

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

فرزانه شرفالدین

کارشناس ارشد مدیریت دولتی

مقاله تلاش شده است تا مدیریت ارتباط با مشتری تعریف شود و اهداف و مزایا و دلایل استفاده سازمان‌ها از این رویکرد مورد بررسی قرار گیرد. همچنین اجزای مدیریت ارتباط با مشتری بیان شده و شیوه‌های پیاده‌سازی آن در سازمان و موانع این پیاده‌سازی مطرح می‌شود.

مقدمه

در زمان‌های گذشته خرده‌فروشان، شرکت‌های بیمه و کارگزاران در کسب و کارهای مختلف، رابطه نزدیکی با مشتریان خود داشتند. آن‌ها اغلب مشتریان خود را به صورت انفرادی می‌شناختند. نیازهای آن‌ها را درک می‌کردند و تقاضاهای آنان را به صورت خدمات سفارشی شده شخصی برآورده می‌ساختند و در نتیجه ارائه این نوع خدمات، آن‌ها می‌توانستند وفاداری مشتریان خود را بهتر جلب کنند. اما این سیستم خدمت‌رسانی یک سیستم پرهزینه و ناکارآمد بود و مشتریان به علت پرداخت قیمت

مهم‌ترین اصل و پایه در هر سازمان مشتریان آن هستند. مشتریان همواره در جستجوی عرضه‌کنندگانی هستند که تولیدات و خدمات بهتری به آن‌ها ارائه نمایند. همچنین به دلیل افزایش رقابت در بازار، تنوع کالاها و خدمات و افزایش سطح آگاهی، مشتریان دارای حق انتخاب وسیعی شده‌اند و در صورت یافتن عرضه‌کننده بهتر، خرید خود را از سازمان متوقف می‌کنند. در این شرایط سازمان‌ها به شدت به دنبال راه‌هایی برای جلب و حفظ مشتریان خود هستند. یکی از رویکردهای مورد توجه در این حیطه، مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) می‌باشد. CRM عبارت است از ایجاد ارتباط با تک تک مشتریان ارزشمند از طریق استفاده مؤثر از اطلاعات حساب‌های مشتری. هدف CRM ارائه خدمات منحصر به فرد برای هر مشتری می‌باشد. CRM مؤثرترین سامانه در بالا بردن رضایت مشتری و در نتیجه حفظ مشتریان فعلی و همچنین جذب مشتریان بیشتر می‌باشد. در این

مدیریت ارتباط با مشتری

بیشتر برای محصولات، متحمل هزینه‌های آن می‌شدند. اما پس از آن به تدریج و با حرکت به سمت بازاریابی انبوه، بنگاه‌ها دیگر شناخت قبلی را از مشتریان خود نداشتند. ضمن آن که همراه با کاهش قیمت‌ها، تنوع محصولات نیز کمتر شد. تغییراتی که در عصر حاضر در جوامع رخ داده است موجب تغییر در نیازهای مشتریان گردیده و مشتریان مایل هستند خدمت‌دهی به آن‌ها به‌طور شخصی و با ارتباطی مستقیم صورت پذیرد. به عبارتی دیگر بازاریابی عمده جای خود را مجدداً به گرایش به اشخاص داده است و مشتریان علاقمند هستند تا محصولات و خدمات منحصر به خودشان را دریافت کنند. البته این بار با استفاده از پلایش مستمر اطلاعات مشتریان، برای پیش‌بینی رفتار و ارضای نیازهای آن‌ها از طریق تکنولوژی اطلاعات این فرآیند شکل می‌گیرد. این امر موجب پیدایش رویکرد جدیدی به نام مدیریت ارتباط با مشتری شده است.

●●● مدیریت ارتباط
با مشتری به سرعت
در حال تبدیل شدن
به پیش‌نیازی برای بقا
و موفقیت کلیه کسب
و کارها در بازار رقابتی
امروز است ●●●

مدیریت ارتباط با مشتری^۱

واژه CRM اولین بار در دهه ۱۹۶۰ توسط معلمان مدیریت مثل پیتر دراگر و تئودور لویت به‌صورت عمومی ذکر شد (قنبری، ۱۳۸۵). مدیریت ارتباط با مشتری ترکیبی از افراد، فرآیندها و تکنولوژی است که در جستجو برای درک مشتریان یک سازمان است. CRM یک رویکرد ترکیبی برای اداره کردن روابط با تمرکز روی نگهداری مشتری و توسعه روابط با اوست. شرکت‌هایی که بتوانند با موفقیت CRM را اجرا کنند، وفاداری مشتری و سودآوری بلند مدت او را به‌عنوان پاداش کار خود دریافت خواهند کرد (اینجاز، ۲۰۰۳). افزایش رقابت در همهٔ تجارت‌ها، جهانی شدن، توسعهٔ تکنولوژی اطلاعات، جنبش کیفیت و... همگی زمینه را برای رشد CRM فراهم کردند (ماینا، ۲۰۰۵). CRM یک مفهوم جدید در بازاریابی نیست. بلکه بر مبنای سه جنبه از مدیریت بازاریابی بنا نهاده شده است که عبارتند از مشتری‌گرایی، روابط بازاریابی و بازاریابی بانک‌های اطلاعاتی (مهدوی نیا، قدرت‌پور، ۱۳۸۴). مدیریت ارتباط با مشتری تصویری روشن و در عین حال همراه با تمامی

1. Customer Relationship Managment
2. Injazz
3. Minna

●●● در واقعیت

امکان پذیر نیست

که سطح یکسانی از

توجه و تمرکز معطوف

به همه مشتریان

شود. بهترین تلاش

سازمان‌ها باید مختص

مشتریانی باشد که

برای سازمان بیشترین

ارزش و سودآوری را

دارند ●●●

توسعه بخشد» (روگرز و مارتا، ۲۰۰۵، ص ۶۱).

سیستم‌های CRM روی این موضوع تمرکز می‌کنند که چگونه به صورت اثر بخش اطلاعات را به دانش هوشمند کسب و کار تبدیل کنند به طوری که بتوانند رابطه با مشتریان را به صورت بسیار کارا مدیریت کنند. سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بفهمند دستیابی به کدام مشتری برایشان به صرفه است؛ حفظ کدام مشتری برایشان به صرفه است؛ کدام مشتری، مشتری استراتژیک است؛ کدام مشتری مهم است؛ کدام مشتری سودآور است؛ و کدام مشتری را باید رها کرد؟ این دانش در نهایت به سازمان کمک می‌کند تا تعیین کند که چگونه به نیازهای منحصر به فرد مشتریان پاسخ دهد. البته در تئوری گفته می‌شود که سازمان‌ها باید با همه مشتریان خود به خوبی رفتار کنند، اما در واقعیت امکان‌پذیر نیست که سطح یکسانی از توجه و تمرکز معطوف به همه مشتریان شود. بهترین تلاش سازمان‌ها باید مختص مشتریانی باشد که برای سازمان بیشترین ارزش و سودآوری را دارند (جوانشیری و قدم لی، ۱۳۸۷).

تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که کاربرد CRM توانایی ارتباط با مشتری را بالا می‌برد، برای سازمان در طول زمان بازخورد فراهم می‌نماید، اطلاعات مشتریان را تحلیل می‌کند و محصولات را مطابق با خواست مشتری ارائه می‌دهد (دی و جورج، ۲۰۰۳). خلق یک محیط دلخواه و بهینه مدیریت ارتباط با مشتری به طور روز افزونی تبدیل به چالش اصلی کسب و کار شده است. پاتریک بولتما، مشاور خدمات مشتری عقیده دارد، CRM، بزرگترین آرزوی کمپانی شما برای آینده است. همچنین وینکسوین، از مؤسسه SAS ادعا می‌کند که مدیریت ارتباط با مشتری به سرعت در حال تبدیل شدن به پیش‌نیازی برای بقا و موفقیت کلیه کسب و کارها در بازار رقابتی امروز است (البدوی و اخلاصی، ۱۳۸۵، ص ۹۵).

