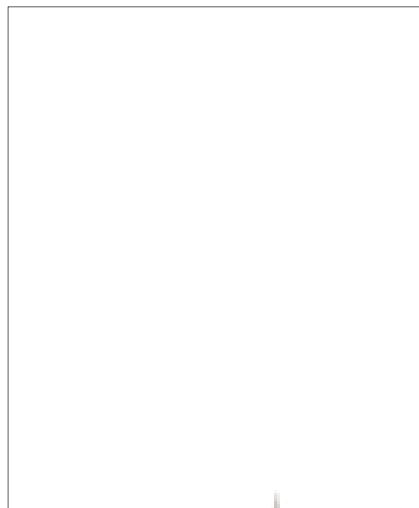


در مرجع شماره سه این مقاله، به چارچوبی برای حرکت به سمت ایجاد رابطه یک - به - یک اشاره شده است. در این چارچوب، این حرکت در قالب چهار گام تشریح شده است. شکل شماره یک این گام‌ها را نشان می‌دهد.

شکل شماره یک

### گام‌های رسیدن به رابطه یک - به - یک [۳]



۱- شناسایی مشتریان<sup>(۲۱)</sup>: در مرحله شناسایی مشتریان، تمامی جزئیات مربوط به مشتری باید ثبت و نگهداری شود. با حرکت بازاریابی به سمت یک - به - یک شدن، نیاز به داشتن مقادیر زیادی اطلاعات در مورد مشتریان، تبدیل به یک مساله اساسی و ضروری شده است. از این رو، داده‌های مشتریان به عنوان یک دارایی مهم برای سازمان بشمار می‌رود. در واقع، می‌توان گفت که برنامه‌های بازاریابی یک - به - یک، بدون داشتن اطلاعات کافی در مورد رفتار خرید مشتریان و پیش‌بینی احتمال خرید مجدد آنها، غیرقابل اجراست. علاوه بر آن، برای داشتن یک راهبرد بازاریابی موفق، این اطلاعات نقشی حیاتی را در تعیین میزان سودآوری مشتریان و تمرکز بر حفظ و بازآوری آنها ایفا می‌کند. [۲، ۱]

کلید موفقیت یک کسب و کار، ثبت و نگهداری اطلاعات مشتری به شکلی مناسب است. برای این کار، داشتن تجهیزات فنی مناسب ضروری است. بدون داشتن این قابلیت‌ها، سازمان‌ها برای بازاریابی یک - به - یک خود قادر به انجام تحلیل‌های پیچیده نخواهند بود. حرکت به سمت این مرحله، برای موسسات مالی آسانتر است، زیرا این موسسات معمولاً حجم عظیمی از داده‌ها و اطلاعات مفید را به همراه جزئیات آنها از مشتریان خود در اختیار دارند. به ویژه سازمان‌های بزرگ ارائه‌دهنده خدمات مالی که مقادیر عظیمی داده از مشتریان خود نگهداری

می‌کنند، نسبت به این موضوع آگاه شده‌اند که می‌توان از این داده‌ها برای ایجاد روابط بلندمدت با آنها بهره گرفت. برای ایجاد ارزش از این حجم عظیم داده‌ها، سازمان‌ها نیازمند بهره‌گیری از انبارهای داده و فناوری‌های پردازشی پیشرفته و کارا هستند. [۱۰، ۳]

