

آشنایی با مدیریت روابط مشتری (CRM)

ابوالفضل کاظمی
کاووس سیمپاری

مقدمه :

امروزه در جوامع صنعتی به علت وجود رقابت شدید ما بین شرکتهای کسب و نگهداری مشتری شرط بقا یک شرکت است . ما به طور مثال در صنعت خودروسازی جهان بیشتر شاهد این قضیه هستیم که خودروسازان برای جلب مشتری و نگهداری از آن از هر گونه ترفندی رویگردان نیستند . برای تولید کنندگان اتومبیل کشورهای غربی بسیار حائز اهمیت خواهد بود . در صورت کسب یک مشتری جدید در حفظ و ارتباط با او در آینده نیز موفق باشند سؤالی که حتماً برای شما پیش می آید این است که این ارتباط با مشتری چگونه به وجود می آید و چطور عمل می کند ؟
جواب به این سؤال را کارشناسان در CRM می دانند که به معنی مدیریت ارتباط با مشتری است .

تعریف مشتری :

با اینکه به نظر می آید تعریف مشتری خیلی ساده است ولی عملاً این طور نیست بعضی مواقع گفته می شود که مشتری کسی است که در ازای سرویس یا کالایی که از شما دریافت می کند ، هزینه پرداخت می کند . تعریف دیگری هم داریم که می گوید مشتری فرد یا گروهی که شما با آن value رد و بدل می کنید . طبق این تعریف حتی supplier های شما هم مشتری شما به حساب می آیند . در حالیکه طبق تعریف اول شما مشتری supplier هستید .

مدیریت روابط مشتری یا CRM:

CRM به معنی مدیریت ارتباط با مشتری است . این ارتباط در فرستادن یک ایمیل و یا در یک تماس تلفنی خلاصه نمی شود . در حقیقت هدف CRM استمرار ارتباط با مشتری است و برای رسیدن به آن باید بخش بازاریابی ، تولید ، سرویس و تمامی کارکنان آنها توانایی دسترسی به اطلاعات مشتری را به طور یکسان داشته باشند . در حقیقت باید سه اصل مهم را در CRM در نظر داشت :

- 1- استراتژی
- 2- حمایت فعال
- 3- آنالیز

آشنایی با مدیریت روابط مشتری (CRM) - ابوالفضل کاظمی، کاووس سیمیری

شرط اول اجرای CRM داشتن یک بانک اطلاعاتی (Database) کامل از مشتریان است. توسط یک نرم افزار اطلاعات کامل مشتریان طبقه بندی و به موازات آن نیازهای تک تک آنها نیز ارزیابی می شود. در بخش ((حمایت فعال)) یک مدیریت حساب شده و صحیح را طلب می کند. در این مرحله بسیار مهم خواهد بود که یک شرکت راههای مناسب ارتباط با مشتری را بداند. در دنیای تجارت روش one_to_one_marketing جهت یک ارتباط موفق اعمال می شود.

بین روش ارتباط مستقیم فروشنده با مشتری حائز اهمیت است و فروشنده از نیازهای هر خریدار آگاه می شود و محصول خود را بر مبنای خواست مشتری ارائه می کند. راه ارتباطی دیگری که امروزه در دنیای غرب از آن استفاده می شود اینترنت است و خریدار تمامی خواسته های خود را با فرستادن ایمیل به فروشنده بیان می کند. در اینجا این مثال قطعاً گوشه ای از توانایی های یک سیستم موفق CRM را به ما نشان خواهد داد.

فروشنده نمایشگاه اتومبیل توسط برنامه CRM از فرا رسیدن موعد سرویس مشتری آگاه می شود و به وسیله تلفن یا ایمیل مشتری را از این موضوع آگاه می کند و تاریخی را جهت سرویس خودرو معین می کند. به موازات آن فروشنده اتومبیل با تعمیرگاهی که در نزدیکی خریدار است ارتباط برقرار می کند و او را از موضوع با خبر می کند. نرم افزار CRM تمام اطلاعات خودرو را در اختیار فروشنده قرار می دهد تا او بتواند در مدتی که اتومبیل در تعمیرگاه قرار دارد خودرویی جدید در اختیار مشتری قرار دهد. او همچنین مطلع می شود که خریدار هر 2 سال یک اتومبیل جدید به طور قسطی سفارش می دهد. بدین جهت فوراً یک لیست که در آن شرایط قسطی بودن اتومبیل جدید قید شده است آماده می کند. مشتری بعد از آنکه اتومبیل خود را از تعمیرگاه تحویل می گیرد در آن یک پرسشنامه می یابد که در آن مشتری دعوت به یک تست خودروی جدید می شود.

