

جایگاه استراتژیک مدیریت ارتباط با مشتریان در زنجیره تامین

حسام زندحسامی^۱، علی محمدنیا^۲

چکیده

برای بقا و ادامه حیات سازمان ها، راهی جز درک صحیح و مدیریت شده ای از نیازهای مشتریان نیست. از این رو ارتباط با مشتریان از اهمیت والایی برخوردار می شود. در دنیای امروز برخورد یکسان و وجود روش ها و سیاست های یکسان با تمام مشتریان پدیده ای منسوخ شده است.

مدیریت ارتباط با مشتری فرایند اکتساب، حفظ و افزایش مشتریان سودآور است. از انواع گوناگون مدیریت ارتباط با مشتریان می توان از بازبانی مجدد مشتریان از دست رفته، ایجاد وفاداری بین مشتریان موجود و جستجوی مشتریان جدید (بالقوه) اشاره کرد. هدف CRM، ایجاد هم افزایی میان فعالیت های بخش های فروش، بازاریابی و خدمات پس از فروش در داخل یک سازمان به منظور کشف و حفظ مشتریان می باشد. پنج عنصر؛ استراتژی، تعریف بخش، فناوری، فرایند و سازمان برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری مورد نیاز است.

واژه های کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری، زنجیره تامین، استراتژی

۱- مقدمه

با بزرگ شدن شرکت ها و پیشرفت تکنولوژی، بر تنوع راههای ارتباطی و تماس مشتریان با شرکت ها و بنگاه های اقتصادی افزوده شده است. تا پیش از دهه ۹۰، ۷۵٪ از تعاملات مشتریان با بنگاه های اقتصادی، مشتمل بر تماس های تلفنی، ارسال نامه و نمابر بود [۱]. امروزه، کانال های ارتباطی در اختیار مشتریان، متأثر از سطح تکنولوژی روز، شامل تلفن، Chat، Email، Fax، مراجعه به Homepage و امثال آن می باشد. به عبارت دیگر، با گذشت زمان، مفاهیم استراتژیک مشتری مداری دچار تغییرات شگرفی نشده اند و این در حالی است که کانال های ارتباطی مشتریان با بنگاه های اقتصادی به طور فزاینده ای رو به تکامل و پیچیدگی می باشد. روند تکاملی نگرش سیستماتیک به مدیریت روابط با مشتریان را می توان در سه دوره زمانی بررسی نمود [۲].

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، دانشجوی مقطع دکتری مدیریت صنعتی واحد علوم و تحقیقات،

ZandHessami@yahoo.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین Mohammadnia_ali@yahoo.com

الف (دهه ۱۹۸۰: بازاریابی بر اساس بانک اطلاعات مشتریان

هدف از این سیستم، نگهداری اطلاعات و حسابهای مشتریان بوده است. از معایب آن می توان به دشواری تکمیل داده ها و کارایی پایین اقتصادی اشاره کرد. اطلاعات ذخیره شده در این سیستم عبارت بودند از:

- اقلام خریداری شده توسط مشتریان (نوع خرید)، و
- میزان (مبلغ) خرید مشتریان (قیمت خرید).

ب (دهه ۱۹۹۰: بازاریابی بر اساس ارتباطات

تمرکز این سیستم بر برنامه های وفاداری مشتری بوده و هدف از آن، وفادار نمودن مشتریان به سازمان و تضمین خرید مجدد آنان از بنگاه اقتصادی بوده است. شرکت های خدمات هوایی از بازماندگان این نگرش می باشند که به علت هزینه های متورم از توجیه اقتصادی کمی برخوردارند.

ج (دهه آخر قرن بیستم: مدیریت ارتباط با مشتریان

این سیستم، وعده های بزرگ موفقیت را به بنگاه های اقتصادی داده که تا کنون برخی از آنها محقق نشده است. زیرا پیاده سازی آن در سازمان، نیازمند وجود پایه های فلسفه مشتری مداری در سرتاسر بنگاه می باشد که بعضاً استقرار این پایه ها در فرهنگ سازمانی، پرداخت هزینه های مادی و معنوی هنگفتی را به دنبال خواهد داشت.

۲- مشتری

طبق تعاریف ارائه شده از مشتری [۱۱]، سازمان ها اعتقاد دارند مشتری رئیس^۱ و پادشاه است. فرآیند مشتری گرایی با سلام کردن آغاز می شود با برقراری ارتباط طرفین مشتری یکدیگر می شوند و این سرآغاز گسترده جهانی تجارت و مدیریت مشتری گرا است.

تعاریف گوناگونی از مشتری بیان شده که در زیر به ذکر تعدادی از آنها می پردازیم.

- مشتری: دریافت کننده محصول یا خدمت،
- مشتری: هر فردی که در ارتباط با ما است،
- مشتری: دریافت کننده خروجی هر فعالیت یا فرآیند، و
- مشتری: شریک و سرمایه گذار ما.

اهمیت مشتری برای هیچ یک از رهبران و مدیران سازمان ها در پهنای وسیع تجارت جهانی پوشیده نیست بر همین مبنا چالش های بسیاری مطرح می شود که برخی از آنها عبارتند از [۱۱]:

- مسئولیت ما در مقابل مشتریان چیست؟
- تعامل سازمان با مشتریان باید چگونه باشد؟
- عمق ارتباطات با مشتری چگونه طرح ریزی شود؟
- میزان نفوذ مشتریان در سازمان چگونه باید باشد؟
- آیا نحوه رفتار با همه مشتریان یکسان باید باشد؟
- آیا باید در مقابل همه مشتریان قوانین فراگیر و یکدست برقرار کرد؟
- مسئولیت کارکنان در قبال مشتریان چیست؟

¹ Customer is the Boss & Customer in the King

- رابطه کارکنان با مشتریان چگونه باید باشد؟
- وفاداری و ماندگاری مشتریان مهم تر است یا توسعه بازارها؟
- سنجش رضایت مشتریان چگونه باشد؟
- و ...

