

# مدیریت ارتباط با مشتری - CRM

(مفاهیم - کاربردها - روش‌ها)

دکتر محمد طالقانی\*  
 طیبه فروغی فر\*\*



به جای شغل در پی مشتری باشید. اگر انسان بتواند محصولی عرضه کند که خواهان داشته باشد از بیکاری نجات یافته است.  
 (چارلز هندی)

### چکیده

ضرورت وجودی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در چیست؟

با ورود به هزاره سوم میلادی، بسیاری از مفاهیم در سازمان‌های پیش‌تاز مفهومی دیگر پیدا کرده‌اند و به تبع آن، نقش جدیدی را در جوامع عهده دار شده‌اند. واژه مشتری، نیز نتوانسته از این دگرگونی در امان بماند. زیرا دیگر مفهوم آن صرفاً یک معامله تجاری را به ذهن متبادر نمی‌کند، بلکه امروزه روابط انسانها در یک تعامل طرفینی مفهوم پیدا کرده است. به طوری که هر فردی از یک طرف مشتری افراد دیگر است و از سویی دیگر، خود مشتریانی دارد.

امروزه بدست آوردن رضایت مشتریان کلیدی، جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف سازمان‌ها به خود اختصاص داده است و مدیران به خوبی می‌دانند موفقیت آنها در راه رسیدن به اهداف کلان سازمان، در گرو جلب رضایت مشتریان است. به همین دلیل، در سازمان‌ها، سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی شده که امروزه این سیستم‌ها به سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان مشهور شده است و نرم افزارهایی نیز با نام CRM به بازار آمده است که می‌تواند سازمان را در راه جلب رضایت مشتریان توانا تر سازد. در این مقاله ضمن معرفی CRM، مزایای بکارگیری CRM در سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**کلید واژگان:** مدیریت ارتباط با مشتری، (CRM)،

**مدیریت بازاری، مشتری مداری، سهم بازار**

### مقدمه

منظور ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه سازی روابط طولانی مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان برداشته می‌شود. اصطلاح CRM با مفهوم امروزی آن از دهه ۱۹۹۰ پدید آمد و در قالب یک راهبرد کسب و کار به منظور ارتباطات ارزشمند با مشتریان تدوین شد. CRM

مدیریت روابط با مشتریان عبارتست از مجموعه گام‌هایی که به

سابق خود معطوف نمایند.

### تعریف CRM

مدیریت ارتباط با مشتری، بر مبادله ارزش بین سازمان یا شرکت و مشتری بنا شده و بر ارزش ایجاد شده در این ارتباط تأکید می‌کند. بنابراین، تلاش سازمان‌ها برای توسعه ارتباط بلند مدت با مشتریان، بر مبنای ایجاد ارزش برای هر دو طرف از اهداف اصلی مدیریت ارتباط با مشتری است. به عبارت دیگر هدف از ارتباط با مشتری ارائه مزایایی از طریق مبادله دو جانبه و عمل به وعده‌هاست. مدیریت ارتباط با مشتری، یک راهبرد کسب و کار است که با پیشرفت فناوری تقویت می‌شود و از طریق آن، شرکتها به ایجاد ارتباط سودمند بر پایه بهینه سازی ارزش دریافتی و ادراکی مشتریان می‌پردازند.

تعاریف متفاوتی از مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به بازاریابی یک به یک یا بازاریابی در تمام دوره عمر مشتری اشاره نمود.

شاید تعریف زیر که "موتزلی مایم" (Moezlimayam) از CRM نموده بهترین تعریف باشد:

"CRM به همه فرایندها و فناوری‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب گسترش، حفظ و خدمت به مشتری بکار می‌گیرد."

در CRM هدف اصلی عبارتست از یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی سازمان به نحوی که هر یک از زیر سیستم‌ها نیز مستقلاً قادر به انجام فعالیت‌های خود باشند و وفاداری زمانی بدست می‌آید که ارزش و تجربه آمیخته شده عملیات را با مشتری ارتباط دهند.