مثال بالا نشان می دهد که CRM یک استراتژی است که یک شرکت برای حفظ مشتری باید آن را اعمال کند. مشتری مطمئناً در سرویس یا کالایی که ما عرضه کردیم، موردهایی مشاهده کرده است که به سراغ ما می آید. هر برخوردی هم که ما با این مشتری داشته باشیم برای مشتری یک تجربه تلقی می شود. این یک واقعیت است که اگر مشتری سرمایه اش را جایی دیگر صرف کند این ما هستیم که اخراج شده ایم به عبارت دیگر مشتری تنها کسی است که می تواند همه را اخراج کند از مدیر عامل گرفته تا کارمندا.

اما مسئله مهم در اینجا این است که یک سازمان در پروسه داخلی اش و همین طور در تعامل خارجی اش باید یک استراتژی یکسان برای برخورد با مشتری داشته باشد. با هر چه بیشتر شدن مشتریان دیگر این امکان به وجود نمی آید که مدیران ارشد با مشتریان روابط خوبی برقرار کنند همچنین کارمندان مختلف با رفتارهای متفاوت و تحصیلات متفاوت داریم و هر کدام برخورد خاص خودشان را با مشتری خواهند داشت و آموزش لازم جهت برخورد مناسب با مشتری را ندیده اند. مدیریت این مسائل و کنترل آنها برای ایجاد تجربه خوب در مشتری CRM محسوب می شود.

در دنیای امروز مشتری این توانایی را دارد که از شرکتهای مشابه که نیازهایش را برآورده می کنند اطلاعات داشته باشند، به عبارت دیگر در حال حاضر قدرت از دست شرکتهای به دست مشتری رفته است. همین باعث می شود که مشتری انتظار بیشتری داشته باشد و صبر کمتر نباید فراموش کنیم که CRM به همه سازمانها تعلق دارد نه فقط به بخش بازاریابی. هر کسی به نوعی با تجربه ای که از مشتری شرکت دارد با CRM باید درگیر باشد مثل قسمت مالی، تولید، فروش و

فعالیتهای CRM باید در قالب چارچوبی تعریف شوند تا به این ترتیب از انجام برنامه ها بر مبنای راهبردی، متوازن و یکپارچه اطمینان حاصل شود. این چهار چوب را می توان در قالب واحد سازنده زیر شکل داد.

1- چشم انداز: در چشم انداز تصویر شرکت یا موسسه مشتری گرا ترسیم می شود. هدف از این تصویر مشخص کردن موقعیت تجاری است.