۲- متمایز کردن مشتریان<sup>(۲۲)</sup>: پس از به دست آوردن اطلاعات مناسب از مشتریان، تحلیل مفصل و دقیقی از آن اطلاعات باید صورت گیرد. این تحلیل منجر به ایجاد پروفایلی از مشخصات و نیازهای مشتریان می‌شود. متمایز کردن مشتریان از طریق ایجاد پروفایل مخصوص به هر مشتری، به سازمان این امکان را می‌دهد که بتواند متناسب با سطوح ارزشی مختلف برای هر مشتری، در مورد وی به صورت جداگانه سرمایه‌گذاری کند. بدین صورت، سازمان قادر خواهد بود که بیشتر سرمایه‌گذاری خود را معطوف مشتریان باارزش‌تر کند. این موضوع بیانگر به وجود آمدن یک تغییر اساسی در تفکر بازاریابی است: در حالی که در بازاریابی سنتی، تمرکز اصلی بر روی فروش و درآمد بود، در رویکرد جدید، مشتریان بر اساس میزان سودآوری از یکدیگر متمایز می‌شوند. سازمان‌ها برای تمایز قابل شدن میان مشتریان نیازمند داشتن سیستم‌هایی جهت انجام تحلیل‌های آماری و دستکاری داده‌ها هستند. از این طریق، سازمان می‌تواند فهم بهتری از میزان ارزش دوره عمر هر مشتری داشته باشد. [۳]

---

مشتری باید قادر باشد که در هر لحظه از زمان و از طریق هر کانالی که با سازمان رابطه برقرار کرد، به راحتی عملیات مورد نظرش را انجام دهد.

---

همچنین تحلیل اطلاعات مشتریان می‌تواند در جهت برآورده ساختن اهدافی چون فهمیدن نیازهای مشتریان، تمایز قابل شدن میان آنها از طریق بخش‌بندی<sup>(۲۳)</sup> بازار، پیش‌بینی احتمال روی‌گردانی<sup>(۲۴)</sup> مشتریان و تحلیل میزان وفاداری آنها، تعیین میزان سودآوری مشتریان، تحلیل میزان کارایی کانال‌های ارتباط با مشتری و اثربخشی تبلیغات به کار گرفته شود. یکی از بزرگترین چالش‌های سازمان آن است که خود را در موقعیتی قرار دهد که مشتری شروع به خرید کند، نه این که به او فروخته شود. بنگاه‌های مالی نیازمند آن هستند که با تحلیل اطلاعات مشتریان بتوانند فهم و درک عمیق‌تری را از هر مشتری پیدا کنند تا بتوانند به هر مشتری نگاهی متمایز داشته باشند. [۱]

یک تراکنش را در یک مرکز تماس شروع کند و با حفظ یکپارچگی اطلاعات مربوط به تراکنش، آن را در یک شعبه به اتمام برساند. همه اطلاعات لازم برای انجام تراکنش نیز می‌بایست در نقطه تعامل با مشتری مهیا باشد و مشتری نباید درگیر پیچیدگی‌های سازمان شود. مشتری باید تصمیم بگیرد که چگونه می‌خواهد با سازمان دادوستد داشته باشد و خودش کانال موردنظرش را انتخاب کند. [۱۴]

مرحله تعامل با مشتریان، شامل ثبت کردن هر تماس با مشتری است، و این نقطه، نقطه شروع رابطه یادگیرنده با مشتری است. رابطه یادگیرنده شامل یک تعامل ادامه‌دار میان مشتریان و تامین‌کنندگان است، به طوری که هر تعامل جدید میان آن دو از نقطه‌ای آغاز شود که تعامل قبلی خاتمه پذیرفته بود. برای دستیابی به چنین رابطه‌ای، سازمان باید به مشتری نشان دهد که به اشتراک‌گذاشتن اطلاعات وی با سازمان برای خود مشتری نیز مفید و سودآور است. همچنین خود سازمان هم باید بخواند و قادر باشد که رابطه‌ای شخصی با مشتریان ایجاد کند. هنگامی که رابطه با مشتری دوطرفه باشد، مدیریت ارتباط با وی

