



## ارائه چارچوب استراتژیک برای مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری

رضا موسوی زاده (الف)، فاطمه پولک\* (ب)

الف: دکتری مدیریت، عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

ب: دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور؛ [poulackfatemeh@gmail.com](mailto:poulackfatemeh@gmail.com)

### چکیده

مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان یکی از چالش برانگیزترین رهیافت‌های مدیریتی می‌باشد. این چالش از آن جهت است که اولاً تعریف عام و پذیرفته شده‌ای برای آن در بین سازمان‌ها وجود ندارد و دوم اینکه بسیاری از سازمان‌ها صرفاً از دید فناوری به آن می‌نگرند. این مقاله سعی دارد تعریفی از مدیریت ارتباط الکترونیک ارائه دهد و آنرا با مدیریت ارتباط غیر الکترونیک با مشتری مقایسه کند و سپس در قالب یک مدل آن را از دیدی چند بعدی و استراتژیک مورد بررسی قرار دهد. در این چارچوب استراتژیک، مدیریت ارتباط الکترونیک به فرایندهای کوچکتر و قابل مدیریت تقسیم می‌شود تا از این رهگذر سازمان‌ها و مشتریان با برقراری تعاملات موثر و کارا به حداکثر ارزش دست یابند. در این مقاله کوشش شده است با نگاهی به پیشینه حوزه مدیریت ارتباط الکترونیک به مشتریان، نخست تعریفی از CRM و e-CRM داده و سپس دلیل حرکت CRM به e-CRM را توضیح داده، همچنین روند تحولات مدیریت ارتباط با مشتری ترسیم شود تا بتوان چارچوبی استراتژیک برای مدیریت ارتباط الکترونیک به مشتریان تشریح شود.

**واژگان کلیدی:** مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری، کانال ارتباطی، اطلاعات

مشتریان



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ۱- مقدمه

ظهور کسب و کار الکترونیکی بسیاری از جنبه‌های تجارت‌های کنونی را تغییر داده است و سازمان‌های جدیدی را با مدل‌های کسب و کار جدید، ایجاد نموده است. امروزه سازمان‌ها، شروع به بازنگری در روابط مهم و اساسی خود نموده‌اند که یکی از آن‌ها و به نوعی مهمترین آن‌ها، بازنگری رابطه‌ی بین مشتری و سازمان‌ها می‌باشد. بطور خلاصه، بسیاری از سازمان‌ها در دنیای دیجیتال امروز با یکسری از تقاضاهای رو به رشد و پیچیده<sup>۱</sup> مشتریان روبرو می‌شوند که به سرویس‌های سطح بالا و فوری در طول کانال‌های دسترسی چندگانه (از قبیل اینترنت، پست الکترونیک، فاکس تحت وب و...) نیاز دارند، و از طرفی نیز این تقاضاها شامل تمام زمینه‌هایی که مشتری با سازمان در تعامل است (مانند: فروش، بازاریابی، خدمات و...) می‌باشد. برای غلبه بر این چالش‌ها، بسیاری از سازمان‌ها، به مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری روی می‌آورند. این مفهوم نو ظهور و مشق عملی، توانایی کسب، یکپارچگی و پخش داده را از طریق وب سایت سازمان، فراهم می‌آورد (پن، ۲۰۱۷).

مدیریت ارتباط با مشتری فلسفه‌ای در کسب و کار است که دور نمای سازمانی را در تجارت با مشتریان ارائه می‌کند [۴]. به تعبیر دیگر به همه فرایندها و فناوری‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می‌گیرد. این فن شامل پیاده‌سازی یک راه حل جامع می‌باشد که با یکپارچه کردن افراد فرایندها و فناوری یک ارتباط بی نقص بین تمام فعالیت‌های مربوط به مشتری برقرار می‌کند تا ارتباط ما را با تمام مشتریان بیشتر کند (موسوی، ۱۳۹۵).

از طرف دیگر می‌توان آن را یک عنصر عریض و پهناور محاوره‌ای دانست که چهار مرحله کلیدی کسب مشتری، حفظ مشتری، توسعه مشتری و تمایز مشتری را برمی‌گیرد که در این میان حفظ مشتری به عنوان مهمترین عنصر شناخته شده است. زیرا نگهداری مشتری موجود حدوداً پنج برابر ارزان تر از کسب مشتری جدید تخمین زده شده است (هلمز، ۲۰۱۴). علاوه بر این در صورتی که مدیر سازمان بین مشتریان از لحاظ سلیقه و نوع درخواست آنها تمایز قائل شود موجب می‌شود که کسب مشتریان جدید با پیشنهاد مشتریان فعلی افزایش یافته و این چرخه همچنان در گردش باشد. مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی یک استراتژی بازاریابی، فروش و خدمات الکترونیکی یکپارچه می‌باشد که در شناسایی، به دست آوردن و نگهداری مشتریان که به عنوان بزرگترین سرمایه شرکت می‌باشند ایفای نقش می‌کند. مدیریت روابط با مشتریان الکترونیکی، نتیجه یکی از تغییرات بنیادین در باورها و پارادایم‌های تجاری است و آن تغییر رویکرد سازمان‌ها از روابط انبوه و کلی با گروه‌های مختلف مشتریان به روابط تک تک و مجازی با آنها از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطاتی باشد، به عبارت دیگر راهبرد تجاری است که به سمت افزایش حجم مبادله‌های تجاری شرکت پیش می‌رود. در واقع می‌توان این گونه بیان نمود که مدیریت روابط مشتریان الکترونیکی حاصل کاربرد فناوری وب و اینترنت به منظور تسهیل، پیاده‌سازی و کارایی سیستم‌های CRM می‌باشد (سرافرازی و همکاران، ۱۳۹۶). در این مقاله کوشش شده است نخست تعاریف دقیق و روشنی از مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری ارائه شود. سپس به بیان تفاوت‌های این دو رویکرد پرداخته خواهد شد. پس از آن به مفهوم سازی مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری در بستر تجارت الکترونیک پرداخته خواهد شد. در نهایت نیز چارچوبی استراتژیک برای مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان ارائه می‌شود.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

