

بسم الله الرحمن الرحيم

موضوع مقاله : مدیریت ارتباط مشتری ( CRM )

استاد مربوطه : دکتر براهویی

گرد آورنده : حسن بناوی دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم

پست الکترونیکی : [h\\_banavi86@yahoo.com](mailto:h_banavi86@yahoo.com)

## TMBA چکیده:

در دنیای رقابتی امروز سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که که توانایی استفاده آگاهانه از اطلاعات مشتریان را داشته باشند لذا این امر باعث حرکت سازمان‌ها از مرحله محصول مداری به مرحله مشتری مداری شده است. در این تحقیق نیز مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد. در ابتدا به بیان تاریخچه ای CRM، روند تکامل و مفاهیم آن اشاره می‌شود. سپس اصول CRM و نقش آن در بهره‌وری بیان می‌گردد و در ادامه استراتژی‌های CRM و کاربردهایش مورد بحث قرار می‌گیرد و در پایان نیز (آنالیز خرد از CRM بیان می‌شود).

واژگان کلیدی : مدیریت ارتباط با مشتری ، تاریخچه CRM ، اصطلاحات جایگزین ، E CRM ، اثربخشی ، تصمیم سازی ،

سیستم‌های اطلاعاتی CRM

## مقدمه

از نظر تاریخی ، تا قبل از انقلاب صنعتی ، تجارت و بازرگانی بیشتر ، رابطه محور بوده است . پس از انقلاب صنعتی ز مانیکه تولید انبوه با روشهای جدید به سرعت رشد کرد و مصرف انبوه رخ نمایند ، واسطه‌ها در زنجیره توزیع قدرتمندتر شده ، رابطه سنتی بین تولیدکنندگان و مشتریان از هم گسسته شد . در نتیجه توزیع در سطح گسترده جغرافیایی پدیدار شد که خود نیاز به توزیع و بازاریابی انبوه را به همراه داشت . این روند در شرایطی که تقاضا بیش از عرضه بود ، ضامن سودآوری بسیاری از شرکتها تلقی میشد. براساس دیدگاه بازاریابی مبادله ، صرفنظر از اینکه مشتری قدیمی باشد یا جدید . برنامه‌های بازاریابی به گونه ای طراحی میشدند که بتوانند مبادله تولیدات و کالاها را تسهیل کنند. همه این عوامل دست به دست هم دادند ، تا بیشترین تمرکز بر بحث مبادله اعمال شود . در نتیجه ، تمام تلاشها در جهت افزایش دفعات و مقدار خرید مشتری بود ، که این امر موجب صرف بودجه بسیار اندکی برای ایجاد رابطه پایدار و باثبات با مشتریان قدیمی شده بود . در این مقطع قیمت بعنوان یک بحث مهم جلوه گر شده ، و بازاریابان سعی میکردند بطور متوالی خریداران را به خرید مجدد تشویق کنند . بدون توجه باینکه آیا هر یک از خریداران از قبل خریدی انجام داده است یا خیر . در این وضعیت ، رقابت اصلی بر حفظ آرایه خدمات و توسعه م حصول به مشتری و تسهیل خرید مشتری بود نه حفظ و نگهداری رابطه با مشتریان موجود.

با شدت گرفتن رقابت ، امروزه شاهد پیشی گرفتن تمرکز بر روی روابط بجای تمرکز بر روی مبادله هستیم . در وضعیت جدید بازاریابی انبوه کارایی چندانی نداشته و سودآوری کمتری برخوردار است . در شرایطی که میزان عرضه زیاد است و بیشتر بازارها در مرحله بلوغ بسر میبرند مشتریان جدید بسختی یافت میشوند علاوه براین اعلام شده است که کسب یک مشتری جدید حدود ۶ الی ۹ برابر حفظ مشتریان قبلی هزینه در بر خواهد داشت .

بنابراین ، نیاز مبرم به نگهداری مشتریان فعلی به شدت در شرکتهای و بنگاههای احساس میشود . بر اساس دیدگاه بازار یابی ارتباط با مشتری ، رابطه بین طرفین مبادله ، هسته اصلی پدیده بازاریابی قرار میگیرد . در این دیدگاه خریدهای مستمر و فرصتهای فروش مجدد ، از طریق مدیریت مناسب روابط پیگیری میشود. (کاتلر ۱۳۸۰؛ ۱۷-۱۵).

تاریخچه مدیریت ارتباط با مشتری

### مروری بر تاریخچه تفکر و ایده CRM

با بزرگ شدن سازمانها و پیشرفت تکنولوژی ، بر تعداد نقاط تماس مشتریان با سازمانها و بنگاههای اقتصادی افزوده شده است . تا پیش از دهه ۹۰ ، ۷۵٪ از تعاملات ( INTERACTIONS ) مشتریان با بنگاههای اقتصادی، مشتمل بر تماسهای تلفنی ، ارسال نامه و فکس بود . امروزه ، کانالهای ارتباطی در اختیار مشتریان ، متأثر از سطح تکنولوژی روز ، شامل تلفن ، پست الکترونیکی ، فکس ، چت ، دیدن صفحات وب و غیره است . عبارتی دیگر با گذشت زمان ، مفاهیم استراتژی مشتری مداری دچار تغییرات شگرفی نشده اند و این در حالی است که کانالهای ارتباطی مشتریان با سازمانهای اقتصادی بطور فزاینده رو به تکامل و پیچیدگی نهاده است.

شاید بتوان تاریخچه ظهور مباحث مرتبط مدیریت ارتباط با مشتری را در سه دوره زیر خلاصه کرد:

الف) **دوره انقلاب صنعتی ( تولید دستی یا تولید انبوه )** : ابتکار فورد در بکار گیری روش تولید انبوه بجای روش تولید دستی ، یکی از مهمترین شاخصهای این دوره است . هرچند 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، مهمترین اهداف پیش بینی شده بودند.

ب) دوره انقلاب کیفیت ( تولید انبوه یا بهبود مستمر ) : این دوره همزمان با ابتکار شرکتهای ژاپنی مبنی بر بهبود مستمر فرایند آغاز شد ؛ این امر به نوبه خود به تولید کم هزینه تر و با کیفیت تر محصولات منجر شد . این دوره با مطرح شدن روشهای نوین مدیریت کیفیت مانند مدیریت کیفیت جامع ، به اوج خود رسید . اما با افزایش تعداد شرکتهای حاضر در عرصه رقابتی و گسترش فرهنگ حفظ و بهبود کیفیت محصول ( از طریق ابزارهای مختلف کیفیتی ) ، دیگر این مزیت رقابتی برای شرکتهای پیشرو کارساز نبود و ضرورت 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 طریق صرف به یافتن راههایی برای جلب رضایت و حفظ مشتریان قبلی خود معطوف کنند .

بازار یابی و شناسایی به موقع محصول در بازار ، لحاظ نمودن خواسته های مشتریان در ویژگی های فنی محصولات و خدمات ، فراهم آوردن تسهیلات مناسب با موقعیت اجتماعی و سایر شرایط مشتریان در هنگام فروش و ارائه خدمات مناسب بعد از فروش و حفظ روابط با خریداران محصولات سازمان به عنوان شرکای تجاری سازمان که نقش استراتژیک در ادامه بقای سازمان ایفاء می نمایند ، همگی به مشتریان این اعتماد را می دهد که فروشنده کالا / خدمات ، دارای قابلیت های مناسبی جهت برقراری و تداوم روابط مناسب با مشتریان است و همچنین در فضایی مملو از اعتماد مقابل ، منافع هر دو طرف این ارتباط تامین خواهد شد . وجود چنین سیستمی که حتی پس از فروش کالا / خدمات ، مشتریان را تنها نگذاشته و خدمات فنی ، آموزشی ، سرویس و نگهداری را به آنها ارائه نماید ، رمز بقای سازمان و مراجعات بعدی مشتریان جهت انجام خرید های مجدد است . ( ۲۰ )

## تکامل CRM

اولین ظهور CRM اواخر ۱۹۸۰ بود. تهیه کنندگان این محصول سیستم های نرم افزار - انیلکس ORACLE VANTIVE و سیستم سیابل بود . این راه حل ها بر اتو ماسیون و استاندارد سازی پروسه های داخلی تاکید داشتند که مربوط به نیازمندی سرویس دهی و نگهداری مشتریان بود . این مراحل از مرحله جذب فروش که منجر به ایجاد کارگزاری برای خدمات رسانی به مشتری می شدند تا توانمند سازی این خدمات و سرویس ها به خطوط معین می باشد . بنابراین این پروسه ها نیازهای یک شرکت را بیان می کنند . آنها خیلی نگران هستند و به آسانی قایل نگهداری نیستند . سپس در اواسط ۱۹۹۰ وب سایت بوجود آمد این عمل هم بازار CRM و مشتریان مربوط به کسب و کار که نیاز به سازمانها داشتند را تغییر داد . CRM جدید به این مفهوم است

که مشتریان بالقوه و مشتریان موجود قادر به تعامل و ارتباط با سازمانها می باشند . مهتر از همه اینکه معماری کاربر / سرور در پشت کاربر CRM پنهان خواهد شد . فروشندگان بزرگ مثل SIEBEL در پاسخگویی به اینترنت کند می باشند که این امر فرصت بزرگی را برای شرکت های دیگر بوجود می آورد و بازار جدیدی برای ECRM بوجود آمده است .(۴)

اهداف	مراحل پاسخگویی	سال	مراحل تکامل
تمرکز بر استاندارد سازی پروسه های داخلی برای تبدیل مشتری به یک رسوایی	برای نگهداری گران بودن	۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰	معرفی
به علت ظهور وب معمایی کاربری سرو ر در پشت مرحله اجرایی CRM ناپدید شد	بعضی فروشنده ها در پاسخگویی به اینترنت ضعیف بودند	اواسط ۱۹۹۰ تا اواخر ۱۹۹۰	در مرحله رشد
E-CRM	N/A	۲۰۰۰	در حال حاضر
N/A	N/A	بعد از ۲۰۰۰	در آینده

## مفهوم CRM

مجموعه ای جامعی از فرایندها و تکنو لوژیها برای مدیریت روابط با مشتریان فعلی و بالقوه و دست اندرکاران کسب و کار در

بازاریابی ، فروش و خدمات ، صرفنظر از نوع کانالهای ارتباطی

برنت فری ؛ مدیر عامل و مدیر ارشد اجرایی شرکت نرم افزاری اونیکس

مدیریت روابط با مشتریان یک استراتژی تجاری به منظور انتخاب و مدیریت مشتریان برای بهینه کردن و بالا بردن ارزش شرکت در دراز مدت است .

## CRMGURU.COM

مدیریت ارتباط با مشتری ، استراتژی جامع کسب و کار و بازاریابی است که فناوری ، فرایندها و تمامی فعالیتهای کسب و کار را حول مشتری یکپارچه می سازد .

## Feinberg & Romano

روش بهینه سازی ارتباط با مشتریان ( مثل مدیریت مشتریان و ارائه خدمات به آنها ) با استفاده از آخرین فناوریهای اطلاعات یا مدل‌های کسب و کار CRM

یک سیستم اطلاعاتی یکپارچه است که در جهت برنامه ریزی ، زمان بندی و کنترل فعالیتهای قبل و بعد از فروش سازمان با هدف توانمند سازی مشتریان جهت تعامل با سازمانها از طریق ابزارهای متعددی چون وب ، تلفن و غیره به کار می رود .

