

نقش نیروی انسانی

- دکتر علیرضا موتمنی*
- ابراهیم جعفری**

در پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری

چکیده

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) یکی از اساسی ترین استراتژیها برای حفظ و نگهداری مشتری، بخصوص مشتریان سودآورتر در دنیای تجاری امروز است. CRM همچنین به سازمانها در جذب مشتریان جدید، ارائه خدمات بهتر و بیشتر، جلب رضایت مشتریان و با استفاده از سیستم بازخورد به ارائه کالاهای مرغوبتر کمک می کند. با وجود داشتن مزایای فراوان پیاده سازی آن در سازمانها اغلب با شکست مواجه می شود که این مطلب بیانگر این است که برای پیاده سازی موفق بایستی بستری مناسب فراهم باشد. یکی از دلایل شکست و شاید مهمترین دلیل شکست پروژه پیاده سازی CRM عامل نیروی انسانی در سازمانهاست که با مقاومت در برابر تغییرات لازم برای پیاده سازی CRM مانعی جدی بر سر راه پروژه به حساب می آیند. برای مقابله با این مقاومت ها مدیریت تغییر مناسب از اهمیت خاصی برخوردار است و نیز داشتن یک همگرایی مدیریتی و کارمندی و نیز مشارکت دادن کارمندان در پروژه پیاده سازی و همسو کردن آنها با این تغییرات و نیز آموزش آنها از اهمیت فوق العاده ای برخوردار بوده و سازمان را در مواجهه با مقاومت در برابر تغییر کارکنان نیرومندتر می کند.

مدیریت ارتباط با مشتری

به چیزی فراتر از مدیریت تماس صرف و یا ابزار اطلاعات گردید. در این دوران این مفهوم در قالب یک استراتژی مشتری محور بسط یافت، که در نتیجه آن تجربیات مشتری افزایش یافته و برای اولین بار در تاریخ کسب و کار به صورت ساده و کارا فرآیندها خودکار گردید. (www.salesboom.com)

سابقه مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) ، به حدود یک میلیون سال قبل باز می گردد. پس از اینکه مردمان بین النهرین کشاورزی را آموخته و توانستند محصولات بیشتری نسبت به نیازهایشان به عمل آورند مجبور به مبادله محصولات مازادشان بودند؛ بازرگانان اولیه حسابهای تجاری خود را روی لوح های سفالین ثبت می کردند، و اینکه کدام محصول به کدامین مشتری فروخته خواهد شد و زمان و مقدار این محصول چقدر خواهد بود همه بر روی این لوح های سفالین ثبت می گردید. بنابر این مدیریت ارتباط با مشتری در جهان تجاری باستان متولد شده و در طول قرن ها گاهی بدون نام و گاهی تحت عناوین مختلف تا نیمه های قرن بیستم اشاعه یافته است. (کسپدس واسمیت ۱۹۹۳، رابرتز ۲۰۰۱)^۲ در دهه ۱۹۹۰ مدیریت ارتباط با مشتری تبدیل

تعریف مدیریت ارتباط با مشتری

از CRM همانند بسیاری از مفاهیم مدیریت، تعاریف متعددی ارائه شده است که در جدول زیر به اختصار به برخی از آنها اشاره شده است. امروزه سازمانها به سه دلیل عمده یعنی رقابت بر سر جذب مشتریان بیشتر، تغییرات به وجود آمده در دنیای تجاری و ورود تجارت الکترونیکی و افزایش سود به CRM رو آورده اند. اما برای پیاده سازی موفق CRM در سازمانها بستری لازم است؛ گارتنر^۳ هشت عنصر زیر بنای CRM که در پیاده

