

## تاثیر پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان ها

حسین باغشیخی<sup>۱</sup>

حمیدرضا رجب زاده<sup>۲</sup>

حسین سفاری<sup>۳</sup>

### چکیده

در دو دهه اخیر مفهومی تحت عنوان مدیریت ارتباط با مشتری در سطح جهانی و محافل علمی مورد استقبال عمومی و پژوهشگران قرار گرفته و اخیراً به طور گسترده ای در شرکت ها و سازمان های زیادی به کار گرفته شده است. علی رغم اثبات فواید و مزایای سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و نقش آن در حفظ مزایای رقابتی شرکت ها، فرآیند پیاده سازی آن در برخی موارد بسیار پیچیده بوده و اجرای آن زمان بر و مستلزم صرف هزینه های بسیار زیادی می باشد.

با توجه به اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری برای سازمان ها، هدف این مقاله بررسی تاثیرات پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان ها می باشد. از این رو، در بخش اول مقاله پس از ارائه یک مقدمه، مفهوم و تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری آورده شده و سپس تاریخچه آن ذکر گردیده است. در بخش بعدی اهداف و مزایای اجرای این سیستم بیان شده و در قسمت بعدی به مدل های اجرای موفقیت آمیز سیستم اشاره گردیده است. در بخش انتهایی نیز نتیجه گیری ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** رقابت، مشتری، سودآوری، موفقیت، پیاده سازی، ارزش آفرینی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> دانش آموخته دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات، موسسه آموزش عالی سینا (کاشان)،  
hamid.rajabzade6400@gmail.com

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات، موسسه آموزش عالی سینا (کاشان)

## مقدمه

مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۱</sup> به عنوان یک عبارت نوین در اواسط دهه ۱۹۹۰ رواج یافت. گرچه مدیریت ارتباط با مشتری یک مفهوم نوین است. اما اصول آن از مدت های مدیدی وجود داشته است. بازار یابان، همواره ارتباطات نزدیک با مشتریان را ترویج کرده اند. سودآوری مشتری نیز به طور چشمگیری برای سالیان متمادی مد نظر بوده است. زیرا بسیاری از سازمان ها بر مبنای محصول یا خطوط کانال ارتباطی که در مقابل مشتری قرار می گیرد، سازماندهی شده اند. به طریق مشابه، مفهوم سفارش سازی انبوه برای نزدیک به یک دهه در ادبیات موضوع مطرح بوده است. تمام موارد ذکر شده اساساً در حد مفاهیمی نظری به شکل آرزوها و نه یک واقعیت تجاری، باقی مانده بودند ولی امروزه، به دلیل پیشرفت های صورت گرفته در فناوری اطلاعات و ارتباطات، وعده ارتباطات فرد به فرد، تجزیه و تحلیل ارزش مشتری و تولید انبوه سفارش امکان پذیر گردیده است .

مدیریت ارتباط با مشتری استراتژی تجاری متمرکز بر مشتری می باشد که با ارائه خدمات شخصی تر به هر مشتری، وفاداری او را افزایش می دهد. برخی مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان یک رویکرد مدیریتی می دانند؛ که شامل شناسایی، جذب، توسعه و حفظ ارتباط موفق با مشتری به صورت همیشگی و در جهت افزایش سودآوری است. پژوهش ها نشان داده که پنج درصد افزایش در حفظ مشتری، نود و پنج درصد افزایش در ارزش برای سازمان را در بر خواهد داشت .

## مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری

سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در حقیقت یکی از سیستم های راهبردی است که به جمع آوری نیازها و رفتارهای تجاری مشتریان تا به ایجاد روابط قوی تر با آن ها منجر شود. در نهایت رابطه قوی با مشتریان مهم ترین رمز موفقیت هر کسب و کار است. مدیریت ارتباط با مشتری از سه بخش اصلی تشکیل شده است: مشتری، روابط و مدیریت. منظور مشتری مصرف کننده نهایی است که در روابط ارزش آفرین، نقش حمایت کننده را دارا می باشد. منظور از روابط؛ ایجاد مشتریان وفادار تر و سودمند تر از طریق ارتباطی یادگیرنده می باشد. و مدیریت عبارت است از خلاقیت هدایت یک فرایند کسب و کار مشتری مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرایندها و تجارب سازمان و امروز در سازمان ها به مدیریت ارتباط با مشتری، اهمیتی استراتژیک داده شده است. در شرایط دشوار رقابت، ارتباط به هنگام و سازمان یافته با مشتریان، مناسب ترین راه افزایش رضایت مشتری، افزایش فروش و در عین حال کاهش هزینه هاست و با توجه به این مسایل، مدیریت ارتباط با مشتریان در سازمان ها، نوعی استراتژی تجاری به شمار می رود (آقا داوود، ۱۳۸۵)

اگرچه مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یکی از مهم ترین مباحث تجارت الکترونیک مطرح است، اما هیچ تعریف مشترک و واضحی از آن وجود ندارد. بعضی از تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری از زبان متخصصان و تحلیل گران به شرح زیر می باشد:

- آرمسترانگ در سال ۲۰۰۴، مدیریت ارتباط با مشتری را به این صورت توصیف می کند:
- "فرآیند کلی ایجاد و نگهداری رابطه با مشتریان سودآور از طریق ارائه ارزش بیشتر به مشتریان و جلب رضایت بیشتر آنان".
- کودول<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۸، مدیریت ارتباط با مشتری را تحت عنوان ترکیب فرآیندها و تکنولوژی های کاری در مورد مشتری تعریف می کند.
- دودس در سال ۲۰۰۱، بیان می دارد که مدیریت ارتباط با مشتری درباره ارائه خدمات بهتر به مشتریان در همه سطوح سازمانی است.
- سویفدر در سال ۲۰۰۱، مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان رویکرد سازمانی برای فهم و تأثیر رفتار مشتری در ارتباطات وی با سازمان، به منظور بهبود در جذب، حفظ، وفاداری و سودآوری مشتری تعریف کرده است.
- شیت و پارواتیار در سال ۲۰۰۱، مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان «استراتژی جامع و فرآیند جذب، حفظ و مشارکت با مشتریان انتخابی جهت ایجاد ارزش بالاتر برای سازمان و مشتری است، که شامل یکپارچگی بخش های بازاریابی، فروش، خدمات مشتری و زنجیره تأمین سازمان برای دستیابی به کارایی بیشتر و مؤثر در ارائه ارزش به مشتری است» تعریف کرده اند.
- ویکسون مدیریت ارتباط با مشتری را هر برنامه کاربردی می داند که به سازمان برای بهینه سازی تعامل با مشتریان و تأمین کنندگان از طریق نقاط تماس بیشتر با آن ها و با هدف کسب و حفظ مشتریان کمک می کند.
- گروه مشاوران گارتنر، مدیریت ارتباط با مشتری را توسعه پایگاه دارایی مشتری (فرا تر از پایگاه داده مشتری) می دانند. با این فرض، علاوه بر توسعه و اتوماسیون قابلیت های فروش، بازاریابی و خدمات رسانی فعلی، مدیریت ارتباط با مشتری درک چگونگی دستیابی به اهداف سازمانی چون هدف گیری، گسترش و حفظ مشتریان را الزامی می سازد. طبق این دیدگاه، استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری باید به مشتریان از منظر چرخه حیاتشان و نه از منظر قابلیت های فروش و بازاریابی و خدمات، نگاه کند. در این استراتژی، همه قسمت های سازمان باید شراکت کنند.
- اما آنچه در همه تعاریف موجود مشترک است توافق بر سر بخش های اصلی مدیریت ارتباط با مشتری است.

مدیریت ارتباط با مشتری از سه بخش اصلی زیر تشکیل شده است:

**الف - مشتری :** مشتری تنها منبع سود فعلی و رشد سازمان می باشد. به عبارتی مدیریت ارتباط با مشتری رویکردی برای تشخیص، جذب و حفظ مشتری با بهره گیری صحیح و اصولی از فن آوری اطلاعات است. در مدیریت ارتباط با مشتری منظور از مشتری، مصرف کننده نهایی است که در روابط ارزش آفرین، نقش حمایت کننده را دارا می باشد.