تمام شرکت‌های متمرکز بر CRM از گوشه و کنار اولویت‌های مشتری را دریافته و بر موضوع تحویل ارزش به مشتری تمرکز می‌کنند و متعهد می‌شوند که ارتباط مناسب را با مشتریان مناسب و با استفاده از اهداف مناسب، ایجاد کنند. سازمان‌هایی که CRM را به بهترین شکل پیاده کرده اند بر روی یک منابع اطلاعات مستندی سرمایه گذاری می‌کنند که تمام زوایای دوره مصرف مشتری را پوشش می‌دهند. البته CRM پیچیده و پر هزینه است. چالش‌هایی را در سازمان بر می‌انگیزد که اداره آن و بهینه کردن عملیات را برای مدیران بسیار سخت خواهد نمود و حتی خطر ورشکستگی را برای برخی بدنبال خواهد داشت.

یکی از مسلم‌ترین علایم یک رابطه بد یا در حال رکود، فقدان شکایت از جانب مشتری است، هیچ کس همیشه راضی نیست بویژه در بلند مدت. یا مشتری بی‌پرده صحبت نکرده یا تماسی با او گرفته نشده است و یا هر دو.

فقدان رک گویی نشان دهنده کاهش اعتماد و بدتر شدن رابطه است. ما می‌توانیم بر روی روابط سرمایه گذاری کنیم و از اعتبار آن

نیازمند یک فلسفه مشتری محور و فرهنگ پشتیبانی از فرایندهای موثر بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش در سازمان می‌باشد. فرهنگ مشتری محور بر مفهومی ساده از ارتباط یک به یک بین مشتریان و فروشندگان استوار است.

این نگرش، به هر مشتری به چشم یک فرد با خواسته‌ها خریدها و نیازهای مربوط به خود نگاه می‌کند.

CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است:

مشتری (Customer)

روابط (Relationship)

مدیریت (Management).

### تاریخچه CRM

مدیریت ارتباط با مشتری، از دل فلسفه تولید به روش ژاپنی یا همان سیستم تولید تویوتا ریشه گرفته است و تا زمان افزایش شدت رقابت در بازارها، سالیان متمادی در کشورهایی مثل آمریکا، نه تنها غریب، بلکه غیر قابل پذیرش بود.

شاید بتوان تاریخچه ظهور مبحث مرتبط با CRM را در سه دوره زیر خلاصه نمود:

#### الف) دوره انقلاب صنعتی و تولید دستی تا تولید انبوه:

ابتکارات فورد در به کارگیری روش تولید انبوه به جای روش تولید دستی، یکی از مهمترین شاخص‌های این دوره می‌باشد. هر چند تغییر شیوه تولید باعث شد که محدوده انتخاب مشتریان از نظر مشخصه‌های 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 فرد، افزایش کارایی و صرفه اقتصادی مهمترین اهداف پیش بینی شده بودند.

#### ب) دوره انقلاب کیفیت (تولید انبوه تا بهبود مستمر):

این دوره همزمان با ابتکارات شرکت‌های ژاپنی مبنی بر بهبود مستمر فرایندها آغاز شد؛ این امر به نوبه خود به تولید کم هزینه تر و با کیفیت تر محصولات منجر شد. با مطرح شدن روش‌هایی نوین مانند TQM، این دوره به اوج خود رسید، اما با افزایش تعداد شرکت‌های حاضر در عرصه رقابتی و گسترش فرهنگ حفظ و بهبود کیفیت محصول، دیگر این مزیت رقابتی برای شرکت‌های پیشرو کارساز نبود و لزوم یافتن راه‌های جدیدی برای حفظ مزیت رقابتی احساس می‌شد.

#### ج) دوره انقلاب مشتری (بهبود مستمر تا سفارش 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 راه‌هایی برای جلب رضایت و حفظ مشتریان

مربوطه صورت می گیرد، باعث مراجعه مجدد مشتری و ادامه ارتباط با شرکت می شود.

### معیارهای موفقیت CRM

عوامل موفقیت یک برنامه CRM در هر سازمان و بازاری، به واسطه قابل حصول بودن و سطح کیفیت اطلاعات مشتریان تعیین می شود. هر چقدر بیشتر در مورد نیازها، مشکلات، انتظارات و شکایات مشتریان بدانید، بهتر می توانید یک برنامه مدیریت ارتباطات پایدار بسازید.