تاریخ	تعریف CRM
گوده، ویکسوم و واتسون (۲۰۰۲)	طراحی، کاوربرد و خلق برای کمک به سازمان جهت بهینه کردن تماسهای خود با مشتریان، عرضه کنندگان یا مشتریان بالقوه از طریق شیوه های مختلف تماس مانند مرکز تلفن، فروشنده، توزیع کننده، نیاز دار، شعبات، وب، یا ایمیل با هدف جذب و نگهداری مشتریان یا فروش بیشتر.
انگ و باتل (۲۰۰۲)	یک استراتژی اصلی تجاری است که فعالیت ها و وظایف درونی و شبکه های تجاری خارجی را برای خلق و ایجاد ارزش به مشتریان هدف به همراه سود ترکیب و انسجام بخشیده و بر داده های با کیفیت مشتریان بنا نهاده شده و از طریق فناوری اطلاعات قادر به فعالیت است.
دایچه (۲۰۰۲)	ساختاری است که با ترسیم ارزش مشتری امکان افزایش آن را فراهم می کند و ابزار صحیحی است که مشتریان ارزشمند را تشویق به وفادار ماندن - در واقع خرید دوباره - می کند.
کیم، ساه و وانگ (۲۰۰۳)	تلاشهای مدیریتی برای مدیریت کردن تعاملات تجاری با مشتریان از طریق ترکیب فناوری و فرآیندهای تجاری که به دنبال درک مشتریان شرکت می باشد.
اسمیت (۲۰۰۲)	یک استراتژی تجاری ترکیب شده با فناوری برای مدیریت موثر کل چرخه زندگی مشتری.

- 1- Customer Relationship Management
- 2- Cespedes and Smith; Roberts
- 3- Goodhue, Wixom, and Watson- Ang and Buttle-Dyche -Kellen -Kim, Suh and Hwang - Smith

* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی
** کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی



از سیستم CRM استفاده نمایند؛ اگر یکی از این دو موقعیت شکل گیرد، CRM شکست می‌خورد و اگر هر دو با هم ترکیب شوند بازگشت سرمایه پروژه CRM با سر به زمین اصابت می‌کند.

فناوری CRM جزئیات مرتبط با مشتری را فراهم می‌نماید، با این وجود سرنوشت روابط مشتری در دست کارمندان است. اگر کارمندان از استفاده فناوری امتناع ورزند و یا فناوری قادر به یاری کارمندان در انجام امور نباشد، سازمان با هزینه‌های بسیار زیاد و کاربری کم فناوری، مسیر را به پایان خواهد رساند. طبق گفته لی ایوگوکاه «با افراد بهتر شروع کن، قوانین را مستقر کن، با کارمندان ارتباط برقرار کن، آنها را بر انگیز و به آنها پاداش بده. و همه اینها را به طور مؤثر انجام بده.» افراد و بخشهای مختلف سازمان نمی‌توانند بصورت یک جزیره باقی بمانند (هر چه روابط سودمند بیشتر باشد به همان اندازه اطلاعاتی که به اشتراک گذاشته می‌شود بیشتر خواهد بود) روابط سودمند محدودیت‌ها و مرزهای بین بخشهای مختلف سازمان را از بین می‌برد.

هنگامی که مهارت‌های رابطه‌ای جدید آموزش داده شد، نیاز به پشت کار زیاد احساس می‌شود. در اکثر اوقات این مهارت‌ها بر تمرکز شدید روی جنبه‌های قابل لمس تر CRM مشرف می‌شوند (از قبیل فناوری جدید یا بازاریابی موجود و برنامه فروش).

CRM در سازمانهایی رونق می‌یابد که بتوانند روابط سودمند داخلی را پرورش دهند. با این تغییر فرهنگی، اطلاعات می‌تواند سریعتر به اشتراک گذاشته، مشکلات زودتر بر طرف شده و کارمندان با انگیزه وارد چشم انداز CRM شوند. تغییر روش کاری سازمان باعث بهم ریختگی کارمندان و در نتیجه مقاومت (فعال و یا غیر فعال) از سوی آنها می‌شود، اگر گروه مجری CRM درگیر یافتن روشهایی برای حداقل کردن موانع پیش روی پیاده سازی CRM شود، انجام پروژه به تاخیر افتاده و

مشتریان و پیروز شدن بر آنان، سازمان در ابتدای امر بایستی کارکنان را در زمینه اهمیت CRM متقاعد کند...

