها براساس علاقه و نیاز هر کدام، و بقیه موارد است.

دلایل حرکت سازمان‌ها به سوی سرمایه‌گذاری بر مدیریت ارتباط با مشتری :

تحقیقات و مطالعات نشان می‌دهد که موج بعدی سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات به CRM تعلق خواهد داشت و پیش‌بینی می‌شود روند به کارگیری CRM در طی پنج سال آینده به ۲۵ الی ۳۰ درصد رشد دست یابد. سازمان‌ها معمولاً برای پشتیبانی از یکپارچه‌سازی عملکردهای مختلف کسب و کار خود از ارائه‌دهندگان نرم‌افزارهای کاربردی استفاده می‌کنند و امیدوارند که از طریق سرمایه‌گذاری بر روی CRM بتوانند برنامه‌های بهتری برای حفظ مشتری‌های خود به وجود آورده و درآمدهای دائم خود را افزایش دهند.

الف) به طور کلی می‌توان دلایل زیر را برای حرکت سازمان‌ها به سوی استفاده از CRM برشمرد:

(۱) استفاده از روابط جاری با مشتری‌های فعلی برای به حداکثر رساندن میزان رشد درآمدها؛

(۲) مشخص کردن، جذب نمودن و حفظ بهترین مشتری‌ها؛

(۳) معرفی و مشخص کردن روال‌ها و فرایندهای فروشی که بیشتر تکرار می‌شوند.

(۴) پاسخگویی به نیازها و رفع تقاضای مشتریان؛

(۵) ایجاد و اجرای یک راهبرد فعال بازاریابی که به کاهش هزینه‌ها و شناخت عمیق‌تر مشتری منجر می‌شود.

ب) تجارب سنتی بازاریابی در سازمان‌ها نیز به گونه‌ای دیگر این مطلب را بیان می‌دارد:

(۱) هزینه فروش کالا به یک مشتری جدید، شش برابر فروش به مشتری قدیمی است.

(۲) معمولاً هر مشتری ناراضی، عدم رضایت خود را با ۸ الی ۱۰ نفر در میان می‌گذارد.

(۳) احتمال فروش یک محصول به یک مشتری قدیمی در حدود ۵۰ درصد است؛ در حالی که احتمال فروش همان محصول به یک مشتری جدید تنها ۱۵ درصد است.

(۴) اگر شرکتی بتواند میزان نگهداری و حفظ مشتری سالیانه خود را ۵ درصد افزایش دهد، می‌تواند منافع و

سودهای خود را بین ۳۰ تا ۱۲۵ درصد افزایش دهد. جدول زیر، درصد افزایش سودآوری بر اثر افزایش نرخ ۵

درصدی حفظ مشتریان در صنایع مختلف را نشان می‌دهد.

سازمان	درصد افزایش سود
شرکت‌های تبلیغاتی	۹۵
بیمه عمر	۹۰
بانک‌ها	۸۵
چاپو نشر	۸۵
خدمات اتوماسیون اداری	۸۱
کارت اعتباری	۷۵
شرکت‌های صنعتی	۴۵
صنایع ساختمانی	۲۵

افزایش سودآوری سازمان در اثر افزایش ۵ درصدی حفظ مشتریان

رضایت مشتری چه اثری در کسب و کار یک عرضه کننده دارد

همه ما حداقل تجربه ارتباط با خرده فروشان محله خود را می توانیم در ذهن مرور کنیم. فروشنده با انصاف، خوش رفتار و با حوصله همواره انگیزه خریدهای بعدی را در ما تقویت می کند و بر عکس در زمانی که با فروشندگان گرانفروش و بد اخلاق رو به رو شده ایم، اغلب ترجیح داده ایم برای خریدهای بعدی حتی به فروشگاه دورتری مراجعه کنیم. بارها از همسایگان و آشنایان توصیه خرید از فلان فروشگاه را دریافت کرده ایم و زمانی که از ماشین لباسشویی با نام تجاری الف راضی بوده ایم هنگام خرید اجاق گاز، ناخودآگاه تمایل به خرید اجاق گاز الف را در خود احساس کرده ایم. بررسی‌ها نشان می دهد رضایت مشتری حد اقل از سه طریق منجر به افزایش درآمد و رشد عرضه کننده می شود. تکرار خرید مشتری راضی - در مورد کالاهای روزمره همچون شیر و ماست - خرید کالای جدید از جانب مشتری راضی با صرف کمترین هزینه تبلیغات و خرید کالا

توسط مشتریان جدیدی که توسط مشتریان راضی به کالا تمایل پیدا کرده اند. نباید فراموش کرد که مشتریان راضی ناخودآگاه به یک رسانه بدون هزینه جهت انجام تبلیغات برای عرضه کننده تبدیل می شوند. اهمیت این امر وقتی بیشتر خود را نشان می دهد که بدانیم در اغلب موارد تاثیر این گونه پیامها بسیار بیشتر از تبلیغات پر هزینه رسمی شرکت است. به همین دلیل است که امروز در کشورهای صنعتی برنامه های ارتباط با مشتریان به منظور دلبری و وفادار کردن آنان در سر لوحه برنامه های بازاریابی عرضه کنندگان قرار گرفته است. دیگر هیچ عرضه کننده ای یک بار به مشتری نمی اندیشد.

عملکرد فنی CRM:

ویژگی های عملکردی راه کار CRM به شرح زیر می باشد:

- اندازه پذیری، توانایی استفاده در اندازه های بزرگ و بسط آن به اندازه های مورد نیاز
- کانال های ارتباطی چندگانه، توانایی ارتباط با کاربران از طریق دیوایس مختلف (تلفن، WAP، اینترنت و غیره)
- جریان کاری، توانایی مسیریابی خودکار کار از طریق سیستم، برای افراد مختلف براساس نقشی که ایفا می کنند.
- پایگاه داده ها، فضای ذخیره سازی متمرکز (در انبار داده ها) اطلاعات مربوط به تعاملات مشتری
- موارد مربوط به حفظ اطلاعات مشتری، برای مثال رمزگذاری داده ها و معدوم ساختن رکوردها برای حصول اطمینان از عدم سرقت

انواع سیستم های CRM:

(operational) عملیاتی: شامل بخشی از عملیات هایی می شود که برای CRM لازم و ضروری است. به عبارتی شرکت را برای مسوولیت هایش در قبال مشتری آماده می نماید.

در این روش کلیه مراحل ارتباط با مشتری، از مرحله بازاریابی و فروش تا خدمات پس از فروش و اخذ بازخورد از مشتری، به یک فرد سپرده می شود، البته به نحوی که فروشندگان و مهندسان ارائه خدمات بتوانند سابقه هر یک از مشتریان را بدون مراجعه به این فرد در دسترس داشته باشند. از ابزار و روشهای CRM عملیاتی میتوان به SFA یا قدرت فروش مکانیزه اشاره نمود که کلیه عملیات به مدیریت تماس بورس و مدیریت اداره فروش را برعهده دارد .