شکل شماره دو

#### کانال‌ها و نقاط تماس مشتری [۱]

جداگانه عمل می‌کنند و اطلاعات موجود در هر کانال مستقل از دیگری است. یک راهبرد مدیریتی کارا برای کانال‌های ارتباطی، نیازمند یکپارچه‌سازی همه کانال‌ها - مرکز تماس، پست مستقیم، شعبه، اینترنت و یا تلویزیون‌های دیجیتالی - به صورت کامل است. در این یکپارچه‌سازی، باید اطلاعات مربوط به ارتباط مشتری با سازمان از طریق کانال‌های مذکور به اشتراک گذاشته شود. شکل شماره دو نشاندهنده میزان پیچیدگی مدیریت کانال‌های مختلف در نقاط مختلف تماس مشتری با سازمان است. هدف، طراحی یک راهبرد مدیریت کانال است که در آن هزینه و ارزش بهینه شود. [۱]

یکپارچه‌سازی کانال‌ها، عبارت است از به‌وجودآوردن یک دید مشترک و واحد و همزمان از مشتری در کلیه کانال‌های ارتباط با وی. مشتری باید قادر باشد که در هر لحظه از زمان و از طریق هر کانالی که با سازمان رابطه برقرار کرد، به راحتی عملیات مورد نظر خود را انجام دهد. در حالت ایده‌آل نباید تفاوتی میان مرکز تماس، اینترنت و یا شعبه فیزیکی وجود داشته باشد. در واقع، مشتری باید قادر باشد که مثلاً

فرایند متمایزسازی در موسسات مالی شامل گام‌های زیر است [۵]:

الف) ایجاد یک سیستم امتیازدهی<sup>(۲۵)</sup> که نشاندهنده سودآوری خدمات گوناگون به عنوان تابعی از طول عمر حساب مشتری، میزان بدهی و نوع سرویس استفاده شده است.

ب) امتیازدهی به سودآوری هر مشتری براساس نتایج کلی.

پ) تشویق مشتریان سودآور از طریق ارائه خدمات اضافه‌تر (مثلاً دادن پاداش)، تلاش برای فروختن خدمات اضافه‌تر به مشتریان کم‌سود و یا غیرسودآور و دلسردکردن مشتریان غیرسودآور با دریافت دستمزد بالاتر از آنها. به عنوان مثال، بانک ولز فارگو<sup>(۲۶)</sup> مشتریان را براساس سودآوری آنها به چهار دسته تقسیم می‌کند. این تقسیم‌بندی در جدول شماره یک نشان داده شده است.

جدول شماره یک

#### دسته‌بندی مشتریان در بانک ولز فارگو [۵]

رتبه	متوسط سودآوری سالانه	درصد
برجسته	بیش از ۱۰۰۰ دلار	۴٪
عالی	۲۰۰ تا ۱۰۰۰ دلار	۲۰٪
عادی	۰ تا ۲۰۰ دلار	۳۸٪
بالقوه	غیرسودآور	۳۸٪

موسسات مالی باید در هر تماس با مشتری از این امتیازهای سودآوری استفاده کنند. به عنوان راهی برای مشخص کردن سطح خدمتی که باید به هر مشتری داده شود، هنگام تماس مشتری با موسسه، نوع سودآوری وی می‌تواند به صورت خودکار بر روی صفحه نمایش کارمندان نشان داده شود.

۳- **تعامل با مشتریان:** فناوری این قابلیت را به موسسات ارائه‌دهنده خدمات مالی می‌دهد که بتوانند از طریق کانال‌های ارتباطی گوناگون با مشتریان خود در تماس باشند. ظهور اینترنت، تلویزیون‌های دیجیتالی، کارت‌های هوشمند و تلفن همراه نقش بسیار موثری را در تغییر کانال‌های ارتباطی سنتی داشته‌اند. اکنون دیگر نیازی نیست که مشتری یک موسسه مالی لزوماً از طریق شعبه‌ای معروف در یک خیابان بزرگ با موسسه در ارتباط باشد. در این میان، یکی از مشکلاتی که بسیاری از موسسات با آن درگیر هستند، این است که در آنها کانال‌های ارتباطی مختلف با مشتری به صورت

بیشتر سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، سیستم‌های نسل اول هستند که تمرکز اصلی‌شان بر روی مراکز تماس بوده است. این در حالی است که سیستم‌های نسل دوم که قادر به تحلیل بازار و انجام فعالیت‌های برقراری ارتباط با مشتری هستند، هنوز به بلوغ کامل نرسیده‌اند.