امروزه اینترنت به عنوان بستری مناسب برای انجام بسیاری از تبادلات تجاری مطرح شده و مشتریان دردیای مجازی امروز، نیازهای متفاوتی دارند که پرداختن به آن ها از طریق شیوه‌های سنتی هرگز مقدور نمی باشد. همچنان که در سال‌های گذشته ارزش مدیریت ارتباط با مشتری آنچنان برای شرکت ها مشهود شد که فعالیت‌های عمده ای در ایم زمینه صورت دادند، در حال حاضر مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری فصلی نو را در برابر دیدگان سازمان هایی قرار می دهد که خود را مکلف به ارائه بهترین ها برای مشتریان خود می دانند. هدف مدیریت روابط مشتری توسعه وابستگی‌های ماندگار و بلند مدت بین شرکت ها و مشتریان است و در حقیقت مقصود اصلی آن ایجاد وفاداری در بین مشتریان سودآور سازمان می باشد (دلیر و همکاران، ۲۰۱۷). درحقیقت CRM یک استراتژی مشتری محور است که با، ارزشمندترین دارایی یک تجارت که همانا مشتریان آن است، سرو کار دارد و به همه فرآیندهای تجاری مربوط به مشتری رسیدگی میکند، هم برای شرت و هم برای مشتری ارزش زایی می کند و برای ارائه این ارزش و به اجرا در آوردن این استراتژی، از تکنولوژی اطلاعات بهره می گیرد. بنابراین CRM موجب می شود شگفت انگیزترین تحول که انتقال از تمایز محصول محور به تمایز مشتری محور است، رخ دهد (داکیار و مانیک، ۲۰۱۸).

مدیریت ارتباط با مشتری در زیربنای ترین سطح خود، مستلزم یکپارچگی سیستم های Back Office و Front Office می باشد و بعلاوه متمرکز سازی داده‌های مربوط به مشتری نیز از جمله این الزامات است (بال و همکاران، ۲۰۱۴). شاید مهمترین مفاهیم CRM در ارتباط با مشتریان در قالب جذب مشتری، حفظ مشتری و رضایت مشتری برای رسیدن به وفاداری مشتری باشد (ریلاس و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به استفاده گسترده از اینترنت در دنیای امروز، دیگر روش‌های سنتی برای رسیدن به مفاهیم اساسی CRM جوابگو نمی باشد، سازمان‌های امروزی دارای روش‌های مختلفی برای ارتباط متقابل با مشتریانانش هستند. بطور مثال ممکن است که یک بانک برای پشتیبانی از وب سایت، مرکز تلفن، بخش فروش، ATM ها، پست مستقیم بازاریابی از راه دور، از برنامه‌های کاربردی مختلفی استفاده کند. این برنامه‌های کاربردی اگر نگوئیم هرگز اما بندرت با یکدیگر تماس پیدا می کنند و بدین ترتیب از تبادل اطلاعات بین کانال ها جلوگیری کرده و از تعاملات معنی دار بین کانال ها با مشتری ممانعت به عمل می آورند. حال e-CRM باید دارای برنامه‌های کاربردی باشد که روابط مشتری را در امتداد کانال ها هماهنگ و همزمان نماید و اینکار را در زمان واقعی انجام دهد، این برنامه‌های کاربردی باید بتوانند تراکنش‌های مشتری را در همه نقاط نامتجانس را بدست آورده و این اطلاعات را برای ارزیابی و واکنش فوری، در یک انبار موقتی داده ذخیره نمایند. بعلاوه این برنامه‌های کاربردی باید اطلاعات بدست آمده از نقاط تماس را به پایگاه داده تحلیلی برسانند تا بر وسعت سوابق مشتری که از سیستم‌های تراکنشی و منابع خارجی کسب شده اند، بیافزاید.

