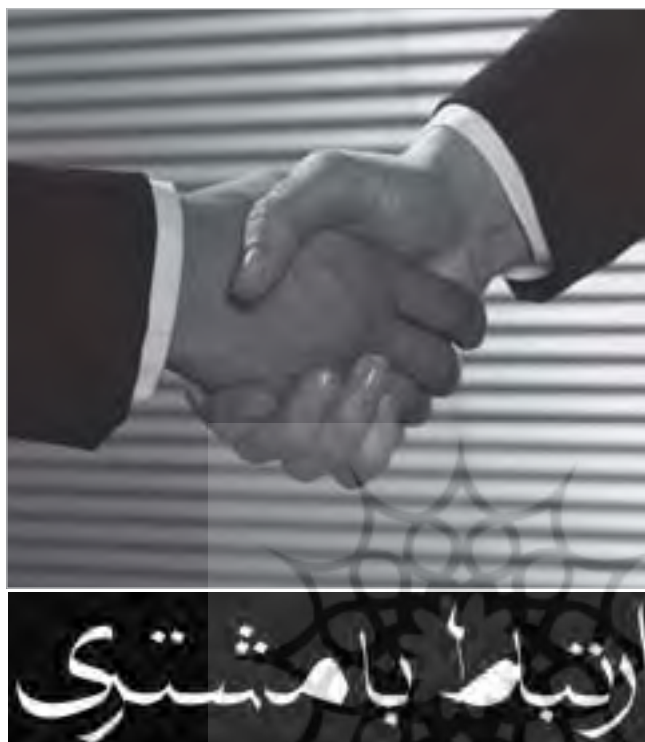




مدیریت



● محمد رو دبارانی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

پیدایش و رشد روزافزون فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی که ثمره آن شکل‌گیری و تکامل دهکده کوچک جهانی است شرایطی را ایجاد کرده که هر مشتری می‌تواند کالاها و خدمات مورد نیاز خود را به آسانی از هر نقطه‌ای تأمین نماید. در شرایطی که امکان تهیه هر کالا و خدمتی فقط با یک تلفن امکانپذیر است، حفظ مشتریان بالفعل و جذب مشتریان بالقوه مستلزم داشتن برنامه جامع و دقیق می‌باشد که بحث مدیریت ارتباط با مشتری (Customer Relationship Management) به آن می‌پردازد.

#### مدیریت ارتباط با مشتری

رفتار مشتریان در جوامع مختلف حاکی از آن است که ضرر ناشی از مشتری ناراضی برای شرکت به مراتب بیش از سود ناشی از مشتریان راضی است. همچنین، هزینه فروش محصول به مشتری قدیمی، کمتر از هزینه جذب مشتری جدید است. باید توجه داشت که مشتری، نه فقط به دلیل دریافت محصول متمایز از دیگران و منطبق با نیازهایش، بلکه به دلیل تعلق خاطر به روابطش، از محصولات یک شرکت یا خدمات یک سازمان استفاده می‌کند. به همین جهت در روندهای کسب و کار 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. البته این بدان معنا نیست که سازمان در ارتباط با مشتریان غیر کلیدی و کوچک خود دافعه داشته باشد؛ بلکه در کنار احترام به تمامی مشتریان و حفظ ارزشهای اخلاقی و اجتماعی، حساسیت بیشتری نسبت به مشتریان

روابطشان را به طور موثری با مشتریان مدیریت کنند. به طور کلی یک مدل کسب و کار متمرکز بر مشتری است که شامل تلاشی مستمر به منظور طراحی مجدد استراتژی فرآیندهای کسب و کار از منظر مشتری و بازخوردهای آنان می باشد.

● مدیریت ارتباط با مشتری مجموعه گام هایی است که به منظور ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه سازی روابط طولانی مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان برداشته می شود.

#### اجرای طرح مدیریت ارتباط با مشتری

در اولین مرحله اجرای طرح مدیریت ارتباط با مشتری، یک پایگاه اطلاعاتی بر مبنای اطلاعات مشتریان تهیه می شود. در گام بعدی اطلاعات جمع آوری شده در پایگاه اطلاعاتی بر مبنای تکنیک های مختلف تحلیل می شوند. پس از تحلیل اطلاعات مشتریان، مشتریان هدف بر اساس معیارهای مورد توجه سازمان انتخاب می شوند. در مرحله بعد برای مشتریان هدف، آمیزه بازاریابی مناسب طراحی

