

بررسی عوامل موفقیت و موانع اجرای سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)^۱

دکتر سید اکبر نیلی پور طباطبایی

استادیار دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر شاهین شهر

akbarnilipour@yahoo.com

احمد سعیدی ورنوسفارانی

کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر شاهین شهر

a.saeidi23@yahoo.com

چکیده

امروزه کسب رضایت مشتری جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف شرکتها به خود اختصاص داده است و مدیران ارشد به خوبی میدانند موفقیت آنها در راه رسیدن به اهداف شرکتها در گروه جلب رضایت مشتریان است. از سوی دیگر نمی توان گفت که همه ی مشتریان سهم یکسانی در موفقیت شرکت دارند. بنابر این جلب رضایت مشتریان حساسیت بیشتری دارد. به همین دلیل لازم است سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی شده و پیاده سازی شود. سیستمی که بتواند روابط سازمان را با مشتریان به خوبی مدیریت کند. امروزه این سیستم ها به سیستم های مدیریت ارتباط با مشتریان مشهور شده اند و نرم افزاری های نیز با نام CRM به بازار آمده که می توانند سازمان را در راه جلب رضایت مشتریان تواناتر سازند.

در این مقاله ضمن معرفی مدیریت روابط با مشتریان و اهمیت و مزایای بکارگیری آن در سازمان ، عوامل موفقیت ارتباط با مشتری و موانع پیش روی سیستمهای CRM مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس نتایج این پژوهش ، تمام عوامل بررسی شده به عنوان عوامل موثر و موانع اجرای موفقیت CRM می باشند که نهایتاً " با شناخت تمامی عوامل ذکر شده می توان استفاده از سیستم CRM را برای اجرای موفق آن در سازمانها سهلتر نمود ، و آنها را برای دستیابی به اهداف مورد نظر خود کمک کرد.

واژه های کلیدی : CRM ، مدیریت ، مشتری ، ارتباط

^۱ Customer Relationship Management

Abstract

Today, consumer satisfaction has a great and significant position in firms' aims and it is well-known among superior that the best way to be successful in attaining to firms aims is to gain consumer satisfaction. In another way, the fact that every consumer has the same right in a firm success is not always true. Hence, it would be necessary to design and perform a system to attract and retain consumers. This system should be in a way to well-manage the relationship between an organization and consumers. Today, these systems are known as Customer Relationship Management (CRM); furthermore, there are also some soft wares called CRM in markets that can enable an organization in gaining consumer satisfaction.

In this paper, other than introducing consumer relationship management and effectiveness and advantages of using it in organizations, being successful factors in consumer relationship and barriers facing CRM systems is studied. According to the findings of this study, any studied factor is effective and is barrier to a successful performance of CRM. Eventually, recognition of these factors will make the usage of CRM easier in organizations and will help them to achieve their aims.

Key words: CRM (Consumer Relationship Management), Management, Consumer, Relation ship

مقدمه

جهانی سازی، افزایش رقابت و پیشرفت فناوری اطلاعات شرکت‌ها را ناگزیر نموده تا برای حداکثر نمودن درآمد، بر مدیریت ارتباط با مشتریان تمرکز نمایند (ازیر، اندیراز، ۲۰۰۶)

سازمانها با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در تلاش‌اند به مشتریان نزدیکتر شده و آگاهی خود را نسبت به نیازها و احتیاجات مشتریان بالا برده و روابط بلند مدتی را با آنها توسعه دهند. ابتکارات مدیریت ارتباط با مشتری یکی از داغترین مباحث در حوزه مدیریت بازاریابی و فناوری اطلاعات است. با این وجود سازمان‌ها تلاش می‌کنند که فاصله‌ها را به نحوی کاهش دهند تا در مشتری این احساس ایجاد شود؛ با سازمانی در تماس است که می‌تواند نیازهای او را در اسرع وقت برآورده سازد.

اگرچه مدیریت ارتباط با مشتری کمک شایانی را به مدیران و سازمان‌ها جهت موفقیت در عرصه رقابتی می‌نماید، اما مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در اجرا و بکارگیری آن با شکست مواجه شده‌اند. بنابراین، اگر چه بررسی علل این موفقیت یا شکست‌ها نگرانی بسیاری از پژوهشگران و دست‌اندرکاران را شکل می‌دهد، تاکنون پژوهش‌های اندکی در این زمینه و بویژه در شرکت‌های کوچک متوسط گرفته است. از اینرو، هدف پژوهش بررسی عوامل موفقیت و موانع اجرای سیستم مدیریت ارتباط با مشتری است.