دلایل حرکت سازمان‌ها به سوی استفاده از CRM

تحقیقات و مطالعات نشان می‌دهد که موج بعدی سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات، به CRM تعلق خواهد داشت و پیش‌بینی می‌شود که روند به کارگیری CRM در پنج سال آینده ۳۰ درصد رشد داشته باشد (حسینی و خجسته پور، ۱۳۸۶). سیستم CRM می‌تواند به طور مؤثری سطح خدمات به

جزئیات مورد نیاز از مشتریان را به دست داده و این امکان را فراهم می‌سازد که با هر مشتری ارتباطی ویژه و کارساز برقرار شده تا هیچ فرصتی برای فروش بیشتر و تأمین رضایت مشتریان از دست نرود (ملکی و دارابی، ۱۳۸۸). CRM به معنی مدیریت ارتباط با مشتری و نه بازاریابی ارتباط با مشتری است. مدیریت مفهومی گسترده‌تر از بازاریابی داشته و شامل تولید، منابع انسانی، مدیریت خدمات و... می‌شود. CRM برخلاف بازاریابی سنتی فراتر از حجم مبادلات رفته و هدف آن سودآوری، درآمد و رضایت مشتری است (الهی و حیدری، ۱۳۸۷).

در مورد CRM تعاریف متعددی ذکر شده است. گروهی CRM را استراتژی، برخی فناوری، بعضی فرآیند و دسته‌ای دیگر آن را سیستم اطلاعاتی به شمار می‌آورند. در این‌جا چند مورد از تعاریف CRM ارائه می‌شود:

موتزلیمایم: «CRM به همه فرآیندها و فناوری‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می‌گیرد» (حسینی و خجسته پور، ۱۳۸۶، ص ۱).

بس (۲۰۰۲): «مدیریت ارتباط با مشتری یک روش یکپارچه‌سازی تکنولوژی‌ها و فرآیند کسب و کار استفاده شده برای برآوردن نیازهای مشتری در طول هر تراکنش داده شده می‌باشد» (علی احمدی و خلجی علیایی، ۱۳۸۵، ص ۱).

لوین: «مدیریت ارتباط با مشتری عبارت است از استفاده از اطلاعات و دانش مربوط به مشتری به منظور تحویل کالا و خدمات به مشتری» (البدوی و اخلاصی، ۱۳۸۵، ص ۹۴).

بری و لینوف: «CRM یک فلسفه تجاری است برای افزایش سود از طریق تمرکز بر سهم دارایی مشتری در عوض تمرکز بر روی سهم بازار» (بری و لینوف، ۲۰۰۳، ص ۷۶).

کاتلر: «CRM عبارت است از ایجاد ارتباط با تک‌تک مشتریان ارزشمند از طریق استفاده مؤثر از اطلاعات حساب‌های مشتری» (الهی و حیدری، ۱۳۸۷، ص ۴).

روگرز و مارتا: «مدیریت ارتباط با مشتری یک مجموعه از ابزارهای تکنولوژی و فرآیندهای اطلاعاتی است که قادر است ارتباط با مشتریان سازمان را

4. Moezlimayem

5. Levine

6. Linoff

7. Rogers & Martha

8. Day & Geroge



●●● علت اصلی
حرکت سازمان‌ها
به سمت مدیریت
ارتباط با مشتری
همانا انتقال
تغییرات بازار
به سمت روابط
مشتری است. در
واقع جهانی‌سازی،
زیر ساخت صنعتی
و فناوری، فشارهای
رقابتی را افزایش
داده است ●●●

مشتریان را بالا برده، نگهداری مشتریان را تضمین کند (جوانشیری و قدم لی، ۱۳۸۷). علت اصلی حرکت سازمان‌ها به سمت مدیریت ارتباط با مشتری همانا انتقال تغییرات بازار به سمت روابط مشتری است. در واقع جهانی‌سازی، زیر ساخت صنعتی و فناوری، فشارهای رقابتی را افزایش داده است. از طرف دیگر، دسترسی فزاینده به اطلاعات، قدرت را از فروشندگان به خریدار منتقل نموده و انتظارات مشتریان را بالا برده است. بنابراین ارجحیت از طریق درک نیاز مشتری و برقراری تعاملات شخصی با مشتری ایجاد می‌شود. این دو مشخصه از کسب و کار امروزی یعنی بازار رقابتی و افزایش انتظارات مشتریان، اهمیت و جایگاه مدیریت ارتباط با مشتری را بهتر نمایان می‌سازد. به‌طور کلی می‌توان دلایل حرکت سازمان‌ها به سمت استفاده از CRM را در سه زمینه خلاصه کرد:

۱. مشتری مداری:

- شنیدن صدای مشتری، اعمال نیاز مشتری در زنجیره تأمین و تولید.
- استفاده از روابط جاری با مشتریان فعلی برای به حداکثر رساندن رشد درآمدها.
- مشخص کردن، حفظ نمودن و جذب بهترین مشتری‌ها.
- معرفی و مشخص کردن روال‌ها و فرآیندهای فروش که بیشتر تکرار می‌شوند.
- پاسخگویی به نیازها و رفع تقاضای مشتریان.
- ایجاد و اجرای یک راهبرد فعال بازاریابی که به شناخت عمیق‌تر مشتری منجر می‌شود.

۲. تجارب سنتی بازاریابی در سازمان‌ها:

- احتمال فروش یک محصول به یک مشتری قدیمی در حدود ۵۰ درصد است، درحالی‌که احتمال فروش همان محصول به یک مشتری جدید در حدود ۱۵ درصد می‌باشد.
- اگر شرکتی بتواند میزان نگهداری و حفظ مشتری سالیانه خود را ۵ درصد افزایش دهد، می‌تواند منافع و سودهای خود را بین ۳۰ تا ۱۲۵ درصد افزایش دهد.

۳. دستاوردها:

- بهبود خدمات.
- رضایت مشتری.
- کاهش هزینه‌ها.
- ارتباط فرد به فرد حتی با میلیون‌ها مشتری (همان منبع).

اهداف مدیریت ارتباط با مشتری

هدف CRM بازگشت به دوره بازاریابی شخصی است. این مفهوم بیان می‌دارد که مشتریان مختلف محصولات مختلفی را می‌طلبند و به جای بازاریابی انبوه افراد و سازمان، هر مشتری را باید تک‌تک بازاریابی کرد (الهی و حیدری، ۱۳۸۷). در زیر اهداف CRM از دیدگاه اندیشمندان مختلف ارائه می‌شود:

اهداف CRM از دیدگاه بارنت^۱

بارنت (۲۰۰۱) تصریح می‌کند که اهداف CRM را عموماً می‌توان در سه گروه صرفه‌جویی در هزینه‌ها، افزایش درآمد و اثرات استراتژیک قرار داد. وی اذعان می‌دارد که اهداف زیر برای سازمانی که CRM را اجرا می‌کند منطقی به نظر می‌رسد:

افزایش درآمد حاصل از فروش: وقتی سازمان‌ها زمان کمتری را صرف جمع‌آوری اطلاعات مشتریان کنند، می‌توانند وقت بیشتری را به خود مشتریان اختصاص دهند که این در بالا بردن درآمد آن‌ها مؤثر است.

بهبود میزان موفقیت: سازمان‌ها با اجرای CRM از رفتار غلط با مشتریان در فرآیند فروش اجتناب می‌کنند.

در ●●●

سیستم‌های

مدیریت ارتباط با

مشتری، مشتری

موجود، طرز رفتار،

اطلاعات رقبا و

محصول همه در

پایگاه داده مرکزی

مدیریت ارتباط

با مشتری برای

باز یافت نیروی

فروش ذخیره

گردیده، فرآیند

فروش مشتری به

شکل یک برنامه

کاربردی ساخته

می‌شود ●●●

افزایش سود: در نتیجه شناخت مشتریان، ارائه ارزش و تخفیف قیمت به آن‌ها. افزایش میزان رضایت مشتریان: به علت این که مشتریان در می‌یابند محصولات و خدمات سازمان هم راستا با نیازهای مشخص آن‌هاست. کاهش هزینه‌های اداری-بازاریابی و هزینه‌های عمومی فروش: زمانی که سازمان‌ها تخصصی گشته و دارای اطلاعات خوبی درباره مشتریان هدف خود شوند، این امر واقع می‌شود. از این رو از منابع خود بهتر استفاده می‌کنند و هیچ تلاشی از آن‌ها باعث اتلاف زمان یا وجوه نمی‌شود(الهی و حیدری، ۱۳۸۷).