■ **تلاش سازمان ها برای توسعه ارتباط بلندمدت با مشتریان، بر مبنای ایجاد ارزش برای هر دو طرف، از اهداف اصلی مدیریت ارتباط با مشتری است. به عبارت دیگر هدف ارتباط با مشتری ارائه مزایایی از طریق مبادله دو جانبه و عمل به وعده ها است**

می شود. آمیزه بازاریابی ترکیب عوامل محصول ( کالا یا خدمت )، محل یا توزیع، ترویج و قیمت می باشد. آمیزه بازاریابی مشخص می کند که:

۱. چه محصولی باید به مشتریان هدف ارائه شود؟
۲. محصول مورد نظر برای مشتریان هدف در چه مکانی و یا از چه کانالی می بایست توزیع گردد؟
۳. ترویج خرید و استفاده بیشتر مشتریان از محصول به کدام صورت مفیدتر و مؤثرتر خواهد بود؟
۴. قیمت محصول چقدر باید باشد.

پس از تعیین آمیزه بازاریابی جهت مشتریان هدف با استفاده از اطلاعات مراحل قبل با مشتریان ارتباط برقرار شده و در نهایت پس از اجرای بازاریابی رابطه مند نتایج حاصله مورد کنترل و ارزیابی قرار می گیرد.

اجرای راهبرد موفق CRM در یک سازمان به دو عامل کلیدی زیر بستگی دارد:

الف) آموزش کارکنان سازمان: کارکنان سازمان باید در زمینه تعامل و تماس با مشتریان در دوره های تخصصی و کاربردی آموزش ببینند تا بتوانند به طور مؤثر با مشتریان ارتباط برقرار

کلیدی خود نشان دهد. بدین ترتیب لازم است در سازمان، سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی و پیاده سازی شود؛ سیستمی که بتواند روابط سازمان و مشتریان را به خوبی مدیریت کند. امروزه این سیستم ها به سیستم های مدیریت ارتباط با مشتریان مشهور شده اند و در این خصوص نرم افزارهایی نیز با نام CRM به بازار آمده است که می توانند سازمان را در راه جلب رضایت مشتریان توانا تر سازند. CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است: مشتری (Customer)، روابط (Relationship) و مدیریت (Management). منظور از مشتری، مصرف کننده نهایی است که در روابطش با سازمان نقش حمایت کننده از سازمان را دارد. منظور از روابط، تعامل دوسویه بین مشتری و سازمان است که برای هر دو طرف ارزش آفرینی می نماید و بالاخره مدیریت عبارت است از خلاقیت و هدایت یک فرآیند کسب و کار مشتری مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرایندها و تجارب سازمان.

مدیریت ارتباط با مشتری بر ارتباط با تمامی مشتریان به صورت تک به تک تاکید می ورزد و تمامی جزئیات رفتاری آنان را در هنگام برخورد با سازمان، خرید، بکارگیری و کنار گذاشتن محصول مورد ملاحظه قرار می دهد. مدیریت ارتباط با مشتری، بر اساس مبادله ارزش بین مشتری و سازمان بنا شده و بر ارزش ایجاد شده در این ارتباط تاکید می کند. بنابراین، تلاش سازمان ها برای توسعه ارتباط بلندمدت با مشتریان، بر مبنای ایجاد ارزش برای هر دو طرف، از اهداف اصلی مدیریت ارتباط با مشتری است. به عبارت دیگر هدف ارتباط با مشتری ارائه مزایایی از طریق مبادله دو جانبه و عمل به وعده ها است. مدیریت ارتباط با مشتری، یک راهبرد کسب و کار است که با پیشرفت فناوری تقویت می شود و از طریق آن، شرکت ها به ایجاد ارتباطات سودمند بر پایه بهینه سازی ارزش دریافتی و ادراکی مشتریان می پردازند.

بطور خلاصه هدف بحث مدیریت ارتباط با مشتری ایجاد و حفظ ارتباطی بلندمدت با مشتریان است به گونه ای که هر دو طرف از آن سود ببرند. این موضوع یک استراتژی تجاری است که برای تامین و جلب رضایت بیشتر مشتری، درآمدزایی و کسب سود طراحی شده است. محورهای اصلی این بحث را می توان به صورت زیر برشمرد:

مدیریت ارتباط با مشتری یک محصول یا خدمت نیست، یک راهبرد تجاری است که سازمان ها را قادر می سازد

کرده و ضمناً توانایی استفاده از فناوری‌های جدید را دارا باشند. (ب) بازنگری فرآیندها و طراحی فرآیندهای جدید: سازمان بدون طراحی خوب و منطقی فرآیندها نمی‌تواند به اهدافش دست یابد. سازمان باید نیاز و اهداف تجاری خود را تعریف نماید و فرآیندهای مرتبط با CRM را برای دستیابی به این نیازها بهبود و توسعه بخشد. مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار (Business Process = BPR)، یکی از ابزارهای کارآمد در این بخش می‌باشد.