بیان مسئله

باتوجه به اینکه در عصر حاضر، محیط رقابتی شدیدی برای فروش و عرضه محصول در بازار حاکم است، سازمان‌ها و شرکت‌ها به سادگی نمی‌توانند کالای خود را به شیوه سنتی عرضه کنند و پس از آن رابطه خود را با مشتری قطع کنند. کمتر پیش می‌آید که مشتری بدون تحقیق در مورد کالایی آنرا خریداری نماید، یا معمولاً "مشتریان به دنبال کالاهایی با خدمات پس از فروش و گارانتی مناسب هستند. دستیابی به اطلاعات با وجود تکنولوژی‌های روز بسیار آسان تر از گذشته است و اگر سازمانی بخواهد در این بازار رقابتی دوام بیاورد و سود و مشتری خود را حفظ کند، نیاز به این دارد که مشتریان خود را به نحوی حفظ نماید.

هدف استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری این است که سازمان‌ها ارتباط خود را با مشتریان به نحوی احسن مدیریت کنند، یعنی مشتریان بالقوه را جذب و مشتریان قدیمی را به مشتریان سود آور تر تبدیل کند.

پیشینه ی تحقیق

پژوهشهای بسیاری مدیریت ارتباط با مشتری را در زمینه های گوناگون مورد بحث قرار داده اند. برخی از این پژوهشها در زیر آمده است.

مندوزا^۳ همکاران در سال ۲۰۰۷ طی تحقیقی به شناسای عوامل بحرانی موفقیت استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری پرداختند. سیگالا^۴، در سال ۲۰۰۵ مدلی جهت اجرا موفقیت آمیز مدیریت ارتباط با مشتری در بخش مهمان پذیری ارائه نمود.

(انتون^۵، ۲۰۰۲) در مقاله خود به بررسی عوامل شکست پرداخته و امار زیر را ارائه می دهد.

- ۶۹.۳٪ پروژه های CRM به تمامی اهداف خود نمی رسند و شکست می خورند.
- ۴۵.۳٪ دچار تاخیر می شوند.

² ozyeher, andiraz

³ Mendoza and et al.

⁴ Sigala

⁵ Anton

- ۳۶.۸٪ کمبود بودجه می شوند.
- ۳۱.۷٪ نتایج مناسب و فایده‌آمیز ارائه نمی دهند.
- (تایلور^۶، ۲۰۰۲) دلیل عدم موفقیت را در بررسی های لازم هنگام برنامه ریزی و تعیین هدف می داند، و نیمی از پروژه های CRM به همین دلیل "کاملاً" دچار شکست می شوند و ۲۰٪ دیگر نیز دچار مشکلات نسبتاً در پروژه خواهند شد.
- (استراکی^۷، ۲۰۰۲) موارد زیر را به عنوان عوامل شکست پروژه های CRM اشاره نمود.
- مدیران در اغلب مواقع دید کوتاه مدتی دارند.
- مدیران ارشد، تعاریف اولیه یک CRM خوب و بازدهی را در CRM نمی دانند.
- مدیران به تغییرات اهمیت نمی دهند.
- مدیران ارشد اغلب قدرت اینکه چنین تغییراتی را سازمان بدهند ندارند یا اینکه خود مدیران تمایل زیادی در ایجاد تغییرات ندارند.
- مدیران ارشد نقاط قوت و ضعف را به خوبی ارزیابی نمی کنند.
- سازمان ها استراتژی CRM را بسیار پیچیده می کنند.
- سازمان های بزرگ مدیریت ارتباط با مشتری را بسیار سخت تر از سازمان کوچک می بینند.
- پیاده سازی ناقص و غلط CRM
- CRM یک راهکار است و یک نگاه سازمانی است، که باید تمامی افراد سازمان نگرش خود را عوض کنند.
- دانش کافی برای پیاده سازی یک CRM واقعی و عملیاتی وجود ندارد.