مدیریت ارتباط با مشتری یعنی ایجاد و حفظ ارتباط شخصی شده با مشتریان سود آور از طریق استفاده مناسب از فناوریهای اطلاعات و ارتباطات

## Payane ; 2000

CRM از سه بخش تشکیل شده است . مشتری customer ، روابط Relationship و مدیریت Management منظور از مشتری ، مصرف کننده نهایی است که در روابط ارزش آفرین ، نقش حمایت کننده را داراست . منظور از روابط ، ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمند تر از طریق <<ارتباط یادگیرنده Learning relationship>> است . مدیریت ، خلاقیت و هدایت ( رهبری ) یک فرآیند کسب و کار مشتری مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرآیندها و تجارب یک سازمان است .

مفهوم کلی که از تعاریف مطرح در این زمینه قابل استنتاج است ، بیانگر نوعی رابطه بین مشتریان و سازمانهای ارائه کننده محصول است که بوسیله سیستمی موثر و به روز شونده ، اطلاعات مهم در خصوص مشتریان بالفعل و بالقوه را در اختیار ساز مان

ها قرار می دهد . سازمان ها بوسیله این سیستم قادر خواهند بود مشتریان جدیدی برای محصولات خود کالا / خدمات پیدا کرده و از میان مشتریان قبلی ، سودمند ترین ها را برای بقای سازمان شناسایی و پشتیبانی نمایند .

## اصطلاحات جایگزین برای CRM

- مدیریت روابط با مشتریان
- بازاریابی روابط با مشتریان
- بازاریابی میکرو
- بازاریابی تک به تک

## تعاریف CRM

تعریف جامعی از مدیریت روابط با مشتریان

- ایجاد ، حفظ و توسعه روابط موفق با مشتریان در تمام اوقات
- استراتژی برای شناسایی ، رضایت ، حفظ و افزایش ارزش بهترین مشتریان
- تمام فرآیندها و تکنولوژیهایی که سازمانها به منظور شناسایی ، انتخاب ، بدست آوردن ، توسعه ، حفظ و ارائه خدمات بهتر به مشتریان ، مورد استفاده می دهند .

CRM به عنوان هدفی که همه چیز را در بر گرفته تلقی می شود و شامل فروش خدمات به مشتری ، بازاریابی ، پشتیبانی و

ابزارهای نزدیک شدن به مشتری می باشد .

اساسا CRM یک تصویری است که نشان میدهد چگونه یک سازمان میتواند بهترین مشتریان خود را همزمان با کاهش هزینه حفظ کند و در ضمن ارزش مشتری از طریق متمایز کردن آنها و مدیریت روابط مشتریان دارد . شرکت شناخت خود را از مشتریان فعلی و آینده برای ارایه مناسب منابع از طریق محیطی که بر روی روابط مشتری تاثیر بگذارد افزایش میدهد که شامل مکاتبات ، خدمات به مشتری ، جمع اوزی محصولات و خدمات استراتژی قیمت گذاری میباشد)

مدیریت ارتباط با مشتریان تلاش سازمانی در جهت بدست آوردن و حفظ مشتری است . مدیریت ارتباط مشتری میداند که مشتریان هسته یک کسب و کارند و موفقیت یک شرکت به مدیریت موثر روابط با آنان وابسته است . مدیریت ارتباط مشتری بر ساختن روابط بلند مدت و با ثبات که بر ارزش مشتری و شرکت می افزاید تمرکز می نماید. گرینبرگ ،تن و چن و پاپویچ ، بیش از ده تعریف از مدیریت ارتباط مشتری ارائه کرده اند . چرا تعاریف بسیاری مدیریت ارتباط مشتری وجود دارد؟ جواب این سوال در نو بودن و تکامل تدریجی مدیریت ارتباط مشتری نهفته است ، مدیریت ارتباط مشتری یک موضوع میان رشته ای است و بنابراین هر رشته ( برای مثال بازاریابی ، مدیریت) تعریف متفاوتی از آن ارائه میدهد.

ارزیابی مدیریت ارتباط مشتری : بطور کلی مدیریت ارتباط مشتری رویکردی است که مشتریان را به عنوان هسته اصلی کسب و کار معرفی میکند و موفقیت شرکت را به مدیریت موثر روابط با آنها وابسته میداند . بعبارت دیگر مدیریت ارتباط مشتری یک راهبرد کسب و کار برای انتخاب و مدیریت مشتریان به منظور بهینه سازی ارزش در بلند مدت است . مدیریت ارتباط مشتری مستلزم یک فلسفه کاری مشتری محور و فرهنگی است که از روال های بازاریابی ، فروش و خدمات کارآمد، پشتیبانی می کند. این موضوع گاهی با مفهوم بازاریابی رابطه ای هم پوشانی پیدا می کند ، ولی هر چیزی که بازاریابی رابطه ای خوانده میشود نمی تواند واقعا یک مدیریت ارتباط مشتری باشد. مدیریت ارتباط مشتری بسیار گسترده تر بوده و رابطه فرد به فرد میان مشتری و فروشنده را در بر می گیرد.

برای آنکه شرکتی بازار یاب فرد به فرد معتبر بلشد ، باید بتواند و خواهان این باشد که رفتار خود را بر اساس دانسته های موجود از هر مشتری با آن مشتری ویژه تغییر دهد. پس مدیریت ارتباط مشتری یک ایده اساسی ساده دارد : با مشتریان مختلف متفاوت رفتار کنید زیرا نیازهای متفاوتی دارند و ارزش آنها برای شرکت میتواند متفاوت باشد . مدیریت ارتباط مشتری بسیار فراتر از فروش بازاریابی مصرف است زیرا یک شرکت باید قادر باشد چگونگی پیکر بندی محصولات یا ارائه خدمات را بر اساس نیاز فرد به فرد مشتریان تغییر دهد. شرکتهای هوشمند همواره مشارکت فعال مشتریان را در توسعه محصولات خدمات و راه حل ها تشویق کرده اند. با این حال برای بیش تر شرکت ها مشتری محور بودن بطور سنتی به مفهوم تمرکز بر نیازهای عامه مشتریان است . به منظور ایجاد روابط پایدار نفر به نفر در یک پروژه مدیریت ارتباط مشتری شرکت یابد مستمرا با مشتریان بصورت فردی در تعامل باشد یک دلیل اینکه بنگاه های بسیاری شروع به تمرکز بر مدیریت ارتباط مشتری کرده اند این است که اینگونه خدمات میتواند به ایجاد وفاداری بالایی در مشتری بیانجامد ، و علاوه بر این سود اوری بنگاه را بالا می برد . حضور تقریبا تمامی دیگر بخش ها و



بخصوص بخش مهندسی ( طراحی) حسابداری و عملیات در مدیریت ارتباط مشتری حیاتی است برای آگاهی از اصول مدیریت ارتباط مشتری امروزی را مشاهده کنید. (توربان و دیگران ۱۳۸۶، ۱۵۴-۱۵۲)

## اهداف CRM

\*افزایش درآمد حاصله از فروش

\*افزایش میزان موفقیت در روابط با مشتریان

\*افزایش سود

\*افزایش میزان رضایت مشتریان

\*صرفه جویی در هزینه های اداری و بازاریابی و فروش

## Burnett 2001

\*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

با انجام این کارها سازمانها باعث حفظ مشتری ، اکتساب مشتری و سودآوری مشتری خواهد شد.

## Swift 2001

\*سفارشی سازی

\*ارتباطات شخصی شده

\*حمایت (خدمات پس از فروش)

Galbreath & Rogers 1999

هدف در CRM مدیریت بر روابط با مشتریان است و فرض بر آن است که مشتریان نه فقط بدلیل محصول متما یز و منطبق با نیازهایشان بلکه بدلیل تعلق خاطر به روابطشان با عرضه کنندگان محصولات از یک سازمان خرید میکنند.

به بیان دیگر داشتن محصولات متمایز و منطبق با نیازهای مشتری شرط لازم است ولی لزوما شرط گاهی برای کسب و تداوم وفاداری مشتری نیست ، شرط کافی داشتن روابط ماندگار با مشتری است.

اصول و اهداف بازاریابی رابطه مند و مدیریت ارتباط با مشتری

اصول CRM

\*هدف گذاری برای تک تک مشتریان : یکی از اصول CRM این است که مشتریان دارای انتخاب فراوانی بوده و هر مشتری خدمات و محصولات خاص خود را طلب میکند.

\*جذب و حفظ وفاداری مشتری از طریق ارتباط شخصی.

\*انتخاب مشتری براساس مفهوم ارزش طول حیات مشتری : در CRM این اصل به شدت مورد توجه است که مشتریان مختلف ارزش متفاوتی برای سازمان دارند و بنابراین باید سودآورترین آنها حفظ و جذب شوند.

مفروضات اساسی CRM

\*اقدامات مبتنی بر عادت: در CRM فرض بر این است که رفتار آینده مشتری توسط رفتار مشابه یا قبلی وی تعیین میشود . این فرض تا حدی درست است و تا حدی نادرست.

\*اطلاعات فعلی مربوط به مشتریان همواره صحیح است : در CRM فرض بر این است که با توجه به اینکه پایگاه داده های مشتریان از منابع مختلف و روشهای مختلفی ، ورودیهای خود را کسب میکنند لذا موسسات باید به محض تغییر اطلاعات مشتریان خود ،اطلاعات خود را بروز کنند چرا که سطح درآمد افراد تغییر کرده و ازدواج و تولد و مرگ و میر اتفاق می افتد.

\*مشتریان خواهان رفتار ، خدمات و کالاهای اختصاصی و متنوع هستند : در CRM فرض براین است که مشتریان همواره خواهان کالاها و خدمات منحصر به فردند با این وجود یک سازمان نمیتواند بنحوی متنوع عمل کند که تمامی مشتریان خود را راضی نگه دارد، اما استفاده از فناوری و همچنین تولید منعطف میتواند به نوعی سفارشی سازی در عین تولید انبوه را در پیش بگیرد.

هدف بازاریابی رابطه مند عبارت است از بهبود در سودآوری شرکت از طریق تغییر دیدگاه شرکت از بازاریابی معاملاتی و تاکید بر جذب مشتریان جدید به سوی حفظ و نگهداری مشتریان از طریق کاربرد مدیریت موثر ارتباط با مشتری.

بازاریابی رابطه مند در تلاش است تا مشتری را ، عرضه کنندگان و سایر شرکای مهم اقتصادی را در فعالیتهای توسعه ای و بازاریابی شرکت دخیل سازد. چنین درگیری منجر به پیدایش روابط تعاملی نزدیک با عرضه کنندگان ، مشتریان یا سایر شرکای زنجیره ارزشی شرکت شود. رابطه منسجم نیازمند همپوشانی در طرحها و فرایندهای طرفین متقابل است و پیوندهای نزدیک اقتصادی ، عاطفی و ساختاری را میان آنها پیشنهاد میکند.