برخی معیارهای مورد استفاده در سنجش موفقیت CRM عبارتند از:

■ **رضایت مشتری:** افزایش وفاداری مشتری به سازمان  
 ■ **منفعت مشتری:** منفعت مشتری را می توان از طریق افزایش درآمد به ازاء مشتری، افزایش ارزش دوره عمر و کاهش هزینه خدمت دهی سنجید.

■ **سهم بازار:** میزان نفوذ در بازار را می توان به کمک مقایسه عملکرد سازمان نسبت به رقبا سنجید.

■ **تحلیل مالی:** معیارهای مالی کمی برنامه CRM سازمان، مانند هزینه کل مالکیت، بازگشت سرمایه، ارزش فعلی خالص، نرخ بازگشت داخلی و نسبت درآمد به سهم را می توان سنجید.

■ **حاشیه درآمد و سود:** میزان افزایش در هر سه ماهه نسبت به سه ماهه قبل و همچنین در هر سال نسبت به سال قبل را سنجید.

■ **صرفه جویی در هزینه:** میزان صرفه جویی های انجام شده ناشی از کنترل موجودی و افزایش کارایی عملیاتی و غیره را می توان سنجید.

### مراحل استقرار سیستم CRM

۱- تهیه برنامه کسب و کار (Business Plan) این برنامه سازمان را آماده می کند تا تمام عوامل داخلی و خارجی مرتبط با یک کسب و کار را در نظر گیرد.

یک B.P. مشتمل بر موارد زیر است:

۱-۱ چشم انداز (Vision)

بهره گیریم.

ولی به ندرت در مقابل عملکرد خود مسئول بوده و تقریباً هرگز آنرا مدیریت نمی کنیم. با وجود این ارزشمندترین دارایی یک شرکت رابطه اش با مشتریان است. مهم نیست شما چه کسانی را می شناسید، مهم آن است که شما را چه کسانی می شناسند.

### دلایل اهمیت و توجه به CRM :

به دلایل زیر، CRM باید مورد توجه قرار گیرد:

۱- ارائه صرفه جویی و کاهش هزینه ها؛  
 ۲- ارائه بهبود خدمات و ارزش افزوده؛

۳- ارائه مزایای راهبردی و غیر عینی (از قبیل یاری رساندن به مسئولان در تأمین اهداف دولت الکترونیکی)

علاوه بر موارد فوق، CRM دامنه گسترده ای از مزایای "لملموس" (Soft) و "تالملموس" (Hard) را ارائه می نماید. در شکل شماره ۱، این مزایا ارائه شده است.

### انواع فناوری CRM

فناوری های مورد استفاده CRM را می توان به سه دسته کلی تقسیم نمود:

#### الف) CRM عملیاتی

در این روش کلیه مراحل ارتباط با مشتری، از مرحله بازاریابی و فروش تا خدمات پس از فروش و اخذ بازخورد از مشتری به یک فرد سپرده می شود؛ البته به نحوی که فروشندگان و مهندسان ارائه خدمات بتوانند سابقه هر یک از مشتریان را بدون مراجعه به این فرد در دسترس داشته باشند. از ابزارها و روش های CRM عملیاتی می توان به SFA یا قدرت فروش مکانیزه اشاره نمود که کلیه عملیات مربوط به مدیریت تماس، بورس و مدیریت اداره فروش را بر عهده دارد.

#### ب) CRM تحلیلی

در CRM تحلیلی، ابزارها و روش هایی بکار می رود که اطلاعات بدست آمده از CRM عملیاتی را تجربه و تحلیل نموده و نتایج آنرا برای مدیریت عملکرد تجاری آماده می کند.

#### ج) CRM تعاملی

در این نوع ارتباط، مشتری برای برقراری ارتباط با سازمان از سهل ترین روش ممکن مانند تلفن، تلفن همراه، فکس، اینترنت و سایر روش های مورد نظر خود استفاده می نماید.