تعاریف و مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

افزایش رقابت و کاهش وفاداری مشتریان منجر به مفاهیمی شده است، که بر ایجاد و تقویت روابط با مشتریان تمرکز دارند. بنابراین، به دلیل تغییر سبک و کارها از محصول محوری به مشتری محوری، تغییرات عمده‌ای در شیوه‌های سازمانی بوجود آمده است. یکی از محرک‌های کلیدی این تغییر، پیدایش مفهومی به نام مدیریت ارتباط با مشتری است که توسط فناوری اطلاعات و ارتباط پایه‌ریزی شده و حمایت می‌گردد. (ازیر، اندیراز-۲۰۰۶)

مدیریت ارتباط با مشتری با همه فعالیت‌های تجاری اشاره دارد که در جهت آغاز^۸، ایجاد^۹، حفظ و توسعه موفقیت‌آمیز روابط بلند مدت با مشتریان هدایت می‌شوند. مدیریت ارتباط با مشتری مجموعه‌ای از متولوژی‌ها و ابزارهایی است که به یک شرکت کمک می‌کند. تا روابط خود با مشتریان را به گونه‌ای سازمان یافته مدیریت نماید.

مدیریت ارتباط با مشتری عبارتست از جذب و نگهداری و افزایش مشتریان منفعت‌زا، این امر نیاز به تمرکز روشن بر ویژگی‌هایی از خدمات دارد که برای مشتری واجد ارزش و بر وفاداری او بیافزاید (براون، ۱۳۹۹).

⁶ Taylor

⁷ Strakey

^۸ Initiating

^۹ Establish

به طور کلی CRM به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که یک شرکت به منظور شناسایی، جذب، توسعه و حفظ مشتریان سودآور به وسیله ارائه کالا و خدمات مناسب به مشتریان در زمان و هزینه مناسب انجام می‌دهد. (ین، ۲۰۰۳)

در واقع CRM مستلزم یک فلسفه کاری مشتری محور و فرهنگی است که از روالهای بازاریابی، فروش و خدمات کارآمد پشتیبانی می‌کند. این موضوع گاهی با مفهوم بازاریابی رابطه‌ای همپوشانی می‌کند اما هر موضوعی که بازاریابی رابطه‌ای خوانده می‌شود، نمی‌تواند یک CRM باشد. CRM بسیار گسترده‌تر بوده و رابطه فرد به فرد میان مشتری و فروشنده را در بر می‌گیرد. پس CRM یک ایده ساده اساسی دارد: «با مشتریان مختلف متفاوت رفتار کنید، زیرا نیازهای متفاوتی دارند و ارزش آنها برای شرکت می‌تواند متفاوت باشد».

انواع مدیریت با مشتری (CRM)

سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، به سه بخش تقسیم می‌شوند: (ین، ۲۰۰۳)

* مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی^{۱۱}

در این روش کلیه مراحل ارتباط با مشتری، از مرحله بازاریابی و فروش تا خدمات پس از فروش و اخذ بازخورد از مشتری، به یک فرد سپرده می‌شود؛ البته به نحوی که فروشندگان و مهندسان ارائه خدمات بتوانند سابقه هر یک از مشتریان را بدون مراجعه به این فرد در دسترس داشته باشند.

* مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی^{۱۲}

در CRM تحلیلی، ابزارها و روش‌هایی به کار می‌رود که اطلاعات به دست آمده از CRM عملیاتی را تجزیه و تحلیل نموده و نتایج آن را برای مدیریت عملکرد تجاری آماده می‌کند. این سیستم مهم‌ترین نوع از مدیریت ارتباط با مشتری است. به این صورت که شامل داده‌هایی است که برنامه‌ها جهت برقراری ارتباط با مشتری به آن نیاز دارند. به عبارت دیگر این داده‌های خام در اختیار برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری قرار می‌گیرند و پس از کار بر روی این داده‌ها، نتیجه مناسب در اختیار شرکت و مشتری قرار داده می‌شود.

* مدیریت ارتباط با مشتری تعاملی^{۱۳}

در این نوع ارتباط، مشتری برای برقراری ارتباط با سازمان از سهل‌ترین روش ممکن مانند تلفن، تلفن همراه، فاکس، اینترنت و سایر روش‌های مورد نظر خود استفاده می‌نماید؛ CRM تعاملی به دلیل امکان انتخاب روش از سوی مشتری و اینکه اکثر فرایندها (از جمع‌آوری داده‌ها تا پردازش و ارجاع مشتری)، در حداقل زمان ممکن به مسئول مربوطه صورت می‌گیرد، باعث مراجعه مجدد مشتری و ادامه ارتباط با شرکت می‌شود.