این امر بجای استقلال عمل در میان طرفین بازتاب گر وابستگی دو سویه است و بجای رقابت و درگیری حاصل از آن در میان فعالان بازار بر همکاری تاکید میکند در نتیجه توسعه بازاریابی رابطه مند به تغییری مهم در اصول بازاریابی اشاره دارد تغییر از رقابت و نزاع به مشارکت متقابل.

یکی از اصول بازاریابی معامله محور ( معاملاتی) اعتقاد به این است که رقابت و منفعت فردی محرکهای خلق ارزش هستند .از طریق رقابت به فروشندگان حق انتخاب عرضه و این انتخاب از سوی عرضه کنندگان مطرح میشود و بازاریابان را تحریک میکند تا ارزش بیشتری برای منفعت فردی خود ایجاد کنند . این اصل از رقابت اینک توسط مدافعان بازاریابی رابطه مند به چالش کشانده شده است چرا که آنها معتقدند که مشارکت متقابل در برابر رقابت و نزاع منجر به خلق ارزش بالاتری میشود.

امروزه ما شاهد یک دگرگونی اساسی در نحوه سازماندهی شرکتهای برتر هستیم و ان تغییر ساختارهای سازمانی از محصول گرایی به سوی مشتری گرایی است و عامل اصلی و محرک این تغییر ظهور پدیده ای بنام مدیریت ارتباط با مشتری است.

ریشه های مدیریت ارتباط با مشتری را میتوان در بازاریابی رابطه مند جستجو کرد بر مبنای یافته های تحقیقات ریچهد و ساسر ( ۱۹۹۰) ۵٪ افزایش در نرخ نگهداری مشتریان میتواند بطور متوسط مرچر به افزایش ۳۵ تا ۹۵ درصدی در ارزش دوره عمر مشتری شود . ریچهد عنوان داشت که به دلایل زیر نگهداری مشتریان برای سازمانها سود آوری به همراه خواهد داشت . هزینه های جذب مشتریان ممکن است بالا باشد بنابراین مشتریان سود آور نخواهند بودمگر اینکه آنها برای مدت بیشتری حفظ شوند و از شرکت

خرید کنند جریان حاصله از سو دهای کسب شده از مشتریان وفادار حفظ شده و شرکت را در پوشش هزینه های خود یاری میرساند با خریدهای بیشتر مشتریان از شرکت درآمدها افزایش یافته و شرکت از کارایی بیشتری در ارائه خدمات به مشتریان برخوردار میشود بنابراین هزینه ها کاهش می یابد.

مشتریان خشنود و حفظ شده ( وفادار) موجب جذب دیگر مشتریان بالقوه برای شرکت خواهند بود.

برقراری روابط با مشتریان برای آنها ارزشمند است و در نتیجه مشتریان وفادار حساسیت کمتری به قیمت خواهند داشت .

((Reichheld.F.F.& Sasser .W.E,jr.1990. 176-180))

افزایش بهره وری با CRM

همانطور که پیش از این اشاره شد CRM یک فلسفه فرایند کسب و کار است که استر اتژی فرهنگ فرایندها و تکنولوژی سازمان را تحت الشعاع روابط با مشتریان قرار میدهد این فلسفه تمام نقاط تماس سازمان با مشتری را متاثر میسازد و تمام بخش هایی از سازمان را که بصورت مستقیم یا غیر مستقیم با مشتری ندر ارتباط هستند شامل میشود این فلسفه از طریق چهار روش زیر بهره وری را در نقاط تماس مشتریان با سازمان افزایش میدهد.

۱-ارتباط CRM

برقراری ارتباط بهتر بین بخش های مختلف سازمان (درون سازمانی – بین سازمانی و مشتریان برون سازمانی)

۲-کارایی CRM

افزایش کارایی بوسیله ابزارهای خودکار ایجاد نامه ، ایجاد گزارش ،تنظیم اسناد و...از طرف سازمان برای مشتریان.

۳-اثر بخشی CRM

افزایش اثر بخشی بوسیله ابزارهای دسترسی زمان واقعی CRM به قیمتها و موجودی کالا، تنظیم سفارش خودکار، کاتلوگ های بصری و غیره برای مشتریان.

۴-تصمیم سازی CRM

گردآوری تدریجی اطلاعات موردنیاز برای تصمیم گیری سازمانی بر اساس تحرکات بازار و مشتریان.

## جزئیات CRM

در طول اجرای سیستم CRM اطلاعات نرم افزار برای متمایز کردن مشتریان بصورت فردی و گروهی و سپس پایگاه داده مشتریان را از هم جدا میکنند تا یک توصیف کامل از مشتریان که بین سیستم آنالیتیکی و عملیاتی آنها تمایز قابل شده است قابل تشخیص باشد. در نهایت مدیریت مبارزه میکند تا این تحلیل ها را به یک پیشنهاد واقعی تبدیل کند.

### اساسا CRM دارای ۴ خاصیت است:

**اولین خصوصیت آن قدرت فروش اتوماتیکی آن است.** در سیستم CRM مشتریان فعلی محصولات و اطلاعات رقبا، همگی آنها در پایگاه داده مرکزی CRM برای نیروی فروش ذخیره شده است. پروسه فروش به مرحله کاربردی آن وارد میشود. دستورهایی کار و مسیر آنها جدای از هم هستند. بنابراین این چرخه فروش برای مشتری مانیتور شده و در جریان کار قرار میگیرد. این امر یک تصویر منحصر به فردی از هر مشتری که شامل کلیه اطلاعات و تاریخچه فروش که برای همه قابل دسترسی میباشد را بدست می دهد. این کار به اطلاعات و داده اجازه میدهد تا بر اساس مذهب، قومیت، مشتری و محصول برای بازار هدف خلاصه شود. علاوه بر اینکه نیروی فروش به محصول قیمت گذاری ارتقا و اطلاعات دسترسی دارند به چگونگی موفقیت در بازار نیز آگاه هستند. بهره وری نیروی فروش از طریق ابزاری مثل ایمیل، دسترسی به اینترنت و غیره افزایش می یابد. بنابراین قدرت نیروی فروش بصورت حرفه ای و اتوماتیکی در شرکتها افزایش می یابد.

**دومین خصوصیت CRM پشتیبانی و خدمات به مشتری است.** CRM به شرکتهای کمک میکند تا بصورت گسترده خدمات به مشتری را در مرکز کار خود قرار دهد. CRM سرعت واگذاری سازمانها را توسط طراحی مسیر عملیات، کنترل و اندازه گیری پاسخ خدمات به مشتری افزایش میدهد. همچنین این امکان را برای شرکت بوجود می آورد تا کلیه پرسش ها را به متخصص مربوطه، کسی که توانایی پاسخگویی به پرسش های مشتری را داشته باشد بسپارد. مشکلات مشتری می تواند بطور مناسب از طریق پشتیبانی مشتری حل شود.

**سومین خصوصیت در زمینه خدمات میباشد.** با استفاده از سیستم CRM کارکنان خارج از شرکت می توانند سریع آ و بطور مناسب برای خدمات به مشتری، انتظارات فردی مشتریان را مشاهده کنند و پاسخ مشتریان را برنامه ریزی، کنترل و دنبال کنند تا از کیفیت خدمات به مشتری مطمئن شوند. مهندسیین ماهر و در دسترس سریع آ برای حل مشکل اعزام میشوند. پایه دانش و

جزییات دستورالعمل ها برای حل مشکلات در اولین تلفن و تقاضا در دسترس است. CRM همچنین به شرکتها در کاهش هزینه خدمات به پایین ترین حد ممکن کمک می کند.

چهارمین خصوصیت بازاریابی اتوماتیک میباشد . CRM به روزترین اطلاعات را در مورد عادهای خرید مشتری به دست میدهد. بنابراین بازاریابی برای بدست آوردن مشتریان جدید تلاش میکند تا با استفاده از CRM بازاریابی پایگاه داده مشتریان و تکنولوژی مکاتبات موثر به این امر دست یابد تا شرکتها به نیازهای فردی مشتریان پاسخ بهتری بدهند . بنابراین شرکت میتواند قبل از این کار خواسته های مشتریان را بیابد . و آنها میتوانند بهتر نیازهای مشتری را درک کنند. در نتیجه شرکتها میتوانند ارزش های بیشتری را برای مشتریان خود نسبت به رقبای خود بوجود آورند.(۴)

تأثیرات	خصوصیات
نیروی فروش حرفه ای را قدرتمند می سازد	قدرت فروش اتوماتیکی
مشکلات مشتریان از طریق پشتیبانی فعالانه مشتری قابل حل می باشد	خدمات و پشتیبانی اتوماتیکی
کارکنان خارج از شرکت از طریق پرسنل پشتیبانی مشتری انتظارات فردی مشتریان را حل می کنند	زمینه خدمات
شرکتها می توانند غایلات مشتریان را برای درک بهتر نیاز مشتری درک کنند در ضمن این شرکتها می توانند بازار را قبل از رقبای خود در دست بگیرند	بازاریابی اتوماتیکی

## اجزای CRM

از دیدگاه پروسه ای CRM شامل اجزای مختلفی می شود.

دسترسی کانالهای چندگانه یکی از بخش های آن است که مثلاً صدا از طریق یک ZCD یا IVR ایمیل ، پیام وب سایت فاکس تصویر و غیره . دسترسی به کانالها یک درخواست را به محیط CRM وارد میکند قوانین کار سپس به یکی از این قوانین استناد میشودمشتریان شناسایی میشوند و رفتارهای آنان برای ارزیابی رفتارها توسط موتور جریان کار اندازه گیری میشود سیستم های

قبلی و پایگاه داده مشتری یک داده کاربردی را بوجود می آورند و سپس پروسه تکمیل برای مشتریان از طریق مختلف بوجود می آید. و این پروسه محتوا را از طریق رسانه ای به طوری که مناسب است ارسال میکند.