CRM تعاملی بدلیل امکان انتخاب روش از سوی مشتری و اینکه اکثر فرایندها (از جمع آوری داده ها تا پردازش و ارجاع مشتری)، در حداقل زمان ممکن به مسئول

ماتریس مزایای CRM		
بهبود خدمات / ارزش افزوده	کاهش هزینه و صرفه جویی	بله
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارائه خدمات به نحوه موثرتر در کل سازمان</li> <li>توسعه مهارت های قابل استفاده مجدد</li> <li>پردازش اطلاعات در سراسر موسسه</li> <li>تولید مناسب تر MI (اطلاعات مدیریت Management Information) و استفاده موثرتر از آن</li> <li>استفاده از MI برای مدیریت پیش بینانه خدمات</li> <li>جمع آوری بموقع نقدینگی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش تعداد پاسخگویی به درخواست مشتریان</li> <li>در همان تماس نخست</li> <li>کاهش تماس های تلفنی تکراری</li> <li>استفاده از روش های ارتباطی مقرون به صرفه</li> <li>ارجاع سریع پرسش های مشتریان به کارشناسان مربوطه</li> </ul>	
مزایای راهبردی و غیر عینی	بهبود خدمات / ارزش افزوده	مالی
<ul style="list-style-type: none"> <li>بهبود افکار عمومی</li> <li>افزایش آگاهی نسبت به کیفیت خدمات محلی</li> <li>سازماندهی تغییرات سازمانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهبود رضایت مشتری</li> <li>بهبود پاسخگویی به مشتری</li> <li>استفاده از روش های ارتباطی جدید و موثرتر</li> </ul>	خیر
خیر	کمیت پذیر	بله

ارائه سریع تر خدمات نیز بیشتر احساس می شود.

✓ اصل چهارم: قیمت و هزینه کل مالکیت را بدقت در نظر داشته باشید.

در اغلب سازمان ها معمولاً یک دوره ۳ ساله را برای اجرای CRM در نظر می گیرند، و نتایج حاصل از اجرای آن نیز پس از راه اندازی قابل مشاهده خواهد بود. از سوی دیگر، بودجه همه سازمان ها محدود است و هزینه راه اندازی CRM هزینه ای نیست که یکبار انجام شود. بدین ترتیب در طول دوره اجرای CRM باید هزینه کل مالکیت به دقت تحت نظر باشد.

✓ اصل پنجم: تجارت شما منحصر بفرد است.

CRM می تواند در هر سازمان، متفاوت از سازمان های دیگر باشد. هر سازمان برای اندازه گیری موفقیت CRM معیراهایی را انتخاب می کند که بیشترین ارتباط را با آن سازمان دارد. بنابراین الگو برداری صرف از معیارهای سازمان های مشابه یا رقیب ممکن است سازمان را با نتایج غلطی مواجه سازد.

نهایتاً، در ارتباط با چنین موضوعی که بصورت خزنده در حال گسترش می باشد، کسانی می توانند بصورت اثر بخش این موضوع را دنبال نمایند که این موارد را به بهترین وجه بصورت گروهی انجام دهند:

- امکان سنجی پیاده سازی
- بررسی و تحلیل در انتخاب نرم افزار یا تولید آن
- برنامه ریزی پیاده سازی و اجرای آن در سازمان
- ارزیابی و نظارت بر عملکرد نرم افزار و دستاوردهای آن
- توسعه و بهبود عملکرد اثر بخش در سازمان. ■

#### منابع:

- ۱- مایکل. تریسی و فرد. ویزرما. راهکارهای پیشنهاد بازار، دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، خدمات فرهنگی رسا، تهران ۱۳۷۵.
- ۲- تپ. هارابل، مشتری در جایگاه شریک، غلامرضا صالحی معوا، خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۷۹.
- ۳- محمدی، اسماعیل، مشتری مداری، موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ دوم، ۱۳۸۲.
- ۴- تاریخ. محمد جعفر، مدیریت امور مشتریان الکترونیکی، انتشارات کتاب یوسف، چاپ اول، بهار ۸۳.
- ۵- جهانیان. سعید، ابراهیمی. بابک، مدیریت ارتباط با مشتری، مزیتی رقابت در زنجیره ارزش کسب و کار امروز، روش، شماره ۹۶، ۱۳۸۴.
- ۶- سلیم پور. یعقوب، CRM، فصلنامه سامانه، ویژه نامه بازاریابی، بهار ۸۳.
- ۷- مظفری فرد. جعفر، پیاده سازی و بکارگیری CRM، روش، شماره ۹۶، ۱۳۸۴.
- ۸- گلچین فر. شادی، بختانی. امیر، مدیریت ارتباط با مشتری CRM، تدبیر، شماره ۱۷۲، شهریور ۸۵.