**ب - روابط:** رابطه میان یک سازمان و مشتریان آن، یک رابطه مداوم، دوجانبه و بسیار با ارزش و سود می باشد. منظور از روابط در واقع ایجاد مشتریان وفادارتر می باشد.

**ج - مدیریت :** باید توجه داشت که مدیریت ارتباط با مشتری به معنی مدیریت ارتباط با مشتری نه بازاریابی ارتباط با مشتری است. مدیریت مفهومی گسترده تر از بازاریابی داشته و منظور از آن خلاقیت و هدایت یک فرایند کسب و کار مشتری مدار است که مشتری را در مرکز فرایندها و تجارب سازمان قرار می دهند.

### تاریخچه CRM

شاید بتوان تاریخچه ظهور مباحث مرتبط به CRM را در سه دوره زیر خلاصه نمود:

**الف) دوره انقلاب صنعتی (تولید دستی تا تولید انبوه):** ابتکارات فورد در به کارگیری روش تولید انبوه به جای روش تولید دستی، یکی از مهم ترین شاخص های این دوره می باشد. هر چند تغییر شیوه تولید باعث شد که محدوده انتخاب مشتریان از نظر مشخصه های محصول کاهش یابد (نسبت به تولیدات صنایع دستی) اما محصولات تولید شده به روش جدید از قیمت تمام شده پایین تری برخوردار شدند. به عبارتی دیگر در انتخاب روش تولید انبوه از سوی فورد، افزایش کارایی و صرفه اقتصادی مهم ترین اهداف پیش بینی شده بودند.

**ب) دوره انقلاب کیفیت (تولید انبوه تا بهبود مستمر):** این دوره هم زمان با ابتکار شرکت های ژاپنی مبنی بر بهبود مستمر فرآیندها 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 عرصه رقابتی و گسترش فرهنگ حفظ و بهبود کیفیت محصول (از طریق ابزارهای مختلف کیفیتی) دیگر این مزیت رقابتی برای شرکت ها پیشرو و کارساز نبوده و لزوم یافتن راه های جدیدی برای حفظ مزیت رقابتی احساس می شد.

**ج) دوره انقلاب مشتری (بهبود مستمر تا سفارشی سازی انبوه):** 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 رضایت مشتریان سابق خود معطوف نمایند.

### اهداف مدیریت ارتباط با مشتری

تا کنون اهداف مدیریت ارتباط با مشتری توسط محققان مختلفی بیان شده که در زیر به برخی از این دیدگاه‌ها اشاره می‌گردد:

### اهداف مدیریت ارتباط با مشتری از دیدگاه بارنت

بارنت در سال ۲۰۰۱ تصریح می‌کند که اهداف مدیریت ارتباط با مشتری را عموماً می‌توان در سه گروه صرفه جویی در هزینه‌ها، افزایش درآمد و اثرات استراتژیک قرار داد. وی اذعان دارد که اهداف زیر برای سازمانی که مدیریت ارتباط با مشتری را اجرا می‌کند منطقی به نظر می‌آید:

- افزایش در آمد حاصله از فروش
- بهبود میزان موفقیت
- افزایش سود
- افزایش میزان رضایت مشتریان
- کاهش هزینه‌های اداری بازاریابی و هزینه‌های عمومی فروش (الهی و حیدری، ۱۳۸۷)

### اهداف مدیریت ارتباط با مشتری از نقطه نظر نول

نول در سال ۲۰۰۰ بیان داشت که کلید مدیریت ارتباط با مشتری شناسایی چیزهایی است که برای مشتریان ایجاد ارزش کرده سپس ارایه آن‌هاست. در این دیدگاه در حالی که مشتریان دارای نگرش‌های مختلفی به ارزش هستند روش‌های بسیاری برای ارضای هرکدام از آن‌ها وجود دارد. بنابراین اهداف مدیریت ارتباط با مشتری عبارتند از:

- شناسایی ارزش‌های خاص هر بخش از مشتریان
- درک اهمیت نسبی آن‌ها برای هر بخش مشتری
- تعیین این‌که آیا ارایه چنین ارزش‌هایی به شیوه مثبت اثرگذار خواهد بود یا خیر
- ارتباط دادن و ارایه ارزش‌های متناسب هر مشتری به شیوه‌ای که آن‌ها بخواهند اطلاعات را دریافت کنند.
- اندازه‌گیری نتایج و اثبات بازده سرمایه‌گذاری (الهی و حیدری، ۱۳۸۷)

### اهداف مدیریت ارتباط با مشتری از نظر سویفت

سویفت در سال ۲۰۰۱ بیان داشت که هدف مدیریت ارتباط با مشتری افزایش فرصت‌های کسب و کار از طرق زیر است

- بهبود فرایند ارتباط با مشتریان واقعی
- ارایه محصولات صحیح به هر مشتری
- ارایه محصولات صحیح از طریق کانال‌های صحیح به هر مشتری
- ارایه محصولات صحیح در زمان صحیح به هر مشتری (سویفت، ۲۰۰۱).

### اهداف مدیریت ارتباط با مشتری از دیدگاه گالبریت و راجرز

گالبریت و راجرز معتقدند که عوامل بسیاری بر تصمیم خرید مشتری تاثیر می گذارند. مشتریان محصولات و خدماتی را خریداری می کنند که انتظاراتشان را برآورده کرده یا فراتر از آن بوده و توجهات اختصاصی شده کارکنان را در بر داشته باشد. یک سازمان ملزم است تا انتظارات مشتریان را به صورت سازگاری برآورده کند تا به بقای بلندمدت خود کمک کند. این مساله امروزه با وجود رقابت بی رحمانه و جهانی دارای اعتبار خاصی است. آن ها سه هدف عمده مدیریت ارتباط با مشتری را سفارشی سازی، ایجاد ارتباطات شخصی شده ( اختصاصی شده برای هر مشتری) و ارائه خدمات پشتیبانی بعد از فروش می دانند. رینولد کاربردهای مدیریت روابط با مشتریان را در اتوماسیون مراکز تماس، سیستم فروش و بازاریابی، تهیه مخازن داده، مدیریت ارتباط الکترونیک و مدیریت دانش بیان نموده است. مشتریان انتظار دارند فوراً با فردی که اطلاعات کامل در مورد آنان دارد صحبت کنند. بنابراین یک وب سایت و یا سیستم مخابراتی برای ایجاد اطلاعات کامل نیاز آنها را تأمین سازد، مورد انتظار است. ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتری به راهنمایی مشتریان در کاربری وب سایت سازمان، جمع آوری اطلاعات درباره محصولات، به روز نمودن اطلاعات حساب خود و در صورت نیاز چک نمودن سفارشات خود با فشار یک کلید کمک زیادی می کند( الهی و حیدری، ۱۳۸۷)

سه سطح مدیریت ارتباط با مشتریان شناسایی شده اند:

- ۱- مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی که شامل مدیریت اتوماسیون فرایندهای مواجهه با مشتری و تعاملات مشتریان در بخش های بازاریابی، خدمات و فروش است.
- ۲- مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی که شامل تحلیل، مدلسازی، ارزیابی و بهینه سازی منابع اطلاعاتی برای درک بهتر رفتار مشتری است و رابطه سودمندی بین کسب و کار و مشتریان ایجاد خواهد کرد.
- ۳- مدیریت ارتباط با مشتری مشارکتی که تعامل میان سازمان، مشتریان و مجراهای ارتباطی را ممکن می سازد، وسیله ارتباط مشتری با سازمان است و همکاری میان تامین کنندگان، شرکاء و مشتریان را عملی می سازد(اولیور، ۱۹۹۹).