تکنولوژی دیگر آینده CRM شامل یک جنبه مدیریت کامل و جامع در شرکت پیش رو و عقب رو از طریق رسانه های گوناگون میباشد. اگر ما به جنبه کامل CRM توجه کنیم مشاهده میکنیم که واژه کسب و کار و محیط عملیاتی اساس فروش خدمات به مشتری و بازاریابی میباشد. فکر در مورد فروش و عکس العمل ها در مورد آن نقش اساسی دارد در نتیجه راه حل های تکنولوژیکی در بازار ظاهر میشود. آنها همچنین میتوانند مانند وب سایت ها خود خدمت باشند. مانند داشتن یک معرف که پاسخگوی تلفن ها یا پاسخگوی ایمیل ها باشد. در واقع مراکز تماس نقش اساسی در ارتباط با تصویر CRM بازی میکنند. بطوریکه رسانه های گوناگون و استادانه تری در برخورد با مشتریان طراحی میشود همچنین راه حل CTI همانند شماره گیری پیش بینی شده و مهارت هایی بر اساس مسیریابی دست یابی به مشتری را بطور موثر بیشتر می سازد. کاربردهای مشابه برای خدمات به مشتری با توانایی دسترسی کامل به اطلاعات مشتریان از پایگاه داده گسترده موجود قابل استفاده است. اما این واکنش ها یکی از جوانب تکنولوژیکی CRM میباشد. برای اینکه رفتار CRM فعالانه ای داشته باشیم ۲ مورد اصلی دیگر نیاز است. این جریان کار بسته به مشتری در قسمت خدمات دارد و ابزار بازاریابی مثل انبار داده، نگهداری داده، آنالیز بازار، و قسمت بندی ساختار رقابت را هدفمند می سازد که میتواند با فروشنده ها در ارتباط باشد. جنبه نهایی تکنیکی این است که کلیه این اجزا بهم مربوط هستند که این ارتباط بوسیله گستره عظیمی از مشتریان صورت می گیرد. (5)

## استراتژی CRM

CRM باید بعنوان یک استراتژی کامل شغلی درک شود با توجه به تنظیمات قالب وقوعش هدف این استراتژی در ایجاد روابط ارزشمند متقابل بلند مدت میان یک سازمان و ارباب رجوع هایش میباشد. مرکز CRM شناخت دوگانه ارزش است که بصورت زیر میباشد:

در بازارهای اشباع با نیازهای فزاینده مشتریان موفقیت دیگر نمی تواند با تمرکز بر محصولات و معاملات به تنهایی تضمین گردد، در عوض مشتریان و نیازهای مشخص آنها نیز با دید به دقت در نظر گرفته شود که تا حد زیادی در اصول مشترک شخصی سازی، سفارشی سازی انبوه، و یک به یک، گرایش، سازگاری فردی روابط اصول کلیدی را برای تحقق ارزش های متقابل تشکیل میدهد برای تولید ارزش معتبر مشتریان باید بطور متمایز و شخصیتی منحصر به فرد با نیاز های متمایز و منحصر به فرد آموزش ببینند بجای آنکه بعنوان یک توده همگن و ناشناخته رفتار شوند ساخت ارزش فردی برای مشتریان باید با جذابیت آنها به خوبی

بقای آنها نسبت داده شود که دو بعد حیاتی در بازارهای اشباع و به شدت رقابتی است در این رابطه ارزش مشتری در یک م فهوم گسترده ای تعریف میشود که نه تنها به تولید ارزش محصولات و خدمات مربوط به اشاره میکند بلکه بطور غیر مستقیم با در نظر گرفتن نیازهای روانی و اجتماعی مشتری اشاره دارد با ایجاد ارزش واقعی مشتری سازمانها یک اساسی بر پایه رضایتمندی و وفاداری ایجاد کردند که به نوبه خود باعث ایجاد ارزش واقعی برای مشتریان موفق بوده اند برتری رقابتی را نسبت به سازمان هایی که تنها به فروش محصول تا حد امکان پرداختند، تحقق بخشند در بازارهای پر تنش بطور فزاینده چنین روابطی نباید تنها با مشتریان فعلی ایجاد گردد بلکه با مشتریان بالقوه و سابق نیز باید ایجاد شود با این حال فقط این استراتژی باید با مشتریان برای سازمانی که قادر به ایجاد ارزش است مورد استفاده قرار گیرد که به نوبه خود قادر به ایجاد ارزش برای سازمان هستند بطور خلاصه CRM در ابتدا نشان دهنده یک استراتژی مشخص بعنوان مثال یک طرح ک لی برای ایجاد یک موقعیت مطلوب بازار برای کل سازمان است از آنجا که این فقط یک استراتژی عمومی است سازمانها باید برای شرایط و نیازهای خاص شان اصلاح و سفارشی شوند. حالت های استراتژیک به وضوح بر وسعت مفهوم که بر خلاف عمل و یا درک فنی است مانند برداشت نادرست CRM بعنوان یک پروژه عملی IT تاکید میکند . بنابراین اجزای استراتژیک که حیاتی تلقی می شوند و در ایجاد یک استراتژی آشکار ناتوانند دلیل اصلی شکست پروژه های CRM را تشکیل میدهد.(۶)

## فرایندهای CRM

از آنجا که دستیابی به اهداف استراتژی تا حد زیادی بستگی به عملکرد کارآمد دارد جزء دوم تقریباً مرتبط با CRM فرایندهایی هستند که بعنوان مجموعه ای از فعالیت های موفق مرتبطی درک میشوند که باید برای رسیدن به روابط ارزشمند متقابل فردی انجام شوند . بعنوان یک اصل کلی تمامی فرایندهای CRM باید دایماً فردی شوند بعنوان مثال بجای غوطه ور کردن مشتریان با انبوه تبلیغات الکترونیکی در بازاریابی تنها پیشنهادات بسیار موثری که بطور خاص با منافع مشتریان تناسب دارند باید تبلیغ شوند به این ترتیب فعالیت های انبوه همگن باید بطور مداوم با مقیاس های سفارشی جایگزین شوند برای تعیین فرایندهای قابل قبول طبقه بندی های موجود از نواحی متنی فرایندها برای تشخیص بازاریابی ، فروش و خدمات بعنوان حیطه های فرایند استفاده میکند با این حال ویژگی های مشخصی برای تشخیص فعالیت های اشتراکی ، عملیاتی و تحلیلی بعنوان ویژگی های فرایند مورد استفاده قرار میگیرند . ترکیبی از حوزه های فرایند و ویژگی های فرایند بعنوان شاخص طبقه بندی ، طبقه بندی آموزنده ای از فرایندهای CRM را ارائه میدهد که در ادامه به کار گرفته میشوند . فرایندهای مشارکتی مربوط به تمامی فعالیتها در بازاریابی ، فروش و خدمات اشاره دارند که شامل تعامل مشتری میشوند از آنجا که ساخت و نگهداری روابط فردی با مشتریان بطور ذاتی



تعامل های رایج را در بر میگیرد استراتژی CRM نیاز به همکاری مستقیمی دارد " همکاری " بر نقش فعال مشتری تاکید دارد بعنوان مثال در بازاریابی بجای دریافت تبلیغات منفعلانه مشتریان باید بطور فعال با شناسایی نوع و محتوای پیشنهادات فردی که به آن علاقه مندند مشارکت داشته باشند . برای دستیابی به مشارکت حالت های مختلف مستقیمی ("نقاط لمسی" مانند مراکز مشتری) و حالت های واسطه (" کانال هایی " چون ایمیل) مشخص شده است بدنبال اصول فردی هر مشتری اساسا باید حالت هایی که ترجیح میدهد را ارائه دهد برای مثال اگر یک مشتری خواهان برقراری ارتباط از طریق تلفن نیست این کانال نباید مورد استفاده قرار گیرد (حتی برای پیشنهاداتی که خوشایند باشند) در صورتی که حالت های متعدد مشارکت ارائه شوند باید به دقت برای جلوگیری از اختلالات هماهنگ شوند بخصوص اگر مشتریان بین حالت های مختلف در طول مشارکت جهش داشته باشند بطور خلاصه هدف CRM مشارکتی ، ارائه گزینه های مشارکت و استفاده از آنها برای مشارکتهای در حال اجرا با مشتریان میباشد . فرایند های عملیاتی به تمام فعالیتهای اداری در بازاریابی فروش و خدماتی اشاره دارد که بطور مستقیم تعامل مشتری را در بر نمیگیرند حفظ روابط متقابل ارزشمند فردی مستلزم بسیاری از فعالیتهای عملیاتی است که بطور مستقیم بر استراتژی CRM ایجاد شدند . در بازاریابی بعنوان مثال کمپین پستی مستقیم فردی نیاز به انجام برخی وظایف از جمله چاپ و ارسال مواد دارد در این روش CRM عملیاتی به تکامل وظایف چند برابر اداری اشاره میکند در نهایت فرایندهای تحلیلی به جمع اوری ، آماده سازی اشاره میکند و ارائه اطلاعات را برای حمایت از تصمیم گیری در بازاریابی فروش و خدمات مورد استفاده قرار میگیرند . با نتیجه این استراتژی ، اطلاعات مشخص باید مرتبط با ترجیحات فردی مشتری با توجه به عملیات و مشارکت ، سابقه مشارکتهای فردی مشتری و عملیات و عملیات مشتری معقول مشارکت در آینده نیاز دارد . بعنوان مثال بازاریابی از داشتن اطلاعات عمقی در مورد ترجیحات فردی مشتری ، تاریخچه ارتباطات فردی مشتری و خصوصا پیشنهادات معقول فردی مشتری و مشارکت بهره میبرد با چارچوبی از CRM تحلیلی مجموعه بزرگتری از بررسی های خاص نمونه های چشم گیر سبد خرید و یا بررسی ارزش طول عمر مشتری برای برآوردن این نیازهای اطلاعاتی تاسیس شد . بطور خلاصه تمام تصمیم های عملیاتی و مشارکتی در بازاریابی ، فروش و خدمات باید بر اساس اطلاعات کافی و CRM تحلیلی باشد که برای ارائه آن مسئول است بطور خلاصه بعنوان یک اصل اساسی ، فردی سازی دقیقی از فرایندهای CRM بعنوان پیش شرطی حیاتی برای ایجاد ارزش مشتری دیده میشود استفاده از ترکیبی از حوزه های فرایند و ویژگی های فرایند ارائه میدهد طبقه بندی آموزنده ای از فعالیتهای کلی لازم برای CRM را ارائه میدهد . ابتدا حوزه های بازاریابی ، فروش و خدمات در می یابند که هدف CRM بر ملاحظاتی جامع و یکپارچه ای از همه فعالیتهای مربوط مشتری متمرکز است . ثانیاً ویژگی های فرایند در می یابند که هر یک از این حوزه ها از طریق فعالیت های مشترک عملیاتی و تحلیلی تحقق می یابند . از آنجا که مدیریت یکپارچه ای از تمام بخش های نتیجه شده فرایند ، دستورالعملی کلی در

مورد چگونگی دستیابی به هدف استراتژیک ایجاد ارزش فردی مشتری ارائه میدهد. فرایندهای CRM، استراتژی CRM بکارگرفته و از این رو دومین مولفه های مفهومی مرتبط را ایجاد میکند. (۶)