اهداف مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

* اهداف CRM (بیک زاده عباسی فرزانه، بیک زاده، ۱۳۹۰)

- بهبود فرایند ارتباط با مشتریان واقعی
- ارائه محصولات صحیح به هر مشتری

¹⁰ Yen

¹¹ Operation CRM

¹² Analytical CRM

¹³ Collaborative CRM

- ارائه محصولات صحیح از طریق کانالهای صحیح به هر مشتری
- ارائه محصولات صحیح در زمان صحیح به هر مشتری

اهداف CRM از دیدگاه بارنت ۱۴

بارنت (۲۰۰۷) اهداف مدیریت ارتباط با مشتری را بر سه دسته تقسیم می‌کند:

- صرفه‌جویی در هزینه‌ها
- افزایش درآمد در نتیجه شناخت مشتریان
- تأثیر استراتژیک

و اهداف زیر را برای سازمانی که قصد پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) را دارد منطقی می‌داند:

- افزایش مبادلات سودآور: چرا که سازمانها قبلا در فرایند فروش خود مبادلات نامطلوب را کاهش داده است.
- افزایش سود خالص: با شناخت بهتر مشتریان می‌تواند کانالهای ارتباطی با هزینه کمتر و خدمات کمتر را به مشتریان کم ارزش تر اختصاص داد.
- بهبود نرخ رضایتمندی مشتری: رضایتمندی مشتری با توصیه محصولات که در جهت نیازهای آنها خواهد بود افزایش می‌یابد.
- کاهش هزینه‌های مدیریتی بخش‌های فروش و بازاریابی: با توجه به شناخت سازمان از مشتریان خود دسته‌بندی مشتریان، هزینه‌های فروش و بازاریابی کاهش خواهد یافت و استفاده بهتر منابع موجب جلوگیری از اتلاف پول و زمان خواهد شد.

اهداف CRM از دیدگاه نول ۱۵

نول (۲۰۰۰) اهداف مدیریت ارتباط با مشتری را اینگونه بیان داشت:

- شناسایی ارزشهای خاص هر گروه از مشتریان
- درک اهمیت نسبی آن نیازها برای هر گروه مشتری
- تعیین این که آیا ارائه چنین ارزشهای متناسب هر مشتری به شیوه‌ای که آنها می‌خواهند می‌باشد؟
- اندازه‌گیری نتایج و اثبات بازده سرمایه‌گذاری

مزایای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

مدیریت ارتباط با مشتری بر مدیریت رابطه میان کسب و کار و مشتریان کنونی و احتمالی آن به عنوان یک کلید موفقیت تمرکز دارد. به منظور موثر بودن، استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری می‌باید همه فعالیت‌های رویارویی با مشتری را در بر گرفته و یکپارچه نماید. همچنین باید اطمینان دهد که صرف‌نظر از مکان، زمان، و چگونگی تعامل یک مشتری با سازمان، تماس وی مداوم بوده و نشان دهد که شرکت مشتری را درک نموده و او را ارج می‌نهد.

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) مزایای بسیاری را فرا روی سازمان قرار می‌دهد که برخی از آنها عبارتند از: (ازیر، اندیراز-۲۰۰۶)

- حداکثر ساختن سودآوری به جهت افزایش در فروش

- افزایش رضایت مشتری
- افزایش وفاداری مشتریان در نتیجه خدمات کارا تر و سفارشی شده^{۱۶}
- جمع‌آوری و یکپارچه ساختن اطلاعات در مورد مشتریان
- ایجاد، تقویت و حفظ روابط با مشتریان
- کاهش هزینه‌های سبک مشتری
- سبک مزیت رقابتی پایدار
- امکان پذیر ساختن بخش بندی بازار بر طبق نیازهای مشتری
- همکاری با مشتریان جهت خلق ارزش به طور مشترک
- سبک نتایج قابل قبول از فعالیت‌های داده کاوی^{۱۷}
- حمایت از تلاش‌های مؤثر فروش از طریق مدیریت بهتر فرایند فروش

فرایند انجام پژوهش

فرایند انجام این پژوهش با توجه به ادبیات تحقیق و بررسی وضعیت موجود، مهمترین عوامل موفقیت CRM و موانع اجرای این سیستم بررسی و شناسای گردید که این پژوهش با روش مطالعات مقالات متعدد فارسی و انگلیسی و همچنین مطالعه و بررسی کتب مختلف و پایان نامه های دانشجوی نگارش شده است.