اهداف CRM از نقطه نظر نول^{۱۰}

نول(۲۰۰۰) بیان داشت که کلید CRM، شناسایی چیزهایی است که برای مشتریان ایجاد ارزش کرده، سپس ارائه آن‌هاست. در این دیدگاه درحالی که مشتریان دارای نگرش‌های مختلفی به ارزش هستند، روش‌های بسیاری برای ارضای هر کدام از آن‌ها وجود دارد. بنابراین اهداف CRM عبارتند از:

- شناسایی ارزش‌های خاص هر بخش از مشتریان.
- درک اهمیت نسبی آن نیازها برای هر بخش مشتری.
- تعیین این که آیا ارائه چنین ارزش‌هایی به شیوه‌ای مثبت اثر گذار خواهد بود یا خیر.
- ارتباط دادن و ارائه ارزش‌های متناسب هر مشتری به شیوه‌ای که آن‌ها بخواهند اطلاعات را دریافت کنند.
- اندازه‌گیری نتایج و اثبات بازده سرمایه‌گذاری(همان منبع).

اجزای مدیریت ارتباط با مشتری

CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است:

مشتری: منظور مصرف‌کننده نهایی است که در روابط ارزش‌آفرین، نقش حمایت‌کننده را دارا می‌باشد.

روابط: منظور حفظ و نگهداری مشتری و ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمندتر از طریق ارتباطی یادگیرنده می‌باشد(حسینی و خجسته پور، ۱۳۸۶)، چهار محرک متغیرهای محیطی، متغیر کارکنان، متغیر مشتری و متغیر اثر متقابل، روی پذیرش مشتری برای حفظ ارتباطات اثر می‌گذارد(بنداپودی^{۱۱} و بری، ۲۰۰۲).

مدیریت: عبارت است از خلاقیت و هدایت یک فرآیند کسب و کار مشتری‌مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های سازمان(حسینی و خجسته پور، ۱۳۸۶).

مشخصه‌های مدیریت ارتباط با مشتری:

- به طور اساسی مدیریت ارتباط با مشتری ۴ مشخصه دارد:
- مشخصه اول اتوماسیون نیروی فروش می‌باشد. در سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، مشتری موجود، طرز رفتار، اطلاعات رقبا و محصول همه در پایگاه داده مرکزی مدیریت ارتباط با مشتری برای باز یافت نیروی فروش ذخیره گردیده، فرآیند فروش مشتری به شکل یک برنامه کاربردی ساخته می‌شود. بدین ترتیب سفارش‌دهی و پیگیری سفارش‌دهی به صورت یکپارچه انجام می‌گیرد. بنابراین سیکل فروش هر مشتری می‌تواند نظارت و پیگیری گردد.
- دومین مشخصه مدیریت ارتباط با مشتری خدمت رسانی به مشتری و پشتیبانی می‌باشد. مدیریت ارتباط با مشتری نرخ ترک سازمان را با عملکردهای پیگیری، نظارت و اندازه‌گیری پاسخ مشتری به خدمت، بهبود می‌بخشد. مدیریت ارتباط با مشتری همچنین هر درخواست را به

●●● با استفاده از سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، کارمندان در اقصی نقاط می توانند سریعاً و به طور کارآمد با شخص سرویس دهنده مشتری جهت برآورد توقعات شخصی مشتری، ارتباط برقرار نماید. در خواست های مشتری جهت اطمینان از کیفیت سرویس های مشتری ثبت گردیده، تعیین شده، نظارت شده و کپی برداری می شود ●●●

کارشناس مناسب تخصیص می دهد که بتواند به محض این که درخواست توسط مشتری ذکر شد، برآورده نماید. مشکلات مشتری می تواند به صورت مؤثر توسط پشتیبانی مشتری حل گردد.

سومین مشخصه مدیریت ارتباط با مشتری فیلد سرویس دهی می باشد. با استفاده از سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، کارمندان در اقصی نقاط می توانند سریعاً و به طور کارآمد با شخص سرویس دهنده مشتری جهت برآورد توقعات شخصی مشتری، ارتباط برقرار نماید. در خواست های مشتری جهت اطمینان از کیفیت سرویس های مشتری ثبت گردیده، تعیین شده، نظارت شده و کپی برداری می شود. سریعاً برای حل هر مشکلی مهندسین متخصص و ماهر تخصیص داده می شود. برای تخصیص دادن مجموعه مهارت ها، در دسترس بودن، میزان کار، مکان جغرافیایی، ابزارهای قابل دسترس مورد توجه قرار می گیرد.

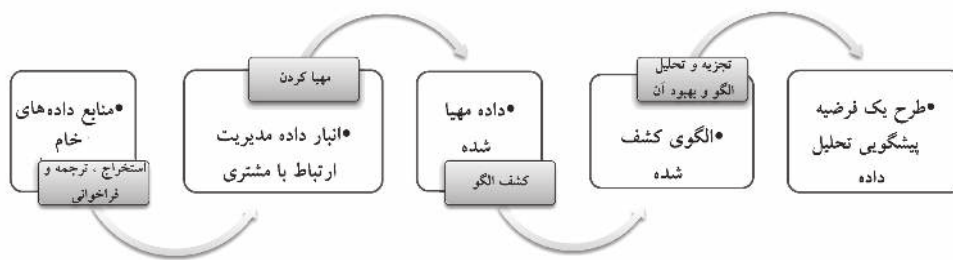
چهارمین مشخصه، اتوماسیون بازاریابی می باشد. مدیریت ارتباط با مشتری اطلاعات به روز عادت های خرید مشتریان را فراهم نموده است، بنابراین می تواند فعالیت های بازاریابی مؤثرتری جهت فروش پیوسته به مشتریان موجود و جذب مشتریان جدید ارائه نماید (موسوی و رضائیان، ۱۳۸۶).

انواع فناوری های مدیریت ارتباط با مشتری

سه نوع مختلف سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری به وسیله چندین اندیشمند شناسایی شده اند که عبارتند از سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی، تحلیلی و مشترک (ماینا و آینو، ۲۰۰۵).

۱. مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی: به برنامه های کاربردی مشتری محور CRM مثل فروش خودکار، بازاریابی خودکار و خدمت به مشتری اطلاق می شود. با گسترش سریع اینترنت و فناوری ارتباطات، CRM عملیاتی به دو گونه e-CRM و m-CRM تقسیم شده است. مؤلفه دیگر CRM عملیاتی سیستم یکپارچه سازی مؤسسه EAI است. e-CRM به سازمان این توانایی را می دهد که از مشتریان از طریق وب مراقبت کرده و مشتریان نیز به صورت online به صورت حساب خوشان برسند. پیشرفت e-CRM با کسب و کار الکترونیکی همراه بوده است که کسب و کار سنتی را از تولید انبوه به سفارشی سازی انبوه تبدیل می کند. گفته می شود که e-CRM شیوه آینده CRM است. گونه دیگر از CRM که با ابزارهای بی سیم قادر به کار است، مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل m-CRM نامیده می شود. هدف m-CRM ایجاد تعاملات دو طرفه و مستمر بین مشتریان و مؤسسات در هر مکانی است (الهی و حیدری،

شکل شماره ۱، فرآیند داده کاوی در مدیریت ارتباط با مشتری



جدول شماره ۱، مشخصه های مدیریت ارتباط با مشتری

مشخصه ها	تأثیرات
اتوماسیون فروش	حرفه ای های فروش را بسیار قدرتمند می سازد.
خدمت رسانی به مشتری و پشتیبانی	مشکلات مشتری می تواند توسط پشتیبانی مشتری حل گردد.
فیلد خدمت رسانی	کارمند دور افتاده از خدمات شخصی به مشتری جهت رسیدن به توقعات شخصی مشتری کمک می دهد.
اتوماسیون بازاریابی	شرکت می تواند علائق و تنفرات مشتریان را به منظور درک بهتر نیازهای آنان بیاموزد. در نتیجه می تواند قبل از رقبا بازار را به دست بگیرد.