## سیستم های اطلاعاتی CRM

به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر، فرآیندهای CRM مربوطه تحقق کارآمدی را مطالبه می کنند. با توجه به نوع و حوزه فعالیت های پیشنهاد شده، کار برد سیستم های اطلاعاتی مناسب، انتخابی روشن و، حتی ضروری می باشد. برای شروع، نیاز برای مشارکت مستمر با افراد، عمدتاً مشتریان راه دور و متفرق، حمایت فناوری اطلاعات را مطالبه می کنند. از این رو، سیستم های CRM رایج، مجموعه بزرگتری از ویژگی های مشترک، مانند ابزاری برای تحقق و اداره بخش های ویژه مشترک ("مراکز تعامل با مشتری") و یا برای مدیریت و حفظ تمام راههای برقراری تماس با مشتری در سراسر نقاط و کانال های مختلف در یک روش هماهنگ را ارائه می کند. در میان کانال های فناوری بخصوص، مشارکت های مبنی بر اینترنت (تجارت الکترونیک)، نقش برجسته ای را ایفا کرده که به طور گسترده ای حمایت می شود. پشتیبانی کالا بر اساس اینترنت یکی از مثال های قابل توجه در بکارگیری خدمات مشارکتی است. علاوه بر این، از آنجا که فعالیت های عملیاتی فردی در بازاریابی، فروش و خدمات به وضوح افزایش تلاش های عملیاتی را در پی داشته، نیاز مبرمی برای عملکرد موثر وجود دارد. به عنوان توالی، سیستم های CRM طیف گسترده ای از ویژگی های عملیاتی را ارائه داده که معمولاً در زیر گروه بازاریابی، فروش و سرویس اتوماسیون قرار می گیرند. با ای گروه بندی ها، سفارشی سازی و انبوه و گسترده ای از فعالیت ها، قابلیت عمومی حیاتی را تشکیل می دهد. سفارشی سازی انبوه محتوای تبلیغاتی اجازه تولید تبلیغات الکترونیک فردی، به عنوان مثال بازاریابی عملیاتی را میدهد. اساساً، فرآیندهای تحلیلی نیاز به حمایت سیستم های اطلاعاتی پیشرفته دارد. در نتیجه سیستم های CRM ویژگی های تحلیلی پیچیده ای را ارائه می دهد. با غیر از پرسشها و داده های مربوطه مشخص، بررسی های پیشرفته پیش بینی شده ای ارائه می شوند، که نه تنها رویدادها را توصیف می کنند، بلکه پدیده های مربوطه را پیش بینی می کنند و فعالیت های مناسبی را توصیه می کنند. یک مثال ساده: در فروش تحلیلی، بررسی "سبد خرید" باعث تشکیل بررسی پیش بینی شده ای می شود که برای آگاهی ترجیحات خاص محصول مشتریان و پیشنهادات محصولات ویژه بکار می رود. به طور خلاصه، سیستم های CRM کاملاً فرآیندهای CRM را ترسیم می کنند. از آنجا که فرآیندها نمی توانند بدون سیستم های CRM مربوطه بطور موثری عمل کنند، این ها ضروریاتی اجباری "توانمند سازها" از فرآیندهای CRM هستند. در این روش، سیستم های CRM، تحقق لازم برای فرآیندهای CRM را ارائه داده، و با استفاده از آن، استراتژی CRM رابرجسته میکند. بنابراین، سیستم های CRM جزء سوم

مفهومی تقریبا مرتبلی از CRM را تشکیل میدهند در نتیجه CRM نشان دهنده یک مفهوم مد یریتی بر اساس سیستم های اطلاعاتی به عنوان یک جزء اجباری "تحقق" میباشد، در حالی که CRM ، نمی تواند به سیستم های CRM تقلیل یابد. در حال حاضر ، بازار گسترده ای از سیستم های سفارشی و آماده CRM وجود دارد که یا به عنوان یک سیستم واحد CRM و یا به عنوان مجموعه ای از سیستم های مرتبط هستند که قابلیت لازم برای اجرا را ارائه می دهند.(۶)

### کابرد های امروزی CRM :

بازار برای کابرد CRM بهترین نعمت برای توصیف بازار CRM سودآوری می باشد . پیش بینی می شود که درآمد کل بازار CRM از ۲ بلیون دلار در سال ۱۹۹۷ تا ۱۱۰۵ به رشد ۵۰ در صدی خود در سال ۲۰۰۲ رسیده است .

کابرد های CRM و نفوذ بازار به سطح جدیدی رسیده است زمانی که بازار سعی در لایه بندی مزیت های استراتژی دارد . اکنون CRM یکی از داغترین محیط در تجارت شده است . بسیاری از فرصت های مشاوره شرکت ها برای اضافه کردن ارزش زمانی که تقاضا برای کاربردهای وب CRM بوجود می آید. تقاضا برای سرویس های CRM بیش از منابع آن است . دپارتمانهای تکنولوژی ارتباطات در داخل شرکت ها اغلب قادر به تهیه و تنظیم آن چنین ابزارهای پیچیده نیستند . فاصله بین نیازها و محدودیت منابع موجود تقاضای زیادی برای کاربردهای CRM محور می طلبد. در سال ۱۹۹۹ SAP نرم افزار CRM را با کابرد اینترنتی ارائه کرد که شامل قیمت اینترنت SAP و شکل کابردی که شرکتها می توانند برای استفاده کابردها توزیع کنندگان قیمت را محاسبه کنند و برای آنها به شکل محصول و خدمات در بیاورند .این امر به عنوان طرح SAP برای انتقال به بازار آینده اداری مطرح شد . با درگیر شدن اینترنت در CRM کاربردهای آن خیلی تغییر کرد با استفاده از وب CRM خیلی فعالتر شده است . مشتریان با شرکت ها درگیر هستند . مشتری که با محصولات و خدمات جدید روبه رو می شود خیلی سریع عمل می کند . مشتریانی که در کل جهان وجود دارند از CRM الکترونیکی استفاده می کنند . عادات شرکت ها در استفاده از e-crm کند است اما نرخ موفقیت بالا بستگی به پیچیدگی آن دارد . بعضی از بسته های CRM کاربردهایی در زمینه حمایت مشتری ، سفارش مدیریتی و نیروی فروش یا ماژول هایی در ابزارهای فردی دارد( 5 )

### چرا مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)؟

امروزه CRM به عنوان یکی از جدیدترین راه کارهای مدیریت فروش شرکت های بزرگ، در جهان مطرح شده که تمامی روش های بازاریابی از جمله:

بازاریابی انبوه (Mass Marketing) و بازاریابی هدفمند (Target Marketing) را در گروگن کرده است، اگر بخواهیم درست نگاه کنیم CRM متعلق به عصر اطلاعات می باشد.

فراگیری CRM به کمک تجارت الکترونیک روز به روز در حال گسترش است، در حالی که در کشور ما فقط به نام CRM و با مدیریت ارتباط با مشتری پسندیده شده است و اگر بی انصافی نکنیم چند نوع نرم افزار CRM هم با گرته برداری مو به مواز نمونه های خارجی تهیه شده است.

تمامی تئوری پردازان CRM ، نرم افزار را فقط یک ابزار میدانند و براین متفق اند که سهم نرم افزار در استراتژی CRM بیش از ۲۰٪ نمی باشد . در این رویکرد افراط ما در دانش و مفاهیم وارداتی به اندازه ای است که امروزه شرکت ها تنها با خرید یک نرم افزار CRM (که ای کاش واقعا یک نرم افزار ارتباط با مشتری باشد و در صورتی که غالبا فراتر از یک CONTACT MANAGER نیست) بر این باورند که راهبرد مدیریت ارتباط مشتری در سازمان خود پیاده سازی کرده اند.

مزیت های راهبردی CRM در یک سازمان ، امروزه صرفا مترتب بانک های اطلاعاتی و اطلاعات فروش الکترونیکی نیست . در واقع نتیجه پیاده سازی CRM دانش زیاد در مورد مشتری، افزایش سود آوری سازمان ، رضایت مشتری و ارتقای حس وفاداری مشتریان است .

کاربردهای بازاریابی رابطه مند و مدیریت ارتباط با مشتری عمل ایجاد پیوند و وفاداری محکم با مشتریان ، بازاریابی رابطه مند نامیده شده است. سه رویکرد برای توسعه پیوند قوی با مشتریان مطرح شده است . اولین روکرد عبارت است از افزایش منافع مالی برای مشتریان . در هر حال این منافع مالی می تواند توسط رقبا تقلید شود و هیچ گونه تمایزی را به طور دائم برای شرکت به وجود نخواهد آورد.

دومین رویکرد این است که علاوه بر منافع مالی به مشتریان منافع اجتماعی اعطا کرد . رویکرد سوم عبارت است از اضافه کردن پیوند های ساختاری به منافع مالی و اجتماعی . بازاریابی معاملاتی را ممکن است به عنوان ارتباط معامله گرایانه خریدار و فروشنده، که توجه خود را معطوف به انجام فروش به مشتری می کند، توصیف کرد . این کار توسط یک فروشنده انجام می شود . برای مشتریان عمده، شرکت به شکلی روز افزون به جای بازاریابی معاملاتی به سمت استفاده از فروش گروهی و بازاریابی رابطه مند حرکت می کنند. فروش گروهی شامل افراد فنی و بازرگانی می شود که می توانند در مکان های مختلف مشتری را ملاقات کنند، با گروههای درون سازمان با مشتری کار کنند و مشکلات مربوط به کالا یا فرآیند آنها را حل کنند.

به نظر می رسد که اغلب شرکت ها نیاز به ترکیبی از روی کردهای بازاریابی معاملاتی و رابطه مند برای انجام فعالیت های خود دارند. شرکت هایی که در بازار های مصرف کننده نهایی بزرگ فعالیت می کنند ، درصد بزرگتری از بازاریابی معامله ای را مورد توجه قرار می دهند، در جایی که شرکت هایی که دارای تعداد کمتری از مشتریان هستند ، از درصد بزرگتری از بازاریابی رابطه مند بهره برداری می کنند.

از مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان مکملی برای بازاریابی رابطه مند یاد کردهاند . مدیریت ارتباط با مشتری ترکیبی است از فرآیندهای تجاری و تکنولوژیک که در پی درک صحیحی از دیدگاه های مشتریان، در خصوص اینکه مشتریان چه کسانی هستند ، چه می کنند و چه دوست دارند، مدیریت ارتباط با مشتری بر روی حفظ و نگهداری و توسعه روابط با مشتریان تمرکز دارد

(yonggui, w.,hing.po.lo.,renyong, c., and yongheng, y.2004.vol.150-155)

نقش ریاضیات در مسئله یابی فرایند مدیریت روابط مشتری

برای رسیدن به مسئله، ابتدا باید مسئله یابی کنیم . پس در مدیریت ارتباط با مشتری نخستین گام قبل از هرگونه اقدام تشخیص مسئله یا مسئله یابی است. و هر عملی قبل از آنجا آن به صرفه نیست و وقت گیر می باشد . البته مسئله یابی انواع مختلفی دارد که می تواند به طور مستقیم و غیر مستقیم و ضمناً از طریق افراد داخل یا خارج سازمان صورت می گیرد.

مواردی از این روش های مسئله یابی و حل مسئله در ذیل آمده است.

### روش های حل مسئله :

همواره حل مسئله را با نوعی ادراک شهودی از مسئله شروع می کنیم و با بررسی چند حالت خاص به سوی الگو سازی برای حل کامل آن جلو می رویم.

با توجه به نوع مسئله می توان از بعضی موارد ذکر شده صرف نظر کرد.

### -عمده ترین روشهای حل مسئله عبارتند از:

۱- جستجو برای الگو : همواره کار حل مسئله را با نوعی ادراک شهودی از مسئله شروع می کنیم و با بررسی چند حالت خاص به سوی الگوسازی برای حل کامل آن جلو می رویم.

۲- رسم شکل : در هر مسئله که امکان پذیر باشد رسم یک شکل (اعم از هندسی با یک نمودار و غیره ) می تواند در یافتن حل مسئله الهام بخش باشد و رابطه بین اجزا مسئله را بهتر نمایان می سازد.