CSS ابزار دیگر CRM عملیاتی است که در آن به جای ارتباط تلفنی با مشتری، از ابزارهای دیگری مانند ارتباط رو در رو، اینترنت، فاکس و کیوسک‌های مخصوص پاسخگویی به مشتریان استفاده می شود.

(Analytical) تحلیلی : این سیستم مهمترین نوع از CRM می باشد. به این صورت که شامل داده هایی است که برنامه ها جهت برقراری ارتباط با مشتری به آن نیاز دارند. به عبارت دیگر این داده های خام در اختیار برنامه های CRM قرار می گیرند و پس از کار بر روی این داده ها، نتیجه مناسب در اختیار شرکت و مشتری قرار داده می شود. اما اگر بخواهیم یک تعریف کامل ارائه نماییم : بدست آوردن، ذخیره، پردازش، تفسیر و ارائه گزارش به استفاده کنندگان داده های مشتری می باشد. شرکتهای زیادی هستند که این داده ها را جمع آوری کرده و پس از استفاده از الگوریتمهایی مختلف سعی در تحلیل و تفسیر این داده ها می نمایند.

(Collaborative) تعاملی : این قسمت، نقطه ارتباط با مشتری می باشد. این مهم نیست که نحوه ارتباط با مشتری از کدام یک از کانالهای روبرو باشد : پست الکترونیک، فکس، تلفن، وب سایت و... این نرم افزارها را PRM یا partner relationship management می نامند. در این نوع ارتباط، مشتری برای برقراری ارتباط با سازمان از سهل ترین روش ممکن مانند تلفن، تلفن همراه، فاکس، اینترنت و سایر روش های مورد نظر خود استفاده می نمایند. این نرم افزارها را PRM می نامند. CRM تعاملی به دلیل امکان انتخاب روش از سوی مشتری و اینکه اکثر فرآیندها (از جمع آوری داده ها تا پردازش و ارجاع مشتری) در حداقل زمان ممکن به مسوول مربوطه صورت می گیرد باعث مراجعه مجدد مشتری و ادامه ارتباط با شرکت می شود.

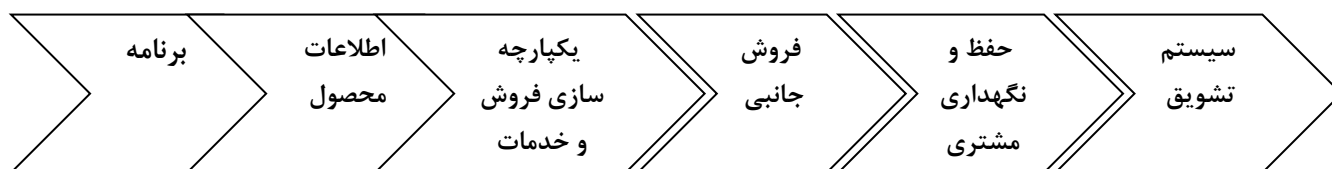
مدیریت چرخه حیات مشتری:

اگر سازمان رهبری محصولات و خدماتی را که ارائه می‌دهد در دست داشته باشد، می‌تواند مشتری‌های جدیدی کسب نماید. کسب مشتری‌های جدید نیازمند برنامه‌ریزی‌های بسیار جامع و مفصلی است. در فضای کسب و کار الکترونیک، این مطلب به معنای ایجاد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است. به عنوان مثال، فرض کنید در اینترنت در حال جستجو برای خرید یک کامپیوتر قابل حمل می‌باشید و به سایت شرکت IBM مراجعه می‌کنید. یکی از کامپیوترهای موجود دقیقاً همان محصولی است که نیاز دارید؛ شما صفحه‌ی اطلاعات محصول و فرم درخواست را پر کرده و آن را ارسال می‌کنید. ظرف مدت چند دقیقه، یکی از نمایندگان شرکت IBM با شما تماس می‌گیرد. این پاسخ سریع در اثر یک راهبرد فروش و خدمات بسیار منظم و دقیق شکل گرفته است. مشتری‌ها از اینکه نماینده‌ی شرکت در حالی که هنوز مشغول گردش در سایت شرکت هستند با آنها تماس می‌گیرد، بسیار تحت تأثیر قرار می‌گیرند. ارزشی که به مشتری در این فرایند ارائه می‌شود، عبارت است از یک محصول پیشرو و بسیار خوب به همراه خدماتی عالی و استثنایی.

علاوه بر این تحقیقات نشان داده است که اگر زمان پاسخگویی به یک درخواست بین ۱ تا ۳ دقیقه باشد، احتمال فروش آن کالا افزایش می‌یابد. هدف از ارائه چنین خدماتی این است که مشتری‌های بالقوه به مشتری‌های بالفعل تبدیل شوند.

در یک مرکز تلفن، کارگزار یا مسئول مربوطه می‌تواند به صورت خودکار محصولات دیگری را نیز پیشنهاد کند که محصول مورد نظر مشتری را تکمیل می‌نمایند؛ نام این فرایند «فروش جانبی» است. به همین ترتیب می‌تواند محصول دیگری را پیشنهاد دهد که کیفیت بهتری دارد؛ نام این حرکت «فروش رو به بالا» می‌باشد و می‌تواند برای مشتری‌ها ارزش‌های خوبی را با هزینه‌ی اندک به همراه داشته باشد. حفظ و نگهداری مشتری‌ها مستلزم تطبیق خدمات و کالاها با نیازهای مشتری‌ها می‌باشد. همچنین این کار مستلزم درک کامل نیازهای مشتریان و تصمیم بر ادامه ارتباط می‌بایست باشد. بعضی از شرکت‌ها سعی می‌کنند بهترین مشتری‌های خود را

(یعنی کسانی را که با آنها از طریق چرخه حیات یک خط تولید، ارتباط درازمدت و دائمی داشته‌اند) شناسایی کرده و استخدام نمایند. همچنین ممکن است شرکت‌ها سعی کنند به مشتری‌های دائم خود پاداش و تخفیف دهند و به کارگزاران یا نمایندگی‌هایی که توانسته‌اند مشتری‌های موجود را حفظ نمایند، کمیسیون و درصد بیشتری پرداخت کنند. ایجاد یک سیستم تشویقی مالی باعث می‌شود عوامل و کارگزاران سازمان با انگیزه بهتر به کار و تلاش بپردازند تا مشتری‌ها را راضی و خشنود نگه دارند. ارائه ارزش به مشتری‌ها، بخشی از یک ارتباط فعال است که به نفع هر دو طرف می‌باشد. امروزه اکثر سازمان‌ها بر حفظ و نگهداری مشتری‌های قدیمی بیش از جذب مشتری‌های جدید، تکیه و تمرکز می‌کنند.