موسسات ارایه‌دهنده خدمات مالی، از مدیریت ارتباط با مشتری کمتر در تعاملات B2C خود استفاده کرده‌اند و استفاده از قابلیت‌های آن در مواردی چون سفارشی‌سازی خدمات، مدیریت شکایات و یا پشتیبانی از مشتریان را کمتر مورد توجه قرار داده‌اند. در نتیجه، تاثیر چندان‌ی را از مدیریت ارتباط با مشتری در رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان خود مشاهده نکرده‌اند. سطح کنونی کاربرد مدیریت ارتباط با مشتری برای این موسسات، تنها در حد اطلاع‌رسانی به مشتریان و نه تمرکز بر فعالیت‌های هسته‌ای مربوط به مدیریت مشتریان بوده است. علاوه بر آن، موسسات مالی در زمینه کانال‌های ارتباطی با مشتریان، عملکرد ضعیفی داشته‌اند و اکثراً تنها به ایجاد مراکز تماس بسنده کرده‌اند. برخی از موسسات هم که به ایجاد کانال‌های چندگانه برای ارتباط با مشتری اقدام کرده‌اند، معمولاً در مدیریت یکپارچه این کانال‌ها ناموفق عمل کرده‌اند. [۲]

علاوه بر چالش‌هایی که به آنها اشاره شد، در زمینه پیاده‌سازی رابطه یک - به - یک با مشتریان، موسسات با موانعی روبرو هستند که عدم‌شناخت این موانع و توجه به آنها می‌تواند در گام‌های چهارگانه حرکت به سوی ایجاد رابطه یک - به - یک مشکل‌ساز شود. مهمترین این موانع عبارتند از [۳، ۱۳]:

**سیستم‌ها / فناوری‌های داده‌ای:** ثبت و مدیریت اطلاعات مشتریان که یکی از اصول اساسی در ایجاد رابطه یک - به - یک است، نیازمند داشتن ابزارهای مناسب است. این مساله در نخستین گام ایجاد رابطه یک - به - یک، شناسایی مشتریان، خود را نمایان می‌سازد. نداشتن قابلیت‌ها و امکانات ثبت اطلاعات مشتریان، یکی از موانع اصلی پیاده‌سازی این فرایند است.

**کارکنان ماهر:** پس از داشتن فناوری‌های موردنیاز برای ثبت اطلاعات، می‌بایست افراد ماهری را در اختیار داشت تا بتوانند فرایند ثبت و دستکاری داده‌ها را مدیریت کنند. توانایی پایگاه داده مشتریان برای نگهداری جزئیات اطلاعات رفتار خریدمشتریان،

محصولات کاملاً جدا از هم مثل گرونامه (۲۷)، کارت‌های اعتباری و حساب‌های بانکی فعالیت می‌کند و مشتریان خواهان بهبود خدمات مالی هستند. به طور معمول، مشتریان برای خدمات متفاوت، به موسسات مالی متفاوت مراجعه می‌کنند و معمولاً پس از صرف زمان و انرژی زیاد، ارزیابی و قضاوت در مورد پیشنهادها متفاوت سازمان‌های مختلف، می‌توانند تا حدی خدمات مربوط به سفارشی‌سازی را دریافت کنند. با این که گاهی قوانین موجود منشأ مشکلات هستند، اما غالباً ریشه مشکل مربوط به نگاه سازمان‌محور (تمرکز بر عرضه محصولات خاص) دربر ابرنگاه مشتری‌محور است. [۶] نکته مهم دیگری که در مورد سفارشی‌سازی وجود دارد، آن است که مشتریانی که در بلندمدت در سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند، باید این احساس را پیداکنند که این کاربری آنها ارزشی پایدار ایجاد می‌کند. این ارزش، زمانی به دست می‌آید که یک کسب و کار، شناخت حاصل‌شده از مشتری را در جهت برآورده ساختن هرچه بهتر نیازهای خاص او به کار برد. [۴]