- 9- WWW.CRM community.com
- 10- zairi. M (1999) Managing customer satisfaction. A Best practiceperspective. The TQM Magazine. vo 1, 12 Issue.
- 11- Jagdish, N. (2003) customer Relationship, management: concept tools, Applicaions. Mc.Grow Hill.
- 12- Johnson, MD. Gustafsson, A. (2000) Improving customer satisfaction, loyalty, and profit: An Integrated.

\*استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گیلان  
\*\*دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی با گرایش بازاریابی

۲-۱- ماموریت (Mission)

۳-۱- فرصت های و تهدیدات خارجی

۴-۱- قوت ها و ضعف ها

۵-۱- اهداف (objectives)

۶-۱- راهبرد (strategies)

## ۲- شناسایی و طبقه بندی مشتریان

تقسیم بندی مشتریان از نظر معیارهای مختلف چون میزان خرید، نوع سلاقی و ذائقه ها، سبک زندگی (Life-style)، مناطق جغرافیایی، مقولات جمعیت شناختی (Demographics) مانند مشتریان وفادار، نسبتاً وفادار، بی وفا، وفادار رقیب و یا تقسیم بندی مشتریان از نظر جدایی که آنها برای سازمان ما دارند.

## ۳- ایجاد سیستم اندازه گیری سودآوری مشتری:

گزارش سودآوری یک مشتری را می توان از مهمترین خروجی های سیستم CRM دانست.

## ۴- برنامه جذب و حفظ مشتری،

با توجه به پروفایل مشتری، سوابق مشتری، اطلاعات رقب

## ۵- ایجاد سیستم اندازه گیری مستمر رضایتمندی مشتریان (CRM)

به شکل علمی به منظور دریافت باز خورد فعالیت هایی که سازمان برای مشتری انجام می دهد.

## پیشنهادات (۵ اصل برای موفقیت CRM)

✓ اصل اول: CRM خرید نرم افزار نیست.

در رابطه با مدیریت ارتباط با مشتری، توجه به این نکته حائز اهمیت است که CRM یک راهبرد تجاری سازمان است و نه محصول یا خدمات قابل ارائه توسط یک سازمان. به عبارت دیگر، CRM خود به عنوان یک فناوری اطلاعاتی مطرح نمی باشد. بلکه از فناوری اطلاعات برای دستیابی به اهداف خود استفاده نماید.

## ✓ اصل دوم: CRM باید با اولویت های تجاری منطبق شود.

یک ساختار مناسب CRM باید امکان انتخاب ایجاد کند و برای اینکه برنامه CRM بتواند به قابلیت تغییر سریع و تطبیق با سایر راهبردها و نیازهای مشتری دست پیدا کند. باید دارای معماری و ساختار پایه متناسب باشد.

## ✓ اصل سوم: CRM باید منافع قابل اندازه گیری وجود آورد.

اگر معیارهای کم برای CRM تعریف نشود، امکان ارائه تحلیل های کمی نیز وجود نخواهد داشت. پیش از اجرای برنامه CRM ابتدا باید معیارهای قابل اندازه گیری برای آن تعریف شود. برای این کار باید اطلاعات را بدقت بررسی کرده و در زمان طراحی سیستم، نیازهای اطلاعاتی و فرایندهای جمع آوری اطلاعات را تعریف کرد. CRM ارائه خدمات سریعتر و بهتر را تسهیل می کند، یعنی در آمد بیشتر با هزینه کمتر، ضمن اینکه با ارتقای سطح انتظارات مشتریان نیاز به