شکل شماره ۲. مراحل مدیریت چرخه حیات مشتری

بهبود بخشیدن خدمت رسانی به مشتری:

CRM ها مدعی هستند که خدمت رسانی به مشتری را بهبود می‌بخشند. این راه کار ارتباطات را به طرق ذیل

تسهیل می‌سازد:

- فراهم آوردن اطلاعات محصول، اطلاعات مصرف محصول و پشتیبانی فنی از طریق وب سایت‌هایی که معرفی می‌شوند.

- کمک در شناسایی مشکلات بالقوه پیش از بروز مشکل.

- فراهم آوردن مکانیسمی کاربرپسند برای ثبت شکایات مشتری (شکایاتی که ثبت نشوند؛ بالطبع رسیدگی نخواهند شد و این امر یکی از دلایل نارضایتی مشتری خواهد بود).

- فراهم آوردن مکانیسم سریعی برای رسیدگی به مشکلات و شکایات (رسیدگی سریع به شکایات، رضایت مشتری را افزایش می‌دهد).

- فراهم آوردن مکانیسم سریعی برای رفع مشکلات خدمت رسانی (رفع مشکل پیش از اینکه سایر مشتریان نیز نارضایتی خود را ابراز نمایند).

- شناسایی نحوه تعریف کیفیت از دیدگاه مشتری و طراحی استراتژی خدمت رسانی برای هر مشتری بر اساس نیازمندی‌ها و انتظارات وی.

- بهره‌گیری از cookie های اینترنتی برای ردیابی علائق و سلائق مشتری - بهره‌گیری از اینترنت برای سفارشی‌سازی بیدرنک.

-فراهم آوردن مکانیسم سریعی برای مدیریت و برنامه ریزی زمانی نگهداری، تعمیر و پشتیبانی (بهبود کارآیی و اثر بخشی)

-فراهم آوردن مکانیسمی برای ردیابی قراردادهای مشتری با شرکت و انجام آن به شیوه‌ای یکپارچه به گونه‌ای که تمام بخش‌های قراردادها از دیدگاه مشتری شفاف باشد.

- CRM می‌تواند با سایر سیستم‌ها مجتمع شود و اطلاعات مربوط به حسابداری و تولید رانیز برای مشتریان فراهم آورد.

انواع مشتری:

۱- مشتریهای بالقوه: افرادی که هنوز مشتری نیستند ولی در هدف بازار قرار دارند؛

۲- مشتریهایی که عکس العمل نشان می‌دهند: مشتریان بالقوه یا احتمالی که به یک محصول یا خدمت علاقه و واکنش نشان می‌دهند.

۳- مشتریهای بالفعل: افرادی که در حال حاضر محصول یا خدمتی را به کار می‌برند.

۴- مشتریهای سابق: اینگونه افراد مشتریان مناسبی نیستند چرا که مدت زیادی درهدف فروش قرار ندارند و یا خریدشان را به سمت محصولات رقیب برده‌اند.

منحنی طول عمر رابطه خریدار و فروشنده:

تئوری منحنی طول عمر رابطه توسط DAWYER SCHURR در سال ۱۹۸۷ مطرح شد. این مدل چگونگی ایجاد و توسعه یک رابطه را از مرحله آگاهی تا زوال را نشان می دهد.

۱ - مرحله آگاهی (AWARENESS): این مرحله در هر زمان و مکانی ممکن است برای یکی از طرفین اتفاق بیفتد. در این مرحله یکی از طرفین با جلب توجه طرف دیگر به خود و طرف مقابل با داشتن انگیزه های مناسب وارد مرحله بعد می شوند.

۲ - مرحله اکتشاف (EXPLORATION): در این مرحله هر یک از طرفین می کوشد تا با چانه زنی با طرف مقابل از خصوصیات شخصیتی، قدرت، هنجارها و انتظارات وی آگاه شود. چنانچه نتایج حاصله رضایت بخش باشد، رابطه وارد مرحله بعد می شود.

۳ - مرحله گسترش (EXPANSION): در این مرحله نتایج رضایت بخش از رابطه باعث گسترش رابطه و طولانی تر شدن آن می شود. در غیر این صورت رابطه وارد مرحله زوال می شود.

۴ - مرحله تعهد (COMMITMENT): این مرحله مادامی که طرفین به گزینه های مناسب تر نرسیده اند و یا اینکه طرفین به دستیابی به اهداف خود امیدوارند ادامه می یابد. در غیر این صورت رابطه وارد مرحله زوال می شود

۵ - مرحله زوال (DISSOLUTION): در این مرحله یکی از طرفین یا هر دو طرف با فرض اینکه ادامه رابطه بین آنها ارزشی ایجاد نخواهد کرد، رابطه را ضعیف و یا بلافاصله قطع می کند که البته روند زوال بسته به میزان تعهد یک طرف به طرف مقابل دارد.

ارزش طول زندگی مشتری:

مقدار سودی است که یک مشتری می تواند در طول عمر مشتری بودن خود برای یک شرکت به ارمغان بیاورد. این مقدار درحقیقت همان ارزش خالص فعلی مشتری است که برابر با ارزش فعلی حاصل تفاضل جریانهای خروجی از شرکت برای جذب و نگهداری مشتری و جریانهای ورودی ناشی از کل خریدهایی است که مشتری

در طول عمر خود انجام می دهد. تحقیقاتی که در این زمینه در دانشگاه هاروارد انجام شده نشان می دهد که این مقدار برای یک پیترافروشی ۸۰۰۰ دلار و برای یک تولیدکننده خودرو ۳۳۲ هزار دلار و برای یک شرکت هواپیمایی چیزی بالغ بر یک میلیارد دلار است.

مدل سطل سوراخ دار:

اگر ما انباره مشتریان یک شرکت را به یک سطل تشبیه کنیم که چند سوراخ در انتهای آن دارد. در گذشته شرکتها می توانستند این سطل را از مشتریان جدید و فراوان پر کنند و بابت از دست دادن مشتریان قدیمی به علت وجود سوراخ در انتهای سطل نگرانی نداشته باشند. ولی امروزه شرکتها نگران سطح و میزان نگهداری مشتریان خود هستند و می دانند که همواره باید این میزان در حد مطلوبی باشد، آنها می دانند اگر نگران میزان ریزش مشتریان نباشند طولی نخواهد کشید که انباره آنان را تنها مشتریان حبس شده تشکیل خواهند داد و بزودی نابود خواهند شد.

اما سوالی که ممکن است مطرح شود آن است که: مشتریان چه احتیاجی به روابط دارند؟

اصولاً روابط در هر جایی که جریانی از منافع برقرار باشد به وجود می آید. در دنیای امروز خریداران برای تصمیم گیری در فرایند خرید، با سوالات و اما و اگرهای بسیاری روبرو هستند.