۳- صورت بندی مسئله معادل : در بخش قبل دیدیم که گام نخست در حل مسئله ، عبارت است از جمع آوری داده ، جستجو، فهمیدن مسئله، برقراری ارتباط بین اجزاء حدس زدن و تجزیه و تحلیل ، که در کل همان مسئله یابی می باشد . ولی اگر همه این کارها به روش معقولی میسر نباشد چه کنیم؟ یعنی اینکه ممکن است کارها محاسباتی خ یلی پیچیده باشدو یا به سادگی نتوانیم حالت های خاصی را مطرح کنیم تا به بینش لازم برسیم . آنچه در چنین شرایطی توصیه می شود این است که مسئله را با مسئله معادل ولی ساده تر جایگزین کنیم . راه حل کلی در اینگونه معادل سازی به بینش و تجزیه های عمومی باز می گردد ولی از قبیل دستکاریهای جبری یا مثلثاتی و تفسیر مجدد مسئله با زبانی دیگر می تواند موثر باشد.

۴- تغییر مسئله : در بعضی مسائل می توانیم مسئله مورد نظر را به مسئله دیگری تبدیل کنیم . این دو مسئله لزوما معادل یکدیگر نیستند ولی در حل مسئله دوم حل مسئله اول را نتیجه می دهد.

۵- انتخاب نمادهای مناسب : از نخستین گامها در حل مسئله های ریاضی ، تبدیل مسئله به صورتی نمادین می باشد . در انتخاب نمادها باید هر ایده کلی را لحاظ کرده و آن را بطور نمادین بیان کنیم . بی دقتی در انتخاب نمادها ممکن است به از بین رفتن یا مبهم شدن بعضی از روابط منجر می شود.

۶- استفاده از تقارن : وجود تقارن در یک مسئله موجب می شود که با عملیات کمتری مسئله را به جواب برسانیم.

۷- تجزیه به حالت های ساده تر: گاهی اوقات می توان یک مسئله را به تعدادی مسئله ساده تر و کوچک تر تبدیل کرد که هر کدام از این مسائل ساده دتر را می توان جداگانه در نظر گرفت.

۸- کار عقب رونده : کار عقب رونده یعنی اینکه نتیجه مورد نظر را مفروض گرفته شروع به استنتاج هایی از آن می کنیم تا به یک مسئله حل شده برسیم. در این صورت گامهای معکوسی را در نظر بگیریم تا به نتیجه مطلوب دست پیدا کنیم.

۹- بررسی نقیض : استفاده از تناقض یعنی مفروض گرفتن نادرستی حکم با استنتاج به نتیجه نادرست یا متناقضی رسیدن از روش های آشنا در ریاضیات است.

۱۰- زوجیت: ایده ساده زوج و فرد بودن یکی ز ابزارهای بسیار قوی در حل مسئله است که کاربردهای وسیعی دارد.

۱۱- بررسی حالت های حدی : برخورد اولیه با مسئله بعضی اوقات تعویق دادن پارامترها بین حدهای پایین و بالای ممکن آنها ایده هایی برای حل مسئله همراه داست.

۱۲- تعمیم : معمولاً ساده سازی یک مسئله راهگشای حل آن است. اما در بعضی موارد حالت تعمیم یافته مسئله ، سهل تر و قابل حل تر است و حالت مورد نظر را می توان به عنوان یک حالت خاص نتیجه گرفت . در واقع ایده تعمیم و در کنار مجرد سازی ویژگی خاص ریاضیات نوین است.

(david medina 2003,197-202)

البته، سعی کنید یک مسئله را در صورت امکان به چند روش حل کنید . این کار باعث بهبود سرعت و خلاقیت شما و در ح ل مسادل دیگر می شود. روش های مختلف حل مسئله بخش هایی از زوایای پنهان مسئله را برای شما آشکار می کند.

حال که با استفاده از فنون و روش های ریاضی فوق الذکر قادر به حل مسئله موجود شدیم و آن را تشخیص دادیم . با استفاده از این مطلب اقدام به مطالعه در مدیریت روابط مشتری می پردازیم.

از آنجا که این دو علم یعنی همان ریاضیات و مدیریت روابط با مشتری از قوه تجزیه و تحلیل قوی برخوردارند پس با استفاده هر چه بیشتر از روش ها و فنون علم ریاضیات که نمونه آن نیز در بالا ذکر شد و در توسعه و بهبود مدیریت روابط مشتری میتوان اقدام نمود. البته که پیچیدگی راه حلها و نیاز های شما به جواب دادن در دراز مدت در مدیریت روابط مشتری تاثیر خواهد داشت و باید به این نکته نیز توجه داشته باشید که اگر :

سیستم مدیریت روابط مشتری شما که با استفاده از فنون مسئله یابی در ریاضیات انتخاب شده باشد و به طور صحیح بکار گرفته شود. بنگله را بهبود خواهد داد والا با بکارگیری چند مدیریت روابط مشتری آن هم نامطلوب و غیر کاربردی نمی توان به وضعیت بهبود رسید . البته خود مسئله بهینه یا مرتبط به علم تحقیق در عملیات است که بحث پیشرفته و تخصصی در مورد آن در حوزه کارشناسان علم تحقیق در عملیات می باشد (آذر، ۱۶۰، ۱۳۸۱-۱۵۲)

برخی مسائل عمده با شکست مدیریت ارتباط مشتری به شرح ذیلند:

- مشکل بودن اندازه گیری و ارزش گذاری فواید نامحسوس . فواید محسوس کمی در مدیریت ارتباط مشتری وجود دارد.
- شکست در تشخیص و تمرکز بر روی مشکلات ویژه کاری

- فقدان حمایت فعال مدیریت ارشد.
- بازار ضعیف کارکنان به دلایل مختلفی نظیر عدم ظرفیت مزایا و قابلیت های کاربردی . مدیریت ارتباط مشتری یک ابزار مدیریتی است ولی در جهت فروش بیش تر به یک فروشنده کمک موثری نمی کند.
- تلاش برای خودکار کردن فرایندهایی که به طور واضح تعریف نشده اند
- چگونگی اجرای مدیریت ارتباط با مشتری برای جلوگیری از شکست

## CRM: یک آنالیز خرد

### ۱ - مدیریتی :

در این بازار CRM، بعضی از شرکت ها سریعاً به سمت محصولات CRM می روند قبل از اینکه درک کنند چطور این محصولات می توانند تفاوتی برای شرکت ها ایجاد کنند . زمانی که رهبران در بعضی شرکت ها می پرسند که چرا آنها تصمیم به نصب محصولات CRM دارند ، مدیران پاسخ می دهند، که این امر تکنولوژی پیشرفته است و اگر رقبای ما این محصولات را داشته باشند، ما نیز مجبوریم از آن استفاده کنیم. بعضی اوقات شرکت ها محصولی را خریداری می کنند که به کار نمی آیند و همانند دور ریختن پول می باشد. نکته مهم این است که مدیران باید درک کنند که CRM جوابگو می باشد و زمانی به کار می آید که توسط فرهنگ مشاوره ای مشتری، برای شرکت استفاده از این تکنولوژی مشکل است.

### ۲ - پرسنلی :

CRM یک دید ۳۶۰ درجه از مشتری است که در بر گیرنده چرخه تجارت می باشد . CRM شامل ارتباطات پیشرفته بین یک شرکت و مشتری او می باشد . نه تنها دپارتمان های رقیب مثل فروش ، بازاریابی، حسابداری، پشتیبانی و خدمات به مشتری و تولید در شرکت یاد می دهند که اطلاعات را به صورت موثرانه تقسیم کنند بلکه کلیه نقاط ارتباط با مشتری نیز باید تقویت شود . این امر باعث جا به جایی اطلاعات از حالت کیفی به حالت کمی شده که باعث ادغام استراتژی ، پروسه، تکنولوژی در یک تغییر پروسه مدیریتی جامع می باشد. یک سیستم CRM روش جمع آوری اطلاعات شرکت ها را تغییر میدهد. CRM باید به عنوان یک استراتژی که احتیاج به طراحی ، دقیق و کمک از طرف کارمندان شرکت ها را دارد، نگاه شود.



## ۱ - ۴ - تغییر مقاومت

مقاومت کارکنان در مقابل اجرای CRM یکی از مشکلات می باشد. در بسیاری از شرکت ها تلاش های CRM به نتیجه نمی رسد زیرا با مقاومت کارمندان مواجه می شود. در بعضی از این تلاش ها CRM یک فرهنگ ابتدایی جدید را ارائه می کند. مشابه با TQM در سال ۱۹۸۰ به عنوان یک تئوری بزرگ شناخته شده است. اما چیزی که اتفاق می افتد این است مدیریت با مقاومت زیادی برای اجرای CRM به عنوان یک تغییر مدیریتی بزرگ روبه رو می شود. یک برنامه ای که مناسب طراحی شده باشد یکی از راه حل ها می باشد. همانطور که می دانید شما نمی توانید سیستم را پیاده کنید و انتظار داشته باشید مردم توسط خودشان آن را اجرا کنند.

برای کاهش یا حذف این مقاومت، شرکت ها باید به کاربران نهایی اجازه دهند برای انجام CRM مشتاق شوند. زمانی که شما حرکت را با پشتیبانی از طرف مدیریت ارشد ترکیب می کنید می توانید انجامش دهید. علاوه بر آن نظرات کاربران نهایی برای تعریف نیاز های پروژه و طراحی جریان کار بسیار مهم است و همچنین در مراحل توسعه و تست و پرسش برای نظر و پیشنهادات مهم است. مدیریت انتظارات، کلید موفقیت هاست.

## ۳ - تکنیکی :

برای افزایش کیفیت خدمات مشتری، واکنش های مشتریان دیگر کافی نیست. کلید رسیدن به نقطه رقابتی شناسایی مشتریان سود آور می باشد. اگر چه کاربرد آنالیتیکی CRM مورد غفلت قرار گرفته است. برای اینکه عکس العمل مشتریان را افزایش دهیم، کارکنان شرکت باید داده ها را ردیف کرده و ابزار های مشخص را برای گسترش دید مشتریان جهت موفقیت در تلاش های بازاریابی مهیا کنند. روش SAS روشی برای دستیابی به این هدف می باشد. با استفاده از SAS داده های کلیه مشتریان به نقاط مورد نظر می رسد که شامل وب سایت جهانی که می تواند آنالیزها را جمع آوری کند، می باشد. روش SAS به شرکت ها در کامل کردن دید مشتریان، اهداف و مشتریان سود آور کمک می کند. این داده ها برای درک بهتر رفتار مشتریان و احتیاجات آنها می باشد. تکنولوژی JAVA ابزار دیگری برای اضافه کردن ارزش بیشتر به CRM می شود. این امر به کاربران که در مکان های مختلف کار می کنند و با مشتریان که از نقاط جغرافیایی مختلف هستند اجازه دسترسی CRM از طریق اینترنت را میدهد. کارکنان خدمات به مشتری که در قسمت CLEINT کار می کنند از کلید ابزارهای CRM بدون ترسی استفاده می کنند.

چنین محصولاتی شامل **RTL** که یک ابزار **java** برای گسترش نرم افزارهای شرکت می باشد که یک پیشنهاد پشتیبانی و یک بخش جدید خدمات برای مشتریان می باشد . یک جریان کاری از طریق سازمان در طول درخواست خدمات به مشتری ثبت می شود . وب راه دیگری است که به مشتریان اجازه می دهد تا از طریق اینترنت و با استفاده از آن مکاتبه کنند . مشتریان می توانند وقایع جدید را وارد کنند وقایع جاری را مرور کنند و برای پاسخ به سوالات خود جستجو کنند.

