

طراحی الگوی ساختار سازمانی مناسب برای استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در مؤسسات مالی و خدماتی

مجتبی سبکتکین



امروزه بازاریابی در سیر تکاملی خویش در مرحله‌ای قرار گرفته است که یافتن مشتریان جدید تنها هدف بازاریابی‌ها نبوده و تمرکز اصلی آنها بر مدیریت تقاضا از طریق رشد و سوق‌دهی مشتریان در نردبان وفاداری به سازمان است.

امروزه تنها رضایتمندی مشتریان برای ماندگاری آنها در سازمان کافی نبوده و باید در عین رضایتمندی از وفاداری آنها نیز اطمینان حاصل شود. در این ارتباط هدف، برقراری روابط بلندمدت و متقابل با گروه‌های ذینفع سازمان و بالخصوص مشتریان است، به نحوی که مشتریان بیشتری حفظ و مشتریان کمتری سازمان را ترک کنند که ماحصل این موضوع سهم بازار و سودآوری بیشتر برای سازمان است. ریچارد و ساسر (۱۹۹۰) در مقاله‌ای که در مجله «هاروارد بیزنس» منتشر کردند، نشان دادند که ۵ درصد کاهش در تعداد مشتریان، موجب از دست دادن ۸۵ درصد سودآوری در مؤسسات مالی و خدماتی و ۵۰ درصد در شرکت‌های بیمه می‌شود و از طرفی، ۵ درصد افزایش در نگهداری مشتریان موجب افزایش ۲۵ تا ۱۲۵ درصد سودآوری و اقتصادی و ۷۵ درصد در صنایع دیگر خواهد شد. آنها به این نتیجه رسیدند که مشتریان کاملاً راضی، ۶ بار بیشتر از مشتریان راضی اقدام به مراجعه و دریافت مجدد خدمات می‌کنند و ۴۲ درصد بیشتر از سایر مشتریان نسبت به سازمان وفادار هستند. سازمان‌های خدماتی در مقایسه با سازمان‌های تولیدی به دلیل ویژگی‌های خاص تولیدات نظیر: غیرقابل ذخیره بودن، غیرقابل رویت بودن و وابستگی آنها به شخص ارائه‌دهنده خدمات از حساسیت بیشتری برخوردار هستند. در مؤسسات مالی و خدماتی، عامل انسانی در قالب خدمت‌گیرنده (مشتری) و در قالب خدمت‌دهنده مهم‌ترین منبع سودآوری و کسب درآمد هستند، لذا نیازمند اعمال روش‌های مدیریتی برای حفظ انگیزه آنها به منظور تداوم ارتباطات بهینه و مستمر در راستای افزایش سودآوری سازمان هستند.

مدیریت ارتباط با مشتریان (۱)، یکی از این تکنیک‌هاست که در دهه ۹۰ میلادی همراه با توسعه فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات (۲) به‌عنوان رویکردی مهم در کسب‌وکار و با هدف بازگشت به بازاریابی شخصی، تعریف و تکامل یافت. هدف از مدیریت ارتباط با مشتریان، توانمندسازی سازمان برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان از طریق ایجاد فرایندهای خودکار و یکپارچه برای جمع‌آوری و پردازش اطلاعات شخصی مشتریان است. در واقع این مدیریت، سه بخش خدمات به مشتری، اطلاعات بازاریابی و مدیریت فروش را به یکدیگر مرتبط می‌سازد.

جایگاه مدیریت ارتباط با مشتری در نظام مؤسسات مالی و خدماتی

مدیریت ارتباط با مشتریان را می‌توان به‌عنوان راهبردی دانست که به‌منظور کسب آگاهی بیشتر در مورد نیازها و رفتارهای تجاری مشتریان برای ارتباط بیشتر و قویتر با آنها استفاده می‌شود. در روش مدیریت ارتباط با مشتریان، فن‌آوری‌های بسیاری قابل تعریف و استفاده است، اما داشتن تصویر صرفاً تکنولوژیک در مدیریت ارتباط با مشتریان، کاملاً نادرست است. از این رو برای درک بهتر از مدیریت ارتباط با مشتریان، باید آن را فرایندی دانست که از آن برای جمع‌آوری اطلاعات مختلف از مشتریان، بخش فروش، اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی، سرعت عمل در پاسخگویی به مشتریان و نیز تمایلات بازار استفاده کرد.