طبیعی است که کارمندان در مقابل تغییر واکنش نشان دهند، به منظور آمادگی برای مواجهه با این حالت بایستی منحنی یادگیری و تعهد کارمندان برای اتخاذ سیستم جدید هنگام طراحی استراتژی CRM مورد توجه قرار گیرد. نادیده گرفتن عامل انسانی در اجرای موفقیت آمیز CRM می‌تواند مشکلات زیادی ایجاد نماید. روابط مشتری بوسیله ابزار CRM مدیریت، کنترل و اجرا نمی‌شود، بلکه این افراد سازمان هستند که آنها را مدیریت، کنترل و قابل اجرا می‌کنند.

در بیشتر مواقع کارکنان تصور می‌کنند که خواسته‌های مشتری را درک می‌کنند بنابراین برخی از اطلاعات کلیدی نرم افزار CRM به نظر آنها زیاد و غیر قابل استفاده است. کارمندانی که نمی‌دانند مشتری چه می‌خواهد ممکن است فقط برای تکراری کردن جریان کار و عادات قدیمی

سازی آن نقش حیاتی دارند را معرفی نمود این عناصر عبارتند از:

چشم انداز، استراتژی - همکاری سازمانی - تجربه ارزشمند مشتری - فرایندهای CRM - اطلاعات - فناوری و سنجه های CRM.

یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار در پیاده سازی CRM، نیروی انسانی است، این کارکنان هستند که در صف مقدم تماس با مشتریان قرار دارند و ارائه کننده خدمات به آنها می‌باشند. کاربران نهایی فناوری های نو در زمینه فروش و بازاریابی نیرو های انسانی سازمان هستند و آنها هستند که در نهایت مجری طرحهای مدیران می‌باشند. سازمان برای ایجاد تغییر در خود نیازمند نیروی انسانی است زیرا برای تغییر فرهنگ سازمانی به سمت مشتری محوری نیاز به این عامل وجود داشته و مقاومت کارکنان ممکن است موجب شکست پروژه پیاده سازی شود؛ CRM برای مقابله با این مقاومت و رسیدن به اهداف خود نمی‌تواند از عامل انسانی چشم پوشی کند، برای موفقیت در مواجهه با

حتی با خطر مواجه می شود. تغییر رفتار کارکنان کار بسیار دشواری است. در طول این تغییر و تحول که CRM برای فرهنگ سازمانی بوجود می آورد، از کارکنان خواسته می شود تا به روشهای دیگری بیاندیشند و به طرق دیگری رفتار نمایند و حتی ممکن است نقشهای جدید به آنها داده شود. بنابراین به موازات پیاده سازی CRM بایستی:

- به کارمندان فروش پیامزید تا بر روابط بیشتر تمرکز کنند؛

- کارمندان خدماتی را تشویق نمائید تا فعال تر شوند؛

- کارمندان بازاریابی نیازمند تفکر بیشتر بر روی نتایج و تحلیل های برنامه تبلیغاتی هستند؛

- بایستی سازمان فناوری اطلاعات و کارمندان از طریق ورودی و عملکرد خود یک مزیت رقابتی را فراهم نمایند؛

- در سرتاسر سازمان، کارمندان باید پیامزوند که شدیداً بر مشتری تمرکز نمایند؛

- تیم CRM بایستی جدیت بیشتری از خود نشان دهد...

همگرایی مدیریت⁶

CRM بدون همراه کردن مدیران بخشهای مختلف سازمان نمی تواند راه به جایی ببرد. آنها هستند که بایستی کارکنان خود را برای ارائه ارزش بیشتر به مشتری برانگیزند و این عمل بایستی طوری صورت گیرد که خواسته خود کارکنان باشد و از دل و جان این کار را انجام دهند برای بسیاری از سازمانها این بدین معنی است که راز تفکر و رفتار

کارکنان بایستی تغییر یابد که البته این امر مستلزم یافتن راههایی برای غلبه بر تردید در پذیرفتن سیستم جدید و خودکار CRM و تمام چیزهایی است که برای این کار ضروری است.