کالاها و محصولات مشابه باعث شده مشتریان با حق انتخابهای فراوان روبرو شوند، پیچیدگیها، تغییرات مداوم کالاها و خدمات، عدم قطعیتها همه و همه بر دشواریهای فرایند خرید می افزایند. لذا مشاهده می شود که مشتریان هم از ایجاد روابط، منافع و اهداف خاص خود را دنبال می کنند.

روندهای ارتباط با مشتریان:

کلید رشد کسب و کار، در ارتباط موفق آن با مشتری نهفته است؛ این کار شامل شناخت و ردیابی نیازها، رفتارها و چرخه زندگی مشتری بوده و همچنین مستلزم استفاده از این اطلاعات در جهت ایجاد ارزش برای

مشتری می‌باشد. از مهم‌ترین روندهایی که موجب ارتباط ارزش‌آفرین با مشتری می‌شود، عبارتند از **سرعت ارائه خدمات، خویش خدمتی، یکپارچه‌سازی، سهولت استفاده و رضایت مشتری.**

روندها مسائلی جهانی هستند که معمولاً به آرامی آغاز می‌شوند و تقریباً پنج الی ده سال به طول می‌انجامند؛ اما با افزایش نیازهای سازمان و مصرف‌کنندگان، به سرعت پراکنده و منتشر می‌شوند. شبکه نمونه‌ای از یک روند است؛ این مفهوم در سال ۱۹۸۹ به آرامی در سوئیس به کار گرفته شد و با روی کار آمدن گردشگر Mosaic به بازارهای جهانی راه پیدا نمود.

الف) سرعت ارائه خدمات

سرعت ارائه خدمات برای مشتری‌ها بسیار اهمیت دارد. مشتری‌ها به تأخیر علاقه‌ای ندارند و از منتظر ماندن بیزارند و هر چقدر زمان برایشان اهمیت بیشتری پیدا کند، به دنبال سازمان‌هایی خواهند بود که خدمات خود را با سرعت بیشتری ارائه می‌نمایند. با افزایش سرعت ارائه خدمات، انتظارات مشتری‌ها در جهت دریافت خدمات بیشتر، افزایش پیدا می‌کند. بنابراین، ابزارهای کاربردی خدماتی باید به سهولت قابل استفاده بوده و فضایی راحت و دوستانه داشته باشند.

مشتری‌ها از معاملات کسب و کاری آهسته و مشکل اجتناب می‌کنند. آنها معمولاً سیستم‌های خویش خدمتی (Self - Service) را بهتر می‌پسندند، چون این سیستم‌ها ۲۴ ساعت روز و ۷ روز هفته فعال هستند و می‌توان بدون استفاده از کارکنان بخش فروش، از طریق این خدمات به جستجوی اطلاعات و محصولات مورد نظر پرداخت.

ب) خویش خدمتی

علاقه و تمایل مشتری‌ها به خویش خدمتی، در سازمان‌های خدماتی فوق‌العاده است؛ اما پیش از آنکه خویش خدمتی بتواند به واقعیت تبدیل شود، باید زیرساخت‌های جدیدی ایجاد شده و پروتکل‌های جدیدی طراحی شوند. در این صورت، یکپارچه‌سازی فرایندها امری ضروری خواهد بود.

خویش خدمتی باعث ایجاد تغییراتی در روندهای کسب و کاری شده است. هنگامی که خریداران و فروشندگان به طور آنلاین (Online) و مستقیم با هم در ارتباط هستند، نقش واسطه‌ها بسیار کم‌رنگ می‌شود. حذف واسطه‌ها یکی از ویژگی‌های کسب و کار الکترونیک به حساب می‌آید.

خویش خدمتی در صنایع هواپیمایی و مسافرتی آنلاین کاملاً به چشم می‌خورد. در این سیستم‌ها مشتری قادر است از طریق شبکه به یک سیستم رزرو مرکزی متصل شود و برای رزرو پرواز مورد نظر خود، به نحوی سریع‌تر و مناسب‌تر اقدام کند. این کار سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا فرایند رزرو کردن را خودکار نمایند. خویش خدمتی باعث کاهش هزینه‌ها و عدم نیاز به تجهیزات فیزیکی گران‌قیمت می‌شود.

ج) ارائه خدمات یکپارچه

سازمان‌ها نیازمند آن هستند که به جای تمرکز بر راهکارهای موضعی و سطحی که فقط به بخشی از ارتباطات با مشتری می‌پردازند، از ابزارهای کاربردی یکپارچه و جامعی استفاده کنند که کل ارتباطی را که با مشتری برقرار می‌شود تحت پوشش داشته باشند. راهکارها و خدمات یکپارچه یکی از بخش‌های ضروری و حیاتی هر راهبرد کسب و کار به حساب می‌آید. مصرف‌کننده‌ها نیز از سمت راهکارهای نقطه‌ای به سمت راهکارهای یکپارچه حرکت کرده‌اند. این روند در خرده‌فروشی‌ها بسیار به چشم می‌خورد. در این فروشگاه‌ها مشتری‌ها طالب این هستند که تمام نیازهای خود را در یک محل و زیر یک سقف تهیه نمایند. آنها به کسب و کارهایی نیاز دارند که خدمات یکپارچه‌ای ارائه دهد تا نیازهای خرید یک مرحله‌ای آنها را پوشش داده و فرایند تصمیم‌گیری را برایشان ساده‌تر نماید.

د) سهولت استفاده از خدمات ارائه شده

با بروز روندهای جدید در رفتارهای خرید آنلاین، شرکت‌ها باید زمان پردازش بین جستجو، انتخاب، دریافت سفارش و اجرای آن را کاهش دهند تا بتوانند به موفقیت دست پیدا کنند. تأخیر در هیچ کدام از مراحل فرایند قابل قبول نیست و در عین حال سهولت استفاده مشتری نیز باید کاملاً مد نظر قرار گیرد؛ چرا که سازمان با

مشتریانی در سطوح مختلف ارتباط دارد. سازمان‌ها باید مسائل مربوط به خدمات‌رسانی به مشتری را با تمام کسانی که به نوعی با مشتری در تماس هستند به اشتراک بگذارند؛ آنها باید به جای آنکه مشتری را از یک بخش به بخش دیگری بفرستند، یک نقطه واحد برای ارتباط با مشتری‌ها به وجود آورند.