**تغییر مسیر دادن از رویکرد فروش بر پایه تراکشن، به رویکردی که مبتنی بر ارزش مشتریان است، کار چندان ساده‌ای نیست.**

### چالش‌ها و موانع

با وجود بسیاری از بازمهندسی‌ها که در دهه اخیر در موسسات مالی انجام شده است، هنوز هم بخش‌های مختلف سازمان به صورت غیریکپارچه عمل می‌کنند و در نتیجه، ارتباطات افقی میان عملکردها (۲۸) برای انجام فرایندها (۲۹) هنوز به درستی شناخته‌شده و تعریف‌شده نیستند. یکی از علل اصلی این مشکل، آن است که بیشتر موسسات ارایه‌دهنده خدمات مالی، برای بهبود هسته اصلی کسب و کارشان، روی مدیریت ارتباط با مشتری و فناوری‌های آن سرمایه‌گذاری نمی‌کنند، لذا در سطح فرایندها، تاثیری روی فرایندهای داخلی آنها دیده نمی‌شود. [۳، ۱]

مطالعاتی که توسط International Data Corporation و Cap Gemini انجام شده، نشان داده است که برخلاف انتظارات اولیه، تنها ۱۲ درصد از شرکت‌های اروپایی و آمریکای شمالی سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری خود را تکمیل کرده‌اند.

آسانتر می‌شود و در نقاطی که سازمان‌ها از مشتریان خود بازخورد دریافت می‌کنند، می‌توانند نسبت به آنها یادگیری داشته باشند. رفتار ارتباطی مشتریان، نشان‌دهنده نیازهای آنهاست. [۳، ۹]

**۴- سفارشی‌سازی:** محصولات استاندارد شده، سریعتر و ارزانتر از کالاهای سفارشی‌شده تولید می‌شوند. محصولات سفارشی گرانتر هستند و دیرتر به دست مشتری می‌رسند. در نتیجه، مشتریان باید بین خدمات و کالاهای سفارشی که گران است و دیرتر به دست آنها می‌رسد و کالاهای خدمات استاندارد اما ارزان، یکی را انتخاب کنند. ضرورت استفاده از تکنیک‌های ساخت انعطاف‌پذیر که با کمک کامپیوتر مدیریت می‌شوند، فاصله بین سفارشی‌سازی و تولید کارآمد را حتی برای کالاهایی مثل اتومبیل کاهش داده است. در حال حاضر، پیکربندی تمام محصول از مرحله طراحی، با سرعت بالا و قیمت پایین انجام می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها علاوه بر عرضه محصولات خود با سطوح سفارشی‌سازی شده بالا به مشتریان، نقاط تعامل با مشتری همانند وبسایت سازمان را هم برای وی سفارشی می‌کنند. انطباق وبسایت با ترجیحات شخصی هر مشتری، باعث می‌شود که میزان رضایت مشتری افزایش یابد و درصد مراجعه دوباره مشتری به سایت سازمان بیشتر شود و این به معنای افزایش وفاداری و حفظ مشتری است. از نگاه مشتری، یک وبسایت که تا حد زیادی سفارشی شده است، نشان‌دهنده وجود سازمانی کارآمد، انعطاف‌پذیر و مشتری‌محور است و این باور باعث پیشرفتی چشمگیر در ایجاد تصویری خوب از نام تجاری سازمان خواهد شد. در مورد محصولات دیجیتال مثل موسیقی، کتاب و خدمات مالی، پیکربندی سفارشی ارزانتر از سایر انواع کالاها می‌باشد. هرچه محصولات بیشتر دیجیتالی باشند، ساده‌تر سفارشی می‌شوند. در مورد کالاهای دیجیتال، موارد بیشماری وجود دارد که مشتریان می‌توانند از بین آنها مواردی را انتخاب کنند و این سفارشی‌سازی تناسب بین خواسته‌های مشتریان و آنچه را که سازمان می‌تواند ارایه دهد، بهبود می‌دهد. به خصوص، سازمان‌های مالی می‌توانند هر آنچه را که مشتریان بخواهند، به آنها عرضه کنند و محدودیت تعداد در این مورد وجود ندارد، اما در حال حاضر، موسسات مالی کمی هستند که از اینگونه فرصت‌ها استفاده می‌کنند. [۴، ۶] صنعت خدمات مالی هنوز براساس ارایه