استراتژی e-CRM به شدت بر ساخت و حفظ و نگهداری یک پایگاه داده تحلیلی تکیه دارد، زیرا استراتژی e-CRM مستلزم آن است که شرکت ها، سرمایه پولی خود را به مشتریانی اختصاص دهند که بیشترین ارزش را فراهم می کنند و از بیشترین ارزش بالقوه برخوردار دارند. رویکرد E-CRM باید بهینه سازی مشتریانش را از سه جنبه جذب، بسط و توسعه و حفظ، مورد نظر قرار دهد. رسیدن به وفاداری مشتری در e-CRM بسیار سخت تر از CRM است ولی مزایای استفاده از e-CRM آنچنان قابل توجه می باشد که سازمان ها در دنیای مجازی امروز برای بقاء نیاز به ابزارهای e-CRM دارند.

جدول ۱- روند تحولات مدیریت ارتباط با مشتری

ویژگی نوع CRM	اطلاعات	رسانه و کانال	خدمات
CRM سنتی	پایگاه‌های دادهء مجزا از هم اطلاعات مشتری اطلاعات محصول جمع آوری اطلاعات از طریق پرس و جو	فیزیکی مجزا از هم تک کانال انواع کانال مانند: نیروی فروش تلفن و فاکس	MassMarketing زمان خدمت محدود محصول محور خدمت یک جانبه رفتار مشتری غیر فعال سرعت خدمت کند
CRM جدید	انبارهء دادهء یکپارچه شده اطلاعات مشتری اطلاعات محصول تاریخچهء تراکنش جمع آوری اطلاعات طریق تکنیک‌های داده کاوی	فیزیکی و مجازی یکپارچه هزینه متوسط انواع کانال مانند: مرکز برخوان بازاریابی مستقیم E-MAIL	Target marketing زمان خدمت نسبتاً محدود مشتری محور رفتار مشتری نسبتاً فعال خدمت نسبتاً پویا سرعت خدمت متوسط محدودیت کمتر به مکان
E-CRM	Web House یکپارچه شده اطلاعات مشتری اطلاعات محصول تاریخچه تراکنش Click Stream جمع آوری اطلاعات از طریق تکنیک‌های وب کاوی تحلیل فعالیت اطلاعات تماس	فیزیکی و مجازی یکی شده هزینه ها کم چند کاناله انواع کانال مانند: اینترنت	One-To-One Marketing زمان خدمت نامحدود مشتری محور خدمت دو جانبه رفتار مشتری فعال خدمت پویا سرعت خدمت بالا مکان خدمت نامحدود خدمات کاملاً شخصی شده

### روند تحولات مدیریت ارتباط با مشتری: به سوی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی

در کارهای مشابه انجام شده، تفاوت‌های CRM با e-CRM بصورت بسیار مختصر، پراکنده و در قالب چند ویژگی محدود بررسی شده است. در این مقاله تفاوت هادرقالب یک روند تکاملی از ارتباط با مشتری سنتی به سمت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری، در سه بعد اطلاعات، کانال تماس و خدمات، بررسی شده است. در بعد اطلاعات، اساسی ترین مساله، نوع ساختارمورد استفاده به عنوان پایگاه می‌باشد. در CRM سنتی، پایگاه‌های داده مجزا از هم وجود دارد که حاصل تعامل مشتریان با کانال‌های مجزا می‌باشد. در CRM‌های جدید با استفاده

از تکنیک‌های Data Warehousing، ادغام و یکپارچگی به این پایگاه‌های داده، اعطاء شده است که می‌توانند مبنایی برای تکنیک‌های Data Mining قرار گیرند. در حال حاضر e-CRM با بکارگیری یک Web House یکپارچه، حجم وسیعی از اطلاعات غنی شده را با هزینه‌های بسیار کمتر از شیوه‌های قبلی، در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد. این ویژگی e-CRM در کنار یکپارچگی کانال‌ها، موجب ایجاد یک نگاه واحد به مشتریان می‌گردد (استوری و همکاران، ۲۰۱۸). روند مذکور موجب تکامل کانال‌ها، از کانال‌ها و رسانه‌های فیزیکی به سمت کانال‌های مجازی و یکپارچه شده است، که با کمترین هزینه، بیشترین کارایی را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند. در این روند تکاملی، مهمترین تحول در نوع خدمات قابل ارائه است، که نتیجه تحول در ابعاد اطلاعات و کانال‌ها می‌باشد. مشتریان در دنیای امروز به دنبال با کیفیت‌ترین و به صرفه‌ترین نوع کالاها و خدمات هستند و اینکه بتوانند در کمترین زمان ممکن و به راحت‌ترین وجه ممکن این کالاها و خدمات را به دست آورند. اگر مشتریان در تعامل با یک سازمان این تسهیلات را به دست نیاورند، به سرعت و به راحتی با انجام یک کلیک به سازمان‌های دیگر رو می‌آورند. به منظور تامین چنین تسهیلاتی برای مشتریان و بالا بردن هزینه‌های جابجایی برای آنها<sup>۵</sup>، بهترین گزینه پذیرش رهیافت‌های جدید از جمله e-CRM می‌باشد.