هـ) رضایت مشتری

مشتری کسی است که انجام معامله یا داد و ستدی را در یک محیط رقابتی به عهده دارد و در حالت تعاملی چیزی را می‌دهد و چیزی را می‌گیرد و رضایت مشتری مقدار احساسی است که در اثر رفع انتظاراتش یا افزودن به انتظارات به او دست می‌دهد. بنابراین مشتری محور تشکیلات و مصرف‌کننده، فلسفه وجودی سازمان‌هاست. لذا شناسایی، تفکیک، اولویت‌بندی، کشف انتظارات اصلی و نهایتاً حصول رضایت مشتری از اهم فعالیت‌های سازمان به شمار می‌رود. سازمان باید مخاطب‌شناسی را که از مباحث اساسی در فرهنگ مشتری‌مداری است، بدرستی درک و مد نظر قرار دهد و هر ساله کیفیت محصولات و کمیت آنها را متناسب با افزایش توقع مشتریان، روزآمد کرده و افزایش دهد.

مزایای به کارگیری سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری:

CRM یک واقعیت ملموس برای سازمان‌های تجاری است و به طور خلاصه، مزایای زیر را برای سازمان به دنبال دارد:

- (۱) پاسخگویی سریع به درخواست‌های مشتریان
- (۲) افزایش کارایی سازمان از طریق اتوماسیون فرایندهای جاری
- (۳) کاهش هزینه‌های تبلیغاتی
- (۴) افزایش فرصت‌های بازاریابی و فروش
- (۵) شناخت عمیق‌تر مشتری
- (۶) دریافت بازخورد از مشتری و توسعه خدمات و محصولات جاری

در طبقه بندی دیگر مزایای استفاده از CRM را به ۲ بخش تقسیم کرده اند:

۱. خدمات مشتری:

* فراهم آوردن اطلاعات محصول، راهنمای کار با محصول و کمک های فنی بطور ۲۴ ساعته و در ۷

روز هفته بروی وب سایت شرکت

* کمک به شناخت سریع مشکلات بالقوه پیش از اتفاق افتادن

* فراهم آوردن مکانیسمی کاربرپسند برای ثبت شکایات (شکایات ثبت نشده قابل حل نیستند و از

مهمترین عوامل نارضایتی کاربران بشمار می روند)

۲. روابط مشتری:

* امکان پی گیری و دنبال کردن علایق، نیازها و عادات خرید کاربران و تنظیم استراتژی بازاریابی این اساس

* پی گیری و دنبال کردن کالای مشتری در طول چرخه حیات آن

مزایای فوق در دراز مدت منجر به رضایت مشتری، تضمین خرید دوباره، بهبود رابطه با مشتری و ایجاد حس

وفاداری در مشتری، افزایش دفعات بازگشت مشتری و کاهش هزینه های بازاریابی، افزایش درآمد فروش و در

نتیجه افزایش سود شرکت می گردند.

اجرای یک راهبرد موفق CRM در یک سازمان که مزایای فوق را به همراه داشته باشد، به سه عامل کلیدی زیر

بستگی دارد:

الف) آموزش کارکنان سازمان

کارکنان سازمان باید در زمینه تعامل و تماس با مشتریان، دوره های تخصصی و کاربردی را آموزش ببینند تا

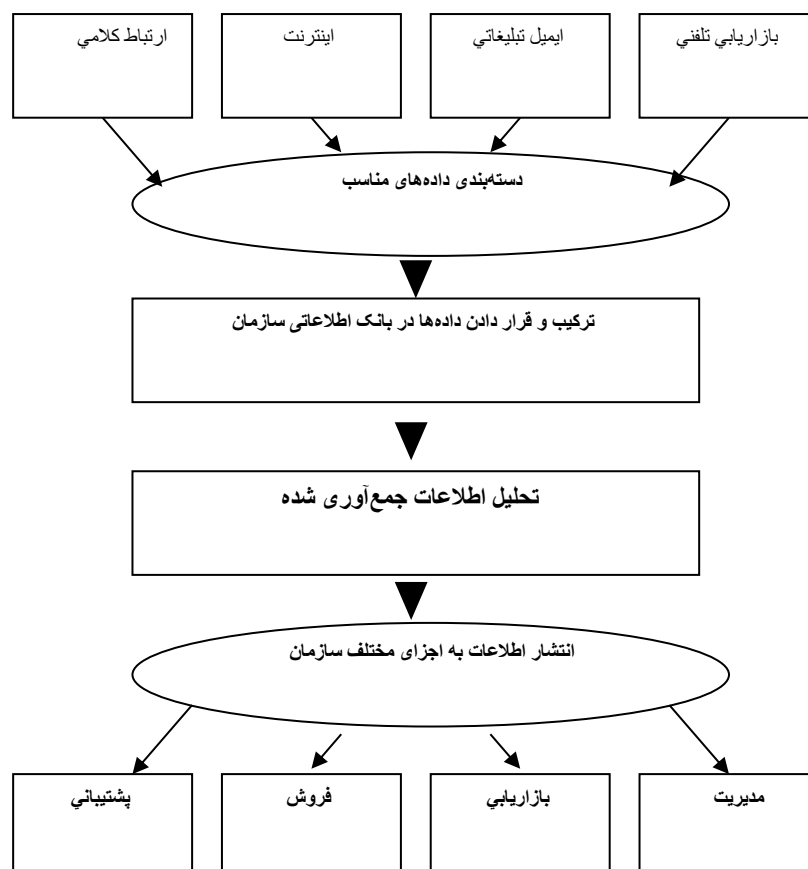
بتوانند به طور مؤثر با مشتریان ارتباط برقرار کرده و ضمناً توانایی استفاده از فناوری های جدید را دارا باشند.

ب) بازنگری فرایندها و طراحی فرایندهای جدید

سازمان‌ها بدون طراحی خوب و منطقی فرایندها نمی‌توانند به اهدافشان دست یابند. سازمان باید نیاز و اهداف تجاری خود را تعریف نماید و فرایندهای مرتبط با CRM را برای دستیابی به این نیازها بهبود و توسعه بخشد. مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار (Business Process Reengineering =BPR) ، یکی از ابزارهای کارآمد در این بخش می‌باشد.