عوامل بحرانی موفقیت CRM

به منظور تقویت احتمال پیروزی در اجرای پروژه CRM موارد زیر قابل بررسی هستند. (انطباقی و همکاران، ۱۳۹۱)

۱- حمایت مالی عملیات

۲- ترسیم مدل مفهومی: برای تضمین انجام مسئولیت ها توسط هر یک از زیر بخش های بازاریابی، فروش و تولید و سایر لازم است مدل مفهومی پروژه CRM در سطح سازمان ترسیم شود.

۳- بودجه.

۴- گردآوری نیازمندی ها: لازم است تمام نیازمندی های سیستم CRM، تحلیل و مستند سازی شوند تا در هنگام ایجاد مدل مفهومی، امکان در نظر گرفتن جزئیات برای کارشناسان وجود داشته باشد.

۵- نگاشت داده.

۶- انتخاب صحیح ابزارها.

۷- تامین خواسته های کاربران و تست کارایی سیستم.

^{۱۶} Customized

^{۱۷} Data mining

عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی CRM^{۱۸}

برای ایجاد ابتکار عمل و ایجاد یک CRM موفقیت‌آمیز، نیاز به برنامه‌ریزی بلندمدت و دوراندیشی عمیقی است. اما از این نباید چشم‌پوشی کرد که بعضی از بهترین راه‌ها را می‌توان از طرح‌های گذشته‌ای که قابل دستیابی است، اتخاذ کرد. زمانی که سازمانی عملیاتش را برای اجرای CRM آماده‌سازی می‌کند، باید توجه دقیقی به اثرات تغییرات اجرایی برای CRM بکند و اثرات این تغییرات را در اهداف سازمانی خود اندازه‌گیری کند. همچنین شرکت‌ها و سازمان‌ها باید بر فرآیند تجاریشان توجه و تمرکز خاصی کنند و تکنولوژی خود را با توجه به مخاطبان تغییر دهند. ۷ بخش تعیین‌کننده وجود دارد که می‌تواند در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز CRM تأثیر بسزایی داشته باشد:

1. انجام پیش‌بینی‌ها و اداره و مدیریت بر آنها :

شرکت‌ها می‌توانند با هدایت و راهنمایی‌های منطقی و درست به وسیله دیدگاه‌های دقیق و انطباق آن با اهداف سازمان، پایه و اساس موفقیت خود را تقویت کنند. همچنین باید محدوده و دامنه پیاده‌سازی به خوبی تعریف شود. ابتدا باید موفقیت و یا عدم موفقیت در شرکت را شناسایی و سپس چگونگی و معیارهای کاربرد CRM را برای ارزیابی بازده سرمایه‌گذاری تعیین کرد و چگونگی انجام آن را تشخیص داد. (اسکو، ترک جزی، مصطفی پور، ۱۳۹۱)

2. تراز و تطبیق CRM با استراتژی‌های رشد :

شرکت‌ها باید موارد قانونی که به نوعی برای اجرای یک برنامه CRM وجود دارد و به اندازه‌ای در موفقیت اجرای استراتژی‌های رشدشان موثر است را، پیدا کنند. استراتژی‌های رشد علاوه بر اینکه به عنوان پایه و اساسی در شروع هر برنامه و طبق اهداف برنامه است، بلکه به عنوان یک راهنما عمل می‌کند و در تمام زمان‌ها و بطور مداوم حرکت سازمان در جهت درست را نشان می‌دهد و در پیاده‌سازی کارآمد برنامه نقش مهمی دارد. (اسکو، ترک جزی، مصطفی پور، ۱۳۹۱)

3. حمایت اجرایی و کنترل تعهدات اجرای عملیات :