با ملاحظه این تفاوت‌ها میان CRM‌های قبلی و e-CRM می‌توان نتیجه گرفت که چارچوب استراتژیک برای این دو نوع از مدیریت ارتباط با مشتری نیز متفاوت می‌باشد. یکی از چارچوب‌های استراتژیک پذیرفته شده CRM، چارچوب ارائه شده توسط پروفیسور آدریان پین از دانشگاه کرنفیلد انگلستان در سال ۲۰۱۸ میلادی می‌باشد [۱۵]. این چارچوب برای CRM‌های جدید ارائه شده و در برگیرنده خصوصیات متمایز کننده e-CRM نمی‌باشد. کاری که این مقاله در پی انجام آن است، تطبیق این چارچوب استراتژیک برای e-CRM می‌باشد.

### ۳- ارائه چارچوب استراتژیک مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری

امروزه مدیریت ارتباط با مشتری بیشتر از همیشه در صدر اولویت‌های یک شرکت، قرار گرفته است با این وجود راجع به تعریف و نقش مدیریت ارتباط با مشتری سردرگمی بسیاری وجود دارد که برای حل آن به دو مسئله اساسی باید توجه نمود: اول اینکه به مدیریت ارتباط با مشتری باید با رهیافتی استراتژیک و شیوه‌ای سیستماتیک، نگریسته شود و دوم اینکه اجزای تشکیل دهنده ارزش مشتریان، کاملاً درک گردد. یک چارچوب استراتژیک برای e-CRM می‌توانند، تعاریف، کارکرد‌ها و انطباق چارچوب با سازمان‌های متفاوت را در برگیرد و کمک نماید تا از e-CRM بعنوان یک رهیافت مدیریتی استراتژیک، سود جسته شود. این چارچوب از پنج فرآیند میان بخشی<sup>۷</sup> و بهم مرتبط تشکیل شده است (پاین و همکاران، ۲۰۱۷):

فرآیند ایجاد و توسعه استراتژی

فرآیند ایجاد ارزش

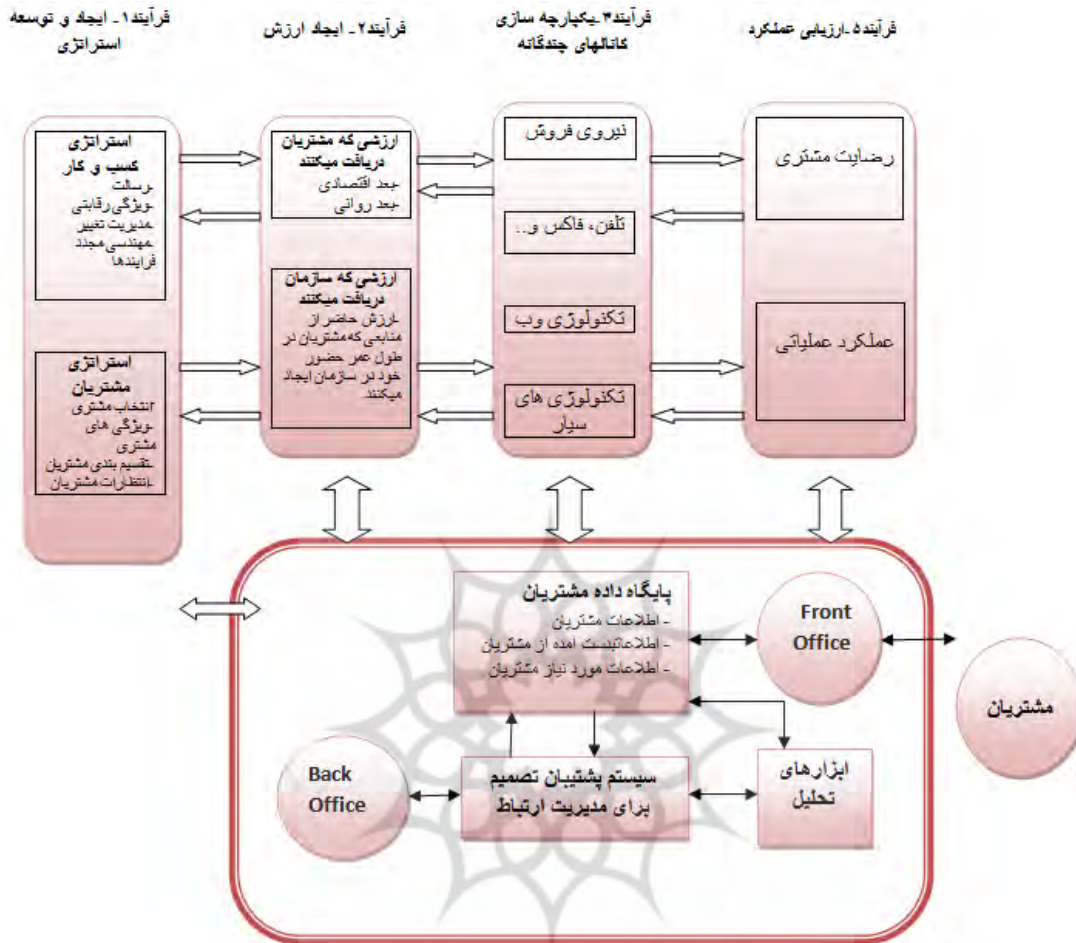
فرآیند یکپارچه سازی کانال‌های چندگانه

فرآیند مدیریت اطلاعات

فرآیند ارزیابی عملکرد

نتایج تجمعی حاصل از این فرآیندها بیشتر از جمع جبری تک تک این فرآیندها می‌باشد، بنابراین این فرآیندها باید بصورت مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه و چرخه‌ای، در نظر گرفته شوند، تا بطور مداوم برای سازمان، تولید منفعت نماید. اجزای این چارچوب در قالب شکل (۲) نمایش داده شده است. از آنجا که اغلب این