#### ۴ - اقتصادی :

فشار رقابتی به علت فاکتورهای اقتصاد جهانی، افزایش کانالهای وب و تجارت الکترونیکی شرکت ها را مجاب می سازد تا با مشتریان از طریق اینترنت از طریق پروسه ای که زنجیره ی عرضه را برای مشتریان تهیه می کند روبرو شوند . در طول سال های متمادی کاربردهای **CRM,ERP** مناسب بودند بر اساس استانداردهای **XML** پایه گذاری شده بودند که پروسه های چند تایی و پروسه های از جلو به عقب را آسان می ساختند. برای به دست آوردن مزیت رقابتی شرکت ها باید فعالیت های **CRM** را در بازاریابی، فروش و خدمات برای به دست آوردن اهداف شرکت وارد کنند . اگر به اهداف بلند مدت توجه کنیم درک آن بسیار آسان است که ۲ تا ۵ سال بهترین سیستم هایسیستمی است که هزینه اضافی برای سیستم های دیگر نداشته باشد . بنابراین **CRM** یک سرمایه گذاری بلند مدت می باشد . اگر شما هم اکنون هیچ سیستمی نداشته باشید ممکن است بتوانید کار کنید اما بهره وری ندارید . بنابراین شما احتیاج دارید زمان صرف کنید و مطمئن شوید که راه حل های درستی برای موفقیت ها انتخاب کرده اید. بنابراین رهبران شرکتها باید آگاه باشند که اگر این کار طولانی مدت است بازگشت اقتصادی آن نیز طولانی است.

#### ۵- کاربردها/اطلاع نهانی (انعام)

برای جلوگیری از نواقص در تکمیل (انجام) **CRM** کمپانی ها باید زمان زیادی را در برنامه ریزی استراتژیک صرف کنند:

۱- نیازهای صنفی (شرکتی) را برقرار کنند مسائل آنرا مشخص کنند . راه حلها را در آن مسئله مشخص کنند . تصمیم بگیرند که چگونه راه حل را تکمیل کنند.

۲- با مشتریان و کارمندان صحبت کنید به کارمندان اطمینان دهید که آنها قصد دارند آنرا بپذیرند به مشتریان خدمت کنید تا آنها با شما به تر صادق باشند . محصولات پرسود را پیشنهاد کنید که انتظارات آنها برآورده می کند تمرکز خود را از محصول به مشتری تغییر دهید روابط سودمند و متقابل را با همه شرط بندیهای بلند مدت ایجاد نمائید.

۳-ارتباطات درون سازمانی و حمایت از شرکتهای (صنفهای) گسترده را تشویق کنید یک رئیس اداری برای مشتری و یک تیم گروهی CRM تعیین کنید. در بخشهای کلیدی مثل انبار اطلاعات و ابزارهای آنالیزی سرمایه گذاری کنید.

۴-یک محصول قابل وزن کردن را با این ویژگی ها انتخاب کنید ( a : ) تکنولوژی ای که عملیات بازاریابی را تسهیل می کند .  
(b)معمار (طراح) CRM که می تواند کانالهای فروش آینده و فعلی را سازمان دهی کند.

۵-سیستمهای پایانی به جلو را با فرایندهای استخراج کننده اطلاعات اداری- عقبی برای یک دیدگاه مشتری تکمیل کنید فقط از اطلاعات مناسب برای تاثیر در تجارت خود استفاده کنید. اطلاعات مکمل نیز مورد نیاز است.

۶-یک انباراطلاعات مرکزی را برای اطلاعات قدیمی ایجاد کنید . اطلاعات را استخراج کنید و آنرا آنالیز نمایید مدلهای مختلف اطلاعات را برای راه حل شما ایجاد کنید . شکل اطلاعات را برای کاهش پیچیدگی های استخراج استاندارد کنید فقط از اطلاعات با کیفیت عالی استفاده کنید.

۷-فرایند تصمیم گیری را اتومات کنید نوسانات را در رفتار مشتری با عامل های هوشمند برای پیش بینی حوادث کلیدی مشتری بازنگری کنید.

۸-از دسته آنالیز برای کشف دیدگاههای جدید مشتری استفاده کنید . حفظ مشتری را از طریق مدلسازی پیش بینی کننده ارتقاء دهید.

۹-مدلهای تحلیلی را ایجاد ، آزمایش و بکار بگیرید.

۱۰-شروع حرکت رفتاری را برای عملیات بازاریابی سودمند با یک خدمت اتفاقی تغییر دهید.

۱۱-اهداف قابل اندازه گیری و واضح تجارت را برای هر مرحله تعریف کنید سرمایه گذاری را محدود کنید درحالیکه ROL را بازنگری می کنید.

۱۲-اهداف کلی را در ویژگیهای (اهداف) محدود بشکافید سپس پیشرفت می تواند بازنگری شود.

۱۳-رضایت مشتری را قبل از تکمیل کار جلب کنید . اشتباهات و موفقیتها را یادبگیرید تا به پیشرفتهای آینده شما کمک کند .

۱۴-پایگاه اطلاعاتی مشتری را بررسی کنید.

۱۵- صداقت مشتری را برای افزایش سود ارتقاء دهید نیازهای مشتری را مشخص کنید.

۱۶- خدمات سفارش شده مشتری را ارائه دهید.

۱۷- واسطه های قابل اعتماد، مطمئن، سریع و در دسترس مشتری را فراهم کنید.

۱۸- سطح خدمات شما مشتری را از طریق همه کانالها پیشنهاد کنید.

واضح است که برای موثر بودن یک سیستم CRM باید بطور یکپارچه با انبار اطلاعات کمپانی تکمیل شود در واقع باید انتظارات رابه طور کامل برآورده کند ، سیستم CRM باید با همه کاربردهای شرکتی و سیستم بیرونی در کمپانی تکمیل شود این شامل ERP و کاربردهای تجارت الکترونیک می باشد. ( 5 )

### معیار های موفقیت CRM

عوامل موفقیت یک برنامه CRM در هر سازمان و بازاری ، به واسطه قابل دسترس بودن و سطح کیفیت اطلاعات مشتریان تعیین می شود. هر چقدر بیشتر در مورد نیاز ها ، مشکلات انتظارات و شکایات مشتریان بدانید ، بهتر می توانید یک برنامه مدیریت ارتباطات پایدار بسازید. امروزه برای فعالیت های بازاریابی در هر فعالیت تجاری ، نتایج قابل اندازه گیری وجود دارد . برای مثال بر اساس تحقیقات انجام شده ، ۶۶ در صد مدیران معتقدند بزرگترین نیاز بازاریابی ، تحلیل واقعی بازگشت سرمایه (RoT) است . برخی معیار های مورد استفاده در سنجش موفقیت CRM عبارتند از :

-رضایت مشتری : افزایش وفاداری مشتری به سازمان را می توان در تکرار خرید در یک دوره زمانی معین و افزایش ضریب نفوذ محصول مشاهده کرد.

- منفعت مشتری : منفعت مشتری را می توان از طریق افزایش در آمد به ازای خرید مشتری ، افزایش ارزش دوره عمر محصول و کاهش هزینه خدمات رسانی سنجید.

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

-تحلیل مالی : معیار های مالی کمی برنامه CRM سازمان ، مانند هزینه کل مالکیت ، بازگشت سرمایه ، ارزش فعلی خالص ، نرخ بازگشت داخلی ونسبت درآمد به سهم است.

-حاشیه درآمد و سود: میزان افزایش سود درآمد هر سه ماهه را نسبت به سه ماهه قبل و همچنین میزان افزایش سود و درآمد در هر سال نسبت به سال قبل راسنجید.

-صرفه جویی در هزینه: میزان صرفه جویی های ناشی از کنترل بهتر و افزایش کارایی عملیاتی و غیره را می توان سنجید.

از آنجا که ممکن است این معیارها تصویر کاملی از موفقیت برنامه CRM ارائه نکند باید یک راهبرد اندازه گیری جامع طراحی کنیم تا ارزیابی مناسب تری نسبت به عملکرد CRM بدست آوریم.

### فرایند و مسیر تکوین CRM موفق:

مرحله اول؛ اگر سازمان شما به سختی می تواند مشتریان خود را در بیرون سازمان ان بشناسد، در مرحله اول قرار دارد. چنین سازمانی محصول گراست و دارای نظام ارزیابی و فروش خاصی است. گام بعدی برای چنین سازمانی، تعریف فرایندهای بازاریابی و فروش و تهیه یک بانک اطلاعاتی است.

مرحله دوم؛ تمرکز: در این مرحله، سازمان شناخت مشتریان را آغاز کرده و به دنبال راههایی برای یافتن سود آور ترین آنها می گردد. سازمان سعی می کند فرایندها و ارتباطات خوبی با مشتریان داشته باشد، اما هنوز نگرش جامعی نسبت به آنها ندارد. گام بعد برای چنین سازمانی هماهنگ کردن فرایندها، یکپارچه سازی اطلاعات و بهبود ارتباط و همکاری بین بخشی های مختلف سازمان است.

مرحله سوم؛ رضایتمندی: در این مرحله سازمان رضایتمندی را اندازه گیری می کند و سعی دارد رقبای خود پیشی بگیرد. این شرکت ها سطح رضایتمندی را به مدل های جبرانی درون سازمانی مرتبط می کنند. گام بعدی برای این سازمان ها، تعریف سیستم های انگیزشی برای تمرکز روی مشتریان و ادامه روند بهبود فرایندهای بازاریابی و فروش است.

مرحله چهارم؛ ارزش: چنین سازمانی مراقب شیوه ارزش گذاری برای یک مشتری خاص است و می داند چرا مشتریان خرید می کنند و می داند چگونه بر اساس نیاز مشتری بر خورد کند تا به رضایتمندی آنها منجر شود. در اینجا نگرش جامع مشتری مدار وجود دارد، اما هنوز به طور کامل به کار گرفته نمی شود. گام بعدی، تحلیل شرایط بهترین مشتری، پالایش ابزارهای بازاریابی و فروش، فناوری ها و فرایندهاست.

مرحله پنجم؛ وفاداری: چنین شرکتهایی از تمدید معاملات خود لذت می برند و سطح تقاضای مشتری را افزایش می دهند، آنها می توانند هزینه چیزهایی را که از دید گاه مشتری اهمیت ندارد، کاهش داده و محصولات و خدمات مهم برای مشتری را با قیمت خوب بفروشند. آنها برای درک و هدایت رفتار مشتری از اطلاعات استفاده می کنند. گام بعدی برای این سازمانها، تحلیل مسمتر معیار های کلیدی مشتری، پالایش انگیزه های مشتری و طراحی محصولات و خدمات منطبق بر نیاز های هر مشتری است.