ج) به کارگیری فناوری‌های نوین

به کارگیری CRM محتاج تغییراتی در زیرساخت‌های سازمان و به کارگیری فناوری‌های جدید است، مانند مقررات کاری جدید، بانک‌های اطلاعاتی، فناوری اطلاعات و غیره؛ این تغییرات به تحولاتی مفید و مؤثر در سازمان منجر می‌شود. شکل شماره ۴ نمونه‌ای از جریان اطلاعات را در یک سیستم CRM نشان می‌دهد:



شکل شماره ۴. ساختار اطلاعاتی در یک سیستم CRM

چالش‌های اجرایی CRM:

پیش از آنکه یک سازمان به اجرای CRM بپردازد، باید نسبت به مشکلات بالقوه و احتمالی، آگاهی داشته باشد تا بتواند در موقع لزوم با آنها مقابله نماید. در سطح سازمانی، کسب و کار باید بین بخش‌های مختلفی که با مشتری در ارتباط هستند و تمام بخش‌های مربوط به CRM، فعالیت مشترکی را ایجاد نماید تا بتواند تأثیرگذارتر باشد. این رابطه میان‌گروهی برقرار شده با مشتری، بر نقش کارمند در داخل سازمان نیز تأثیر می‌گذارد؛ همچنین این مسأله می‌تواند تأکید بر همکاری و مشارکت یک بخش خاص از شرکت را کاهش دهد. این نوع تغییرات خط‌مشی معمولاً در مراحل اولیه اجرا با مخالفت‌هایی روبه‌رو می‌شوند. اگر بخواهیم انتقال به CRM به نحو مؤثری شکل بگیرد، داشتن نیروی کار ماهر و متخصص ضروری است؛ همچنین شرکت‌ها باید تعهدات مدیران اجرایی را نیز جلب کرده و مقاومت‌های حاصل در قبال تغییرات را نیز مدیریت و کنترل نمایند.

یکی از نکات مهم این است که سازمان‌ها باید بهترین استعداد‌های مربوط به بخش‌های فروش و خدمات خود را حفظ نمایند؛ آنها باید مهارت‌های فردی این کارکنان با استعداد را پرورش داده و به آنها پاداش دهند. به عنوان مثال در مراکز تلفن، شش ماه زمان لازم است تا یک فرد مبتدی به یک فرد ورزیده تبدیل شود و شش ماه دیگر نیز طول می‌کشد تا فرد ورزیده، به یک متخصص و حرفه‌ای تبدیل شود. کارمندانی که در بخش‌های داخلی کار می‌کنند، باید در بحث‌های مربوط به نیازهای مشتری‌ها شرکت داده شوند. بازخورد مشتری‌ها باید در فرایند توسعه محصولات و خدمات در نظر گرفته شود. از آنجا که تمام بخش‌های سازمان در جهت کسب رضایت مشتری با هم همکاری و مشارکت می‌کنند، باید یک سیستم پاداش‌دهی برای تزیق انگیزه لازم به این حوزه‌ها در نظر گرفته شده و ایجاد شود. CRM نباید از طریق پاداش‌های فردی پشتیبانی شود؛

به عنوان مثال، اگر یک مسؤل فروش فقط بر اساس اعداد و ارقام مربوط به فروش پاداش دریافت کند، برایش هیچ اهمیتی نخواهد داشت که آیا بخش‌های دیگر به خوبی در جهت رفع نیازهای مشتری‌ها گام برمی‌دارند یا خیر.

چالش‌های پیاده‌سازی CRM در سازمان

می‌توان چالش‌های اصلی را که ممکن است یک سازمان در پیاده‌سازی CRM با آنها مواجه شود، به سه مورد اصلی زیر تقسیم کرد:

الف) هزینه راه‌اندازی اولیه

هزینه راه‌اندازی اولیه، یکی از چالش‌های CRM محسوب می‌شود. ممکن است سازمان‌ها بر روی ابزارهای کاربردی مدیریت مشتری، مقادیر زیادی سرمایه‌گذاری کرده باشند. از آنجا که ممکن است بعضی از این ابزارها کاربردی اختصاصی داشته باشند، به سختی می‌توان آنها را در بخش‌های مختلف به اشتراک گذارد.

ب) ابزارهای کاربردی یکپارچه

سازمان‌ها به ابزارهای کاربردی یکپارچه‌ای نیاز دارند که بر اساس چرخه‌های حیات مشتری و تعاملات صورت گرفته با مشتری ایجاد شده باشد. سازمان‌هایی که به مدیریت تعاملات صورت گرفته با مشتری به زبان‌ها و واحدهای پولی مختلف نیاز دارند، نمی‌توانند CRM را از طریق فناوری‌های سنتی به اجرا در آورند و این کار برایشان بسیار مشکل خواهد بود.

ج) همکاری بخش‌های مختلف

CRM یک رویکرد یکپارچه است و نیازمند همکاری بخش‌هایی از کسب و کار می‌باشد که قبلاً به صورت خودمختار عمل می‌کردند. داده‌هایی که در یک بخش جمع‌آوری شده‌اند، باید در تمام بخش‌های دیگر به اشتراک گذاشته شوند. ممکن است بعضی از بخش‌ها نسبت به اشتراک داده‌های خود با دیگران، اظهار بی‌میلی و نارضایتی نمایند.

تهیه کنندگان CRM:

Systems Siebel از جمله پیشگامان در این زمینه بوده است. سایر شرکت‌هایی که در این عرصه فعالیت دارند، عبارتند از: اوراکل، آی‌بی‌ام، SAP، BroadVision و Epicor. این شرکت‌ها توجه ویژه‌ای به قابلیت مصرف، یکپارچگی و حفظ اطلاعات دارند.

اندازه‌گیری رضایت مشتری:

پس از پیاده‌سازی سیستم‌های CRM در سازمان و تغییر رویه‌های جاری، سازمان باید به طور مستمر رضایت مشتریان را اندازه‌گیری نماید تا مشخص شود که عملکرد سازمان تا چه اندازه در ایجاد رضایت مشتریان مؤثر بوده است و همکاری بین منابع و بخش‌های مختلف کاری تا چه اندازه فعال می‌باشد. اندازه‌گیری رضایت مشتریان، ابزار مؤثری برای کنترل عملکرد کلی سازمان ارائه کرده و سازمان را در تشخیص ضعف‌هایش و تلاش برای برطرف کردن آنها یاری می‌دهد و امکان شناسایی برتری‌های اقتصادی به مقتضای شرایط خاص زمانی را فراهم می‌سازد.

رضایت مشتری:

ادواردز دمی‌نگ در این رابطه می‌گوید: «سود در تجارت، مستلزم مراجعه دوباره مشتری است، مشتریانی که به داشتن کالا یا خدمات شما مباهات کرده و دوستانشان را هم به مصرف کالا یا خدمات شما تشویق می‌کنند. بنابراین باید سنجش رضایت مشتریان را در فرایندهای کاری منظور کرد».

الف) شناسایی انتظارات مشتری

ب) طراحی کالا و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری

ج) تولید و تحویل

د) مدیریت انتظارات مشتری

ه) سنجش رضایت مشتری

و) مدیریت شکایت مشتریان

در اندازه‌گیری میزان رضایت مشتریان، روش‌های مختلفی وجود دارد که در زیر به دو مورد آن اشاره می‌شود. بین رضایت مشتریان و سطح عملکرد سازمان، فاصله و شکافی وجود دارد که این فاصله را بیانگر کیفیت محصولات ارائه شده می‌دانند.