فرآیندها برای CRM و e-CRM مشترک می‌باشند، تاکید این مقاله بر آن دسته از فرآیندهایی قرار می‌گیرد، که متمایز کننده e-CRM می‌باشند. این فرآیندهای متمایز کننده، شامل فرآیندهای ۳ و ۴ و برخی از فرآیندهای ۱ و ۲ و ۵ می‌باشند.



شکل ۱- فرایند مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری

#### ۴- تشریح مدل استراتژیک مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان

##### ۴-۱- فرآیند ۱: ایجاد و توسعه استراتژی

قبل از اینکه مدیران وارد مباحث تکنولوژی CRM بشوند، لازم است که CRM را در زمینه استراتژی کلی کسب و کار خود، مورد توجه قرار دهند، نیازمند تمرکز دوگانه بر استراتژی کسب و کار و استراتژی مشتریان یک سازمان می‌باشد. هر چند که این دو استراتژی با هم بهتر در ارتباط باشند، موفقیت استراتژی CRM با تضمین بالاتری روبرو می‌گردد. سازمان‌ها در راستای ایجاد و مرور استراتژی کسب و کار خود، به شناسایی قابلیت‌های کلیدی خود و اینکه چگونه این قابلیت‌ها را بعنوان ارزش به مشتریان انتقال دهند، نائل می‌شوند (پیرس و پاکامون، ۲۰۱۷).

همچنانکه سازمان ها از تفکر تراکنش- محور به سمت تفکر ارتباط - محور حرکت می کنند، با چالش هایی درون سازمان خود مواجه می گردند. یکی از این چالش ها، فرهنگ نهادینه شده درون سازمان ها است که مانع از پذیرفته شدن تفکر ارتباط محور می گردد. نقش مدیریت تغییر، در آماده سازی افراد برای پذیرش تفکر جدید، در اینجا نمود می یابد.

در گذر CRM به e-CRM نکته قابل توجه، احتمال معیوب بودن فرآیندهای CRM قبلی سازمان می باشد. اگر فرآیندها، الکترونیکی و اتوماتیک شوند، سازمان در استراتژی CRM خود، راه به جایی نبرده است. بنابراین مدیران ارشد سازمان ها قبل از تصمیم به پیاده سازی تکنولوژی و حرکت به سوی e-CRM می بایست لزوم یا عدم لزوم BPR در سازمان خود را مشخص کنند، تا یک استراتژی قوی از CRM به اجرا گذاشته شود (پریشارد، ۲۰۱۸). در استراتژی مشتریان، نوع و ویژگی های مشتریان و همچنین تقسیم بندی مشتریان انجام می شود. در این تقسیم بندی، ممکن است مشتریان برخلاف انتظارات و ترجیحات خود دسته بندی شوند و در دسته ای قرار گیرند که از دید سازمان درست است، ولی از دید خود مشتریان غلط می باشد. رویکرد E-CRM قابلیت ارتباط یک به یک با مشتریان را فراهم می آورد و در جهت تامین انتظارات آنها و حل این مشکل گام برمی دارد.

#### ۲-۴- فرآیند ۲: ایجاد ارزش

این فرآیند شامل تبدیل نتایج فرآیند ایجاد استراتژی به برنامه هایی است که هم کسب ارزش کرده و هم ارزش زا باشند. یک مبادله ارزشی متعادل، متضمن این موضوع می باشد که هر دو طرف (سازمان و مشتریان)، بازگشت سرمایه منصفانه ای داشته باشند که منجر به یک ارتباط خوب گردد. ارزش مشتریان، ترکیب سودهایی است که مشتریان از یک ارتباط دریافت می دارند، این سود هم دارای جنبه مالی و اقتصادی و هم دارای جنبه روانی می باشد. ارزشی که سازمان دریافت می دارد، ارزش حال حاضر از منافی است که مشتریان در طول عمر حضور خود در سازمان ایجاد می کنند [۱۷].