## پنج اصل برای موفقیت CRM

### اصل اول CRM: خرید نرم افزار نیست

همان گونه که قبلا نیز اشاره شد، CRM یک راهبر د است که فناوری، آن را به عمل در آورده است. هیچ فناوری (هر چقدر هم که پیچیده باشد)، بدون وجود یک راهبر د هدایتگر، نمی تواند موفق باشد راهبر د های تجاری و فناوری با کمک یکدیگر باعث می شوند برنامه های مشتری مدار، ثمر بخش باشد. راهبر د CRM نمی تواند مستقل از سایر برنامه های راهبر دی سازمان عمل کند و باید همخوان و همسو با سایر اهداف کلان و راهبر د های سازمان باشد. پیش از اجرای هر بر نامه CRM، ابتدا باید نیاز های سازمان و به دنبال آن راهبر د CRM تعریف شوند. در این زمینه باید همواره در نظر داشت که مشتریان تنهاک سانی هستند که بهتر از ما سازمان را می شناسد. اگر به درستی از آنها سؤال شود، حرف های زیادی در مورد کارایی و اثر بخشی بازاریابی، فروش و خدمات خواهند داشت که می تواند اثری مستقیم بر روی شیوه اداره سازمان داشته باشد. بنابراین بهتر است سازمان و تجارت خود را براساس مفاهیمی که مشتریان بیان می کنند، هدایت کنیم. اگر هدف سازمان این است که در زمان مناسب، پیشنهادی مناسب به مشتری مناسب بدهد، باید نیاز های مشتری را به طور کامل درک کند. نکته مهم دیگر در راهبر د CRM، نگرش کل نگر است. سازمان باید نگرش جامع و کل نگرش داشته باشد و این نگرش را در عملکرد محدود خود به کار گیرد. سازمان های بزرگ بین المللی باید بتوانند به کمک CRM اطلاعات خود را با مشتریانی که در محدوده جغرافیایی بزرگی پراکنده هستند، به اشتراک بگذارند. ممکن است سازمان هایی شعب متعددی شهر های مختلف داشته باشند، اما همواره باید به خاطر داشت که مشتری در محدوده جغرافیایی محل سکونتش خرید را انجام می دهد. همچنین باید به خاطر داشت که در دنیای امروز، قدرت در حال انتقال از سازمان ها به سمت مصرف کننده نهایی است، یعنی هر چقدر هم که برنامه CRM برای سازمان مناسب باشد، اما در نهایت مصرف کننده است که باید کارایی و عملکرد برنامه شما را پذیرفته و از آن رضایت داشته باشد. این نکته به این معناست که مصرف کننده از قدرت زیادی برای ایجاد تغییر در سازمان شما برخوردار خواهد بود.

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

با هر نوع تغییر در محیط خارجی سازمان ممکن است نیاز به حرکت و تغییر در فرایند ها و راهبرد درون سازمانی به وجود آید . سازمان برای تغییر سریع ، به زیر ساخت های فناوری نیاز دارد. همان گونه برای یک مجموعه مبلمان ، انعطاف پذیری برای تطبیق با فضاهای یک امتیاز محسوب می شود، برای سازمان ها نیز توانایی تغییر سریع فرایند ها به کمک فناوری های انعطاف پذیر ، یک امتیاز محسوب می شود. یک ساختار مناسب CRM باید امکان ایجاد کند و برای اینکه برنامه CRM بتواند به قابلیت تغییر سریع و تطبیق با سایر راهبردها و نیاز های مشتری دست پیدا کند، باید دارای معماری و ساختار پایه متناسب باشد . از سوی دیگر برای اینکه سازمان بتواند انتخاب و رقابت کند، باید انعطاف پذیر باشد خدمات به مشتری کلیدی ترین عاملی است که تفاوت بین سازمان ها را ایجاد می کند. خدمات عالی به مشتری نیازمند یک برنامه CRM سریع و انعطاف پذیری است.

## اصل سوم CRM: منافع قابل اندازه گیری به وجود می آورد.

اگر سازمان توانایی لازم برای جمع آوری اطلاعات صحیح را نداشته باشد، شناسایی معیار هایی مانند نرخ بازگشت سرمایه ، به هدفی متحرک تبدیل خواهد شد که دستیابی به آن چندان ساده نیست . اگر معیار های کمی برای CRM تعریف نشود ، امکان ارائه تحلیل های کمی نیز وجود نخواهد داشت . پیش از اجرای برنامه CRM ، ابتدا باید معیار های قابل اندازه گیری برای آن تعریف شود. برای این کار باید اطلاعات را به دقت بررسی کرده و در زمان طراحی سیستم ، نیاز های اطلاعاتی و فرایند های جمع آوری اطلاعات را تعریف کرد. در این زمینه باید به این نکته توجه داشت که بازار یابی به کمک فناوری های جدید، کارایی بازاریابی را افزایش خواهد داد . این افزایش کارایی نسبت به روش های سنتی بازار یابی با هزینه ای اندک انجام خواهد شد، CRM ارایه خدمات سریع تر و بهتر را تسهیل می کند، یعنی در آمد بیشتر با هزینه کمتر، ضمن اینکه با ارتقاء سطح توقع مشتریان ، نیاز به ارایه سریع تر خدمات نیز بیشتر احساس می شود.

## اصل چهارم: قیمت و هزینه کل مالکیت را به دقت 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 یک بار انجام شود . حدود ۶۰ درصد سرمایه گذاری مورد نیاز CRM ، در سال اول انجام می شود و با توجه به عدم مشاهده نتایج قابل اندازه گیری ، این سرمایه گذاری ریسک بزرگی به شمار می آید . بدین ترتیب در طول دوره اجرای CRM باید هزینه

کل مالکیت به دقت زیر نظر باشد . بدین منظور باید چهارچوب شفاف برای اندازه گیری نتایج پروژه تعریف شود . در این زمینه باید در نظر داشت که اگر در یک سازمان بتوان برنامه CRM ویژه آن نوع سازمان را اجرا کرد، هزینه کل مالکیت کاهش خواهد یافت . یک برنامه CRM که برای یک یا صنعت خاص طراحی شده است ، حداقل ۷۵ درصد نیاز های آن سازمان یا صنعت را بر آورده می کند.

**اصل پنجم: تجارت شما منحصر به فرد است ، پس معیارهای انتخاب نیز همین گونه هستند .**

CRM می تواند در هر سازمان متفاوت از سازمان های دیگر باشد . به طور کلی سازمان ها به کمک CRM اطلاعات، افراد و فرایندها را در بخش هایی مانند فروش ، بازاریابی و خدمات (که با مشتری سرو کار دارند) ، به یکدیگر مرتبط می کنند. اما توانایی های مورد نیاز هر سازمان برای پشتیبانی از جریان کار و اهداف تجاری، با سازمان های دیگر تفاوت دارد . هر سازمان برای اندازه گیری موفقیت CRM معیارهایی را انتخاب می کند که بیشترین ارتباط را با آن سازمان دارد . همچنین اولویت این معیارها توسط هر سازمان تعیین و متناسب با نیاز های آن انجام می شود . بنابراین تنها الگو برداری از معیار های سازمان های مشابه یا رقیب ممکن است سازمان را با نتایج غلط مواجه سازد . (۴)

### **نتیجه گیری:**

نبرد برای مشتریان هرگز سخت (شدید) نبوده است. عدم تنظیم ، تنوع و جهانی شدن یک افزایش بر جسته ای را در رقابت ، تحریک کرده است و این واقعیت های نبخشیدن مکان بازار، کمپانی ها را مجبور کرده است تا یک دیدگاه مرکزی – مشتری را بیرون بکشد CRM به سیستم ها وابسته است تا از تقابلات مداوم ، باز خورد سریع ، توافق و پیش فعالی حمایت کند. تکنولوژی به تنهایی نمیتواند این کار را انجام دهد بنابراین کمپانی ها نیاز به فهم این نکته دارند که آنها چگونه قصد پر کردن این شکاف ها را دارند. به علاوه هیچ کاربردی نمی تواند اطلاعات را در اغلب راههای سودمند برای کمپانی ها سازمان دهی کند که آن چیزی است که شما نیاز دارید تا قادر به انجام آن باشید . کمپانی ها نیاز به دسترسی به موقعیت تجاری و درک نیاز های واقعی های برای اتو ماسیون دارند اغلب کمپانی ها باید فرایندهای تجاری درونی را تغییر دهند . به علاوه برای حمایت از سفارشات مشتری و فرایندهای اجرا (تکمیل) اطلاعات بدست آمده و مدیریت شده درون کاربردی های CRM می تواند یک نقش حیاتی در برنامه ریزی داشته باشد و کلیدی را برای خدمت افزایش یافته مشتری از طریق تکمیل CRM با ERP یا SCM فراهم می کند تکمیل CRM و دیگر کاربرد های پشت- پایانی (بک اند) باید بیشتری با فرهنگ و فواید هایی از نرم افزار و جریان اطلاعات انجام شود .



واقعا یک وظیفه چالشی است اما تلاش قابل توجهی را می طلبد . حالا نقص انجام CRM یک مسئله از عدم کامل شدن می باشد به طور یکپارچه فروشهای شراکتی ، بازاریابی و فعالیتهای خدمات مشتری اولین مرحله در انجام CRM است این ضروری است اما کافی نمی باشد و همچنین نیازمند بهره برداری منابع انسانی و سازمانی است . هر کمپانی گرفتار در CRM باید به طور مداوم در رابطه اش با مشتری اش سرمایه گذاری کند چون این تنها فایده رقابتی مانده در یک سازمان است . ( 5 )

## منابع و مآخذ

۱. آذر، عادل ، پژوهش عملیاتی ،، تهران ، سمت ، چاپ پنجم ، ۱۳۸۱
۲. توربان . افرایم ، و دیگران (( فناوری اطلاعات در مدیریت : دگرگونی سازمان ها در اقتصاد دیجیتالی )) . حمیدرضا ریاحی و دیگران : تهران : دانشگاه پیام نور ، چاپ اول فروردین : ۱۳۸۶
۳. کاتلر ، فیلیپ ، << دایره المعارف بازاریابی از A تا Z >> ، ترجمه : عبالحمید ابراهیمی و دیگران ، تهران : انتشارات آن . ۱۳۸۰
۴. نشریه روش ، شماره ۹۶ – نوشته: فرهاد صدارت
5. Yurong Xu, David C. Yen , inshan Lin and David C. Chou Adopting customer relationship management technology Industrial Management & Data Systems 102/8 [2002] 442-452
6. Journal : Human Resource Management Review - Volume 23, Issue 1, March 2013, Pages 93–104 ISI Database : ScienceDirect (Elsevier)
7. Berry, I.I. 1983, "Relationship Marketing ", American Marketing association, Chicago.
8. Grenroos, c., <<From marketing Mix to Relationship Marketing>>, Management Decision , vol 32 no 2. pp., #86-88#
9. David medina. Manage your problems., feb 2003, pp. 197-202
10. Morgan , R.N. and hunt , S.D. 1994 , "the commitment-trust theory of relationship marketing " , journal of marketing , vol 58 no 3. pp. 162-168 reichheld , F.F. and sasser , W.E. jr. 1990 , "Zero defections : quality comes to services " , Harvard business Review. pp. 176-180

11. Yoggi, W.,hing, Po.Lo. renyong, c., and yongheng, Y.2004,<<An integrated framework for customer value and customer – relationship – management performance >>, managing service quality, Vol.14 No/3,pp./3-155#