پاسخگویی به سئوالات و چالشهای فوق است که نقش مدیریت ارتباط با مشتری را پررنگ و نیاز ایجاد و برقراری آن در سازمان ها را بیش از پیش جدی می سلزد.

۳- مدیریت ارتباط با مشتری^۱ CRM

مدیریت روابط مشتری قدمتی به اندازه داد و ستد و تجارت در دنیا دارد. در گذشته سازمان ها ارتباط بسیار نزدیک و تنگاتنگی با مشتریان داشتند، با پیشرفت تکنولوژی فاصله سازمان ها با مشتریان زیاد شد به گونه ای که تولیدات انبوه برای طیف وسیعی از مشتریان، استراتژی بسیاری از سازمان ها بود. پس از انقلاب دیجیتال و تحولات تکنولوژی در دنیا، بار دیگر این امکان برای سازمان ها فراهم شده است تا با تکیه بر فن آوری اطلاعات، با هر یک از مشتریان ارتباط تنگاتنگ و موثری برقرار نمایند. به عبارت دیگر، یکبار پیشرفت فن آوری باعث دور شدن سازمان ها از مشتریان شد ولی مجدداً پیشرفت فن آوری در زمینه فن آوری اطلاعات باعث برقراری پیوند نزدیک و منسجم گردید [۱۲].

تا کنون تعریف مشخص و پذیرفته شده ای از سوی مجامع تخصصی و قانونی درباره مدیریت ارتباط با مشتری مشاهده نشده است. حتی بین متخصصین این مبحث نیز نمی توان تعریف جامع و مورد پذیرش همگان یافت. برخی از مفاهیم ارائه شده CRM در ذیل ارائه می شود [۳].

۱ - مدیریت ارتباط با مشتریان، یک استراتژی کسب و کار به منظور انتخاب و مدیریت ارزشمندترین ارتباطات با مشتریان می باشد. CRM نیازمند یک فلسفه مشتری محور و فرهنگ پشتیبانی از فرآیندهای مؤثر بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش در سازمان می باشد [۳].

۲ - مدیریت ارتباط با مشتریان، ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه سازی روابط طولانی مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان می باشد [۵].

۳ - CRM مفهومی ساده از ارتباط یک به یک بین مشتریان و فروشندگان می باشد. این نگرش، به هر مشتری به چشم یک فرد با خواسته ها، خریده ها و نیازهای مربوط به خود نگاه می کند. این مفهوم از مفهوم "بازاریابی از طریق روابط با مشتریان"، کلی تر و در برگیرنده آن می باشد [۶].

مفهوم کلی که از تعاریف مطرح در این زمینه قابل استنتاج می باشد، بیانگر نوعی ارتباط بین مشتریان و بنگاه های تجاری است که به وسیله سیستمی مؤثر و به روز شونده، اطلاعات مهم در خصوص مشتریان بالفعل و بالقوه را در اختیار سازمان ها قرار می دهد. سازمان ها به وسیله این سیستم قادر خواهند بود مشتریان جدیدی برای محصولات خود (کالا / خدمات) پیدا کرده و از میان مشتریان قبلی، سودمندترین و ارزشمندترین آنها را برای بقای سازمان شناسایی و پشتیبانی نمایند.

هدف CRM، ایجاد هم افزایی میان فعالیت های بخش های فروش، بازاریابی و خدمات پس از فروش در داخل یک سازمان به منظور کشف و حفظ مشتریان می باشد. این هم افزایی از طریق تبادل اطلاعات ویژه در خصوص مشتریان بین بخش های مختلف سازمان اتفاق می افتد [۶].

در مدیریت ارتباط با مشتری اعتقاد بر این است که باید با هر مشتری رفتار مخصوص به خودش وجود داشته باشد. ممکن است قیمت، خدمات و امتیازات ارائه شده به یک مشتری با سایر مشتری ها متفاوت باشد. در دنیای امروز برخورد

^۱ Customer Relationship Management(CRM)

یکسان و وجود روش ها و سیاست های یکسان با تمام مشتریان پدیده ای منسوخ شده است. هر چه زمان به پیش می رود نیاز ایجاد روابط فردی با تک تک مشتریان بیشتر احساس می شود و بسیاری از سازمان ها برای دستیابی به این مهم برنامه ریزی های گسترده ای را آغاز کرده اند [۱۲].

۳-۱ ارزش طول عمر مشتری^۱

سازمان ها به خوبی آگاهند که از دست دادن مشتری، مساوی با از دست دادن فروش بعدی نخواهد بود. اگر یک مشتری را از دست بدهیم، ارزش طول عمر مشتری را از دست داده ایم. به طور مثال اگر یک مشتری ماهانه ۱۰۰۰ واحد پولی خرید می کند ارزش خرید سالانه این مشتری ۱۲۰۰۰ واحد پولی است و اگر این مشتری ۱۰ سال ماندگار باشد ۱۲۰۰۰۰ واحد پولی خرید خواهد نمود. لذا اگر سازمانی یک مشتری را از دست دهد در حقیقت به میزان ارزش طول عمر مشتری ضرر خواهد نمود.

سازمان های موفق ارزش طول عمر مشتری را محاسبه کرده و همواره به آن دقت دارند. برای مثال ارزش طول عمر مشتری در شرکت فورد دویست هزار دلار به ازای ماندگاری فرضی ۲۵ سال است [۱۱].