### اهداف مدیریت ارتباط با مشتری از نقطه نظر کالاکوتا و رابینسون

براساس نظریات کالاکوتا و رابینسون، مدیریت ارتباط با مشتری نوعی چارچوب یکپارچه و استراتژی کسب و کار محسوب می شود. آن ها سه هدف را برای چارچوب سازمانی مدیریت ارتباط با مشتری شناسایی کرده اند که عبارتند از:

- استفاده از ارتباطات با مشتریان موجود برای افزایش در آمد
- استفاده از اطلاعات یکپارچه شده برای خدمات برتر
- معرفی فرایندها و روش های سازگار مکرر( الهی و حیدری، ۱۳۸۷)

### مزایای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری

مزایای یک برنامه موثر مدیریت ارتباط با مشتری بهبود رضایت مشتریان، افزایش رشد درآمد و افزایش مزیت رقابتی به عنوان نتیجه حفظ مشتریان در بلند مدت می باشد. مدیریت ارتباط با مشتری اغلب تمرکز یک شرکت را از سرمایه گذاری زیاد بر مشتریان جدید به حفظ یکی از مشتریان موجود تغییر می دهد. دلایل مالی زیادی که ناشی از تحقیقات انجام شده می باشد، نشان می دهد که افزایش حفظ مشتری باعث افزایش وفاداری مشتریان و در نتیجه جریانات نقدی بیشتر، افزایش سودآوری و کاهش هزینه های عملیاتی می شود. مدیریت ارتباط با مشتری همچنین کمک می کند که به مشتریان به عنوان یک دارایی نگریسته شود. مدیریت ارتباط با مشتری به مشتریان این اجازه را می دهد که روابط خود با تامین کنندگان را بیشتر از هر روش دیگری، مدیریت کنند. اگرچه این روش ممکن است حفظ مشتریان را دشوار تر کند.

مزایای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری به طور کلی به سه دسته تقسیم می شود:

#### الف - مزایای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری برای سازمان

خدمات مناسب عبارت است از شناسایی و آگاهی کامل از نیازهای مشتریان و پاسخگویی فعالانه به این نیازها و مدیریت ارتباط با مشتری راه حلی است در جهت اهداف سازمان که به صورت ساخت یافته سازمان را در شناسایی، پیش بینی و پاسخگویی به نیازهای مشتریان یاری می رساند. در این صورت مدیریت ارتباط با مشتری مزایا و برتری های بسیاری را برای یک سازمان به ارمغان می آورد (هورویننتر ژاک، ۱۳۸۲).

#### ب - مزایای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری برای مشتریان

مبنای مدیریت ارتباط با مشتری ارزشی است که به مشتری ارائه می گردد و این ارزش چیزی است که مشتری درک مثبتی از آن دارد. این ارزش می تواند مزایای زیر را برای مشتری فراهم سازد: تضمین کیفیت ایجاد تصور مثبت در قبال محصول، افزایش قابلیت اطمینان، ضمانت مرتبط با علامت مشخصه محصول که از طریق برنامه های بازاریابی حاصل می شود (ساسان نژاد، ۱۳۸۳).

#### ج - مزایای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری برای کارمندان

استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری برای کارمندان سازمان نیز مزایایی دارد که از آن جمله می توان به راحتی استفاده از سیستم توسط کاربران، امکان انجام کار و فعالیت بیشتر در زمان مشابه، دریافت حقوق و مزایای بیشتر، احساس خود مدیریتی و رهبر بودن اشاره کرد (انتظاری یزدی، ۱۳۸۸).

#### مدل های ارائه شده در زمینه پیاده سازی مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری

بنا به دیدگاه آقای لی ویت در رابطه با موفقیت طرح های نو آورانه باید به چهار دسته متغیر سازمانی توجه شود: ۱- تکنولوژی؛ ۲- فرم و ساختار سازمانی؛ ۳- افراد؛ ۴- فرآیند.

برای حفظ توازن و تناسب سازمان با تغییر هر دسته از این عوامل، دیگر فاکتور ها نیز بایستی به تناسب تغییر یابند. در صورت استفاده از فن آوری اطلاعات جدید، برای استفاده بهینه از آن ممکن است فرآیندهای شغلی هم تغییر یابند. استفاده از فن آوری اطلاعات جدید و طراحی مجدد فرآیندها، ممکن است نیاز به تغییر مهارت های پرسنلی و احتمالاً ساختار سازمانی داشته باشد (زرگر، ۱۳۸۲). اوکر و مودامبی مدل نظریه ای را به منظور ارزیابی آمادگی سازمان برای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری طراحی کرده اند که از سه بعد فکری، اجتماعی و فناورانه و در ۹ گروه تشکیل شده است. در این مدل بعد فکری شامل گروه های استراتژی، ساختار و برنامه ریزی، بعد اجتماعی شامل گروه های فرهنگ، تعاملات ذینفعان، و دانش قلمرو کاری و بالاخره بعد فناورانه در برگیرنده گروه های برنامه کاربردی مدیریت ارتباط با مشتری، توانمندی های IT و مدیریت دانش اشاره می شود. این محققان به عوامل رایجی به نام عوامل آمادگی اشاره دارند که برای سنجش میزان آمادگی سازمان ها در هر کدام از نه گروه فوق به کار می روند .