مؤسسات مالی و خدماتی هستند که در ارتباط مستقیم با مشتریان اقدام به ارائه محصولات (خدمات) خود می‌کنند، لذا در بازار رقابتی امروز ناگزیر از جمع‌آوری اطلاعات رفتاری مشتریان و واکنش‌ها و رفتارهای آنها (حتی مشتریان راضی و وفادار) برای پی‌ریزی راهبردهای متفاوت از طرف رقبا هستند، زیرا در نهایت به قول پیتر دراکر در کتاب «چالش‌های مدیریت در قرن بیست و یکم»: «در بزرگراه تغییر اگر توقف کنیم، دیگران از روی ما رد خواهند شد». مثال بارز این امر تغییر نرخ سودهای بانک‌ها از طرف برخی مؤسسات مالی و خدماتی درخصوص سپرده‌های سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت و اقدام تبعی سایر بانک‌ها به‌منظور جلوگیری از کاهش منابع خود به لحاظ جذب مشتریان توسط رقباست.

همان‌طور که می‌بینیم تغییر رفتار مشتریان در مؤسسات مالی و خدماتی به‌دلیل ماهیت پولی فعالیت‌های آنها حساسیت بیشتری دارد و نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و به‌موقع توسط مدیران شبکه مؤسسات مالی و خدماتی است. از این رو، در اینجا به‌منظور تبیین هرچه بیشتر ماهیت تکنیک مدیریت ارتباط با مشتریان به بررسی اصول و مفاهیم آن می‌پردازیم.

متخصصان و نظریه‌پردازان هریک تعاریف مختلفی از مدیریت روابط با مشتریان ارائه می‌دهند که می‌توان آنها را در چهارگروه کلی: راهبرد، فن‌آوری، فرایند و سیستم اطلاعاتی طبقه‌بندی کرد (تامسون، ۲۰۰۴). برخی از تعاریف مدیریت ارتباط با مشتریان از دیدگاه نظریه‌پردازان مختلف به‌شرح زیر است:

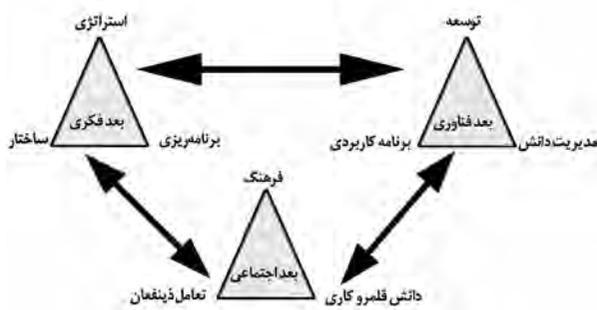
* مدیریت ارتباط با مشتریان، واژه‌ای برای مجموعه متدولوژی‌ها، فرایندها، نرم‌افزارها و سیستم‌هاست که به مؤسسات و شرکت‌ها در مدیریت مؤثر و سازمان‌یافته ارتباط با مشتریان کمک می‌کند (برنت، ۲۰۰۱).

* مدیریت ارتباط با مشتری یعنی ایجاد و حفظ ارتباط شخصی با مشتریان سودآور سازمان از طریق استفاده مناسب از فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات (هیپنر، وایلد و دیگران، ۲۰۰۱).

* مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یک فرایند، متشکل از نظارت بر مشتری (مثل جمع‌آوری داده‌های مناسب آنان)، مدیریت و ارزشیابی داده‌ها و در نهایت ایجاد مزیت واقعی از اطلاعات استخراج شده در تعاملات با آنان است (همپ و اسواتمن، ۲۰۰۲).

* ایجاد ارتباط با تک‌تک مشتریان ارزشمند از طریق استفاده مؤثر از اطلاعات حساب‌های مشتری (کاتلر، ۲۰۰۳).