آشنایی با مدیریت روابط مشتری (CRM) - ابوالفضل کاظمی، کاووس سیمیری

- 2- راهبرد: برای اجرای CRM باید راهبردی تدوین کرد که طی آن مشتری جزء دارایی های شرکت یا بنگاه تجاری تلقی شود و این امر با دادن ارزش به مشتری حاصل می شود. در این راهبرد اهداف باید تدوین و استفاده از منابعی که برای تعامل با مشتریان به کار می روند تعیین می گردد.
 - 3- ارائه ارزش به مشتری: باید اطمینان یافت که مجموعه خدمات بنگاه و تعاملات با مشتری نوعی ارزش دائمی را به مشتری ارائه می کند.
 - 4- همکاری های درون سازمانی: باید ساختار، فرهنگ و رفتار سازمانی را به گونه ای متحول نمود که تمامی کارکنان، شرکا و تولیدکنندگان همگی در خدمت ارائه ارزش به مشتری باشند.
 - 5- فرآیندها: مدیریت و اداره مؤثر فرآیندهایی چون فرآیندهای هیئت مشتری (به طور مثال: پذیرش مشتری) و فرآیندهای تحلیلی و برنامه ریزی برای شناخت مشتری
 - 6- اطلاعات: جمع آوری اطلاعات خام صحیح
 - 7- فناوری: مدیریت بر داده ها و اطلاعات، در خواست نامه های مربوط به مشتری، زیر ساخت IT و معماری آن.
 - 8- سنجش ها: اندازه گیری و سنجش شاخص های درونی و بیرونی و یا عدم توفیق CRM
CRM موفق منوط به ایجاد جریان اطلاعات مشتری است که مانند جریان خون در سازمان تلقی می شود و این جریان پلی است برای ادغام سیستم های تحلیلی و عملیاتی سازمان.
- همچنین یکی از راههای برگشت عمده سرمایه گذاری برای CRM، تغییر رفتار سازمانی است برای انجام این کار و جلب مشارکت مردم، باید برنامه ریزی زمانی و دوره ای کرد. مدیریت موفقیت آمیز تغییر دارای چند مؤلفه عمده است.
- رهبری: مدیر عامل باید تا آنجا که می تواند ساختار سازمان خود را از حالت سلسله مراتبی خارج و آن ها را با انگیزه تر نماید.
 - مهارتها و توانایی ها: مهارتهای لازم در زمینه IT، تجزیه و تحلیل، مدیریت پروژه، تسهیلات و خدمات باید در سازمان ایجاد گردد.
 - دانش: تسهیم دانش، منجر به مشارکت و نوآوری می شود. البته در این راه موانع زیادی وجود دارد. به کارگیری ابزارهای مدیریت دانش و تکنیک های آن، از جمله موارد مهم در تسهیم دانش است.
 - سازمان: رده های تصمیم گیری باید به رده های مرتبط با مشتری نزدیک شود تا انجام کار سریع تر شود. ساختار سازمانی باید از سیستم های مجازی و جوامع استفاده کند.
 - انگیزه ها: اهداف باید با اهداف مشتری هماهنگ باشد چرا که پذیرش مشارکت خود، محرک بسیار توانمندی است.

اهداف مهم CRM

- 1- انتقال تجربیات شخصی و منسجم مشتری
 - 2- ایجاد هماهنگی بین فعالیتهای بازاریابی، فروش و خدمات
 - 3- شناسایی، جذب و نگهداری مشتریان ارزشمند از طریق یک روش علمی و جامع
 - 4- بهینه کردن خدمات به مشتریان
- یکی از عمده ترین هدفهای بکارگیری سیستم های CRM بهبود خدمات ارائه شده به مشتریان است. این سیستمها از طریق تسهیل ارتباطات به روش های زیر می توانند در این امر مؤثر باشند.

آشنایی با مدیریت روابط مشتری (CRM) - ابوالفضل کاظمی، کاووس سیمیاری

- ارائه اطلاعات محصول ، اطلاعات استفاده از محصولات ، ارائه سیستم های online ، ارائه خدمات فنی به مشتری که در تمام ساعات شبانه روز قابل دسترسی باشد .
- کمک به شناسایی مشکلات بالقوه پیش از اینکه رخ دهد .
- ایجاد یک مکانیسم کاربرپسند برای ثبت مشکلات کاربران ، مشکلاتی که درست ثبت نشوند ممکن است درست رسیدگی نشده و باعث نارضایتی مشتری شود .
- ایجاد یک مکانیسم سریع برای حل کردن مشکلات شناسایی شده برای ایجاد جلوگیری از نارضایتی در مشتری
- دریافت این موضوع که هر مشتری چه تعریفی از کیفیت داراست و سپس طراحی استراتژی خدمات بر اساس نیازها و درخواست مشتریان
- استفاده از اینترنت به منظور گردآوری نیازها
- ایجاد یک مکانیسم سریع برای مدیریت پیگیری های زمان بندی شده در مورد وضعیت پس از خرید مشتری ، بررسی احتمالات خرید مجدد و زمان بین خریدهای مجدد
- ایجاد یک مکانیسم سریع برای مدیریت زمان بندی شده فرآیند نگهداری ، تعمیر و بهبود فرآیند پشتیبانی
- ایجاد یک مکانیسم برای دنبال کردن تمامی نقاط تماس بین مشتری و شرکت و ایجاد یک محیط یکپارچه که تمامی کاربران سیستم بتوانند دید یگانه ای در مورد مشتری داشته و از مشکلات احتمالی جلوگیری به عمل آید .
- امکان ترکیب CRM با سایر سیستم های چند کاره برای ایجاد آسان اطلاعاتی مانند اطلاعات مالی و اطلاعات تولید برای مشتریان هنگامی که به آن نیاز دارند .