#### ۳-۴- فرآیند ۳: یکپارچه سازی کانال های چندگانه

یکی از اجزای کلیدی و استراتژیک برای حرکت به سمت e-CRM، ایجاد یک استراتژی یکپارچه تعاملی از کانال های موجود و تکنولوژی های مبتنی بر وب می باشد، که به منظور ارتقاء تعامل با مشتریان طراحی می شود و هدفش صرفاً، کاهش هزینه ها نیست. بنابراین می توان گفت e-CRM کانال های چندگانه یکپارچه می باشد. اگر استراتژی مربوط به کانال ها در e-CRM فقط بعنوان کم کننده هزینه ها در نظر گرفته شود، اثرات جبران ناپذیری بر جای خواهد گذاشت. اینترنت و تکنولوژی های وب، فرصت هایی را برای تامین خدمات شخصی بر مبنای نیازهای شخصی مشتریان ایجاد نموده است. همچنین این تکنولوژی ها تامین کننده تعاملاتی برای شرکت هستند که آنها را قادر می سازد حتی از انتظارات مشتریان نیز فراتر روند. باید در نظر داشت که یک استراتژی نامنسجم برای کانال ها، موجب نارضایتی مشتریان می گردد که به تدریج می تواند کل کسب و کار را نابود کند. بنابراین استراتژی مورد نظر برای کانال ها باید:

برای کل کانال های ارتباطی دارای یکپارچگی باشد.

برای استفاده از یک پایگاه داده مشتریان، یکپارچه شده باشد.

به این سؤال پاسخ دهد که مشتریان سازمان مایلند چگونه با سازمان تماس داشته باشند؟



این مساله را کدام کانال‌های ارتباطی برای چه نوع مشتریان و چه نوع تراکنش‌هایی مناسبند، مورد توجه قرار دهد.

کانال‌های جدید باید در کنار کانال‌های موجود مورد استفاده قرار گیرند و همچنین استراتژی کانال‌ها، باید هم برای کانال‌ها و هم برای بخش‌های درون سازمان یکپارچه شده باشد. یک استراتژی موفق باید کل اجزای زنجیره ارزش، از بازاریابی و تولید محصول گرفته تا توزیع را در برگیرد.

همچنین در ایجاد استراتژی برای کانال‌ها، این تصورات است که یا باید یک تعامل مبتنی برعامل<sup>۸</sup> را انتخاب کنیم یا یک تعامل باید بصورت سلف - سرویس انجام شود، چرا که امروزه کانال‌ها به شدت در حال ادغام شدن می‌باشند و برای یک تعامل می‌توان، ترکیبی از این کانال‌ها استفاده نمود.

بطور کلی یکپارچه سازی کانال‌ها در e-CRM به منظور ایجاد نگرش واحد به مشتریان انجام می‌شود. در e-CRM های سنتی، یک مشتری واحد اگر یکبار با تلفن و بار دیگر از طریق پست با سازمان ارتباط برقرار می‌کرد، دو مشتری مجزا قلمداد می‌باشد. و بنابراین تعامل و ارتباط ضعیف تری از سوی سازمان با آن مشتری برقرار می‌گشت، چرا که سازمان اطلاعات مشتری را دو بار از او درخواست می‌نمود. که مسلماً این تعامل ضعف موجب اثر بخشی پایین و ناکارآمدی و هزینه بالا هم برای سازمان و هم برای مشتریان می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که مهمترین هدف استراتژی کانال‌ها، ایجاد یک نگرش واحد به مشتریان است؛ حتی اگر آنها از کانال‌های مختلفی برای ارتباط با سازمان استفاده کنند.

#### ۴-۴- فرآیند ۴: مدیریت اطلاعات

این فرآیند شامل جمع آوری و تطبیق اطلاعات مشتریان از همه نقاط تماس با مشتری (همه کانال‌ها) و همچنین استفاده از این اطلاعات، برای ایجاد پرونده ای بهنگام و کامل از مشتریان می‌باشد که موجب ارتقاء کیفیت تماس با مشتریان می‌گردد. این اطلاعات به سه بخش قابل تقسیم می‌باشد: [۱۷]

- ۱) اطلاعات درباره مشتریان، شامل نام و دیگر مشخصات فردی؛
- ۲) اطلاعات مورد نیاز مشتریان: اطلاعات راجع به سازمان و محصول یا خدمات و...؛
- ۳) اطلاعاتی که مشتریان در اختیار سازمان قرار می‌دهند: شامل شکایات، پیشنهادات که در واقع غیر تراکنشی هستند و بصورت باز خورعمل می‌کنند؛

#### پایگاه داده مشتریان

اطلاعات ذکر شده مشتریان در یک انباره داده یکپارچه و منسجم، که از سراسر سازمان قابل دسترسی می‌باشد، ذخیره می‌گردد. قبل از ورود اطلاعات و داده به این انباره، عملیات تبدیل بر روی آنها صورت می‌گیرد تا هماهنگی انباره حفظ شده و از ورود داده‌های تکراری جلوگیری شود.

#### ابزارهای تحلیلی

به منظور استفاده بهینه از انباره‌های داده، انواع کاربردهای تحلیلی مثل داده کاوی و تحلیل بر خط بر روی این انباره‌ها پیاده سازی می‌شود، تا الگوها و ارتباطات معنادار از رفتار و تعاملات مشتریان استخراج گردد

#### سیستم‌های فن آوری اطلاعات

این سیستم‌ها، کلیه سخت افزارها، نرم افزارها و شبکه‌های ارتباطی مورد استفاده در سازمان می‌باشند. این سیستم‌ها باید قادر به انتقال اطلاعات به مشتریان باشند و دیگر وظایف اداری را نیز انجام دهند. همچنین داشتن قابلیت توسعه این سیستم‌ها، بدون خدشه دار کردن استراتژی کلی کسب و کار، حیاتی می‌باشد.

### سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری

این سیستم‌ها با کمک انباره داده در کنار ابزارهای تحلیلی، به مدیران در همه رده‌های سازمانی به تصمیم‌گیری در مورد مشتریان، کمک می‌نماید. شاید بتوان از سیستم‌های بر پایه دانش‌بنوعان مهم‌ترین نوع سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری نام برد که از طریق مدیریت دانش سازمانی، بخصوص مدیریت دانش مشتریان، کمک شایانی به تعادلی اهداف سازمانی می‌کنند. از سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری برای تعیین استراتژی‌های کلان، استراتژی‌های مربوط به کانال‌ها، و ارزیابی عملکرد (که در بخش بعدی توضیح داده می‌شود)، سود جسته می‌شود.

#### Front office & Back office

عبارت Front-Office کلیه فعالیت‌هایی محسوب می‌شود که در تعامل سیستم با مشتریان می‌باشند که از جمله آنها می‌توان به مدیریت مراکز تماس اشاره کرد. Back office آن دسته فعالیت‌هایی هستند که دارای تعامل مستقیم با مشتری نیستند و فعالیت‌های Front-office را پشتیبانی می‌کنند، مثل فعالیت‌های اداری، مالی، خرید، مدیریت نیروی انسانی و...

برای اطمینان از اینکه آیا راه‌حل‌های تکنولوژیک از CRM حمایت می‌کنند و با آن در هماهنگی هستند یا نه، باید به برنامه ریزی فن‌آوری اطلاعات از دید تامین خدمات به مشتریان نگریسته شود، نه اینکه فن‌آوری اطلاعات برای بخش‌ها و فعالیت‌های محصول-محور، طراحی شود. وجود چنین دیدگاه مشتری-محوری به برنامه ریزی IT، تضمین‌کننده این موضوع می‌باشد که از اطلاعات مشتریان بطور اثر بخش و برای حداکثر کردن ارزش مشتری استفاده شده است.

مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان در کنار تکنولوژی‌های قبلی، از اینترنت و تکنولوژی‌های تحت وب حداکثر استفاده را می‌نماید. امروزه با نادیده گرفتن این تکنولوژی‌های جدید، سازمان قادر به بقا نمی‌باشند. بنابراین سازمان به دنبال برنامه ریزی تکنولوژیکی هستند که ترکیبی از تکنولوژی‌های در دسترس را شامل شود. از جمله این تکنولوژی‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

تعامل از طریق وب

گفتگوی تعاملی

مدیریت دانش و تکنولوژی جستجوی خودآموز

مدیریت پاسخ به پست الکترونیک

روبوت‌های مراقب مشتری

سیستم‌های تشخیص و پردازش صوت

(پریشارد، ۲۰۱۸).

#### ۴-۵- فرآیند ۵: ارزیابی عملکرد

به منظور ارزیابی عملکرد، مقیاس‌هایی در مرحله طراحی سیستم e-CRM مشخص می‌گردد. این مقیاس‌ها بسته به اهداف گوناگون برای خدمت به مشتریان متفاوت است و باید با شاخص‌های عملیاتی و کلی کسب و کار در تعادل باشد. در اینجا دو عنصر از عملکرد مورد تاکید قرار می‌گیرد: رضایت مشتریان و عملکرد عملیاتی. در مدل‌های سنتی رضایت مشتریان از طریق نظر خواهی و سیستم شکایات بررسی می‌شد. امروزه تکنولوژی وب به e-CRM این امکان را می‌دهد که تقریباً بلافاصله بعد از تعامل با مشتری در حداقل زمان ممکن و تقریباً بصورت

بی نام، بازخور از مشتریان اخذ شود. حتی بازخور می‌تواند خود جزئی از فرآیند تعامل در نظر گرفته شود. در بسیاری از موارد یک سازمان حتی فرصت گرفتن بازخور و شکایات مشتریان را پیدا نمی‌کند، چرا که مشتری در صورت نارضایتی به سرعت به یک شرکت رقیب رو می‌آورد و نظرات خود را برای سازمان اول بیان نمی‌دارد. این امر اهمیت و لزوم یک فرآیند تعامل به دقت طراحی شده و همچنین کانال‌های ارتباطی مستحکم برای تامین نیاز مشتریان را نمایان می‌سازد. در ارزیابی عملکرد عملیاتی، مهمترین شاخصی که در نظر گرفته می‌شود، کاهش هزینه هاست ولی این شاخص تا جایی قابل توجه است که به ارزش مشتریان لطمه وارد نسازد. مثلاً اگر ایجاد یک کانال جدید ارتباطی، هزینه‌های سازمان را به شدت کاهش دهد، ولی موجب نارضایتی مشتریانی که کانال دیگری را ترجیح می‌دادند شود، سبب از دست رفتن ارزش مشتری می‌گردد.