اهمیت فرهنگ کاربردی سازمان

گارتنر «فرهنگ کاربردی سازمان» را بعنوان یکی از مهمترین دلایل شکست CRM در سازمانها دانسته و آن را در ۵ رتبه، دسته بندی می کند. اگر در مقیاس ۱ تا ۵ گارتنر، گروه CRM بفهمد که فرهنگ کاربردی سازمان رتبه ای پایین تر از ۴ را به خود اختصاص می دهد، فرایندها و مطالعه موفقیت سازمان و در نتیجه پیاده سازی CRM کمی به تاخیر می افتد.

ممکن است پس از کامل شدن رتبه بندی، تیم CRM به این نتیجه برسد که سازمان در زمان حاضر آمادگی لازم را برای پیاده سازی CRM ندارد همچنین نتایج رتبه بندی به متناسب سازی گزینش کامندان توسط سازمان کمک می کند. در مراکز تلفن، نوعاً به مواردی بر می خوریم که سیستم های CRM بدلیل اینکه کارمند نمی تواند یا نمی خواهد از آنها استفاده کند، بلااستفاده مانده اند. دلیل آن ممکن است سیاست مدیر در کاهش هزینه باشد طوری که منجر به ارائه خدمات ضعیف به مشتری و کاهش روحیه کارمند می گردد و یا به دلیل نتایج رویه های ضعیف آموزش و یا مقاومت کارکنان بوده است. اگر خواهان پیاده سازی موفق CRM هستیم، بایستی این وضعیت تعدیل یابد.. واحد فروش مشکل بعدی است، مراکز فروش

معمولاً در پیاده سازی CRM مشکل ساز هستند. زیرا کارکنان فروش استقلال بیشتری نسبت به سایر کارکنان سازمان داشته و به راحتی با تغییرات عجیب نشده و به راحتی تغییر را قبول نمی کنند؛ اگر هدف پروژه CRM نصب و راه اندازی سیستم جدید اتوماسیون نیروی فروش بوده و نیروی فروش قادر به کاربرد این سیستم جدید نباشد و در واقع نمی تواند از جدیدترین فناوری برای جذب مشتریان استفاده نماید.

هنگامی که کاربر نهایی سیستم CRM احساس خوبی از اجرای CRM داشت آنگاه موفقیت بلند مدت سیستم تضمین می شود. یک فروشنده، سیستم اتوماسیون نیروی فروش⁷ (SFA) را بر اساس معیارهایی از قبیل معیارهای ذیل ارزیابی می کند:

۱- آیا یک منحنی یادگیری صعودی وجود دارد؟

۲- آیا کاربرد سیستم آسان است؟

۳- آیا سیستم جدید در زمان و مخارج کلی صرفه جویی خواهد کرد؟

۴- آیا تماس با مشتری بالقوه را تسهیل خواهد کرد؟

۵- آیا ارتباطات با مشتریان موجود و بالقوه را ارتقاء خواهد داد؟

۶- آیا بهره وری را افزایش خواهد داد؟

اگر بیش از یک یا دو پاسخ منفی برای سئوالات فوق وجود داشته باشد، غلبه بر این گروه از کارمندان دشوار خواهد شد و پروژه CRM می تواند متوقف یا از مسیر اصلی خود خارج شود. برای دوری جستن از این قبیل مخاطرات، همه تلاشها باید در این جهت صورت گیرد تا مدیران عالی سازمان⁸ (CEO) و مدیران بازاریابی و فروش به طور فعال از نقطه شروع درگیر پروژه CRM قرارگیرند.

رتبه	لرنگ کاری
۵	کارمندان تقاضای دسترسی به سیستم جدید را دارند.
۴	کارمندان برانگیخته شده اند ولی در چگونگی کاربرد سیستم جدید تردید دارند.
۳	کارمندان احساس می کنند که آنها مجبورند سیستم جدید را بکار ببرند یا نه؟
۲	کارمندان فقط به توانایی های سیستم «کمی علاقه» نشان می دهند.
۱	کارمندان برای کاربرد سیستم جدید کاملاً برانگیخته نشده اند.