همچنین نباید فراموش کنیم که دنیا از product-based به سمت service-based پیش می رود . بدین معنی که هر چقدر کالای خوب داشته باشی ولی نتوانی حمل و نقل مناسب و پشتیبانی مناسبی ارائه دهی ، کسی به سراغ شما نمی آید ((مدیریت ارتباط مشتری)) یک راه حل جامع و سیستماتیک است که با یکپارچه سازی مبانی ارتباط با مشتری یعنی فرآیندهای بازاریابی ، فروش و خدمات پس از فروش در جهت دستیابی ، توسعه و حفظ رضایتمندی مشتریان ، افزایش سودآوری و ایجاد ارزش افزوده اقتصادی در سازمانها نقش بسزایی دارد . راه حل های ارائه شده در مدیریت ارتباط مشتری در جهت ایجاد و راه اندازی فرآیندهای خودکار و بهینه سازی فرآیندهای کسب و کار در محدوده برونی سازمان با هدف بهینه سازی درک رابطه سازمان با مشتری ارائه شده و تمرکز عمده آن روی موارد زیر است .

- مدیریت خودکار فرآیندهای بازاریابی
- مدیریت خودکار فرآیندهای فروش
- مدیریت خودکار ارائه خدمات به مشتری

شکل زیر بنای دیگری از این تعریف را نشان می دهد :



قابلیت های مهم CRM :

- 1- اقدامات و مهارتهای لازم برای فروش و ارتباط با مشتری
- 2- آگاهی مشتری
- 3- تعامل با مشتری
- 4- ایجاد انگیزه در کارکنان و ارائه پاداش به آنها
- 5- مدیریت مشتریان کلان

اقدامات و مهارتهای لازم برای فروش و ارتباط با مشتری :

- 1- الف (ساختار مبتنی بر مشتری
- 1- ب (آموزش فروشندگان
- 1- ج (نظارت بر کار فروشندگان
- 1- د (تعیین مشتریان هدف
- 1- ه (تعیین مشتریان بالقوه
- 1- و (استفاده مطلوب از وقت فروشندگان

آشنایی با مدیریت روابط مشتری (CRM) - ابوالفضل کاظمی، کاووس سیمیری

هدف از این بند افزایش مهارت نیروهای فروش به منظور جذب و حفظ مشتریان می باشد که اقدامات مورد نیاز و مجریان مربوط در جدول زیر آورده شده است .

مجریان مربوطه	اقدامات مورد نیاز
مدیریت نیروی انسانی	1- تامین نیروهای متخصص فروش و بازاریابی از طریق گزینش و استخدام نیروهای واجد شرایط
مرکز آموزش	2- آموزش مستمر کارشناسان بازاریابی و سایر نیروهای مرتبط با فروش
بازاریابی	3- طراحی مکانیسم کنترل و نظارت بر عملکرد نیروهای فروش
بازاریابی	4- ارزیابی مستمر نیروهای فروش و معرفی فروشندگان نمونه به شرکت
بازاریابی	5- برقراری تماس های مستقیم و غیر مستقیم به منظور پیگیری مسائل و مشکلات احتمالی مشتریان

آگاهی مشتری :

منظور از آگاهی مشتری تبدیل اطلاعات مشتری به شناخت است . بدین منظور باید آگاهی مشتریان را نسبت به محصولات و سرویس های پستی افزایش داده و برای افزایش آگاهی مشتریان اقدامات زیر را باید انجام داد .