### ۵- نتیجه‌گیری

چارچوب استراتژیک ذکر شده کمک به شکستن e-CRM به اجزای کوچکتر و قابل مدیریت می‌نماید، همچنین ارتباط متقابل این اجزا را نشان می‌دهد. به این چارچوب باید دیدی انعطاف پذیر و قابل اصلاح نگریسته شود، چرا که شرایط در سازمان‌های مختلف متفاوت می‌باشد. همچنین می‌بایست با این فرآیندها بصورت چرخه ای رفتار شود، چرا که یادگیری سازمانی و تجارب حاصله از اجزای چارچوب کمک به اصلاح و تعدیل چارچوب می‌نماید. چارچوب ارائه شده، می‌تواند به عنوان راهکاری عملی در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. مسلماً با توجه به جدید بودن موضوع و استقبال از مباحث برنامه ریزی استراتژیک و استفاده از چارچوب‌های استراتژیک در بسیاری از موسسات انتفاعی و غیر انتفاعی ایران، امیدوارم مدل ارائه شده بتواند بصورت عملی مورد سنجش قرار بگیرد.

همچنین قابل تاکید است که اجرای موفق e-CRM نیازمند حمایت مدیران ارشد سازمان و تعهد کامل نیروی کار و کل افراد درگیر در زنجیره ارزش می‌باشد. و قابل توجه است که سرمایه گذاری‌های کلان در IT نمی‌تواند جایگزین سرمایه گذاری در نیروی انسانی گردد چرا که e-CRM نیازمند تعامل و تعاون و بیش از همه یکپارچه سازی می‌باشد؛ یکپارچه سازی اطلاعات، یکپارچه سازی سیستم‌های اطلاعاتی مختلف درون سازمان، یکپارچه سازی کانال‌های ارتباطی برای داشتن دید واحد نسبت به مشتری، یکپارچه سازی منابع، کارکردها و فرآیندها برای اطمینان از بهره‌وری آنها، محیط کار مشتری محور و عملکرد رقابتی. مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان فرآیند پیچیده و دشوار می‌باشد ولی با نگرشی استراتژیک، می‌توان مزایای حاصل از اجرای اثر بخش آنرا درک نمود.

### فهرست منابع

- ۱- موسوی. فریبرز؛ رضایان، صدیقه. (۱۳۹۵)، نقش مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری (e-CRM) در گردشگری ایران، فصلنامه مدیریت فردا، شماره ۱۴، صص ۱۰۱-۱۱۱.
۲. سرافرازی، مهرداد؛ معمارزاده، غلامرضا؛ قربانی، امیر؛ فیروزی، زهره. (۱۳۹۶)، پارادایم مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری (e-CRM)، فصلنامه مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران، شماره ۵۶، صص ۵۲-۶۵.
3. Helms.Remko, Putting engineering in to the enterprise system, Insthtute of information, Utrecht university, 2014.
4. Magic Software enterprises Ltd. CRM phenomenon, white paper, 2018.
5. Pan. ShAnd Land Lee. J. N, Using e-CRM For A Unified View Of The Customer, Communications Of The ACM, Vol. 46, No.4,2017.

6. Dalir, M., Zarch, M. E., Aghajanzadeh, R., & Eshghi, S. (2017). The Role of e-CRM in the Quality of Customer-Bank Relationship. *Human Resource Management*, 4(2), 12-22.
7. Dachyar, M., & Manik, H. (2018). Design Success Factor Customer Relationship Management (CRM) for Rental and Sales Heavy Equipment Company. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(1).
8. Ball, C., Investigating How Strategic Business Objectives And Standard Software Support The Concept Of CRM, Department Of Information Systems, School Of Computing and Mathematics, University of Huddersfield, Queensgate, Huddersfield, United Kingdom 2014
9. Ryals, L and Knox, S, Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management, *European management Journal* vol. 19, no.5, 2001.
10. Dussart, Ch, Transformative Power of e- Business Over Consumer Brands, *European Management Journal* vol. 19, no.6, 2001.
11. Storey, V.C, Straub, D.W, Stewart, K.A and Welke, R.J, A Conceptual Investigation of the e-Commerce Industry. *Common.ACM* 43,7, 2018.
12. Munshi, A.A, Hussain, F, Lucas, C, Riding the Electronic Customer Relationship Management Bandwagon: A maturity model for transition from CRM to e-CRM , *The First International Conference on e-Business and Telecommunication Networks*, 2014.
13. Lam, CH, P, San, F.K, Hung, T, Fai, T.K, E CRM- Report from Group Five, Seminar Report by Group 5. 2001.
14. Overview of e-CRM (Electronic Customer Relationship Management) Strategies , Eontee Company, <http://www.eontee.com/> , 2005.
15. Payne, A.A Strategic Framework for Customer Relationship Management, BT White Paper-Short Version, 2001.
16. Pritchard, A and Cantor, P, e-channel management: Electronic Customer Relationship Management, *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business*, pp.159-187, John Wiley Ltd, 2018.
17. Park, Ch.H and Kim, Y. G, A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategic, *Business Process Management Journal*, Vol .9.No.5. 2017.
18. Peerayuth, C., & Pakamon, S. (2017). Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity. *Asia Pacific Management Review*, 22(1), 25-34.