هم چنین لویی و سین بر طبق تحقیقات گذشته که در مورد مدیریت ارتباط با مشتری انجام گرفته است، عوامل مؤثر در پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری را در چهار مؤلفه زیر دسته بندی کرده اند:

۱- تمرکز بر مشتریان کلیدی: جنبه های اساسی این مؤلفه شامل بازاریابی مشتری محور، ارزیابی ارزش طول عمر مشتریان و شخصی سازی می باشد؛

۲- مؤلفه سازماندهی متناسب ساختار سازمانی، که تعهد منابع سازمان و مدیریت منابع انسانی عوامل کلیدی برای موفقیت سازماندهی شرکت در اجرای موفقیت آمیز مدیریت ارتباط با مشتری محسوب می شود؛

۳- مؤلفه مدیریت دانش: که عوامل کلیدی آن عبارت است از:

یادگیری و تولید دانش، انتشار و به اشتراک گذاشتن دانش و بکارگیری دانش؛

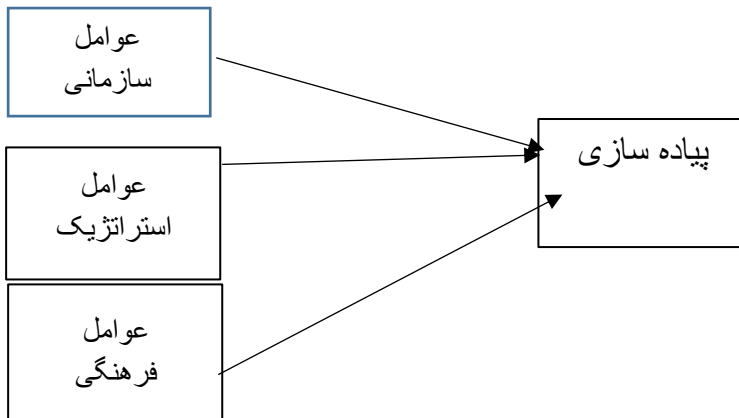
۴- مؤلفه تکنولوژی: که انتظار داشتن روابط یک به یک، تجزیه و تحلیل ارزش هر مشتری و شخصی سازی انبوه از عوامل کلیدی آن می باشند (لئو و همکاران، ۲۰۰۵).

هم چنین آدام لیندگرین و همکاران (۲۰۰۶) نه عامل را برای موفقیت CRM لازم می دانند که این عوامل عبارتند از :

۱- ساختار سازمانی، ۲- استراتژی مشتری، ۳- فرهنگ، ۴- افراد، ۵- استراتژی تعامل با مشتری، ۶- فرآیند، ۷- فناوری اطلاعات، ۸- استراتژی خلق ارزش، ۹- مدیریت دانش (محرابی و همکاران، ۱۳۸۹).

سی لین (۲۰۰۷) با شناسایی عوامل مؤثر بر به کارگیری CRM چارچوب پیشنهادی شکل زیر را در خصوص پیاده سازی موفق نظام مدیریت ارتباط با مشتری ارائه نموده است:





که در آن:

الف- عوامل سازمانی: شامل یکپارچگی سازمانی دسترسی به منابع تعهد مدیران اجرایی آمادگی سیستم می باشند.

ب- عوامل استراتژیک: شامل چشم انداز برنامه ریزی و فرهنگ مشتری مداری است.