۱۳۸۷). بررسی گسترده‌ای که جدیداً توسط گیگا صورت گرفته است، نشان می‌دهد که ۷۰ درصد از شرکت‌ها در اجرای پروژه‌هایشان شکست خواهند خورد (مهدوی نیا و قدرت پور، ۱۳۸۴). براساس مطالعات گروه مشاوره متا دلیل عمده شکست پروژه‌های CRM عدم توانایی یکپارچه‌شدن آن با سیستم‌های به جا مانده قدیمی است (الهی و حیدری، ۱۳۸۷). در بسیاری از سازمان‌ها پایگاه‌های اطلاعاتی و سیستم‌های خدمات مشتری بسیاری وجود دارد که به یکدیگر متصل نمی‌باشد. سیستم‌های CRM در جستجوی اتصال این سیستم‌ها هستند (ونوس و مددی یکتا، ۱۳۸۴) یکی از نرم افزارهای یکپارچه اثر بخش در سیستم یکپارچه‌سازی برنامه‌های کاربردی مؤسسات EAI نام دارد که به صورت میان ابزاری بین CRM و سیستم‌های به جای مانده قبلی عمل می‌کند (الهی و حیدری، ۱۳۸۷).

عناصر CRM

وینر (۲۰۰۱) عناصر اساسی در CRM را به شرح زیر بیان می‌کند:

- یک پایگاه داده فعال مشتریان.
- تحلیل پایگاه داده برای تعیین معیارهای انتخاب مشتری.
- ابزارهایی برای انتخاب مشتری.
- مکانیسم‌هایی برای ساخت رابطه با مشتریان هدف.
- مکانیسم‌هایی برای اطمینان از حفظ مشتری.
- مقیاس‌هایی برای اندازه‌گیری موفقیت برنامه‌های CRM (چنچ، ۲۰۰۷).

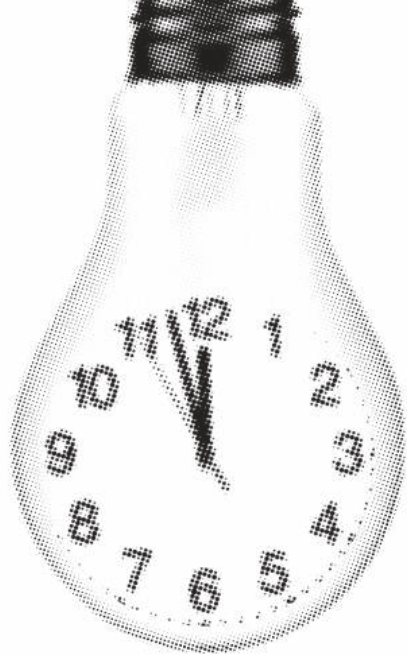
داده‌کاوی در مدیریت ارتباط با مشتری

ارتباط با مشتری کلید موفقیت رقابتی در بازار است. توسعه مخزن داده‌ها، نگهداری داده‌ها، دسترسی به داده‌های رفتار مشتریان و افزایش مهارت‌های تحلیلی، امکان بازاریابی تک‌به‌تک را افزایش داده است (آهن^{۱۳}، ۲۰۰۳). بیشتر شرکت‌ها، بانک‌های داده‌ای عظیمی شامل داده‌های بازاریابی، منابع انسانی و مالی را دارا هستند. بنابراین، سرمایه‌گذاری در زمینه انبار داده از اجزای حیاتی در راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری است. سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پس از تهیه و تخصیص منابع داده به کارگیری ابزاری مانند داده‌کاوی، داده‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کند. با استفاده از داده کاوی می‌توان ارزش مشتریان را تعیین، رفتار آینده

بررسی گسترده‌ای که جدیداً توسط گیگا صورت گرفته است، نشان می‌دهد که ۷۰ درصد از شرکت‌ها در اجرای پروژه‌هایشان شکست خواهند خورد (مهدوی نیا و قدرت پور، ۱۳۸۴). براساس مطالعات گروه مشاوره متا دلیل عمده شکست پروژه‌های CRM عدم توانایی یکپارچه‌شدن آن با سیستم‌های به جا مانده قدیمی است (الهی و حیدری، ۱۳۸۷). در بسیاری از سازمان‌ها پایگاه‌های اطلاعاتی و سیستم‌های خدمات مشتری بسیاری وجود دارد که به یکدیگر متصل نمی‌باشد. سیستم‌های CRM در جستجوی اتصال این سیستم‌ها هستند (ونوس و مددی یکتا، ۱۳۸۴) یکی از نرم افزارهای یکپارچه اثر بخش در سیستم یکپارچه‌سازی برنامه‌های کاربردی مؤسسات EAI نام دارد که به صورت میان ابزاری بین CRM و سیستم‌های به جای مانده قبلی عمل می‌کند (الهی و حیدری، ۱۳۸۷).

۲. مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی: برنامه‌های CRM تحلیل، با استفاده استراتژیک، کارآمد و مؤثر داده‌ها به منظور فراهم آوردن امکان تصمیم‌گیری به مدیران، سروکار دارد. به لحاظ توسعه فناوری اطلاعات و کسب و کارهای الکترونیکی، داده‌های مربوط به مشتری روز به روز بیشتر و بر روی هم جمع می‌شوند. برای مدیریت بهتر این موقعیت‌ها، CRM تحلیلی، مستلزم دریافت پشتیبانی از فناوری‌های مدیریت و پردازش داده‌ها به بهترین وجه است. از جمله نمونه‌های CRM تحلیلی، انبار داده‌هاست. انبار داده‌ها ترکیبی از فناوری‌هایی است که هدف آن یکپارچه‌سازی مؤثر پایگاه‌های داده‌ای عملیاتی در محیطی است که استفاده استراتژیک از داده‌ها را امکان پذیر می‌سازد (الهی و حیدری، ۱۳۸۷). معمولاً پیاده‌سازی سیستم CRM با جمع‌آوری داده‌های مختلف مرتبط با مشتری و ایجاد یک انبار داده شروع می‌شود. انبار داده یک پایگاه داده فیزیکی بزرگ است که شامل مقدار زیادی اطلاعات با تنوع گسترده می‌باشد. لی و هونگ (۲۰۰۲) اعتقاد دارند که بازاریابی رابطه‌ای و بازاریابی یک‌به‌یک بدون استفاده از یک انبار داده شامل داده‌های مشتریان گوناگون به سختی می‌تواند پیاده‌سازی شود (علی احمدی و خلجی علیایی، ۱۳۸۵). از دیگر نمونه‌های CRM تحلیلی کاوش داده‌هاست که نوع جدیدی از فنون تجزیه و تحلیل اطلاعات در سازمان است. کاوش داده‌ها با هدف کشف رابطه پنهان بین داده‌ها از طریق استخراج، تبدیل، تجزیه و تحلیل

12. Chang
13. Ahn



●●● به لحاظ توسعه فناوری اطلاعات و کسب و کارهای الکترونیکی، داده‌های مربوط به مشتری روز به روز بیشتر و بر روی هم جمع می‌شوند. برای مدیریت بهتر این موقعیت‌ها، CRM تحلیلی، مستلزم دریافت پشتیبانی از فناوری‌های مدیریت و پردازش داده‌ها به بهترین وجه است ●●●



●●● دیدگاه کل‌گرا
نسبت به مدیریت
ارتباط با مشتری به
سازمان کمک می‌کند
که هماهنگ شده و
به‌صورت اثربخش نقاط
جدا از هم تماس با
مشتری یا کانال‌های
ارتباط با مشتری را
حفظ و تلفیق کند
●●●

آن‌ها را پیش‌بینی و تصمیمات آگاهانه‌ای در این رابطه اتخاذ کرد (شاه سمندی، ۱۳۸۵). داده‌کاوی در CRM، همچنین سازمان را قادر می‌سازد تا داده‌ها را درباره مشتریان از هر نقطه تماس با آن‌ها جمع‌آوری کرده و برای ارزیابی جامع از هر مشتری، آن‌ها را ترکیب کند و از آن اطلاعات برای ایجاد پرونده برای هر مشتری و بخش‌بندی مشتریان استفاده کنند (البدوی و همکاران، ۱۳۸۵). تصمیم صحیح مستلزم داده‌ها و اطلاعات صحیح است. داده‌ها باید به محض تغییر اطلاعات مشتریان به روز شود تا برای کاربرد در CRM مفید واقع شود (الهی و حیدری، ۱۳۸۷). طبق مطالعات انجام شده گروه تحقیقاتی مدیرین (۲۰۰۱) و گروه تحقیقاتی گارتنر (۲۰۰۰) سرمایه‌گذاری در نظام CRM حمایت شده با فنون داده‌کاوی و اکتشاف دانش از پایگاه داده، در هر سال میزان رشد بالایی در حدود ۳۸ درصد در اروپا، ۴۰ درصد در آمریکای شمالی و ۱۷ درصد در آسیا داشته است (البدوی و همکاران، ۱۳۸۵).