شکل ۱: مؤلفه‌های مدل ارزیابی آمادگی سازمان‌ها
برای اجرای مدیریت ارتباط با مشتریان



<p>برنامه‌ریزی</p> <p>در سطح سازمان در سطح واحد در سطح واحد IT</p>	<p>بعد فکری ساختار</p> <p>ساختار سازمانی فرآیندهای کاری مشوق و پاداش</p>	<p>استراتژی</p> <p>گرایش مدیران رهبری سازمان حمایت مدیران ایفای نقش قهرمانی</p>
<p>دانش قلمرو کاری</p> <p>در واحد در واحد کاری در واحد مشترک</p>	<p>بعد اجتماعی تعاملات با ذینفعان</p> <p>پویایی دخالت و درگیری در کار درک فناوری</p>	<p>فرهنگ</p> <p>دیدگاه فرهنگی نگرش نسبت به تغییر فناوری به اشتراک گذاشتن</p>
<p>مدیریت دانش</p> <p>یکپارچگی داده‌ها انبار داده‌ها زیرساخت‌های داده‌ای</p>	<p>بعد رفتاری توانمندی IT سازمان</p> <p>مدیریت پروژه مهارت تیم پروژه</p>	<p>برنامه کاربردی CRM</p> <p>حیطه برنامه پیچیدگی برنامه سفارشی‌سازی برنامه</p>

شکل ۲

راهبرد

محیط بسیار رقابتی بازارهای پولی به دلیل حضور مؤسسات مالی و خدماتی و فعالیت بیش از پیش مؤسسات مالی و خدماتی تخصصی موجب تحمیل فشارهایی بر نظام بانکی برای کاهش هزینه‌ها و درعین حال متمایز کردن خدمات به منظور کسب درآمد بیشتر شده است. فرض برای CRM سازمان‌های خدماتی (بالاخص سیستم مؤسسات مالی و خدماتی) این است که بهینه‌سازی نحوه مدیریت ارتباط با مشتریان موجب افزایش بهره‌وری رضایت مشتریان و افزایش سودآوری می‌شود.

توانمندی مشتری‌مداری یک مؤسسه مالی و خدماتی با نتایج حاصل از بهبود شاخص‌های مالی دارای ارتباط تنگاتنگی است. به‌بیانی دیگر، مؤسسات مالی و خدماتی، می‌باید برای موفقیت تمام تلاش‌های خود را به سمت ارضای نیازهای مشتریان یا به عبارتی مدیریت نیازها در راستای افزایش رضایت آنها و سودآوری سازمان سوق دهد. به این منظور، لازم است پس از تدوین اهداف موردنظر از اجرای CRM اقدام به تهیه و ارائه راهبرد CRM درخصوص نحوه ایجاد ارتباط با مشتریان ارزشمند و تثبیت وفاداری آنها کرد. در ادامه گام‌های تدوین راهبرد CRM برای مؤسسات مالی و خدماتی ارائه می‌شود:

* مدیریت ارتباط با مشتری راهبرد جامع کسب‌وکار و بازاریابی است که فن‌آوری فرایندها و تمام فعالیت‌های کسب‌وکار را حول مشتری یکپارچه می‌سازد (فینبرگ و رومانو، ۲۰۰۳).

همان‌طور که در تعاریف ملاحظه می‌شود، مدیریت ارتباط با مشتری در برگیرنده راهبردها، سطوح عملیاتی همچون ایجاد و توسعه فن‌آوری‌های کاربردی، بازاریابی و فروش و درنهایت ارتباطات بلندمدت با مشتریان است. لذا برای اجرای آن در نظام مؤسسات مالی و خدماتی باید زمینه‌های ساختاری و عملیاتی آن با تدوین راهبردها و نقشه‌های اجرایی فراهم شود.

قبل از تشریح نحوه تدوین راهبرد مدیریت روابط با مشتریان و نقشه‌های اجرای آن در نظام مؤسسات مالی و خدماتی لازم است اهداف اصلی اجرای مدیریت ارتباط با مشتریان در مؤسسات مالی و خدماتی مرور شود:

۱. شناسایی ارزش‌های خاص هر بخش از بازار و مشتریان،
۲. ارائه ارزش‌های دلخواه مشتریان به‌شیوه مورد درخواست آنها برای دریافت اطلاعات،
۳. تقسیم بخش‌های مختلف بازار و بهبود فرایند ارتباط با مشتریان هدف،
۴. افزایش درآمد حاصل از محل کارمزد ارائه خدمات،
۵. افزایش رضایتمندی و وفاداری مشتریان،
۶. بهینه‌سازی کانال‌های خدمت‌دهی به مشتریان،
۷. جذب مشتریان جدید با عنایت به تجربیات کسب‌شده درخصوص مشتریان قبلی،
۸. کسب نظرات و علاقه‌مندی‌های مشتریان به منظور بهینه‌سازی راهبرد و فرایندهای عملیات

ارزیابی آمادگی مؤسسات مالی و خدماتی برای اجرای تکنیک مدیریت ارتباط با مشتریان

مدیریت ارتباط با مشتریان در سازمان‌ها به‌عنوان طرح نوآوری مطرح است که تحقق آن در سازمان‌های خدماتی از اولویت خاصی برخوردار است. امروزه سازمان‌ها به این حقیقت پی برده‌اند که دیگر نمی‌توانند مانند گذشته تولید کرده و مشتریان را به مصرف تولیدات متمایل سازند. در سیر تکامل تدریجی، توجه به نیازمندی‌ها و علایق بالقوه و بالفعل مشتریان برای موفقیت ضروری است.

بهبود ظرفیت‌های بالقوه مدیریت ارتباط با مشتریان و نداشتن اطمینان به اجرای آن در سازمان‌ها باعث ایجاد نگرش جدیدی به عوامل تعیین‌کننده درخصوص سرمایه‌گذاری بر پروژه اجرای مدیریت مذکور شده است. بر این اساس مدل‌های زیادی برای اندازه‌گیری میزان آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی این تکنیک ارائه شده است. در اینجا مدل ارائه شده توسط اوکر و مودامبی (۲۰۰۲) که در سه بعد فکری، اجتماعی و فن‌آوری و نه گروه تدوین شده، بررسی می‌شود. (شکل ۱ و ۲).

در ادامه، بعد فکری (راهبرد، ساختار و برنامه‌ریزی) به دلیل اهمیت اساسی آن مورد بررسی قرار گرفته است.

گام یکم: بخش‌بندی بازارها و مشتریان در گروه‌های مختلف و تعیین اهداف و معیارها و سنجش برای هر بخش و گروه.

گام دوم: ارزیابی وضعیت جایگاه مشتری به عنوان یکی از دارایی‌های سازمان. برای این کار، لازم است نمودار مزایا و نقاط قوت ارتباط با مشتریان در دو بعد زیر ترسیم شود:

* مشتری تا چه اندازه برای سازمان ارزشمند است؟

* سازمان تا چه اندازه برای مشتری ارزشمند است؟

این کار موجب تشکیل ماتریس دارایی مشتری می‌شود (شکل ۳).

گام سوم: اهدافی را که باید برآورده شوند و تاکتیک‌های مورد نیاز برای برآورده‌سازی آنها، آشکارا برای مدیران و همچنین کارکنان عملیاتی تشریح شود.

زیاد	قدرت رابطه (ارزش برای مشتری)			
	بسیار امن	امن	آسیب‌پذیر	شکستنده
ارزش مشتری برای شرکت	کلیدی	حفظ موقعیت	سرمایه‌گذاری برای حفظ موقعیت	سرمایه‌گذاری برای جذب کردن
	سهام بالا	رقابت	سرمایه‌گذاری بر روی ایجاد ارتباط	استفاده از فرصت‌ها
	تأخردی بالقوه	مدیریت برای سودآوری	ایجاد گزینش	مدیریت برای درآمد
	مبادله‌ای کم	مدیریت برای سودآوری	مدیریت برای سودآوری	مدیریت برای درآمد

شکل ۳

اشتباه‌های استراتژیک و تاکتیکی در پیاده‌سازی پروژه CRM

اگر پروژه CRM قادر به تأمین اهداف تعیین شده توسط سازمان نشود، پروژه‌ای شکست خورده تلقی می‌شود. به‌رغم نرخ بالای (۶۰ تا ۷۰ درصد) شکست پروژه‌های CRM و علل فراوان تأثیرگذار بر عملکرد پروژه CRM، سازمان‌ها کماکان تمایل به استفاده از آن دارند. علل شکست هر یک از پروژه‌های CRM، منحصر به فرد بوده و نمی‌توان آنها را به موردی خاص نسبت داد. برخی از اشتباه‌های استراتژیک و تاکتیکی که ممکن است پروژه CRM را در یک سیستم مؤسسات مالی و خدماتی با شکست مواجه سازد، عبارتند از:

* اشتباهات استراتژیک:

- فقدان ضمانت اجرایی
- کمیته راهبردی غیرموثر
- تدوین نکردن چشم‌انداز روشن
- ارتباطات ضعیف بین اعضای مسئول
- تعریف نکردن دقیق و کامل فرایندهای کاری سازمان
- گستردگی غیرقابل کنترل حیطه اجرای پروژه
- مدیریت ضعیف برای هماهنگ کردن کارکنان
- اجرا نکردن برنامه‌های آموزشی کاربردی برای اجرای پروژه

* اشتباه‌های تاکتیکی:

الف- اشتباه‌های فردی:

- فقدان مهارت‌های مدیریت و رهبری،
- انگیزش ضعیف تیم اجرای پروژه،

- انتخاب متخصصان ضعیف برای اجرای پروژه،
- کارکنان مقاوم و سرسخت در مقابل تغییر،
- کارکنان قهرمان‌محور و تک رو،
- انجام ندادن فعالیت‌ها در زمان تعیین شده،
- ناسازگاری اعضای تیم پروژه با مشتریان و برعکس،
- جمع‌آوری نکردن نظرات کارکنان و کاربران،

ب- اشتباه‌های فرایندی:

- بی‌توجهی به اصول مدیریت ریسک در زمان اجرای پیاده‌سازی پروژه،
- زمانبندی غیرواقعی (بسیار خوش‌بینانه) برای اجرا و پیاده‌سازی پروژه،
- درک نکردن نیازمندی‌های واقعی سیستم به دلیل ارتباطات و مستندات ناقص،
- عملکرد ضعیف عوامل طرف قرارداد برای اجرای پروژه،
- بی‌توجهی به برنامه زمانی تدوین شده برای اجرای پروژه و کنار گذاشتن آن،
- تحمیل فشار زمانی به دلیل تزریق ناهماهنگ بودجه،
- خلاصه‌سازی یا حذف فعالیت‌های کلیدی،
- اعمال کنترل‌های ضعیف مدیریتی،
- تهیه نکردن طرح جامع برای اجرای پروژه.

پ- اشتباه‌های نرم‌افزاری CRM:

- سفارشی‌سازی بیش از اندازه نرم‌افزار تهیه شده،
- تحویل کار به صورت یکجا،
- تدوین فرایندهای جدید بدون توجه به کاربرد آنها،
- خودکارسازی فرایند به صورت فعلی و بی‌توجهی به بهینه‌سازی آنها،
- کوتاهی در اعمال تغییرات جدید در راستای معرفی محصول نرم‌افزاری.

ساختار

یکی دیگر از مؤلفه‌های بعد فکری برای ارزیابی و آمادگی سازمان‌ها برای اجرای CRM، ساختار است. ادبیات نوآوری، حاکی از آن است که سازمان‌های دارای ساختار مسطح و غیرمتمرکز در مقایسه با سازمان‌های سلسله‌مراتبی و متمرکز، از توسعه ایده‌های نوآورانه بیشتر حمایت می‌کنند، از این رو توجه به عوامل ساختاری (شامل سازگاری سیستم با طرح سازمانی، سلسله مراتب اختیارات، حیطه نظارت و درجه تمرکزگرایی) برای حذف موانع احتمالی بسیاری ضروری است.

گرچه وظیفه بازاریابی و توجه به اطلاعات و نیازهای مشتریان در تمامی واحدهای مؤسسات مالی و خدماتی، به‌ویژه شعب و مدیریت‌های مناطق ضروری است، اما در سازمان‌های بزرگ همانند مؤسسات مالی و خدماتی، لزوم ایجاد واحد یکپارچه مدیریت ارتباط با مشتریان ضروری است. با توجه به بررسی‌های به عمل آمده درخصوص جایگاه بازاریابی و واحدهای مرتبط با

پ- تیم بررسی فعالیت های CRM: پس از شناسایی فرصت‌ها، این تیم اقدام به ارائه خدمات صحیح به مشتریان هدف کرده و راهبرد فعالیت‌های CRM را تدوین و بازنگری می‌کند. از دیگر وظایف این تیم، می‌توان به ارزیابی آزمایشی خدمات جدید و مدیریت ارتباط با شرکت مسئول برقراری ارتباطات با مشتریان اشاره کرد.