6- Management By in

7- Sales Force Management

8- Chief executive officer



عمل نکند تمام سرمایه‌گذاری آن در استراتژی، نرم افزار، سخت افزار و توسعه آن به هدر می‌رود. برای کمک به غلبه بر مقاومت کارمندان، یک پایگاه آموزشی و حامی وجود آورید تا نه تنها آموزش شدید روی سیستم را بتواند فراهم بیاورد بلکه اولویت‌های سیستم را برای پیاده سازی نشان دهد و در طول پیاده سازی‌ها عصای دست تیم باشد.

یک طرح مدیریت تغییر

موضوع انسانی و درک مدیریت تغییر و کاربرد آن در پیاده سازی CRM از اهمیت زیادی برخوردار است. در بیشتر اوقات CRM تغییر فرهنگی بزرگ و ویران کننده‌ای در محیط کسب و کار، دامن می‌زند. زیرا مستلزم تغییر از تمرکز بر محصولات (داخلی) به نیازمندیهای مشتری (خارجی) است و بعنوان تغییری متزلزل در بازارها و انتقال قدرت از تعهدات تجاری به مشتری رخ می‌دهد. نه تنها تغییرات زیادی برای پذیرش وجود دارد بلکه درک همه آنها نیز ضروری است. بهترین راه برای فایق آمدن بر چنین تغییرات تکان دهنده‌ای، ایجاد یک طرح مدیریت تغییر مناسب است. مدیریت تغییر، استفاده از روشهای منظمی است که برای اطمینان حاصل کردن از هدایت کارا و مؤثر تغییرات سازمانی که بوسیله CRM ایجاد می‌گردد به کار می‌رود؛ اگر چه نگرش کارمندان سازمان به تغییرات بعنوان یک مقاومت منفی یا مثبت اجتناب ناپذیر می‌شود. با این وجود با برنامه‌ریزی و بررسی صحیح عنصر انسانی تغییر، CRM می‌تواند از برخی اشتباهات که در بسیاری از پروژه‌ها رخ می‌دهد اجتناب ورزد. طبق یافته‌های گروه تحقیقاتی گارتنر عامل انسانی همیشه در صدر عوامل شکست پروژه‌های CRM قرار دارد. عواملی مانند:

- رهبری، جایی که مدیران چیزی درباره خواسته‌های مشتریان نمی‌دانند.
- پاداش، تشخیص و تحریک بر اساس کارایی به جای تاثیر گذاری.

به کارکنان اجازه بدهید تا روشهای (راه حل‌های) مختلف را آزمایش کنند، سپس به آنها گوش فرا دهید و توضیحات آنها را بشنوید. (کارمندان متوسط مشکلات را می‌دانند و ایده‌های خوبی برای وضعیت فعلی دارند همچنین در پی بهبود محیط کاری خود هستند). چنین دیدگاهی، کارمندان را به جای اینکه مانعی بر سر راه انجام پروژه قرار دهد تبدیل به بخش و جزئی از پروژه می‌کند.

آموزش و بازهم آموزش

شاید مهمترین جنبه در بیمه کردن اجرای موفقیت آمیز پروژه CRM، موفقیت در شناخت چگونگی علاقمند کردن کاربران نهایی به این سیستم، نهفته باشد. زیرا سیستم‌های CRM در ابعاد بزرگی بوسیله فناوری اطلاعات ساخته شده‌اند و در اغلب موارد کاربران نهایی یکی از آخرین مواردی هستند که در طرح استراتژی CRM بررسی می‌شوند. زمان را از دست ندهید، گامهای ابتدایی فرایند پیاده سازی را برای فراهم آوردن آموزش بهینه و منابع حامی برای کارمندان تاثیرگذار بردارید. اگر کارمندان به درستی آموزش نیینند ممکن است یک سیستم نوپای CRM را کد بماند و کارایی نداشته باشند. آموزش یک عمل یکباره نیست و بایستی یک فرایند مستمر باشد. اگر سازمان در آموزش مناسب کارمندان موفق

مدیران بایستی در تعریف و اولویت‌بندی مباحث مقدماتی کسب و کار اعمال فشار نمایند و همچنین در برقراری تعاملات موثر بین همه کارمندانشان تلاش کافی بنمایند.