### تاریخچه شکل‌گیری CRM

اصطلاح CRM با مفهوم امروزی آن از دهه ۱۹۹۰ پدید آمد و در قالب یک راهبرد کسب و کار به منظور انتخاب مشتریان و مدیریت ارزشمندترین ارتباطات با مشتریان تدوین شد. قبل از دهه ۱۹۹۰ استراتژی‌های مختلفی جهت ایجاد مزیت‌های رقابتی اتخاذ می‌شد که ابتکار شرکت‌های ژاپنی جهت بهبود مستمر فرآیندها بهترین نمونه آن بود. اگرچه این امر به نوبه خود به تولید کم هزینه‌تر و با کیفیت‌تر محصولات منجر شد اما با افزایش تعداد شرکت‌های حاضر در عرصه رقابت و گسترش فرهنگ حفظ و بهبود کیفیت محصول (از طریق ابزارهای مختلف کیفیتی)، دیگر این مزیت رقابتی برای شرکت‌های پیشرو کارساز نبود و لزوم یافتن راه‌های جدیدی برای حفظ مزیت رقابتی احساس می‌شد. 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 عبارت دیگر، تولید کنندگان مجبور بودند توجه خود را از تولید صرف به یافتن راه‌هایی برای جلب رضایت و حفظ مشتریان سابق خود معطوف نمایند. بدین ترتیب بود که راهبرد موفق مدیریت ارتباط با مشتریان پدیدار گردید.

### دلایل حرکت سازمان‌ها به سوی سرمایه‌گذاری روی مدیریت ارتباط با مشتری

محققان پیش‌بینی می‌کنند روند به کارگیری CRM در طی چند سال آینده به ۲۵ الی ۳۰ درصد رشد دست یابد و موج بعدی سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات به CRM تعلق پیدا کند. 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 آن دسته از فرآیندهای فروش 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.

تجارب سنتی بازاریابی در سازمان‌ها نیز دلایل حرکت سازمان‌ها به سوی سرمایه‌گذاری روی مدیریت ارتباط با مشتری را به نوع دیگری بازگو می‌کند. این تجارب نشان می‌دهد که هزینه‌ی فروش کالا به یک مشتری جدید، شش برابر فروش به مشتری قدیمی است. معمولاً هر مشتری ناراضی، عدم رضایت خود را با ۸ الی ۱۰ نفر در میان می‌گذارد و 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. همچنین اگر شرکتی بتواند میزان نگهداری و حفظ مشتری سالیانه‌ی خود را ۵ درصد افزایش دهد، می‌تواند منافع و سودهای خود را بین ۳۰ تا ۱۲۵ درصد افزایش دهد.

از آنجا که یکی از مهمترین دارایی‌های یک سازمان مشتریان آن هستند، با استفاده از رویکرد CRM، حفظ مشتریان فعلی و ترغیب آنان به خریدهای مجدد که زمینه‌ساز بقای سازمان است آسانتر می‌شود. از جنبه دیگر، با ورود فناوری اطلاعات به سازمان‌ها، زمینه‌ای فراهم می‌شود تا سازمان‌ها به سمت



پیش از آنکه خویش خدمتی بتواند به واقعیت تبدیل شود، باید زیرساخت‌های جدیدی طراحی شوند. مشتری به کسب و کارهایی نیاز دارد که خدمات یکپارچه‌ای ارائه دهد تا نیازهای خرید یک مرحله‌ای وی را پوشش داده و فرایند تصمیم‌گیری را برایش ساده‌تر نماید.

● **سهولت استفاده از خدمات ارائه شده:** سازمانها با مشتریانی در سطوح مختلف ارتباط دارند به همین جهت باید تلاش کنند تا استفاده از خدمات خود را برای تمامی اقشار و گروهها سهل و آسان نمایند.

● **رضایت مشتری:** رضایت مشتری احساسی است که در اثر رفع انتظاراتش و یا فراتر از این انتظارات به او دست می‌دهد. با توجه به اینکه مشتری فلسفه و جودی سازمان‌هاست لذا شناسایی، تفکیک، اولویت‌بندی، کشف انتظارات اصلی و نهایتاً حصول رضایت مشتری از مهم‌ترین فعالیت‌های هر سازمان به شمار می‌رود. سازمان باید هر ساله کیفیت محصولات و کمیت آنها را متناسب با افزایش توقع مشتریان، روزآمد کرده و افزایش دهد.