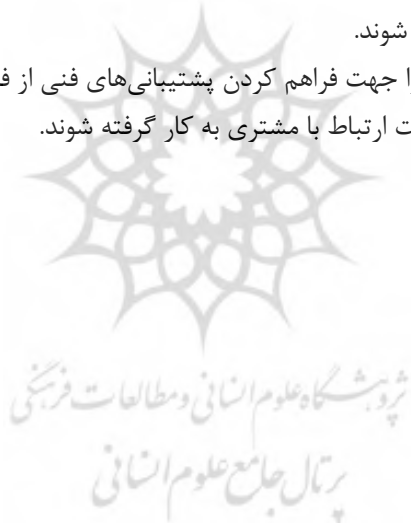
ج- عوامل فرهنگی: شامل شبکه سازی و تعامل انسانی است (به نقل از زارعی و ملایی، ۱۳۹۱).

### نتیجه گیری

در روندهای کسب و کاری جدید، به دست آوردن رضایت مشتریان جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف سازمان ها به خود اختصاص داده است و مدیران ارشد به خوبی می دانند موفقیت آن ها در راه رسیدن به اهداف کلان سازمان، در گرو جلب رضایت مشتریان است. از سوی دیگر نمی توان 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 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. با توجه به اهمیت این موضوع به مدیران سازمان ها و شرکت ها توصیه می گردد تا:

- ۱- مشتریان کلیدی سازمان مورد شناسایی قرار گرفته و بانک اطلاعاتی مناسبی برای ذخیره اطلاعات آنان طراحی شود.
- ۲- با مشتریان کلیدی سازمان در خصوص خدمات مورد نیاز آن ها تبادل نظر شده و نیاز آن ها شناسایی شود.
- ۳- خدمات خاصی بر اساس نیازهای مشتریان کلیدی به آنان ارائه شود.

- ۴- ایجاد هماهنگی و انسجام بیشتر در بین اجزاء مختلف سازمان به منظور پاسخگویی سریع به نیازهای در حال تغییر مشتریان.
- ۵- از فن آوری های مدرن و مبتنی بر وب به منظور ارائه خدمات الکترونیک استفاده شود.
- ۶- ساختار سازمانی شعبات براساس نوع مشتری طراحی شود نه بر اساس وظیفه
- ۷- اهداف سازمان و شعب در خصوص نوع خدماتی که می توانند ارائه نمایند مشخص باشد.
- ۸- تجارب و دانش افراد مستند سازی شده و در اختیار سایر کارکنان قرار گیرد.
- ۹- جلساتی به صورت هفتگی یا ماهانه و بطور منظم در بین کارکنان شعب برگزار تا موجبات انتقال دانش و تجربه کارکنان به یکدیگر فراهم شود.
- ۱۰- کارکنان شایسته به نحو احسن مورد تقدیر قرار گیرند.
- ۱۱- نحوه برخورد با مشتریان و ارائه سریع خدمات به مشتریان جزء شاخص های ارزیابی عملکرد آنان قرار گیرند.
- ۱۲- برنامه های آموزشی مناسب برای کارکنان طراحی شده تا کارکنان در زمینه برقراری ارتباط قوی با مشتری توانمند شوند.
- ۱۳- کارکنان فنی مناسبی را جهت فراهم کردن پشتیبانی های فنی از فناوری های کامپیوتری مورد استفاده در مدیریت ارتباط با مشتری به کار گرفته شوند.





- Souiden, N., Kassim, N. M., & Hong, H. J., (2006), the effect of corporate rr dddigg ii msss inns nn oommmmm' pruuutt vvll aatio.. pppppppn uuuraal of Marketing, 40:825–845.
- Sweeney, J. C., & Swait, S. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. Journal of retailing and consumer services, 15, 179-193.
- Swift, R. S. (2001). Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, 6-54
- Tat Keh, H. Hwai Lee, Y., (2006), do reward programs build loyalty for services? The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards, Journal of Retailing, Vol. 82, pp127–136.
- Tuuy Uyen, H. N. (1998). Strategies for Successful CRM implementation, 33-51.
- Verhoef, P. C., Donkers, B., (2001). Predicting customer potential value: An application in the insurance industry. Decision Support Systems, Vol.32 (2), pp.189-199.