برقراری ارتباط

روی کاربران نهایی از آغاز تا اتمام پروژه CRM تمرکز نمائید. در طول برنامه‌ریزی و پیاده سازی فرایندها تمرکز تیم CRM می‌تواند بر انجام کار باشد نه نتیجه آن. (تمرکز کامل بر انجام کار باشد، و نگران نتیجه کار نباشند). این عمل می‌تواند به تک تک کارمندان اجازه بدهد تا احساس ناآگاهی و عدم اطمینان در مورد آنچه که در حال وقوع است و اینکه چگونه این تغییرات بر وی اثر خواهد گذاشت داشته باشند. کارمندان در مورد اینکه از آنها چه انتظاری در قبال انجام کار خواهند داشت تا حدودی نگرانند، افراد در مقابل مسائلی که از درک آن عاجزند مقاومت نشان می‌دهند پس کاربران نهایی را از آغاز درگیر CRM کنید؛ درگیر کردن تعداد زیادی از کاربران نهایی در پروژه باعث می‌شود تا در فرایندها پیش قدم شده، دانش را در بین بخشهای مختلف سازمان پخش کنند و به ارزیابی پروژه بپردازند که این خود باعث احساس تعلق خاطر و مالکیت آنها نسبت به پروژه می‌شود.



- فرهنگی که تمرکز شدید بر موضوعات داخلی به جای مشتری دارد.

- فقدان مهارت کافی در درک مشتریان و حمایت از زیرساخت‌های مشتری.

سازمانها منابع و بودجه خود را بایستی برای کمک به کارمندانشان در درک این تغییرات صرف نمایند سپس آنها را برای مشارکت در روشهای جدید و سودآورتر انجام کار توانمند سازند.

با طرح مدیریت تغییر مناسب، از طریق تشویق کارکنان به توانایی در تعدیل کارهای خود، مقاومت کارکنان به حداقل رسیده و با نشان دادن قابلیت‌های کارمندان و تشویق آنها به انجام رضایتمندانه کارهای خویش تغییر امکان پذیر می شود.

مدیریت تغییر CRM، آموزش کاربرد آن در انتهای پیاده سازی فناوری نبوده و نیز انتشار یک بخشنامه اداری برای پیشبرد پیاده سازی نیست.

مدیریت تغییر هنگامی شروع می شود که بذرا ایده CRM، در ذهن مدیریت ارشد و تاثیر گذاران کلیدی جوانه می زند و بایستی بر اساس تیم مجری CRM باشد که می تواند:

- اهداف CRM را با رفتار دقیق و روشن مرتبط سازد.

- روابط خوب و مناسب را بین کاربران نهایی، کارمندان IT و مدیران ارشد اجرایی ایجاد نماید.

- با پاداشهای (مادی و معنوی) برای تشویق استفاده از سیستم جدید CRM موافقت نماید.

- از وجود حمایت لازم (فنی، آموزشی و helpdesk) برای سیستم اطمینان حاصل کند.

- روشهایی که به کاربران نهایی اجازه می دهد پیشنهاد تاثیر گذاری (عدم تاثیر گذاری) سیستم جدید و توصیه بهبود را ارائه نماید.

انتشار دادن پیام

خبر تغییر می بایست از محل مدیران ارشد اجرایی انتشار یابد از اینرو آنها می توانند فنون « هویج و چماق»^۹ را اجرایی نمایند. هدف مرحله

اول طرح مدیریت تغییر، بایستی مورد توافق مدیران

ارشد و تاثیر گذاران قرار گیرد و آنها باید دقیقاً بدانند که

CRM واقعاً چه مفهومی برای سازمان داشته و تعهد سازمان را برای نیاز به تغییر

در پی داشته باشد. در این مرحله، یک نقشه سیاسی اصولی^{۱۰} که نشان دهنده مدیران ارشد، تاثیر گذاران و حامیان CRM و فوق العاده با اهمیت و پررنگ هستند.