#### انواع CRM

مشتری ممکن است از طریق مراجعه حضوری، بصورت تلفنی و یا از طریق شبکه‌های کامپیوتری با سازمان یا واحدهای آن ارتباط برقرار کند. بر این اساس می‌توان نحوه ارتباط مشتری و سازمان را به سه شیوه عملیاتی، تعاملی و تحلیلی دسته‌بندی نموده و انواع CRM را نیز با همین نام‌ها دسته‌بندی نمود.

۱. CRM عملیاتی (Operational CRM): روش عملیاتی، ارتباط سازمان و مشتری را حین عملیات فروش یا ارائه خدمات مربوط مورد ملاحظه قرار می‌دهد. توسط OCRM تمام داده‌های مشتریان از طریق نقاط تماس با آنها جمع‌آوری می‌شود.

۲. CRM تعاملی یا مشارکتی (Collaborative CRM): روش تعاملی به ارتباط مستمر مشتری با سازمان از راه‌های مختلف و کسب بازخورد همزمان اشاره دارد. CRM مشارکتی سیستم‌های هستند که با سیستم‌های بزرگ سازمانی یکپارچه شده‌اند تا امکان پاسخ دهی بالاتری را به مشتری در طول زنجیره تامین فراهم نمایند.

۳. CRM تحلیلی (Analytical CRM): در روش تحلیلی، اطلاعات مربوط به دوروش دیگر به همراه اطلاعات ناشی

سازمان‌های هوشمند و دانش محور حرکت کنند و با به کارگیری نرم افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری، هزینه‌های پردازش اطلاعات را کاهش دهند و ارتباط با مشتریان در زمان کمتر و با سرعت بیشتری صورت گیرد که نتیجه نهایی آن، افزایش قدرت رقابتی سازمان در محیط پرتلاطم امروزی است. مزیت دیگر این است که مدیریت ارتباط با مشتری، با جمع‌آوری اطلاعات کامل مشتریان در یک پایگاه داده‌ها، امکان طبقه‌بندی مشتریان را براساس راهبردها و معیارهای سازمان فراهم می‌سازد، که این امر می‌تواند رسیدن به هدف مدیریت ارتباط با مشتری یعنی «حذف، کاهش و عدم ترغیب مشتریان غیر سودآور» را تسهیل کند.

#### عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری

کلید رشد کسب و کار، در ارتباط موفق آن با مشتری نهفته است. این کار شامل شناخت و ردیابی نیازه‌ها، رفتارها و چرخه زندگی مشتری بوده و همچنین مستلزم استفاده از این اطلاعات در جهت ایجاد ارزش برای مشتری می‌باشد. مهم‌ترین روندهایی که موجب ارتباط ارزش‌آفرین با مشتری می‌شود، عبارت‌اند از سرعت ارائه خدمات، خویش خدمتی، یکپارچه‌سازی، سهولت استفاده و رضایت مشتری.

● **سرعت ارائه خدمات:** سرعت ارائه خدمات برای مشتری‌ها بسیار اهمیت دارد. مشتری به تأخیر علاقه‌ای ندارد و از منتظر ماندن بیزار است و هر چقدر زمان برایش اهمیت بیشتری پیدا کند، به دنبال سازمان‌هایی خواهد بود که خدمات خود را با سرعت بیشتری ارائه می‌کنند. 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.

● **خویش خدمتی (Self - Service):** تجربه نشان می‌دهد مشتریان معمولاً سیستم‌های خویش خدمتی را بهتر می‌پسندند، چون بیشتر 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.

● **یکپارچه‌سازی:** علاقه و تمایل مشتری‌ها به خویش خدمتی، در سازمان‌های خدماتی فوق‌العاده است؛ اما



از بررسیهای بیشتر سازمان، با یکدیگر ترکیب و منجر به تحلیل دقیقتر از وضعیت می شود. تبحر سازمان در شناسایی، طبقه بندی و انتقال مناسب اطلاعات منجر به ایجاد تصویری درست از وضعیت خواهد شد. هماهنگی و انگیزه مناسب کارکنان سازمان در این زمینه بسیار تعیین کننده است. داده های ذخیره شده در بانک اطلاعاتی میانی توسط OCRM، بوسیله ابزارهای آنالیز مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نتیجه پروفایل های مشتری تولید می شود.