ت- تیم تحلیل گر: این تیم اقدام به شناسایی مشتریان واقعی و فرصت‌های ارزشمند برای سرمایه‌گذاری می‌کند. اعضای این تیم، ارتباطی تنگاتنگ با واحد فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات به‌ویژه مدیر پایگاه داده‌ها دارند.

ث - برنامه‌ریزی: مؤلفه سوم در بعد فکری، مربوط به مدل ارزیابی آمادگی سازمان‌ها برای اجرای CRM، برنامه‌ریزی است که طی آن، مجموعه‌ای از طرح‌های مرتبط به هم و با کیفیت بالا تعریف می‌شود (طرح بنگاه اقتصادی، طرح IT و طرح کل سازمان). به‌بیانی دیگر، مدیریت راهبردی کل سازمان باید محرک طرح واحدهای کاری و IT باشد. محققان به این نتیجه رسیده‌اند که ضروری است مدیر فن‌آوری اطلاعات در فرایند برنامه‌ریزی کسب‌وکار، حضوری پررنگ‌تر داشته و پس از برقراری تعاملات لازم با سازمان‌های خارج از مؤسسات مالی و خدماتی، اقدام به تسهیم اطلاعات کسب‌شده بین مدیران و سایر کارکنان کند. افزون بر این، فرایند برنامه‌ریزی یکپارچه می‌تواند موجب ایجاد ارتباط بین مدیران سایر واحدها و مدیریت بخش IT شود. این ارتباط برای ایجاد درک مشترک بین حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف سازمان، از اهمیتی بالا برخوردار است.

بدیهی است که ابعاد اجتماعی و فن‌آوری نیز به لحاظ ماهیت سیستمی مؤسسات مالی و خدماتی و اثر متقابل آنها در بعد فکری، از اهمیت فراوانی برخوردار است و هنگام تدوین راهبرد باید توسط مدیریت سازمان به‌ویژه واحد بازاریابی و امور مشتریان مدنظر قرار گیرند.

در مجموع، با توجه به موارد ذکر شده، گام‌های طراحی موفق سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان در مؤسسات مالی را می‌توان به‌شرح شکل ۵ خلاصه کرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مشتریان و نحوه ارائه خدمات به آنها در مؤسسات مالی و خدماتی، مهمترین عوامل بقای سازمان هستند، لذا ضروری است که هرچه سریع‌تر با شناسایی روش‌ها و تکنیک‌های کاربردی، زمینه تحکیم روابط با مشتریان به‌منظور افزایش رضایتمندی و سطح وفاداری آنها فراهم شود.

۱. تکنیک مدیریت روابط با مشتریان ابزاری است که مؤسسات مالی و خدماتی باید به لحاظ ماهیت کار خود، اقدام به تعریف و اجرای آنها در سازمان کنند. به‌بیانی دیگر، این تکنیک به‌عنوان ابزاری راهبردی می‌تواند در بلندمدت، تضمین‌کننده افزایش درآمد و سودآوری سازمان باشد.

۲. با توجه به اقدامات انجام شده توسط مؤسسات مالی و خدماتی، درخصوص اجرای سیستم یکپارچه مؤسسات مالی و خدماتی ۱۱، ضروری است که همگام با برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی آن، پروژه مدیریت ارتباط با

امور مشتریان در ساختار سازمانی مؤسسات مالی و خدماتی، تجاری، خصوصی و تخصصی، پراکندگی ادارات و واحدهای ذی‌ربط به‌چشم می‌خورد. در ادامه، به چند نمونه از نمودار ساختارهای یاد شده اشاره شده است.

با توجه به اینکه مدیریت مؤثر ارتباط با مشتریان، فرایندهای کسب‌وکار را یکپارچه کرده و از آن حمایت می‌کند و نتیجه این کار ایجاد تجربیات مثبت برای مشتریان درخصوص مؤسسات مالی و خدماتی خواهد بود، طراحی و تدوین ساختار جامع و یکپارچه برای انجام برنامه‌ریزی‌ها و تحلیل‌های تخصصی، همگام با اجرای پروژه مدیریت ارتباط با مشتریان اجتناب‌ناپذیر است.