۳-۲ انواع ارزش های ارایه شده به مشتری^۲

طبق نظریه رابرت میلز نظریه پرداز مهندسی ارزش^۳ مشتری بابت ارزشی که دریافت می کند هزینه یا پول پرداخت می نماید [۱۱]. این ارزش ها فقط ارزش کالا یا خدمتی که مشتری دریافت می کند نیست و در مقابل هزینه ها هم فقط پولی که مشتری می پردازد را در بر نمی گیرد. ارزش هایی را که سازمان برای مشتری ایجاد می کند شامل موارد زیر می باشد:

- ارزش محصولات و خدمات^۴،
- ارزش های ذهنی و احساسی^۵،
- ارزش های اجتماعی^۶،
- ارزش های اعتباری و شخصیتی^۷،

همچنین هزینه هایی که مشتری می پردازد را می توان به قرار زیر دانست:

- هزینه های پولی^۸،
- هزینه های مرتبط با صرف زمان^۹،
- هزینه های مرتبط با مصرف انرژی و منابع^{۱۰}، و
- هزینه های ذهنی و احساسی^{۱۱}.

مشتری از سازمان انتظار دارد که ارزش های دریافتی را دائماً افزایش داده و در مقابل هزینه های مرتبط با مشتری را دائماً کاهش دهد. در دنیای رقابتی امروز، تنها در این صورت است که سازمان ها شانس فروش محصول یا خدمات خود را

^۱ Customer Lifetime Value (CLV)

^۲ Customer Delivered Value

^۳ Value Engineering/ Value Analysis

^۴ Production and Services Value

^۵ Emotional and Subjective Values

^۶ Social Values

^۷ Credibility and Personality Values

^۸ Monetary Costs

^۹ Costs Related Time Spent

^{۱۰} Costs Related Energy and Resource Consuming

^{۱۱} Emotional and Subjective Costs

داشته و اگر تمایل به حفظ و ماندگاری مشتریان را دارند، باید تفاوت ارزش های ارایه شده با هزینه های مصرفی، همواره از رقبا بیشتر باشد. به عبارت دیگر اگر:

$> \text{هزینه ها} - \text{ارزش ها}$

باشد مشتریان نسبت به خرید اقدام می کنند و در صورتی خریدهای خود را تکرار می کنند که:

رقبا $(\text{هزینه ها} - \text{ارزش ها}) > (\text{هزینه ها} - \text{ارزش ها})$ سازمان

یا:

$CDV \text{ رقا} > CDV \text{ سازمان}$

۳-۳ رابطه بین عملکرد سازمان، انتظارات مشتری و سطح رضایتمندی مشتریان^۱

عملکرد سازمان < انتظارات مشتری (بسیار خوشنود)

عملکرد سازمان = انتظارات مشتری (راضی)

عملکرد سازمان > انتظارات مشتری (ناراضی)

۳-۴ هزینه های جلب و جذب مشتری

برای بدست آوردن هر مشتری باید با او ارتباط برقرار کرد. برقراری ارتباط با مشتریان هزینه های خاص خود را دارد از جمله این هزینه ها می توان به موارد تحویلی به مشتری، هزینه های منابع مصرفی، هزینه های کارکرد پرسنل برای برقراری ارتباط اشاره کرد. مجموع این گونه هزینه ها برای سازمان هزینه برقراری ارتباط در نظر گرفته می شود. معمولاً مشتری در اولین برقراری ارتباط جذب نمی شود، بنابراین باید حداقل در چند مرحله ارتباط برقرار شود تا احتمال جذب مشتری به قطعیت تبدیل شود، بنابراین:

متوسط دفعات تکرار \times مجموع هزینه های برقراری یک ارتباط = هزینه بدست آوردن هر مشتری

سازمان ها باید توجه داشته باشند که سود مجموع خریدهای مشتری باید از هزینه بدست آوردن آن مشتری بیشتر باشد، در غیر این صورت علیرغم انجام فروش سازمان متضرر خواهد شد به مثال زیر توجه کنید.
اگر هزینه بدست آوردن مشتری A مبلغ ۱۰۰۰۰ واحد پولی و این مشتری در هر بار خرید ۴۰۰۰ واحد پولی سود برای سازمان در برداشته باشد، حداقل تکرار خرید توسط مشتری باید ۳ دوره باشد تا سازمان متضرر نشود و اگر مشتری فقط یک دوره خرید کند سازمان به اندازه ۶۰۰۰ واحد پولی متضرر می شود. سازمان ها باید به گونه ای ارزش طول عمر مشتری را تحقق بخشند که از هزینه بدست آوردن آن مشتری بیشتر باشد. در پژوهش های صورت گرفته مشخص شده است که بسیاری از سازمان ها به موضوع فوق بی توجه هستند [۱۱].

۴- رویکردی نوین به مدیریت روابط مشتری

حدود ده سال پیش مایکل دل بنیانگذار شرکت کامپیوتری دل^۲ تصمیم گرفت مدیریت روابط مشتری را با فن آوری اطلاعات و ارتباطات پیوند دهد و به کلیه سفارشات از این طریق پاسخ گو باشد. بسیاری از رقبا ضمن به تمسخر گرفتن او این ایده را خام و خیال پردازانه نامیدند. امروز کلیه ارتباطات مشتریان با شرکت دل از طریق www.dell.com می باشد و

^۱ Customer Satisfaction

^۲ Del Co.

شرکت های رقیب به سرعت به دنبال پیاده سازی شیوه ای مشابه هستند. بی تردید سازمان ها باید معتمد مشتریان باشند و در غیر این صورت ادامه کسب و کار غیر ممکن است و این مهم با برقراری و مدیریت بر ارتباط یک به یک با مشتریان قابل حصول است.