عملکرد سازمان - انتظارات = کیفیت

این فاصله میان خدمات مورد نظر مشتری و خدمات دریافت شده توسط مشتری، اولاً بیانگر اندازه و مقدار کیفیت خدمات ارائه شده است و ثانیاً مبین رضایت و عدم رضایت مشتری می‌باشد. فاصله مذکور متناسب با مأموریت و کارکردهای هر سازمان متفاوت خواهد بود.

یکی دیگر از روش‌هایی که می‌توان برای اندازه‌گیری رضایت مشتریان به کار برد، استفاده از پرسشنامه است. تنظیم یک پرسشنامه دقیق و تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از آن می‌تواند در بهبود رضایت مشتریان (به‌خصوص در صنایع) بسیار مفید باشد. البته الگوی مشترکی در مورد تهیه پرسشنامه وجود ندارد و هر سازمان باید متناسب با فعالیت‌های خود به طراحی آن اقدام نماید.

نتایج استفاده از CRM:

- * بکارگیری داده‌ها و اطلاعات مشترک به برتری در مدیریت دانش منجر می‌شود؛
- * منتفع شدن سازمانها از طریق بهبود نگهداری اطلاعات، تقویت آنها در جهت تخصیص آسان منابع و یافتن بهترین راه حلها و متناسب سازی سریع آنها با نیازهای مشتریان؛
- * توسعه و بکارگیری یک چارچوب «مدیریت دانش» مناسب و یک سیستم مدیریت موثر برای بدست آوردن سرمایه فکری برای سازمان و اعمال نفوذ بر آن
- * افزایش کار تیمی، کاهش بار کاری و بهبود اثربخشی به طرز چشمگیر.

نتیجه گیری:

یکی از مهمترین دلایلی که سازمان‌ها از برنامه‌های کاربردی در سازمان استفاده می‌کنند، به دست آوردن و حفظ بلندمدت مشتری و ارزش‌گذاری برای وی می‌باشد که «مدیریت ارتباط با مشتری» نامیده می‌شود. برنامه‌های کاربردی CRM می‌تواند برای پشتیبانی از کل فرایندهای مشتری‌مدار (Customer-Centric) در سازمان‌ها، در هر اندازه و سطحی شامل بازاریابی، فروش و خدمات مشتری استفاده شود. امروزه به منظور حفظ قدرت رقابتی، همه سازمان‌ها به دنبال راهی برای توسعه، حفظ و نگهداری، پایداری، دقت و مجموعه بهنگامی از مشتری، محصول، اطلاعات و خدمات در طول مدت بازاریابی و فروش، خدمات، پشتیبانی و واحدهای توسعه محصول می‌باشند که بر CRM استوار هستند.

نمونه های موفق به کارگیری CRM:

* شرکت سیسکو:

شرکت سیسکو (Cisco Company) یکی از ارایه دهندگان سیستم‌های شبکه‌های اینترنتی است که بسیاری از دولت‌ها، شرکت‌ها و دانشجویان و دانشگاهیان در سراسر جهان از آن استفاده می‌کنند؛ درآمد سالانه این کمپانی در سال ۲۰۰۴ میلادی بیش از ۲۲ میلیارد دلار بوده و تنها از خدمات پس از فروش خود، مبلغ ۴/۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۴ سود کسب کرده است.

سیسکو مدعی است که راهکارهای این شرکت باعث افزایش درآمد خدمات گیرندگان، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، توانمندسازی کارکنان، تغییر فرهنگ کاری شرکت‌ها و یکپارچه سازی فرآیندهای مربوطه به هسته‌ی اصلی کسب و کارها می‌شود.

اینترنت مهمترین نقش را در جذب و نگهداری و افزایش تعداد مشتریان برای شرکت سیسکو ایفا می‌کند. با مراجعه ماهانه بیش از ۲/۵ میلیون کاربر به پایگاه اینترنتی سیسکو، این شرکت در مدیریت آنلاین ارتباط با مشتری کاملاً خیره و با تجربه شده است.

آنچه مشخص است سیسکو هدایت و انتقال مشتریان به کانال ارتباطی آنلاین را به عنوان یکی از اهداف خود قرار داده و بر استمرار این هدف تاکید دارد.

در سال ۱۹۹۶، تنها ۵ درصد از سفارشات مشتریان شرکت از طریق پایگاه اینترنتی آن دریافت می شد اما سیسکو توانست میزان رضایت مشتریان خود را در نوع سفارشات اینترنتی از ۳/۴ در سال ۱۹۹۶ به ۴/۶ در سال ۲۰۰۳ افزایش دهد و همین رضایتمندی باعث افزایش سفارشات مشتریان به صورت آنلاین شده است.

بدون تردید چنین موفقیتی بدون چشم انداز وسیع و برنامه ریزی دقیق و اجرای موثر آن برنامه ها قابل حصول نبوده است. سیسکو توجه خود را به مراقبت از مشتری معطوف کرد و در این میان از فناوری اطلاعات و ابزارهای آن به بهترین نحوه بهره برداری کرد به طوری که مشتریان این شرکت می توانند از طریق کامپیوتر و به صورت بصری با کارکنان سیسکو مشکلات خود را مطرح و برطرف نمایند.

به طور نمونه، عوامل مشخصی به دفعات و به طور همزمان با مشتریان از طریق پیام های فوری و زنده ارتباط برقرار می کنند تا به نیاز آنان در فضای وب پاسخ دهند. به علاوه، مشتریان می توانند با سیسکو از طریق ایمیل یا حتی تلفن با شرکت تماس داشته باشند.

مشخصاً توجه سیسکو به مدیریت ارتباط با مشتری و بررسی و نظارت بر شاخص های عملکرد، برای این شرکت منافع بسیاری داشته است. این شرکت با اجرای اتوماسیون و در نتیجه کاهش هزینه خدمات به مشتری توانسته معادل ۳۴۰ میلیون دلار در یک سال صرفه جویی داشته باشد.

• برقراری ارتباط رو در رو با مشتری:

ارتباط بلند مدت، همزمان و نزدیک سیسکو با میلیون ها مشتری بدون توسعه فناوری اطلاعات ممکن نیست. بدون شک وفاداری مشتری به محصولات سیسکو به سادگی حاصل نشده است و اساساً وفاداری به محصولات یک شرکت چیزی نیست که به سادگی در فضای رقابتی حاصل شود. در چنین فضایی مشتری در خصوص سایر محصولات و سرویس ها با تأمل خاصی میزان خرید خود را افزایش می دهد. به گفته ی نویسندگان مجله معتبر

“هاروارد بیزنس رویو”، “ساسر” و “توماس جونز”، “افزایش وفاداری مشتری، تنهاترین محرک کارایی در بلند مدت است. ” “بیزینس تو” (Business۲) نیز سرمایه ارتباط را مهمترین دارایی یک شرکت می‌داند که می‌تواند داشته باشد. در فضای رقابتی و با توجه به کمیاب بودن مواد اولیه، توانایی یک شرکت در برقراری و پشتیبانی ارتباط با مشتریان، تأمین کنندگان و شرکا ممکن است بسیار مهمتر از دارایی‌های مالی، زمین و ... باشد. این همان “سرمایه ارتباط” است که بنای یک کسب و کار را در آینده فراهم می‌کند.