وجود ساختارهای مسطح و شبکه‌ای که در آنها از تیم‌های تخصصی استفاده می‌شود، برای اجرای موفقیت‌آمیز سیستم مدیریت روابط با مشتریان، امری ضروری است. از این‌رو، الگوی ساختار سازمانی مناسب برای اجرای پروژه CRM براساس مدل ارائه شده توسط سوئیفت (۲۰۰۱)، در چارچوب ساختاری شبکه‌ای به شرح شکل ۴، قابل طراحی است.

شکل ۴



الف- تیم ارزیابی کانال‌های خدمت‌دهی: این تیم اقدام به هماهنگ‌سازی مشتری، خدمات و زمان‌بندی در تصمیمات مربوط به مسیرهای مختلف ارتباطاتی کرده و آن را تقویت می‌کند. یکی دیگر از وظایف مهم این تیم، ایجاد تصویری واحد از سازمان برای مشتریان در روش‌های مختلف خدمت‌دهی است. به این معنا که باید با مراکز تماس، اینترنت، واحد روابط عمومی و بازاریابی، تعامل کند تا تماس‌ها، رفتار و کل ارتباطات با مشتریان هماهنگ شود.

ب- تیم بخش‌بندی بازار: چون این تیم در فرایند CRM فرصت‌ها و مشکلات کاری بسیاری دارد (حفظ مشتری، جذب مشتری، سودآوری مشتریان و...) مهم‌ترین تیم واحد بازاریابی و امور مشتریان است. به‌بیانی دیگر، این تیم به‌عنوان عامل پیوندی در فرایند CRM فعالیت می‌کند. در مجموع وظایف زیر برای این تیم تعیین می‌شود:

- * اداره تعاملات بین سازمان و مشتری
- * تعیین طرح‌های ارتباطی و رفتاری
- * اداره حریم شخصی مشتریان در سازمان
- * برقراری ارتباط با دیگران برای اجرای ۴ مؤلفه راهبرد (دانش، رابطه، تعامل و اتصال)

شکل ۵

گام اول : تجزیه تحلیل نیازمندی های سازمان	
۱.	برگزاری جلسات منظم بامدیران به منظور بازبینی اهداف ، شناسایی موانع و فرصت ها
۲.	مهندسی مجدد و مستندسازی فرایندهای فعلی خدمات
۳.	ترمیم نمودار جریان کار برای کارکرد نرم افزار CRM
۴.	تعیین نیازها و گزارش های مورد نیاز برای انجام پروژه CRM
۵.	شناسایی و مستندسازی نقاط یکپارچه سازی سیستم CRM با سایر سیستم ها
۶.	ارزیابی محیط فنی موجود و توصیه های لازم برای خرید و ارتقاء سیستم
۷.	تعریف نیازمندی های پشتیبانی بعد از استقرار برنامه
۸.	شناخت نیازهای کاربران راه دور به منظور دسترسی و همکاری برای اجرای پروژه
گام دوم : اختصاصی نمودن و نمونه سازی	
۱.	استقرار سخت افزار و پایگاه داده ها
۲.	نصب نرم افزار و انجام تنظیمات ابتدایی
۳.	تهیه و تنظیم گزارش ها و درخواست ها در صورت لزوم
۴.	انجام هرگونه برنامه نویسی برای یکپارچه نمودن با سیستم های قبلی
۵.	آزمایش برنامه کاربردی و اخذ تاییدیه مشتری
۶.	ارزیابی ابزارهای انتقال داده ها و نتایج آن
۷.	ارزیابی امکانات دسترسی از راه دور
گام سوم : استقرار برنامه	
۱.	ارائه آموزش به کاربر نهانی
۲.	بازدید مجدد از فرایندهای عملیات
۳.	تصمیم گیری در خصوص ادامه کار ویا توقف پروژه
۴.	تدوین طرح پشتیبانی و معرفی تیم و ساز و کارهای پشتیبانی
۵.	اجرای فعالیتهای اختتام پروژه
۶.	اجرا و در صورت لزوم ادامه کار بعد از انجام فعالیتهای اختتام
گام چهارم: ارزیابی و کنترل پس از اجرا	
۱.	انجام ارزیابی استفاده از سیستم
۲.	شناسایی فرصت های تازه برای توسعه
۳.	تهیه طرح و رویکردهای جدید
۴.	برگزاری جلسه با مسئولین سیستم های پروژه ویا حد بازاریابی برای تبادل یافته ها و پیشنهادها

آنها را درک کرده و به سیستم منتقل کنند.