در رقابت بسیار شگفت آور تجارت جهانی، وجود تعامل بین سازمان و مشتریان اجتناب ناپذیر است و این تعامل در سایه ارتباط یک به یک با مشتریان جستجو می شود. برقراری و مدیریت ارتباط یک به یک با مشتریان مبحث جدیدی نیست و از سال های بسیار دور توسط سازمان ها انجام می شده است. سازمان ها دوران طلایی مراجعه فروشندگان به درب منازل را هرگز از یاد نخواهند برد. دورانی که با درآمدهای بسیار بالا و حجم فروش بی نظیری همراه بود. آن زمان فکر می شد که اکسیر جاودانگی به دست آمده است. اما به سرعت این روش اثر بخشی و کارایی خود را از دست داد. مشتریان مایل بودند تا وقت کمتری صرف نمایند. آنها تمایل داشتند برای مذاکره رو در رو^۱ و شنیدن توضیحات، انرژی کمتری صرف نمایند. جذابیت حضور فروشندگان در درب منازل به سرعت کمرنگ می شد و کاهش قیمت ها با بین المللی شدن محصولات و جهانی شدن به وضوح مشهود بود. سازمان ها دیگر علاقه ای به پرداخت هزینه های مراجعه های حضوری را نداشتند، چرا که با وجود این هزینه ها اجرای استراتژی کاهش قیمت ها با مشکل روبرو می شد. مشتریان تمایل بسیاری نشان می دادند که از نوآوری ها استقبال کنند و همین موضوعات سازمان ها را با چالش جدی برای تغییر در روش های خود روبرو می ساخت.

آیا می توان از ایجاد ارتباط یک به یک با مشتریان صرف نظر کرد؟ این سئوالی است که بدون شک پاسخ آن منفی است چرا که یکی از راهکارهای اساسی برای جلب اعتماد و حفظ مشتریان محسوب می شود، تنها از این طریق می توان تعامل با مشتریان را حفظ کرد و به شیوه های نوین در تولید و اداره سازمان دست یافت.

روش های دیگر مانند استفاده از پست برای ارسال اطلاعات چگونه ارزیابی می شود؟ آگهی های تبلیغاتی در روزنامه ها، مجلات و امثال آن چه جایگاهی را به خود اختصاص می دهند؟ این گونه روش ها فقط می توانند ارتباطات یک سویه با مشتریان برقرار نمایند (به این امید که شانس برقراری ارتباط باشد). ضمناً ارزیابی و اندازه گیری کارایی و اثر بخشی این روش ها اگر غیر ممکن نباشد، بسیار دشوار است. بنابراین یا هیچ یک از این روش ها تعامل واقعی با مشتری ایجاد نمی شود. سازمان های امروز به روابط مستقیم با مشتری و مدیریت آن نیاز دارند [۱۱].

۴-۱ مدیریت ارتباط مستقیم مشتریان^۲ پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مدیریت روابط مستقیم مشتریان عبارت است از ارتباط مستقیم یک به یک با آنها (در گستره بازار هدف) به گونه ای که از واکنش ها و رفتارها و عکس العمل آنها آگاه شویم. واضح است که این ارتباط باید دو سویه باشد تا مفهوم فوق تحقق یابد، در این ارتباطات خواست ها، تقاضاها و تمایلات مشتری به دقت مورد توجه قرار می گیرد و ارتباط یادگیرنده فقط در این حالت وجود دارد.

از این رو سازمان ها مشتاقانه در پی یافتن ابزاری بودند که ضمن مقرون به صرفه بودن قادر به برقراری رابطه مستقیم و دو سویه با مشتریان باشند. در همین رابطه بسیاری از سازمان ها خطوط تلفن با پیش شماره مخصوص برای مشتریان فراهم می آوردند که با هزینه بسیار اندک (برای هر دقیقه نیم دلار) این امکان را فراهم می ساخت تا اطلاعات جامعی در زمینه های گوناگون کسب کنند. با ورود فن آوری ارتباطات و اطلاعات^۳ و شبکه وسیع جهانی^۴ سازمان ها به امکانات گسترده ای برای برقراری ارتباط مستقیم با مشتریان دست یافتند. هزینه های این روش به قدری پایین تر از تلفن بود که به سرعت جایگاه خود را در بین کاربران گشود. امروز هر سازمان می تواند بر اساس یک ارتباط دو سویه از خواست ها، تمایلات و گرایش های

^۱ Face to Face

^۲ Direct Customer Relationship Management

^۳ Information & Communication Technology (ICT)

^۴ World Wide Web(www)

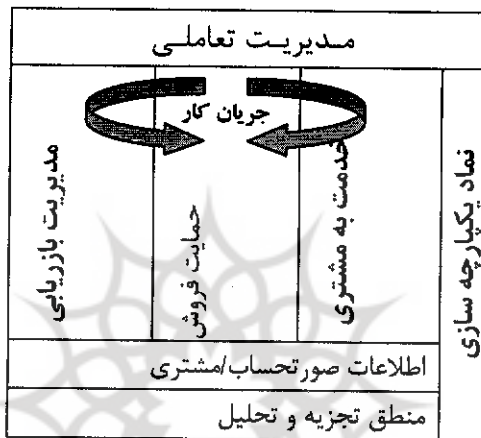
مشتری به صورت مستمر و لحظه به لحظه آگاه شده، محصولات را منطبق با سلیقه آنها تولید کرده، و نگهداری و وفاداری مشتریان را برای خود به ارمغان آورد.