بعنوان مثال مدیران ارشد

و تاثیر گذاران کلیدی در انتشار خبر پیاده سازی CRM مناسب هستند. حامیان و منتقدان پتانسیل عضویت در تیم CRM را دارند.

مرحله بعدی، ایجاد بهترین دیدگاه (نگرش) برای تغییر در سطح کلی سازمان است. یک اثر

تغییر و استراتژی تطابق را اعمال نماید. در ابتدای امر مطالعات رضایت کارمندان نقطه شروع خوبی

است. این استراتژی که قسمتی از طرح مدیریت تغییر می باشد بایستی بصورت ویژه و با جزئیات

بیشتری شناسایی شود؛ جزئیاتی مثل:

- چه کسانی از تغییر تاثیر خواهند پذیرفت؟

- درجه تاثیر پذیری آنها چقدر خواهد بود؟

- واکنش احتمالی آنها به تغییر چیست؟

توجه داشته باشید که بخشهایی که در تماس

مستقیم با مشتری قرار دارند (پیشخوان) احتمالاً

بیشتر از دیگران (پسخوان) تحت تاثیر قرار خواهند

گرفت اما هیچ کسی نباید از قلم بیافتد. کارمندان

تحويل، حمل و نقل، پذیرش و ... می توانند بینش

گرانیهایی را به مشتریان سازمان ارائه دهند از اینرو

آنها واقعاً تعاملات بیشتری با مشتریان بیشتر از

آنچه که ما فکر می کنیم دارند.

همگرایی کارکنان^{۱۱}

اکنون زمان مرحله همگرایی کارکنان فرا رسیده است. به کارکنان سهمی از تغییر بدهید. این فرصتی

است که به آنها اجازه می دهد تا در بهبود مشارکت کنند فرصتی برای سازمان که به کارمندان نشان

دهد تیم CRM برای عقاید آنها ارزش قائل است. از کارمندان خواهش کنید تا وارد فرایندهای

همگرایی شوند و کار را از اینجا شروع کنید.

مطمئن شوید که CRM، نه تنها اطلاعات

حیاتی مورد نیاز در توسعه جامع سیستم CRM

جمع آوری کرده بلکه چشم اندازه های کاربران

نهایی را یکسو کرده است.

گروه مجری بایستی سوالاتی مطرح نماید از

قبیل:

- چه وظایفی را شما انجام می دهید؟

- چه نوع اطلاعاتی را روزانه، هفتگی، ماهانه و

... استفاده می کنید؟

- چگونه با مشتریان سازمان تعامل برقرار

می کنید؟

- چه اطلاعاتی بایستی بیشتر فراهم شود تا شما

قادر باشید بهتر مشتریان سازمان را درک و به آنها

کمک کنید؟

- مسئولیت، نیازها و الزامات شما چیست؟

9- Carrot and stick

10- Political map

11- Employee Buy in



مستلزم تغییرات در ساختار سازمانی، انگیزاننده‌ها، جبران خدمات، مهارت‌ها و حتی فرهنگ سازمانی بوده و در نتیجه مدیریت تغییر مداوم در این زمینه دارای اهمیت زیادی است. از نکات مهمی که در ایجاد مشارکت سازمانی در استراتژی CRM مطرح می‌باشد ضرورت ایجاد تغییرات فرهنگی و ساختاری مناسب در سازمان می‌باشد.

گر چه مقاومت کارکنان یکی از موانع اصلی موفقیت CRM می‌باشد، ایجاد تغییرات مثبت در رفتار و واکنش‌های آنها بیشترین منافع را برای سازمان در بر خواهد داشت. هر گاه دستورالعمل تغییر از طرف مدیریت ارشد سازمان ابلاغ گردد تغییر رفتار و غلبه بر رفتارهای سیاسی در سازمان تا حدودی آسانتر می‌گردد اما حتی در این شرایط هم برای ترغیب و جلب مشارکت کارکنان در زمینه پیاده سازی CRM بایستی برنامه ریزی نمود. در این میان مدیریت تغییر و آموزش مستمر از اهمیتی حیاتی برخوردار است. ساختار، فرهنگ و رفتار سازمان به مرور زمان شکل می‌گیرد بنابراین برای ایجاد تغییر در آن بایستی اقدام جدی و هدفمندی صورت گیرد. کارکنان بایستی لزوم و اهمیت تغییر را درک و آن را قبول کنند. این امر مستلزم ارتباطات در سطح سازمانی و نیز در سطح کارکنان است.