فرآیند داده‌کاوی

فرآیند داده‌کاوی در مدیریت ارتباط با مشتری در شکل شماره ۱ صفحه پیشین به تصویر کشیده شده است. براین اساس داده‌های خام از منابع مختلف، جمع‌آوری می‌شوند و با استخراج، ترجمه و فرآیندهای فراخوانی به انبار داده، وارد می‌شوند. در بخش مهیاسازی داده، داده‌ها از انبار خارج شده و به‌صورت فرمتی مناسب برای داده‌کاوی در می‌آیند. کشف الگو شامل ۴ مرحله است:

۱. سؤالات تجاری، نظیر توصیف مشتری.
۲. کاربردها نظیر، امتیازدهی و پیش‌گویی.
۳. روش‌ها، نظیر طبقه‌بندی و سری‌بندی.
۴. الگوریتم‌ها.

روش‌های داده‌کاوی با کاربرد مخصوص خود برای پاسخ به سؤالات تجاری، الگوریتم‌هایی را استخراج می‌کنند و از این الگوریتم‌ها برای ساخت الگو استفاده می‌شود. الگوها پس از تجزیه و تحلیل به دانشی مفید و قابل استفاده تبدیل شده و الگوهای کارا در سیستم اجرایی به کار گرفته خواهند شد (شاه سمندی، ۱۳۸۵).

فاکتورهای کلیدی و تعیین‌کننده آمادگی سازمان برای کاربرد CRM

بیشتر مدل‌ها بر سر این موضوع توافق دارند که دو مجموعه مهم از عوامل وجود دارند که عهده‌دار تعیین آمادگی سازمان برای اجرای CRM می‌باشد.



●●● تایچه معتقد
 است مشتریان با
 یکدیگر برابر نیستند.
 آن‌ها ارزش، دوره
 عمر، و رفتارهای
 متفاوتی دارند. حتی
 اگر محصول یا خدمت
 مشترکی را دریافت
 کنند. با توجه به
 فرهنگ‌های مختلف،
 شیوه‌های حفظ ارتباط
 با مشتریان متفاوت
 است. به عنوان
 نمونه در کشورهای
 خاورمیانه که مردمانی
 خونگرم و مهربان در
 آن زندگی می‌کنند،
 برای استحکام
 بخشیدن به روابط با
 مشتریان تعامل‌های
 اجتماعی و شخصی
 اهمیت دارد ●●●

۱. عوامل استراتژیک.

۲. عوامل فنی (ایلماتی^{۱۴} و همکاران، ۲۰۰۹) در زیر به توضیح هر یک پرداخته می‌شود:

عوامل استراتژیک

مدیریت ارتباط با مشتری به‌طور طبیعی شامل تغییر در فرآیند کسب و کار و معرفی یک فناوری جدید است. لذا در پیاده‌سازی آن وجود رهبری اثربخش بسیار حائز اهمیت می‌باشد. از آن جا که رهبران، محیط‌های خارجی سازمان را مرتباً پایش می‌کنند، بهترین گزینه برای وضع چشم‌انداز و یا تعیین مسیر راهبردی پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری هستند. علاوه بر این کنترل مخارج، پایش کردن عملکرد و انگیزش کارکنان کلیدی در اختیار رهبران سازمان است.

در همین حین که پروژه‌های CRM مراحل اولیه را پشت سر می‌گذارند و به پیشرفت می‌رسند، پیشنهاد می‌شود که سازمان یک دیدگاه کلی‌گرا را به کار گیرد. دیدگاه کلی نسبت به مدیریت ارتباط با مشتری به سازمان کمک می‌کند که هماهنگ شده و به‌صورت اثربخش نقاط جدا از هم تماس با مشتری یا کانال‌های ارتباط با مشتری را حفظ و تلفیق کنند (البدوی و اخلاصی، ۱۳۸۵).

همچنین باید اطلاعات مشتری در اختیار تمام ارکان مرتبط با مشتری قرار گیرد (قنبری، ۱۳۸۵) در واقع اگر CRM بخواهد برای هر کدام از کارکردهای سازمانی به‌طور مؤثر اجرا شود، باید مسؤلیت و مالکیت این سیستم‌ها توزیعی باشد. به این معنی که لازم است هر کدام از واحدهای سازمانی بسته به توان خود در سیستم درگیر شوند (الهی و حیدری، ۱۳۸۷).

مسئله راهبردی بعدی در ارتباط با پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری مربوط به تأمین است. بسیاری از سازمان‌ها گزینه‌های کمی برای تأمین در اختیار دارند، اما درصد بالایی از راه‌حل‌های سیستم مدیریت ارتباط با مشتری را برون‌سپاری می‌کنند؛ چرا که منابع لازم را برای توسعه نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری، در اختیار ندارند (البدوی و اخلاصی، ۱۳۸۵).

عامل مهم دیگری که در پیاده‌سازی CRM باید مدنظر قرار گیرد، توجه به بخش‌بندی گروه‌های مشتریان و انتخاب مشتریان سود آور است. تایچه معتقد است مشتریان با یکدیگر برابر نیستند. آن‌ها ارزش، دوره عمر، و رفتارهای متفاوتی دارند. حتی اگر محصول یا خدمت مشترکی را دریافت کنند (علی



●●● براساس قانون

پارتو ۲۰ درصد از

مشتریان ۸۰ درصد

سودآوری را برای

سازمان به ارمغان

می آورند ●●●

عوامل فنی

عوامل فنی شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار پردازش داده و سرمایه‌انسانی لازم برای تحلیل داده‌هاست (همان منبع). برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری سازمان باید به تجهیزات سخت‌افزاری لازم مجهز شود و همچنین با استفاده از نرم‌افزارهای مورد نیاز، همه این تجهیزات به صورت یکپارچه نیازهای سازمان را برآورده سازند. علاوه بر این، برای پیاده‌سازی موفق مدیریت ارتباط با مشتری تعهد و همکاری کلیه اجزای سازمان و مجهز بودن آن‌ها به دانش کافی الزامی می‌باشد.

اجرای مدیریت ارتباط با مشتری

بال^{۱۷} (۲۰۰۳) اجرای CRM را معمولاً مستلزم تغییر فرآیند کسب و کار و معرفی فناوری اطلاعاتی جدید دانسته که به رهبری مقتدری نیازمند است (بگلو و زمرد پوش، ۱۳۸۸). چن و پوپویچ^{۱۸} (۲۰۰۳) مدیریت و اجرای موفق CRM را مستلزم رویکردی یکپارچه و موزون بین فناوری، فرآیند و افراد می‌دانند و هم راستا بودن هدف‌های CRM با هدف‌های کارمندان و مشتریان را عامل اساسی در پشتیبانی از موفقیت اجرای CRM بر می‌شمارند. همچنین معتقدند پشتیبانی مدیریت ارشد و درگیر شدن آن‌ها یکی از عوامل کلیدی در موفقیت اجرای CRM است (چن و پوپویچ، ۲۰۰۳). ژو نیز اجرای CRM را راهبردی حقوقی می‌داند که به طراحی دقیق و حمایت همه جانبه در همه سطوح سازمان نیازمند است. برادی، فلیس و مارشال (۲۰۰۶) معتقدند طراحی خلاقانه طوفان فکری توسط کارمندان و مشتریان در دستیابی به

احمدی و خلجی علیایی، ۱۳۸۵). باتوجه به فرهنگ‌های مختلف، شیوه‌های حفظ ارتباط با مشتریان متفاوت است. به‌عنوان نمونه در کشورهای خاورمیانه که مردمانی خونگرم و مهربان در آن زندگی می‌کنند، برای استحکام بخشیدن به روابط با مشتریان تعامل‌های اجتماعی و شخصی اهمیت دارد (صفری، ۱۳۸۵). کلمونز معتقد است بین مشتریان وفادار و معمولی حداقل ده مورد اختلاف وجود دارد (البدوی و اخلاصی، ۱۳۸۵). همچنین براساس قانون پارتو^{۱۵} ۲۰ درصد از مشتریان ۸۰ درصد سودآوری را برای سازمان به ارمغان می‌آورند. یکی از بانکداران ارشد US اعتقاد دارد بالای ۱۰ درصد از مشتریان حدود ۱۳۰ درصد از سود بانک را ایجاد می‌کنند و پایین‌تر از ۴۰ درصد یک اثر منفی روی سودآوری دارند (سارل و مارمرستین^{۱۶}، ۲۰۰۷). بنابراین سازمان با شناخت این گروه اقلیت سودآور، سعی می‌کند خدمات ویژه‌ای به آن‌ها ارائه دهد. هدف CRM در واقع افزایش سودآوری مؤسسه از طریق توجه به مشتریان سودآور است (مهدوی نیا و قدرت پور، ۱۳۸۴). این ایده که سازمان نمی‌تواند با تمام مشتریان خود رابطه‌ای سودآور داشته باشد، در بسیاری از خدمات مالی از جمله صنعت بیمه رواج یافته است (البدوی و اخلاصی، ۱۳۸۵).