۴-۲ دو مرحله اساسی اجرای استراتژی ارتباط یک به یک با مشتری

۱ - شناخت و آگاهی جامع از مشتریان، و

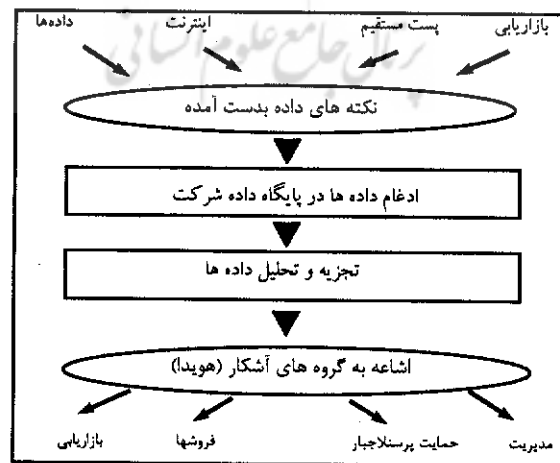
۲ - تعامل و تطبیق پذیری [۴].

شکل ۱، نشان دهنده ارتباط حوزه های مختلف فعالیت کسب و کار در زمینه جمع آوری، ذخیره سازی، تحلیل و استفاده از داده های مرتبط با مشتریان را نشان می دهد.



شکل شماره ۱ [۴]

تکنولوژی های نوین ایجاد برقراری ارتباط مشتری با شرکت را با فراهم سازی شرایط بهتر و تسهیلات پیشرفته تر امکانپذیر ساخته است. در شکل ۲، به برخی از کانال های ارتباطی نوین و نحوه ارتباط آنها با بخش های مختلف سازمان اشاره شده است. از طریق این کانال های ارتباطی، اطلاعات درباره مشتریان از سطوح تماس سازمان عبور کرده و پس از انجام چندین فرآیند بر روی آن، در اختیار تصمیم گیرندگان و سیاستگذاران سازمان قرار می گیرد.



شکل شماره ۲ [۴]

Source: Cherry tree & Co Research

بدین ترتیب، می توان تعریف زیر را برای ابزارهای نوین مدیریت روابط با مشتریان ارایه نمود:

هدف از بکارگیری ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتری (لوازمی که ارتباطات سازمان با محیط خارج و مشتریان را فراهم می آورند) تسهیل جمع آوری، طبقه بندی و ذخیره سازی، تحلیل و توزیع اطلاعات در سراسر سازمان درباره مشتریان فعلی و مشتریان بالقوه است. این فرآیند، در خلال مراحل بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش واقع می گردد.

ابزارهای CRM، اطلاعاتی نظیر نوع خرید، تعداد خریداری شده و مبلغ خرید انجام شده را برای یکایک مشتریان جمع بندی و تحلیل می نمایند. از نتایج این تحلیل ها، علاوه بر پیش بینی حجم تقاضای بازار برای انواع مختلف محصولات، می توان مشتریان ارزشمندی را شناسایی کرده و روابط پایدارتری را با آنان پایه ریزی نمود.

این ابزارها - در صورت تکامل یافتگی و یکپارچه بودن - قادر خواهند بود که از طریق جمع آوری نظرات و سفارشات خرید به وسیله کانال های مختلف ارتباطی (غالباً الکترونیکی)، بازارهای هدف جدیدی را برای بنگاه اقتصادی شناسایی نموده و تغییرات و تنوع نیازمندی های مشتریان بالقوه را به اطلاع مدیران و تصمیم گیرندگان بنگاه اقتصادی برسانند.

رویکرد CRM سنتی، بر چهار P بازار^۱ تمرکز داشت و مساله اصلی در آن، افزایش حجم مرادوات مشتریان و فروشندگان محسوب می شد. ولی امروزه استراتژی CRM فراتر از افزایش حجم مرادوات می باشد. هدف های این نگرش نوین عبارتند از افزایش سودآوری، عایدات بنگاه اقتصادی و رضایت مشتری. همانطور که پیشتر ذکر شد، این استراتژی از سه بخش عمده تشکیل شده است [۶].



در این رویکرد، CRM محدود به دپارتمان بازاریابی نمی باشد، بلکه فرهنگ و فرآیندهای تمام سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. از آنجا که مدیریت روابط با مشتریان نیازمند اطلاعات به روز و به موقع می باشد، لذا از سوی تولید کنندگان نرم افزار، نرم افزارهای مختلفی در اختیار بنگاه های اقتصادی قرار گرفته است. قابلیت های مورد نیاز این نرم افزارها به شرح زیر می باشد [۶].

- ۱- خدمات میدانی^۲،
- ۲- سفارشات الکترونیکی^۳،

¹ Place - Promotion - Product - Price

² Field Services

³ Electronically Services

۳- خدمات خودکار^۱ ،

۴- مدیریت کاتالوگ (مطابق با درخواست ارسال شده مشتری)^۲ ،

۵- نمایش فاکتور / فیش پرداختی^۳ ،

۶- برنامه ریزی بازاریابی^۴ ، و

۷- کاربردهای تحلیلی^۵ .

یکی از دسته بندی هایی که می توان در خصوص سطوح مختلف مدیریت ارتباط با مشتریان ارایه نمود، به شرح زیر می باشد[۵]:

الف (مدیریت استراتژیک ارتباط با مشتریان؛ مقوله هایی نظیر توسعه استراتژی ارتباط با مشتری، تعیین مشتریان کلیدی، تعیین فرآیندهای درون سازمانی که مشتری با آنها مواجه می شود، تعیین تهدیداتی که متوجه مشتریان می باشد، مدیریت تنوع محصولات و ارتباطات درون سازمانی.

ب (مدیریت عملیاتی ارتباط با مشتریان؛ در برگرفته فرآیندهایی نظیر خدمات مشتریان، فرآیندهای بازاریابی، مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار^۶ و مدیریت قرضه (خریدهای اعتباری و قسطی).