انتشار دانش مزیت‌های تغییر به کار روند، آنچه که مشتریان می‌خواهند و چگونه به کارمندان فایده خواهند رساند. اکنون زمان آن رسیده که روشهای جدید کار و اندیشه به برنامه‌های مختلف تزریق شوند که شامل کانالها و روشهای ارتباطی، پاداش و انگیزش، آموزش و هدایت می‌شود. (هدایت و رهبری بهتر از آموزش است. وقتی که ایده‌های

جدید مرتبط با تجربیاتشان بوده و کاربردی باشد افراد بهتر می‌آموزند). از اینرو ماهیت CRM این است که اطلاعات به اشتراک گذاشته شده نیازمند سرعت، یکپارچگی و تمرکز هستند. مهارت‌های کاربران نهایی نیازمند انعکاس فناوری مورد استفاده می‌باشد.

در اینجا کار تیمی تشویق شده است. فناوری اینترنت، اتاقهای تیمی مجازی، ارتباطات دانش اشتراکی و مدخل‌ها^{۱۱} کارمندان برخی از ابزارهایی هستند که در طول این مرحله به کار می‌روند.

نتیجه گیری

برنامه CRM بعنوان یک بخش حیاتی،

- آیا شما در بدست آوردن اطلاعاتی در مورد پیگیری روابط مشتریان، انتقال داده یا جزئیات روزانه دیگر، درگیر هستید؟ اگر چنین است، چگونه آنها می‌توانند برای افزایش دقت و کارایی شما بهبود یابند؟

- چگونه می‌توان ارتباطات شما با مشتریان را بهبود داد؟

- چگونه می‌توان الزامات و نیازمندی‌های برنامه‌ریزی، گزارش دهی و اداری را کاهش داد؟

- آیا شما در فعالیتهای توسعه مشتری از قبیل بازاریابی تلفنی، پیام مستقیم یا برنامه تبلیغاتی پیام مستقیم و ... درگیر هستید؟ اگر چنین است، چگونه می‌توان آنها را بهبود و کارایی شما را ارتقاء داد؟

با این روش تیم CRM می‌تواند ابزاری را فراهم نماید که کاربران نهایی احساس کنند آنها نیازمند موفقیت در توسعه روابط با مشتریان سازمان هستند. اکنون افرادی هستند که مشاغل خود را با هدف ارتباط با مشتری انجام می‌دهند حال آورده آنها بسیار گرانیهست. آنها مشکلات را می‌دانند و ایده‌هایی درباره تغییرات مورد نیاز برای بهبود روابط سازمان با مشتریان دارند.

سرعت بخشی

مرحله آخر سرعت بخشی به روند کار است در این مرحله نیروی حرکتی می‌تواند افزایش یابد. بایستی تکنیک‌هایی برای افزایش سرعت

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

برای مطالعه بیشتر:

- 1- Ang, Lawrence, and F.A. Buttle (2002), "ROI on CRM: a customer-journey approach," www. CRM2DAY.com.
- 2- Cespedes, Frank V. and Smith H. Jeff (1993), "Database Marketing: New Rules for Policy and Practice," Sloan Management Review, 34(4), 7-22.
- 3- Dyche, Jill (2002), The CRM Handbook. A business guide to customer relationship management. Boston: Addison- Wesley.
- 4- Gartner, (2002). "Symposium ITXPO, Cannes, France, 4-7 November.
- 5- Goodhue, Dale L., Barbara H. Wixom, and Hugh J. Watson (2002), "Realizing Business Benefits through CRM: Hitting the right target in the right way," MIS Quarterly Executive, 1(2), 79-94.