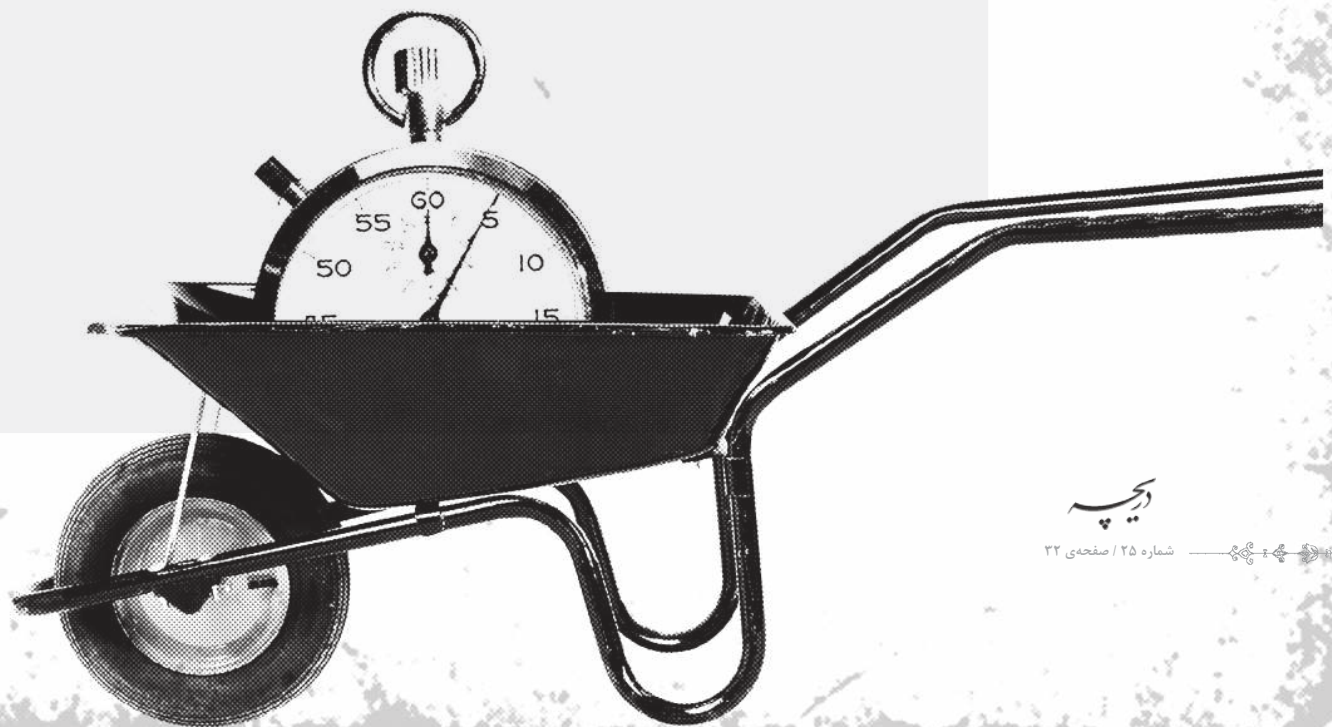
از عوامل استراتژیک دیگر می‌توان به تغییر فرهنگ کلی سازمان به سمت مشتری‌گرایی، اهداف، برنامه‌های فرآیند مهندسی مجدد، تغییر در ساختار، انگیزه و آموزش نام برد (ایلماتی و همکاران، ۲۰۰۹).

17. Bull

18. Chenn & Popovich

15. Pareto Rules

16. Sarel & Marmorstein



●●● در چارچوب

گارتنر باید اطمینان

حاصل شود که

محصولات و

تعاملات سازمان

باعث خلق ارزش

مستمری برای

مشتریان گشته،

به‌طور پایدار ارائه

شده و به موقعیت

بازار مطلوب

دست پیدا کند.

تجربه مشتری

در هر تعامل با

سازمان بر روی

درآمدهای آینده

تأثیر می‌گذارد.

یک تجربه ضعیف

می‌تواند سازمان

را با خطر از دست

دادن برخی یا تمام

مشتریان مواجه

●●● کند

و فرآیندهایی که می‌توانند بیشترین نارضایتی را ایجاد کند پیدا کرده، در وهله اول بر آن‌ها تمرکز شود.

• این فرآیندها بر اساس اثراشان بر روی اهداف CRM مشخص و اولویت بندی شود.

• فرآیندهای اصلی بر اساس نقش آن‌ها در ارزش مشتریان ارزیابی شود.

• تغییرات در ادارات صف و ستاد در موارد لازم اجرا شود.

• هیچ فرآیندی را نباید بدون مجری و مسؤول رها کرد.

• بررسی کرده که چگونه این تغییرات می‌تواند بر روی

عرضه‌کنندگان و سایر شرکا تأثیر بگذارد.

• با استفاده از اطلاعات مشتریان، اهداف، قابل اندازه‌گیری و با مفهومی تعیین شود.

• پایگاه مشتریان را بخش بندی کرده، فرآیندهای کلیدی مجدداً ارزیابی شود و به پالایش موافقت نامه‌های سطح خدمت پرداخته شود.

• از مشتریان در مورد اولویت‌هایشان بازخورد گرفته شود.

• فرآیندها بر اساس اهمیت آن‌ها برای مشتریان و اثرات آن‌ها بر اهداف CRM اولویت بندی شود.

6. تدوین استراتژی اطلاعات مشتری: منظور از این مرحله جمع‌آوری داده‌های صحیح و ارسال آن‌ها به مکان

صحیح است. مدیریت موفق ارتباط با مشتری نیازمند خلق نوعی عرضه خون اطلاعاتی است که در سراسر سازمان جریان یافته و سیستم‌های عملیاتی و تحلیلی

را یکپارچه کند.

7. استفاده از فناوری: منظور از این مرحله مدیریت داده‌ها و اطلاعات، برنامه‌های کاربردی پیش روی مشتری، زیر ساخت‌ها و معماری IT است.

8. معیارهای سنجش: منظور از این مرحله اندازه‌گیری شاخص‌های درونی و بیرونی موفقیت و شکست CRM است. این شاخص‌ها دارای کاربردهای زیر است:

• تعیین و اندازه‌گیری سطح تحقق اهداف CRM.

• ارائه بازخور برای اصلاح استراتژی CRM و اجرای آن.

• نظارت بر تجربه مشتری.

• ابزاری برای مدیریت تغییر.

• تغییر شیوه جبران خدمت کارکنان و مشوق‌های داده شده (ملکی و دارایی، ۱۳۸۸).

دیدگاهی بهتر درباره سودمندی و اثربخشی، به اجرای موفق CRM می‌انجامد (بگلو و زمرد پوش، ۱۳۸۸). CRM را چه استراتژی، فرآیند، فناوری و یا نوعی فلسفه بازاریابی به شمار آوریم، برای تحقق اهداف تعیین شده خود دارای مراحل است که از دیدگاه‌های مختلف قابل طرح است. یکی از این دیدگاه‌ها چارچوب گارتنر است که در ذیل به آن پرداخته می‌شود:

چارچوب گارتنر

گارتنر^{۱۹} و برخی دیگر از صاحب نظران، CRM را نوعی استراتژی می‌دانند که سودآوری، درآمد و رضایت مشتری را به حداکثر می‌رساند. آن‌ها چنین رویکردی را شامل هشت گام می‌دانند:

۱. تدوین چشم‌انداز سازمان: ایجاد چشم‌انداز مؤثر CRM مستلزم این است که رهبران سازمانی معانی CRM را برای مؤسسه تعریف کنند، اهداف را تعیین کنند و تصویری از آن چه سازمان می‌خواهد برای مشتریان هدفش باشد، ترسیم کنند.