ج (مدیریت ساختاری ارتباط با مشتریان؛ شامل مباحثی چون کارایی بانک اطلاعاتی، یکپارچگی بانک اطلاعاتی و ویژگیهای مرکز تماس و امثال آن.

د (مدیریت تحلیلی ارتباط با مشتریان؛ مباحثی مانند دسته بندی و تحلیل اطلاعات، گروه بندی داده ها، تحلیل نرخ بازدهی سرمایه گذاری بنگاه اقتصادی و امثال آن.

رویکردی به توسعه استراتژی های CRM

همانطور که ذکر شد، در بازارهای رقابتی امروز، تنها سازمان هایی قدرت ادامه حیات خواهند داشت که ارتباطات قوی و پایداری با مشتریان ارزشمند خود برقرار نمایند. در مسیر تحول استراتژی های سازمانی از "تمرکز بر محصول" به "تمرکز بر مشتری"، بنگاه های اقتصادی با سه مرحله حساس مواجه خواهند بود.

۱ - شناخت مشتریان،

۲ - ایجاد ارزش (امتیاز) رقابتی قابل توجه، و

۳ - ایجاد فرهنگ مشتری مداری.

الگوی پیشنهادی و فازهای توسعه استراتژی های CRM در زنجیره تامین [۷]

فاز ۱: شناسایی عوامل ارزش آفرین:

- بررسی بازار موجود،

- گروه بندی مشتریان،

- عوامل ارزش آفرین در صنعت مربوطه،

- عوامل ارزش آفرین برای مشتریان، و

¹ Automatic Services

² Catalog Management

³ Proof of Vouchey / Receipt

⁴ Marketing Planning

⁵ Analytical Applications

⁶ Business Process Reengineering

- عوامل ارزش آفرین برای خدمات.

فاز ۲: تدوین استراتژی CRM (در سایه گروه بندی مشتریان):

- ترجیحات در روابط،

- ترجیحات در کانال های ارتباطی،

- ترجیحات در کالاها و خدمات، و

- ترجیحات در خدمات مشتریان.

فاز ۳: آماده سازی و پیاده سازی استراتژی CRM در سایه گروه بندی مشتریان؟

- خدمات و فروش،

- مدیریت فرآیندهای مشتریان،

- استانداردهای تجارب مشتریان، و

- مدیریت اطلاعات مشتریان.

توسعه استراتژی های سیستم CRM در یک سازمان در ارتباط با مشتریان، می تواند با انجام مراحل فوق حاصل

گردد [۱۰].

جایگاه استراتژیک CRM در زنجیره تأمین

با مطالعه تقسیمهای رایج و جایگاه استراتژیک هر یک از راه حل های^۱ موجود همانند CRM و SCM و ERP و امثال آن، می توان دریافت که علیرغم وابستگی های تنگاتنگ در هر یک از این راه حل ها، جدایش و نقاط انفصالی برخوردارند که لازمه بررسی ها و پژوهش های بیشماری است. از آن جمله می توان به نقش و ارتباط CRM و SCM پرداخت. براساس نتایج آخرین مطالعات انجام شده در دانشگاه اوهایو^۲، فرآیندهای عمده تشکیل دهنده زنجیره تأمین به شرح زیر می باشند [۸]:

مدیریت ارتباط با مشتریان	مدیریت ارتباط با مشتری
مدیریت تقاضا	فرآیندهای تکمیل درخواست
توسعه محصول و روانه کردن آن به بازار	مدیریت خدمات مشتریان
کالاهای مرجوعی	جریان تولید

¹ Solution

² Ohio

ویژگی های استراتژیک CRM :

فعالیت ها	فرایندهای جزئی	نماینده فرایندی
- تعیین بخش هایی از گروه مشتریان که در موفق شدن سازمان در حال و آینده، نقش کلیدی ایفا می کنند	بازنگری فرایندهای بازاریابی و سازمانی	تمام فرایندهای زنجیره تامین (طراحی) سیستم ها برای حمایت از قابلیت بالقوه سفارشی کردن (محصولات)
- سودآوری - حاشیه ها - جایگاه رقابتی - تکنولوژی - دانش بازار - منابع - اهداف و مقاصد - قابلیت انطباق - سهم بازار - کانال های تجاری	↓ - تعیین شرایط جهت دسته بندی گروه مشتریان	
- تحلیل درآمد / هزینه برای آلترناتیوهای مختلف - انتخاب حدود و مرزهای تنوع پذیری	↓ - تعیین خطوط راهنما برای در حالت مختلف و متفاوت در سطوح کالا / خدمات مورد توافق	
- در نظر گرفتن مقادیر پایه برای سود - مقادیر مرتبط با سود حاصل برای مشتریان و سود بدست آمده از آنان	↓ توسعه چارچوب برای مقادیر و استانداردها	
- در نظر گرفتن انتخاب های گوناگون جهت تشریح دستاوردهای حاصل از "بهبود فرآیند ها"	↓ - توسعه خطوط راهنما برای تشریح منافع حاصل از بهبود فرآیند با مشتریان	

در این رویکرد، حفظ مزایای رقابتی و حضور موثر در بازارهای پر فشار رقابتی امروز، مستلزم ارتباط تنگاتنگ بین سیستم های فوق الذکر و یکپارچگی و هماهنگی سطح بالا در عملکرد و نتایج خروجی هر یک از آنها می باشد. این هماهنگی از دو دیدگاه قابل بررسی است.