مجریان مربوطه	اقدامات مورد نیاز
مدیریت برنامه ریزی و روابط عمومی	1- طراحی نظام اطلاع رسانی مؤثر
بازاریابی	2- افزایش تماس با مشتری قبل و بعد از انعقاد قرار داد
روابط عمومی	3- تبلیغات مؤثر در رسانه های عمومی
مدیران استانها و مناطق پستی	4- در نظر گرفتن اطاق مخصوص مشتری در هریک از مراکز پستی به منظور پاسخگویی مناسب و راهنمایی مشتری

3-تعامل با مشتری :

به منظور شناخت نیاز و خواسته های مشتری باید با آن ارتباط بر قرار کرد . برای ایجاد ارتباط با مشتری باید سرویس مشتری ایجاد کرد . همچنین کانالهای توزیع را مورد کنترل و مدیریت قرار داد. برای این منظور باید اقدامات زیر را انجام داد .

مجریان مربوطه	اقدامات مورد نیاز
بازاریابی	1- تدوین استراتژی های مناسب تماس با مشتریان بر حسب نوع مشتری
بازاریابی	2- ارائه خدمات قبل از فروش به مشتریان
مدیریت بازرسی	3- رسیدگی به شکایات
بازاریابی	4- سنجش رضایت مشتری به طور مستمر
روابط عمومی	5- بازنگری و اصلاح نظام و اطلاع رسانی

ایجاد انگیزه در کارکنان و ارائه پاداش به آنها :

هدف از این کار جذب و حفظ نیروی انسانی متخصص برای کلیه بخشهای سازمان مشتری مدار می باشد .

آشنایی با مدیریت روابط مشتری (CRM) - ابوالفضل کاظمی، کاووس سیمیری

مجریان مربوطه	اقدامات مورد نیاز
مدیریت نیروی انسانی	1- تامین نیروهای متخصص از طریق آزمون و مصاحبه
مدیریت بازاریابی و مدیریت نیروی انسانی اداره کل مالی	2- ایجاد جو مناسب سازمانی برای کارکنان به منظور افزایش تعهد آنان ، طراحی سیستم پرداخت تشویقی ، طراحی سیستم پیشرفت شغلی کارکنان (ارتقاء مقام)
مدیریت نیروی انسانی	3- بازنگری بر نظام ارزیابی کارکنان بر حسب عملکرد

مدیریت مشتری کلان :

برای افزایش سودآوری شرکت باید مشتریان کلان حفظ و افزایش داد .

مجریان مربوطه	اقدامات مورد نیاز
بازاریابی	1- برقراری تماس مستقیم به طور روزانه یا هفتگی به منظور اطلاع از نقطه نظرات مشکلات و سایر پیامدهای احتمالی
بازاریابی و برنامه ریزی	2- برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت به منظور تامین اهداف مشتریان کلان
امور مالی	3- برآورد و تامین منابع مالی
هیئت مدیره	4- برگزاری میهمانی ها و جلسات به منظور برقراری ارتباط نزدیک تر
بازاریابی	5- بررسی ساختار تشکیلات شرکت مشتریان کلان به منظور شناخت بیشتر

فرصتهای مدیریت روابط مشتری :

- 1- گرایش به تجاری شدن - ایجاد یک مدیریت متمرکز - برخورداری از یک استراتژی جامع crm
- 2- استاندارد کردن شرکت ، طراحی ساختار گسترده برای فن آوری ، اطلاعات تسهیل دسترسی به مشتریان کنونی و اطلاعات مربوط به تعامل با آنان
- 3- برخورداری از یک عقیده مشترک در مورد برقراری تماس با مشتری در کلیه کانالهای ارتباطی
- 4- ارائه سرویس های خصوصی به مشتریان مختلف بر مبنای یک درک فزاینده از قابلیت سودآوری
- 5- ایجاد یک بخش سرویس مشتری کارآمد از طریق جذب و نگهداری کارکنان متخصص
- 6- استفاده از درک و بینش مشتری به منظور عرضه و فروش محصول مزایای بالقوه مدیریت روابط مشتری :