۲. تدوین استراتژی‌های CRM: این مرحله شامل تعیین اهداف و نحوه استفاده از منابعی است که برای تعامل با مشتریان لازم است.

۳. طراحی تجربه مشتری: در این مرحله باید اطمینان حاصل شود که محصولات و تعاملات سازمان باعث خلق ارزش مستمری برای مشتریان گشته، به‌طور پایدار ارائه شده و به موقعیت بازار مطلوب دست پیدا کند. تجربه مشتری در هر تعامل با سازمان بر روی درآمدهای آینده

تأثیر می‌گذارد. یک تجربه ضعیف می‌تواند سازمان را با خطر از دست دادن برخی یا تمام مشتریان مواجه کند.

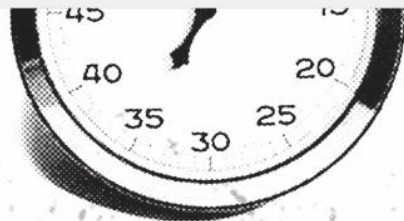
۴. میسر ساختن همکاری سازمانی: همکاری سازمانی به معنی تغییر فرهنگ، ساختارهای سازمانی و رفتارهاست تا اطمینان حاصل شود که کارکنان، شرکا و تأمین‌کنندگان در جهت ایجاد ارزش برای مشتریان با یکدیگر همکاری می‌کنند.

۵. طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار: طراحی مجدد شامل مراحل زیر است:

• نقاط تماس و فرآیندهایی را که بر روی مشتریان تأثیر گذارند، حسابرسی کرده، نقشه آن‌ها ترسیم شود.

• فرآیندهای کلیدی را از دید مشتری شناسایی کرده

19. Gartner



مزایای به کارگیری CRM



موانع حقیقی اجرای مؤثر CRM را فرهنگ سازمانی، نگرش‌های کارمندان، ساختار سازمانی و نبود طرح راهبردی در نظام CRM می‌داند. بوز (۲۰۰۲) مهم‌ترین تهدید در برابر اجرای CRM را تمرکز مدیریت بر هدف‌ها و منافع کوتاه مدت به جای دیدگاه بلند مدت می‌داند. موزیکو (۲۰۰۸) مشکل عمده سازمان‌ها در اجرای مؤثر CRM را جنبه نرم‌افزاری سازمان می‌داند تا جنبه سخت‌افزاری آن. یافته‌های پژوهش وانگ (۲۰۰۷) نیز نشان داد بزرگ‌ترین چالش در اجرای CRM، نبود تجربه کافی در اجرای نظام CRM بوده و مشکل اساسی در اجرای آن را بالا بردن میزان آگاهی درونی در مورد عملکردها و توانایی‌های نظام CRM می‌بیند که در این راستا آموزش کارمندان باید مدنظر قرار گیرد (بگلو و زمرد پوش، ۱۳۸۸) همچنین گری و همکاران (۲۰۰۹) موانع کاربرد اثربخش CRM را به شرح زیر بیان کردند:

- فقدان رهبری متعهد و حمایت‌کننده.
- فقدان مهارت‌های مدیریت پروژه.
- ناکافی بودن آموزش.
- ناکافی بودن منابع سرمایه‌گذاری در نرم‌افزارها و ابزارهای CRM.
- ناکافی بودن اطلاعات در مورد مشتریان و بازار هدف (ایلماتی و همکاران، ۲۰۰۹).

موانع اجرای CRM

ترمبلی (۲۰۰۷) تخمین زد که نرخ شکست اجرای CRM در سازمان‌ها در حدود ۷۰ درصد است. به علاوه، کاله (۲۰۰۷) عقیده دارد که پروژه‌های CRM در رسیدن به اهدافشان ۶۰ تا ۸۰ درصد مواقع با شکست مواجه می‌شوند (ایلماتی و همکاران، ۲۰۰۹). دلایل زیادی برای شکست این پروژه‌ها مطرح شده است. به عقیده ژو و دیگران (۲۰۰۲) مقاومت کارمندان یکی از مهم‌ترین تهدیدهای اجرای CRM به‌شمار می‌رود. از آنجا که به‌کارگیری CRM در یک سازمان تغییرات زیادی را به همراه دارد، آنچه مدیران در عمل با آن مواجه می‌شوند، مقاومت بسیار زیاد در برابر تغییر است. آنچه باعث می‌شود مقاومت در برابر CRM را بتوان کاهش داد یا حذف نمود، این است که کاربران/مشتریان را از ابتدای اجرای CRM در این کار درگیر نمود. آن‌ها معتقدند که ایجاد و طراحی برنامه‌های مناسب برای آموزش، یکی از راه‌حلهایی است که در برابر مقاومت در اجرای CRM می‌توان به کار گرفت. برادی، فلیس و مارشال (۲۰۰۶)، آموزش کاربران/مشتریان و کارمندان در مهارت‌های اطلاعاتی یا نظام‌ها را عنصر اساسی در رویکرد CRM می‌دانند. موزیکو (۲۰۰۸)

●●● مقاومت

کارمندان یکی از مهم‌ترین تهدیدهای اجرای CRM به‌شمار می‌رود. از آنجا که به‌کارگیری CRM در یک سازمان تغییرات زیادی را به همراه دارد، آنچه مدیران در عمل با آن مواجه می‌شوند، مقاومت بسیار زیاد در برابر تغییر است ●●●

20. Trembly
21. Kale

مزایای به کارگیری CRM

یکی از واقعیت‌های جالب در مورد CRM این است که علی‌رغم نرخ بالای شکست این پروژه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها هنوز پیگیر استفاده از قابلیت‌های CRM هستند. دلیل آن هم شاید این است که سیستمی که طراحی موفقی داشته باشد، واقعاً به خوبی جواب می‌دهد و CRM نوعی فناوری است که هیچ سازمانی در آینده نمی‌تواند بدون آن دوام بیاورد (الهی و حیدری، ۱۳۸۷). دیک (۲۰۰۷) بیان کرد که تعدادی از مؤسسات یک بهبود بااهمیت در عملکرد درآمدی خود به‌عنوان نتیجه سرمایه‌گذاری روی CRM در حدود ۵ برابر را اعلام کردند (ایلمانی و همکاران، ۲۰۰۹). طبق تحقیقات انجام شده، CRM می‌تواند یک اثر منفی روی کارایی هزینه‌های شرکت داشته باشد و مهم‌تر این که نتایج نشان داده است که علی‌رغم این اثر منفی، CRM کارایی سود مؤسسات را بالا می‌برد. در واقع کاهش در کارایی هزینه که در نتیجه کاربرد CRM ایجاد می‌شود، در طی زمان کاهش می‌یابد. این نتیجه از این مطلب حمایت می‌کند که در طی زمان سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه از CRM به‌طور اثربخش برای مدیریت مشتریان استفاده کنند و روابط تک‌به‌تک با مشتریان را بدون افزایش قیمت، توسعه دهند. یعنی کاربرد CRM توانایی سازمان‌ها را برای افزایش کارایی سود در طی زمان بالا می‌برد (کراسنیکو^{۲۲} و همکاران، ۲۰۰۹). اجرای صحیح و هدفمند CRM مزایای بسیاری را برای سازمان‌ها در پی دارد که به‌طور خلاصه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شناخت بهتر و عمیق‌تر نیازهای کاربر/ مشتری.
- ایجاد و حفظ روابطی صحیح، متناسب با نیاز کاربر/ مشتری.
- افزایش کیفیت خدمات، وفاداری و رضایت کاربر/ مشتری.
- بهبود عملکرد سازمانی با ارتقای کارایی و اثربخشی (بگلو و زمرد پوش، ۱۳۸۸).
- افزایش کارایی سازمان از طریق اتوماسیون.
- بهره‌گیری مؤثر و کارا از وسایل ارتباطی.
- افزایش میزان اعتماد به سازمان.
- فراهم نمودن شرایط مدل‌سازی رفتاری مشتری (عنایتی و مجیدی، ۱۳۸۷).
- افزایش کار تیمی، کاهش بار کاری و بهبود اثربخشی

به طرز چشمگیر (محمدی، ۱۳۸۱).