۷. لازم است که واحدهای مختلف سازمان (منابع

انسانی، طرح و برنامه، روابط عمومی، بازرسی، مالی، پشتیبانی، فن آوری اطلاعات و ارتباطات، حقوقی، اعتباری و ارزی) برای اجرا و پیاده سازی مطلوب این سیستم، تعاملی نزدیک با یکدیگر داشته باشند.

۸. بررسی مؤلفه های مدل ارزیابی آمادگی مؤسسات

مالی و خدماتی برای اجرای پروژه CRM می تواند با مشخص کردن نقاط ضعف مؤسسات مالی و خدماتی در خصوص هر کدام از مؤلفه ها و زیرمعیارها، زمینه تقویت آنها را فراهم سازد.

۹. ساختار سازمانی مسطح، در مقایسه با ساختار

سازمانی سلسله مراتبی و دودکشی، موجب تسریع در استقرار بهینه سیستم مدیریت روابط با مشتریان می شود. پیشنهاد این است که مؤسسات مالی و خدماتی با اصلاح ساختار سازمانی خود به منظور کاهش سطوح زائد تصمیم گیری، زمینه حذف موانع احتمالی پیش رو، برای پیاده سازی سیستم مدیریت روابط مشتریان را فراهم سازند.

پانویسها:

- 1-Customer Relationship management (CRM
- 2-Information and Communication Techno
- ogy (ICT
- 3-Thompson
- 4-Berentt
- 5-Hippner, Wilde atal
- 6-Hampe & Swatman
- 7-Katler
- 8-Feingerg & Romano
- 9-Ocker & Mudamb
- 10-Swift
- 11-Core Banking

منابع:

۱. الهی، شعبان و حیدری، بهمن. (۱۳۸۴). مدیریت ارتباط با مشتری. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
۲. حیدرزاده، کامبیز. (۱۳۸۱). آسیب شناسی مدیریت بازاریابی. تدبیر، شماره ۱۲۵.
۳. کاتلر، فیلیپ و آرسترانگ، گری. (۱۳۷۶). اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده. اصفهان: آتریات کتاب.
۴. کارت رایت، راجر. (۱۳۸۳). ارتباط با مشتری (مشتری مداری چیست)، ترجمه علی پارسائیان. تهران: انتشارات ترجمه، چاپ اول.
- 5-Zineldin, M. (2005). Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. The TQM magazine, vol. 17, No.4, 329 - 344

مشتری نیز تعریف و اجرا شود. این موضوع باعث هماهنگی زیر سیستم ها و جلوگیری از تحمیل هزینه های مضاعف در آینده می شود.

۳. برای اجرای پروژه مدیریت روابط با مشتریان، ضروری است که کارشناسان متخصص و مجرب از بخش های مختلف سازمان در قالب تیمی جامع، اقدام به پیاده سازی و اجرای آن کنند.

۴. تدوین برنامه جامع و مدیریت استراتژیک برای شروع و اتمام بموقع پروژه، امری ضروری است. این کار از به حاشیه رفتن تیم پروژه جلوگیری می کند.

۵. برای جلوگیری از اشتباه های استراتژیک و تاکتیکی (اشتباهات فردی و فرایندی) لازم است در تمامی مراحل انجام پروژه، اقدامات کنترلی و نظارتی در خصوص عملکرد اعضای تیم و همچنین، پیشرفت اجرای پروژه انجام می گیرد.

۶. بخش فن آوری اطلاعات و ارتباطات، زیرساختاری حیاتی برای اجرای پروژه های CRM, Core Banking است. لذا شایسته است که مسئولان این بخش، الزامات به کارگیری این سیستم ها و مزایای حاصل از به کارگیری