### چالش های اجرایی CRM

پیش از آنکه یک سازمان به اجرای CRM را اجرا کند، باید نسبت به مشکلات بالقوه و احتمالی آگاهی داشته باشد تا بتواند در موقع لزوم با آنها مقابله نماید. در سطح سازمانی باید بین بخش های مختلفی که با مشتری در ارتباط هستند و تمام بخش های مربوط به CRM، فعالیت مشترکی ایجاد شود تا بتواند تأثیرگذارتر باشد. این رابطه میان گروهی برقرار

### ■ از آنجا که یکی از مهمترین دارایی های یک سازمان مشتریان آن هستند، با استفاده از رویکرد CRM، حفظ مشتریان فعلی و ترغیب آنان به خریدهای مجدد که زمینه ساز بقای سازمان است آسانتر می شود

شده با مشتری، بر نقش کارمند در داخل سازمان نیز تأثیر می گذارد. همچنین این مسأله می تواند تأکید بر همکاری و مشارکت یک بخش خاص از شرکت را کاهش دهد. این نوع تغییرات خط مشی معمولاً در مراحل اولیه ی اجرا با مخالفت هایی روبه رو می شوند. اگر بخواهیم انتقال به CRM به نحو مؤثری شکل بگیرد، داشتن نیروی کار ماهر و متخصص ضروری است. علاوه بر این شرکت ها باید تعهد و پایبندی مدیران اجرایی را نیز جلب کرده و مقاومت های حاصل در قبال تغییرات را نیز مدیریت و کنترل نمایند. یکی از نکات مهم این است که سازمان ها باید بهترین استعداد های مربوط به بخش های فروش و خدمات خود را حفظ نمایند. آنها باید مهارت های 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 می کشد تا فرد ورزیده، به یک متخصص و حرفه ای تبدیل شود. کارمندی که در بخش های داخلی کار می کنند، باید در بحث های مربوط به نیازهای مشتری ها شرکت داده شوند. باز خورد مشتری ها باید در

فرآیند توسعه محصولات و خدمات در نظر گرفته شود. از آنجا که تمام بخش های سازمان در جهت کسب رضایت مشتری با هم همکاری و مشارکت می کنند، باید یک سیستم پاداش دهی برای ایجاد انگیزه لازم به این حوزه ها ایجاد شود. CRM نباید از طریق پاداش های فردی پشتیبانی شود. به عنوان مثال، اگر یک مسوول فروش فقط بر اساس اعداد و ارقام مربوط به فروش پاداش دریافت کند، برایش هیچ اهمیتی نخواهد داشت که آیا بخش های دیگر به خوبی در جهت رفع نیازهای مشتری ها گام بر می دارند یا خیر. چالش های اصلی که یک سازمان ممکن است در پیاده سازی CRM با آنها مواجه

شود، به صورت سه مورد اصلی زیر بیان کرد:

الف) هزینه راه اندازی اولیه: هزینه راه اندازی اولیه، یکی از چالش های CRM محسوب می شود. ممکن است سازمان ها بر روی ابزارهای کاربردی مدیریت مشتری، مقدار زیادی سرمایه گذاری کرده باشند. از آنجا که ممکن است بعضی از این ابزارها کاربردی اختصاصی داشته باشند، به سختی می توان آنها را در بخش های مختلف به اشتراک گذارد.

ب) ابزارهای کاربردی یکپارچه: سازمان ها به ابزارهای کاربردی یکپارچه ای نیاز دارند که بر اساس چرخه های حیات مشتری و تعاملات صورت گرفته با مشتری ایجاد شده باشد.

سازمان هایی که به مدیریت تعاملات صورت گرفته با مشتری به زبان ها و واحدهای پولی مختلف نیاز دارند، نمی توانند CRM را از طریق فناوری های سنتی به اجرا در آورند و این کار برایشان بسیار مشکل خواهد بود.

ج) همکاری بخش های مختلف: CRM یک رویکرد یکپارچه است و نیازمند همکاری بخش هایی از کسب و کار می باشد که قبلاً به صورت خودمختار عمل می کردند. داده هایی که در یک بخش جمع آوری شده اند، باید در تمام بخش های دیگر به اشتراک گذارده شوند. ممکن است بعضی از بخش ها نسبت به اشتراک داده های خود با دیگران، اظهار بی میلی و نارضایتی نمایند.

### منابع

-شادی گلچین فر و امیر بختایی، مدیریت ارتباط با مشتری، تهران، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۲.  
-پایگاه اینترنتی مهندسين صنايع ايران، مقاله مدیریت ارتباط با مشتری مزیتی رقابتی در زنجیره ارزش کسب و کار امروز، نوشته سعید جهانیان و بابک ابراهیمی.