- بهبود بهره‌وری و کیفیت کار کارکنان.
- افزایش سهم بازار (بوهلینگ^{۲۳} و همکاران، ۲۰۰۷).

نتیجه‌گیری

با مرور آنچه که گفته شد درمی‌یابیم که با گسترش رقابت و اشباع شدن بسیاری از بازارها و تغییرات پیوسته در محیط و ترکیب جمعیت، شرکت‌ها با این واقعیت روبرو شدند که امروزه دیگر مانند گذشته با یک نظام اقتصادی رو به گسترش و بازارهای در حال رشد روبرو نیستند. امروزه هر ارباب رجوع ارزش ویژه خود را دارد و شرکت‌ها برای به دست آوردن سهم بیشتری از بازار ثابت یا رو به کاهش باید مبارزه کنند. بازاریابان تا دیروز تنها در اندیشه یافتن ارباب رجوع بودند و گروه‌های فروش در پی شکار مشتریان تازه بود ولی در دنیای کسب و کار امروزی دیگر شرکت‌ها نمی‌توانند نسبت به انتظارات و نیازهای مشتریان بی‌تفاوت باشند. آن‌ها باید تمام توان خود را در جهت افزایش رضایت مشتریان خود به کار گیرند. چرا که تنها منبع برگشت سرمایه مشتریان هستند. استفاده گسترده از فناوری اطلاعات، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا برای افزایش آگاهی نسبت به نیازها و احتیاجات مشتریان و درک بهتر آن‌ها، از دانش فنی همراه با مهارت‌ها و تخصص لازم بهره‌مند شوند. در طول دهه ۹۰، فرآیندهای تعاملی مدیریت مشتری مبتنی بر فناوری اطلاعات، که در انتهای فرآیند کسب و کار و در ارتباط با مشتری است، مهندسی مجدد شد. که این موضوع امروزه تحت عنوان مدیریت ارتباط با مشتری شناخته می‌شود. این رویکرد جدید با استفاده از پیشرفت‌هایی که در فناوری اطلاعات ایجاد شده بود و از طریق فرآیندهایی همچون داده‌کاوی سعی در شناخت هر چه بیشتر مشتریان داشته و درصدد است تا برای هر مشتری پرونده اطلاعاتی ایجاد کرده و با هر کس مطابق با علائق و انتظارات خودش برخورد کند. اجرای چنین رویکردی در سازمان‌ها سبب افزایش رضایت مشتری و به تبع آن افزایش سود آوری می‌شود. مدیریت ارتباط با مشتری رویکردی است که هیچ سازمان موفقی در عصر حاضر بدون اجرای درست آن قادر به ادامه حیات نمی‌باشد.

●●● با گسترش

رقابت و اشباع شدن

بسیاری از بازارها

و تغییرات پیوسته

در محیط و ترکیب

جمعیت، شرکت‌ها

با این واقعیت روبرو

شدند که امروزه

دیگر مانند گذشته

شرکت‌ها با یک

نظام اقتصادی رو به

گسترش و بازارهای

در حال رشد روبرو

نیستند. امروزه هر

ارباب رجوع ارزش

ویژه خود را دارد و

شرکت‌ها برای به

دست آوردن سهم

بیشتری از بازار

ثابت یا رو به کاهش

باید مبارزه کنند



منابع

۱. البدوی ا، اخلاصی، ۱۳۸۵، پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، بررسی‌های بازرگانی، ۱۸: ۱۰۰-۹۲.
۲. البدوی ا، فسقوری م، قیابچی ا. ۱۳۸۵، استفاده از تکنیک داده‌کاوی برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران، بررسی‌های بازرگانی: ۱۴.
۳. الهی ش، حیدری ب. ۱۳۸۷. مدیریت ارتباط با مشتری. چاپ دوم. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی: ۳۰۰.
۴. بگلو ر، زمرد پوش ف. ۱۳۸۸. تبیین جایگاه مدیریت روابط با مشتری (CRM) در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی. فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی: ۴۷.
۵. جوانشیری ح، قدم لی آ. ۱۳۸۷. ارائه یک مدل برای محاسبه ارزش عمر مشتری در سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری. ماهنامه مدیریت، ۱۳۶-۱۳۵.
۶. حسینی م، خجسته پور ع. ۱۳۸۶. مدیریت ارتباط با مشتری در ایران؛ ضرورت‌ها و چالش‌ها. ماهنامه روش: ۱۱۰.
۷. شاه‌سمندی پ. ۱۳۸۵. داده کاوی در مدیریت ارتباط با مشتری. نشریه صنعت خودرو: ۹۴.
۸. صفری ا. ۱۳۸۵. روش‌های نوین مشتری مداری و بازاریابی علمی در بانکداری ایران. روزانه دنیای اقتصاد، ۸۵/۸/۱۷.
۹. علی احمدی ع، خلجی علیایی ل. ۱۳۸۵. مفاهیم طراحی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری. فصلنامه مدیریت فردا: ۱۳-۱۴.
۱۰. عنایتی ش، مجیدی م. ۱۳۸۷. استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری شهروند (CRM). ماهنامه مدیریت: ۱۳۶-۱۳۵.
۱۱. قنبری آ. ۱۳۸۵. مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد تجزیه تحلیل ارزش دوره عمر مشتری. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فنی دانشگاه تهران.
۱۲. محمدی م. ۱۳۸۱. مدیریت ارتباط با مشتری. ماهنامه تدبیر: ۱۲۹.
۱۳. ملکی آ، دارابی م. ۱۳۸۸. چهارچوب‌های مختلف پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری CRM. ماهنامه صنعت خودرو: ۱۳۰.
۱۴. موسوی ف، رضاییان ص. ۱۳۸۶. نقش مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری (e-CRM) در گردشگری (Tourism) ایران. مدیریت فردا: ۱۴-۱۳.
۱۵. مهدوی نیا م، قدرت پور ب. ۱۳۸۴. کارکرد مدیریت روابط مشتری در حفظ و افزایش مشتریان شرکت بیمه. فصلنامه صنعت بیمه، ۷۷: ۶۰-۴۵.
۱۶. ونوس د، مددی یکتا ش. ۱۳۸۴. بررسی عوامل مؤثر بر جلب رضایتمندی و میزان رضایت مشتریان پروازهای داخلی شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران «هما». مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان: ۱.

17. Ahn J. 2003. On the design concept for CRM system. *Industrial Management & Data System*, 103(5):324-331
18. Bendapudi N, Berry L. 2003. Customer motivation for maintaining relationship with service providers. *Journal of Retailing*, 73:53-37.
19. Berry M, linoff G. 2003. Data mining technique.
20. Bohling T, Kumar V, Venkatesan R. 2007. Optimal customer relationship management using Bayesian decision theory: an application for customer selection. *Journal of Marketing Research*, XLIV(4):579-594.
21. Chang H. 2007. Critical factors and benefits in the implementation of customer relationship management. *Total Quality Management*, 18:483-508.
22. Chenn I, Popovich k. 2003. Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology. *Business process management journal*, 9:627-688.
23. Day, Geroge S. 2003. Creating a superior customer – relating capability. *MIT Sloan Management Review*, 44(3): 77-82.
24. Elmuti D, Jia H, Gray D. 2009. Customer relationship management strategic and organizational effectiveness: an empirical investigation. *Journal of Strategic Marketing*, 17: 75-96
25. Injazz J, Karen P. 2003. Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology. *Business Process Management*.
26. Krasnikov A, Jayachandran S, Kumar V. 2009. The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiency: evidence from the us commercial banking industry. *Journal of Marketing*, 73:61-76
27. Minna R, Aino H. 2005. Customer knowledge management competence: towards a theoretical framework. *Proceedings of the 38th International Conference on System Sciences, Hawaii*.
28. Rogers, Martha. 2005. Customer strategy: observation from the trenches. *Journal of Marketing*, 69: 262-63.
29. Sarel D, Marmorstein H. 2007. Customer relationship management in banking: an introduction and strategic implications. *Journal of Financial Services Marketing*, 12:97-101