European Management Journal, 2000. 18(3): p.312-327.

2) Karakostas, B., Kardaras, and E. Papathanassioub, The State of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation, Information & Management, 2004.

3) Dibb, S., Banks, customer relationship management and barriers to the segment of one, Journal of Financial Services Marketing, 2001: p.10-23.

4) Coner, A., Personalization and customization in financial portals, Journal of American Academy of Business, 2003. 2(2): p.498-504.

5) Sanders, E., Applying lifetime value concepts in Banking, 2000.

6) Wind, Y., The challenge of "customerization" in financial services. Association for Computing Machinery, Communications of the ACM, 2001.44(6): p.39-44.

7) Slieth, J.N., Slsodia, R.S. and Shanna, A. Customer-centric marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, 2000. 28(1): p.55-66.

8) Harrison, T., Financial Services Marketing, Pearson Education, Harlow 1999.

9) Moller, K. and Halinc, A., Relationship marketing theory: its roots and direction, Journal of Marketing Management, 2000. 16(1): P.29-54.

10) Dibb, S. and Meadows, M., The application of a relationship marketing perspective in retail banking, The Service Industries Journal, 2001. 21(1).

11) David B. McNab., Management accounting and CRM in financial services, Journal of Bank Cost & Management Accounting, 2002. 15(1).

12) Sutherland, K., Profitability, Customer Relationship Management and Convergence in the Financial Investment Arena: Where are we really? Journal of Bank Cost & Management Accounting, 2002. 15(1): p.3-10.

13) Luneborg, J.L., and Nielsen, J.F., Customer-Focused technology and performance in small and large banks, European Management Journal, 2003. 21(2): P.258-269.

14) Foss, B., Henderson, I., Johnson, P., and Murry, D., Managing the quality and completeness of customer data, Journal of data base management, 2002. 10(2): p.139-158.

یک - به - یک به منظور برآورده کردن نیازهای شخصی مشتریان و دادن خدمات سفارشی شده به آنها، نقشی مهم در سودآوری سازمان دارد. این موضوع با اشاره به اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری و ذکر پیش‌زمینه آن در موسسات ارائه‌دهنده خدمات مالی مطرح می‌شود.

پس از بحث در مورد رابطه نزدیکی که میان مدیریت ارتباط با مشتری و بازاریابی یک - به - یک وجود دارد، چارچوبی برای برقراری رابطه یک - به - یک معرفی می‌شود که این چارچوب بیان می‌کند که برای رسیدن به چنین رابطه‌ای، باید چهار مرحله شناسایی مشتریان، متمایز کردن مشتریان، تعامل با مشتریان و سفارشی‌سازی را طی کرد. همچنین سرمایه‌گذاری برای برقراری ارتباط درازمدت با مشتریان نیز یک پیش‌نیاز کلیدی برای بازاریابی یک - به - یک به حساب می‌آید.