۱ - دیدگاه استراتژیک

۲ - دیدگاه عملیاتی

به منظور تشریح بیشتر الزامات یکپارچگی استراتژیک و عملیاتی این سیستم ها، به عنوان نمونه، ویژگی های استراتژیک و عملیاتی سیستم "مدیریت روابط با مشتریان" ارائه گردیده است [۸].

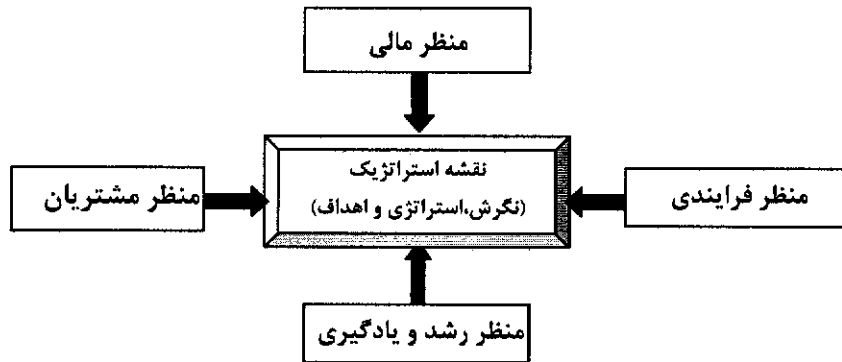
ویژگی های عملیاتی CRM :

فعالیت ها	فرایندهای جزئی	نمایه فرایندی
- تحلیل سودآوری مشتریان - تعیین رشد بالقوه	قائل شدن تفاوت بین مشتریان	تمام فرایندهای زنجیره تأمین
- تعیین مدیر حساب ها / زیر بخش ها - انتخاب اعضای تیم	ایجاد تیم رسیدگی به حساب ها و زیر بخش ها	
- محصولات خریداری شده توسط هر یک از مشتریان - رشد فروش - تعیین جایگاه محصول در صنعت	مرور داخلی بر حساب ها	
- فرصت های فروش - فرصت های کاهش هزینه - فرصت های بهبود خدمات	مشخص کردن فرصت ها در رابطه با هر یک از حساب ها	
- تعیین و ترسیم اولیه PSA - جلب همکاری فرایندهای سازمانی - رایحه PSA به صاحب حساب و اخذ تایید - تکرار فعالیت فوق برای مشتریان کلیدی تا اخذ تایید نهایی - توافق بر سر نحوه ارتباط و طراحی بهبود مستمر آن	توسعه توافق نامه کالا/خدمات و تعریف طرح ارتباطی	
- توسعه و پیگیری طرح پیاده سازی - تماس منظم با مشتریان کلیدی	پیاده سازی توافق نامه کالا / خدمات	
- سودآوری - تمایلات - گزارش عملکرد - هزینه	ارزیابی عملکرد	

آسیب شناسی اجراء نشدن استراتژی CRM

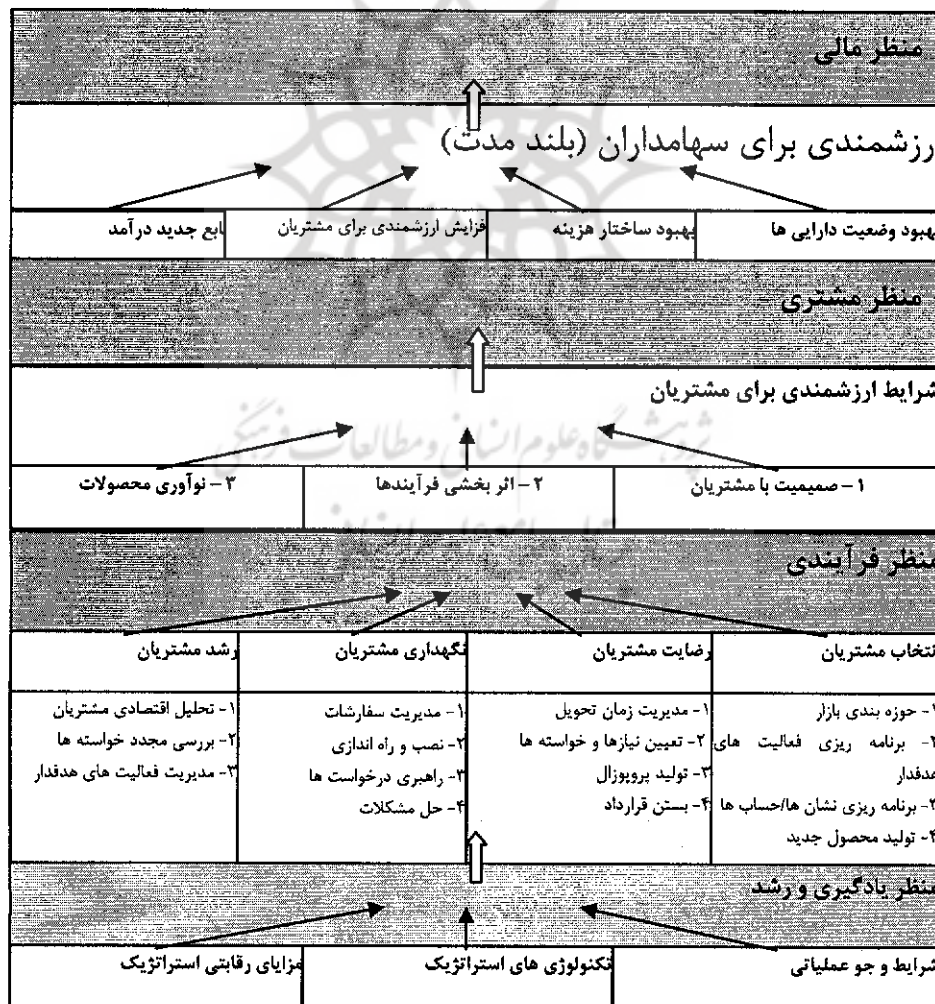
تعداد زیادی از پروژه های پیاده سازی سیستم CRM در کشورها و سازمان های مختلف با شکست مواجه می شوند [۹]. عمده ترین دلیل این مساله، ناتوانی این سازمان ها در توسعه و پیاده سازی استراتژی موثر ارتباطی با مشتریان می باشد. سازمان هایی که بر یک استراتژی جامع CRM تمرکز کرده اند، تجارب موفق تری در استقرار این سیستم نسبت به سازمان هایی که صرفا بر تکنولوژی CRM تمرکز کرده اند، بدست آورده اند. لذا به کارگیری و پیاده سازی استراتژی در CRM، برای سازمان ها مزیت رقابتی به شمار می آید. در واقع، استراتژی CRM تعیین کننده سطح تکنولوژی به کار گرفته شده در پیاده سازی این سیستم در بنگاه اقتصادی خواهد بود که به نوبه خود، تحت تاثیر استراتژی سازمان در ارتباط با مشتریان می باشد.