- 1- توجه به محصولاتی که از حاشیه سود بالایی برخوردارند
 - 2- شناسایی فرصتهای فروش از طریق سرویس مشتری
 - 3- کاهش زمانی که برای رفع مشکلات مربوط به سرویس ها مورد نیاز است
 - 4- بهبود اثر بخشی و کاهش هزینه های مربوط به کانالهایی که می توان از طریق آنها با مشتری ارتباط برقرار نمود .
- تحقیقات چه می گوید :**
- Harvard business review : هزینه بازاریابی در جهت یافتن یک مشتری جدید 5 برابر بیشتر از هزینه نگهداری مشتری کنونی است .
- Fortune 500 : مطالعات جدید نشان می دهد که سازمانهای موفق دنیا در هر 5 سال ، 50% از مشتریان خود را به علت قصور در ارائه خدمات پس از فروش از دست می دهند .
- Reich holds loyalty effect : تلاش برای نگاه داشتن و جذب دائمی یک درصدی از مشتریان کنونی شما ، باعث افزایش سود دهی سازمان بین 25 درصد تا 50 درصد خواهد بود .

نتایج :

- پیشنهاد می شود به منظور برخورداری از یک ارتباط نزدیک و ثمر بخش با مشتری برای هر گروه از آنها یک استراتژی تماس مناسب و مشخص در نظر گرفته شود .
 - در تدوین استراتژی تماس اختصاص گروه کاری متناسب با مشتری امری بسیار ضروری و مهم و عامل اصلی موفقیت در جذب و نگهداری مشتری و توسعه کسب و کار است .
 - به منظور اجرای استراتژی تماس ، تعیین یک گروه کاری جهت پیگیری کار و ارائه گزارشات امری ضروری است تا نواقص موجود بررسی و نتایج در تدوین استراتژی تماس های بعدی مورد استفاده قرار گیرد .
 - ایجاد یک سیستم هزینه یابی دقیق جهت محاسبه هزینه سرویس ها ، محصولات و خدمات پستی به منظور تضمین سود آوری فعالیتهای امری کاملاً ضروری است .
- بدین ترتیب شما می توانید :
- تمامی اطلاعات مشتری را جمع آوری کنید .
 - مشتریان با ارزش را بشناسید و آنها را طبقه بندی کنید
 - تعداد مشتریان وفادار به شرکت را افزایش دهید
 - محصولات ، خدمات و تجارب شرکت خود را با نیازهای مشتری تطبیق دهید
 - هزینه ارائه خدمات به مشتری را کاهش دهید
 - فرآیندهای تجاری شرکت خود را با راهکارهای مورد نیاز برای افزایش سود هماهنگ کنید .
- پیش بینی درآمد سرویس های CRM تا سال 2005 توسط شرکت تحقیقاتی IDC :
- شرکت تحقیقاتی IDC در تاریخ 13 جولای 2001 اعلام کرد بازار سرویس های روابط مشتری به شدت در حال رشد است .
 - طبق آمار اخذ شده از فرامینگام (یک شرکت وابسته به IDC) نرخ رشد مرکب سالانه CRM 25% می باشد که 61 میلیارد دلار در سال 2001 به 148 میلیارد دلار در سال 2005 خواهد رسید .
 - اگر فن آوری اطلاعات جامع در مورد بازار سرویس ها وجود داشته باشد این نرخ رشد از سال 2000 تا سال 2005 ، 12% افزایش خواهد داشت .
 - حتی اگر در منطقه ای ضعف اقتصادی وجود داشته باشد ، عملکرد CRM به نفع شرکتها و حرفه ی مورد نظر است و همچنین به مقدار زیادی باعث صرفه جویی در هزینه ها برای مشتریان می گردد .
 - شرکتها برای توجیه سرمایه گذاری های مربوطه به تجارت الکترونیکی باید راه حل های CRM را به عنوان یک ابزار کلیدی به منظور افزایش بازده سرمایه در این تجارت در نظر بگیرند .
 - طبق تحقیقات IDC بخش مدیریت عملیاتی / تدارکاتی ، CRM مدیریت تولید بیشترین سهم بازار خدمات CRM را کسب نموده و 32 میلیارد دلار درآمد را در سال 2000 به خود اختصاص داده و انتظار می رود تا سال 2005 به 82 میلیارد دلار افزایش یابد .
 - در سال 2000 بیش از 9/2 میلیارد دلار برای آموزش CRM هزینه شده که انتظار می رود در سال 2005 به 11 میلیارد دلار افزایش یابد .