به هر حال، این نگرش بیانگر یک تغییر جهت اساسی از بازاریابی انبوه به بازاریابی انفرادی و تغییر نگرش از جذب وسیع مشتریان جدید به نگهداری مشتریان فعلی است.

* امداد خودرو سایپا

به عنوان اولین شرکت در صنعت خودرو سازی کشور و پنجمین شرکت ایرانی موفق به دریافت استاندارد مدیریت رسیدگی به شکایات مبتنی بر ISO۱۰۰۰۲ از شرکت TUVNORD آلمان شد. به گزارش روابط عمومی شرکت امداد خودرو سایپا این استاندارد مدیریتی با تکیه بر درک اهمیت شکایات مشتریان، ارائه و استقرار یک نظام مناسب به منظور شناسایی توقعات و انتظارات مشتریان، تجزیه و تحلیل نظرات آنها و در نهایت ارائه بازخورد به منظور بهبود خدمات را فراهم می‌نماید.

بر پایه این گزارش آقای مهندس مارکلائی مدیر عامل امداد خودرو سایپا در مراسم دریافت این استاندارد گفت: سیستم ها و استانداردها ابزاری هستند که می‌توان با کمک آنها در جهت تحقق سریعتر اهداف و آرمانها و رسیدن به نقطه مطلوب گام برداشت. وی گفت: شرکت امداد خودرو سایپا بعنوان یک واحد خدماتی با بیش از ۳ میلیون مشتری در سراسر کشور مسئولیت سنگینی بر عهده دارد که با جاری سازی استاندارد ایزو ۱۰۰۰۲ در شرکت امداد خودرو سایپا مشتریان در کوتاهترین پروسه زمانی می‌توانند حقوق قانونی خود را مطالبه نمایند.

مهندس مارکلائی خاطر نشان کرد: این شرکت هدف اصلی و آرمان واقعی خود را، کسب رضایت و وفاداری مشتری تعریف کرده و ارائه خدمات مطلوب، مطابق نظر مشتری را در تمامی سطوح سازمانی جاری سازی کرده است.

وی با بیان اینکه مشتریان بهترین مشاوران این شرکت هستند تاکید کرد: شرکت امداد خودرو سایپا با دریافت و جاری سازی سیستم ایزو ۱۰۰۰۲ (رسیدگی به شکایات) از نظرات مشتریان به عنوان مشاوران امین و کم هزینه بهره مند خواهند شد.

وی تاکید کرد تجربه نشان داده است شرکت هایی که شکایت، نقد و انتقاد مشتریان را نه تنها بعنوان تهدید تلقی نمی کنند بلکه از آن به عنوان یک فرصت استفاده می نمایند همواره توانسته است به سطوح بالای تعالی سازمانی دست یابد. وی رویکرد شرکت امداد خودرو سایپا در دریافت استاندارد ایزو ۱۰۰۰۲ را، بهره گیری از نظرات مشتریان به عنوان مشاوران امین و پاسخگویی به انتظارات و نیازهای مشتریان توصیف کرد.

مهندس مارکلائی گفت: بر اساس فرآیندهای این استاندارد مشتری سریعتر می تواند شکایات و نارضایتی خود را از بابت خدمات اعلام کرده و مراحل کاری خود را در کوتاه ترین زمان ممکن پیگیری نماید. وی در پایان گفت: پروژه های زیادی در راستای تعالی سازمانی و سرآمدی در شرکت امداد خودرو سایپا تعریف شده و همچنین در آینده نزدیک با راه اندازی چندین طرح مهم مکانیسم های ارتباطی این شرکت با مشتریان تسهیل خواهد شد.

شایان ذکر است پیش از شرکت امداد خودرو سایپا چهار شرکت ایرانی که در زمینه های پتروشیمی، لوازم خانگی، مشاوره فنی و خدمات مسافرتی فعالیت دارند این استاندارد را دریافت کرده اند

مدیریت ارتباط با مشتری در ایران:

به تعبیر پرفسور کاتلر مشتری بخشی از دارایی ناملموس سازمان است که در ترازنامه های مالی سازمان قرار ندارد و همین امر منجر به بی توجهی مدیران و مجریان سازمان به آنان شده است.

در ایران از آنجا که همیشه عرضه کمتر از تقاضا و نیاز بازار بوده آنچه در فراگرد بازار نقش اصلی را بازی می کرد، تولید کننده و فروشنده بوده اند و تولید کننده در جهت سود آوری، کالایی را با کیفیتی نامرغوب و نامناسب تولید میکرد و فروشنده آن را برای عرضه در ویتترین ها قرار می داد و آن چه مورد توجه نبود خریدار، انتظارات و سلاقی وی بود. خریدار نیز برای رفع نیاز و انتظارات ناچار تن به تهیه کالای و خدمات مناسب میداد. اما امروزه با پیشرفت های صنعتی در رقابتی شدن صنایع هر چند محدوده رابطه تولید کننده خریدار و مشتری خریدار در حال تغییر به سوی مشتری مداری و رابطه مشتری تولید است.

در راهبرد مشتری مداری، بازاریابی به عنوان راهبر بازار مورد توجه قرار میگیرد. بازاریابی در فضای مشتری مداری در جهت نیاز و سلیقه مشتری درصدد برنامه ریزی و خلق بازار جدید، بازار سنجی و بازاریابی میکند. بازاریابی به عنوان پل واسطه بین سازمان و مشتریان نیازهای مشتریان را به سازمان و دیدگاه سازمان و تولیدات کالا و خدمات آن را به مشتریان ارائه میدهد در این فرآیند، تعاملی در جهت افزایش بهره وری و کارایی از نوآوری ها و ابداعات خودی در جهت بهبود وضعیت کالا و خدمات تولید شده ایجاد کالا و خدمات جدید منطبق بر انتظارات مخاطب و مشتری ایجاد میشود.

از این رو است که بازاریابی به عنوان ستون فقرات صنعت و خدمات در فرآیند بازار اقتصاد مورد توجه اقتصاددانان، بازاریابان، سرمایه گذاران و صاحبان صنایع قرار می گیرد و آنان خود را محتاج به این علم و فن می دانند. اما از آنجا که پدیده بازاریابی در ایران دارای قدمتی نه چندان طولانی و ریشه دار است برای جلوگیری از خطاها و آنتروپی نیاز به استفاده از تجربه کشورهای داریم که در این زمینه قدمتی طولانی تر دارند.

اللهم عجل لولیک الفرج