به عنوان مثال از تکنیک BSC می توان به عنوان یکی از ابزارهای ارزیابی عملکرد سازمان ها در دستیابی به استراتژی های CRM اشاره کرد. چارچوب کلی این تکنیک به شرح زیر است:



شکل شماره ۴ [۹]

تکنیک BSC^۱، اهداف استراتژیک قابل اندازه گیری CRM را از چهار منظر مورد بررسی قرار می دهد. مدل پیشنهادی زیر، از متدولوژی گارتنر در توسعه استراتژی CRM اقتباس شده است [۹].



^۱ Balance Scorecard

با استفاده از ابزار BSC می توان جایگاه استراتژیک سیستم CRM در سازمان را مشخص نمود و تصمیمات راهبردی شرکت و بنگاه اقتصادی را بر مبنای آن قرار داد. در واقع با این رویکرد، اجرایی نمودن استراتژی CRM، به معنای پاسخ گویی به سؤالات مطرح از دیدگاه این ۴ منظر در تکنیک BSC می باشد [۹].

با تهیه نقشه اولیه استراتژیک برای CRM، می توان اهداف عملیاتی را مشخص نمود و با توجه به توان رشد سازمانی، مقادیر عددی هدف را تعیین کرد. به عنوان مثال، در منظر مشتری، یکی از اهداف عملیاتی می تواند کسب ۲۵ درصد از کل بازار در حوزه یک محصول خاص باشد.

نتیجه گیری

بنگاه های اقتصادی امروزه در پی برقراری ارتباط یک به یک با مشتریان ارزشمند خود می باشند، به نحوی که بخشی از نیروی رقابتی شرکت های تولیدی و خدماتی، مصروف جذب، نگهداری و پایدار نمودن روابط با مشتریان می شود. نکته با اهمیت در رابطه با تعیین میزان ارزشمندی مشتریان، وجود بانک اطلاعاتی قدرتمندی است که از طریق آن بتوان سودآوری هر مشتری برای بنگاه اقتصادی را تحلیل نمود. از سوی دیگر، گردآوری و نگهداری اطلاعات امری زمان بر و پرهزینه است. لذا باید ارزشمندترین اطلاعات در رابطه با سودمندترین مشتریان را جمع آوری و نگهداری نمود.

در این راستا، مدیریت دانش به عنوان یک ابزار اداره ی اطلاعات، بر کسب دانش آشکار و توزیع آن از طریق تکنولوژی روز مانند اینترنت و پایگاههای اطلاعاتی وامثال آن، و همچنین بر دانش پنهان موجود در تجارب کارکنان و فرهنگ سازمان تاکید داشته و بر استفاده ی به موقع و بجای آن اصرار می ورزد.

سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری و ابزارهای تکنولوژیک آن با حفظ یکپارچگی لازم بین اطلاعات گردآوری و نگهداری شده، علاوه بر تسریع فرآیندها و اتوماسیون فعالیت های بازاریابی، فروش و خدمات مشتریان، امکان دسترسی سریع مشتریان به بنگاه اقتصادی را فراهم کرده و به میزان قابل توجهی بر رضایت مشتریان از ارتباط با بنگاه اقتصادی می افزاینند.

منابع و مآخذ

- [1]: Thompson, Bob, "Customer Relationship Management", the CRM Solutions Guide, June 2002
- [2]: James, R. Rosen field, "Customer Relationship Management, A Brief Story and a big Mystery", www.crmguru.com, Feb 2002
- [3]: Thompson, Bob, "The Customer Relationship Management Primer", the CRM Solutions Guide, July 2002
- [4]: www.one to one.com
- [5]: CRMUK. CO. UK, "Strategic Customer Management"
- [6]: Gray, Paul, "Customer Relationship Management", University of California, March 2001
- [7]: The Strategic Planning Group, "Approach to Developing Customer Relationship Management Strategies"
- [8]: The global supplychain management Forum, "Customer Relationship Management – Strategic", The Ohio state University
- [9]: Murphy, Kevin, "Use of Balance Scorecard to Execute CRM Strategy", Gartner Group, July 2002
- [10]: Marvich, Vickie, "CRM Across The Enterprise, Integration The Channels", Nortel Networks, March 2003
- [11]: Martin, Andrew, "CRM", www.Nowadays Customer.com, April 2004

(۱۲) رضایی کامران، پاییز ۱۳۸۳، جزوه مدیریت ارتباط با مشتری و سنجش رضایت مشتری (CRM & SCM)، تهران، انتشارات آکادمی (RWTUV) ایران - آلمان.