در نهایت نیز به بررسی چالش‌هایی که موسسات در استفاده از رویکرد مدیریت ارتباط با مشتری با آن روبرو هستند، پرداخته شده است. به عنوان مهمترین چالش‌ها نیز به نداشتن دید یکپارچه از مشتری در کل سازمان و عدم یکپارچگی کانال‌های تماس با مشتری، ضعف در شناخت فرایندها و عدم توانایی در برقراری ارتباط میان عملکردها برای اجرای فرایندها اشاره شده است. علاوه بر چالش‌های موجود، موانع بالقوه در پیاده‌سازی چارچوب رابطه یک - به - یک هم بررسی شده است. اصلی‌ترین موانعی که در این راستا وجود دارند، به تجهیزات و تکنولوژی مورد نیاز برای جمع‌آوری داده‌های مشتریان، کمبود افراد خبره و حرفه‌ای برای تحلیل داده‌ها، و عدم انعطاف‌پذیری مدیران سازمان و ساختار سازمانی و پایداری به تعهدات در رابطه با مشتری مربوط می‌شود. ■

### زیر نویس‌ها

- 21) Identify Customers.
- 22) Differentiate Customers.
- 23) Segmentation.
- 24) Churn.
- 25) Scoring System.
- 26) Wells Fargo.
- 27) Mortgage.
- 28) Function.
- 29) Process.

### مراجع

1) PEPPARD, J., Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services,

وابسته به مهارت افرادی است که با آن کار می‌کنند. این مساله به‌خصوص در گام دوم پیاده‌سازی رابطه یک - به - یک، یعنی در زمانی خود را نشان می‌دهد که قرار است مشتریان بر اساس ارزششان طبقه‌بندی شوند. توانایی انجام تحلیل‌های ظریف و دقیق از رفتار مشتریان، مساله‌ای حیاتی است که تضمین‌کننده پایداری فرایند پیاده‌سازی رابطه یک - به - یک است. **انعطاف‌پذیری سازمانی، عملیاتی و مدیریتی:** موسسات مالی با سازمان‌های مختلفی در تماس هستند. این موسسات برای تعامل با این سازمان‌ها و مدیریت تغییرات و پویایی بازار و همچنین محیط تعاملی خود، نیازمند مهارت‌های مختلفی هستند. یک بانک online کوچک که به تازگی شروع به کار کرده و دارای تیم مدیریت متغیر است، با یک بانک سنتی که دارای شعبه‌های فیزیکی متعدد است و می‌خواهد در کانال اینترنتی هم فعالیت داشته باشد، تفاوت‌های زیادی دارد. بانک سنتی به مراتب دارای انعطاف‌پذیری سازمانی و عملیاتی کمتری است.

تغییر مسیردادن از رویکرد فروش برپایه تراکش، به رویکردی که مبتنی بر ارزش مشتریان است، کار چندان ساده‌ای نیست. عدم انعطاف‌پذیری مدیریتی در تغییر بنیادی فرهنگ سازمانی نیز مشکل دیگری است که سازمان با آن روبروست.

**تعهد در روابط با مشتری:** ارتباط با مشتری، در قلب بازاریابی یک - به - یک قرار دارد. برای سود بردن دوطرفه از چنین رابطه‌ای، هم مشتری و هم موسسه ارائه‌دهنده خدمت می‌بایست به تعهدات خود در رابطه با یکدیگر پایبند باشند. برای موسسه ارائه‌دهنده خدمت، پایبندی به این تعهد نیازمند انعطاف‌پذیری سازمانی، عملیاتی و مدیریتی سازمان است. برای رسیدن به موفقیت در برقراری رابطه یک - به - یک، باید از ابتدای رابطه، تعهدات و التزامات میان دو طرف روشن و واضح باشد. از سوی دیگر، از دیدگاه مشتری نیز سرمایه‌گذاری بر روی این رابطه منوط به تامین منابع مورد نظر و دلخواه وی مانند سطح بالاتر خدمات، به شکلی محسوس است. عدم توانایی موسسه برای فراهم آوردن منافع مورد نظر مشتری، یکی از موانع دشوار برای ایجاد رابطه یک - به - یک با اوست.

### نتیجه‌گیری

این مقاله، بیان می‌کند که رویکرد مدیریت ارتباط با مشتری و استفاده از آن برای حرکت به سوی بازاریابی