اگر مدیریت ارشد در سازمانی، اعتقاد چندانی به CRM نداشته باشد، چطور کارمندان به انجام آن رغبت پیدا کنند؟ حمایت قدرتمند توسط تیم‌های اجرایی، از جهتی انگیزه و رغبت خریداری را برای سهامداران بالا می‌برد، چون به نوعی اطمینانی را ایجاد می‌کند که اعتماد خریداران را بالا می‌برد. از طرفی دیگر سعی و تلاش کارکنان را جهت تغییر وضعیت شرکت بهبود می‌بخشد. باید توجه داشت که دخالت مستقیم مدیران اجرایی، زمان و تکنولوژی و انرژی اختصاص یافته اجرای یک CRM موفق را کاهش و به نوعی تضمین‌کننده آن است. (اسکو، ترک جزی، مصطفی پور، ۱۳۹۱)

4. مدیریت مرحله‌ای و خیزشی طرح و هدف :

در هر مرحله و پروژه امکان خیزشی بودن وجود دارد. این عامل به عاملی اضافی تبدیل شده که به خوبی در یک پروژه و فراتر از دامنه رسیدگی مورد تعریف قرار می‌گیرد و مورد توافق همگانی است و می‌توان با اجرای موثر آن، به میزان قابل توجهی در رشد عملیات و پروژه دخالت کرد. (اسکو، ترک جزی، مصطفی پور، ۱۳۹۱)

5. تعیین، به دست آوری و افزایش کیفیت اطلاعات و داده‌ها :

بسیاری از شرکت‌ها در مورد صحت و درستی اطلاعات و داده‌های جاریشان، ارزیابی و قضاوت درستی ندارند. قبل از اینکه شرکت یا سازمانی بخواهد CRM را پیاده‌سازی کند، باید اطلاعات حال حاضرش را بازسازی و تصفیه کند و منابع و جزئیات تکراری اطلاعات را با کمی کنکاش و جستجو حذف کند و بانک اطلاعاتی دقیقی با یک ورودی و یک خروجی استاندارد شده به وجود آورد. (اسکو، ترک جزی، مصطفی پور، ۱۳۹۱)

6. توجه در بدست آوردن رضایت مشتریان و پذیرش نهایی کاربران :

برای اطمینان پیدا کردن از خواست و اهداف مخاطبان و کاربران در مورد پیاده‌سازی CRM، شرکت‌ها باید در فعالیتهای ارتباطی فعال شرکت کرده و به آموزش و آگاه‌سازی کارکنان و مردم، درباره سود و مزایای آن بپردازند و با ایجاد شوق و ذوق و آماده‌سازی کاربران درباره ایجاد تغییرات، نقش مهمی در پیاده‌سازی آن ایفا کنند. شرکت‌ها همچنین باید در معرفی و بازگو کردن حقایق و اثرات آن کوشا باشند. این امر نه تنها باعث انتقال و جایگزینی آسان‌تر آن می‌شود، بلکه به کاربران نهایی این فرصت را می‌دهد که زمان بیشتری را با برنامه‌های کاربردی به سر ببرند. در نهایت کاربران، به درک کاملی از راه حل های CRM می‌رسند و سازمان را در ارائه بهتر امور، خدمت به مشتریان، فروش محصولات و خدمات بیشتر و همچنین ایجاد بهره‌وری کارآمد سازمان در شیوهی کسب و کار یاری می‌رسانند. (اسکو، ترک جزی، مصطفی پور، ۱۳۹۱)

7. برنامه‌ریزی و مدیریت بر ریسک :

شرکت‌ها می‌توانند با ابتکار و ایجاد یک CRM موفقیت‌آمیز، ریسک و درصد تغییرات را پیش‌بینی کنند و با استفاده از استراتژی‌های خاصی که وجود دارد، آن را کاهش دهند، بطور کلی سه نمونه کلی وجود دارد که شرکت‌ها می‌توانند با آنها روبرو شوند: (اسکو، ترک جزی، مصطفی پور، ۱۳۹۱)

الف : اجرا و کارایی ضعیف برنامه^{۱۹} : سازمان‌ها باید آماده نظارت بر سیستم و راه حل‌های اجرایی CRM باشند و باید نظارت مورد نیاز را ایجاد کنند و سعی کنند، همه‌ی کاربران و فروشندگانی که به نوعی در نتیجه به دست آمده دخیل هستند را، مورد رسیدگی قرار دهند و در نهایت نتایج حاصل شده را با نتایجی که از قبل پیش‌بینی شده است، مقایسه کنند. در هر حال باید انتظارات بیرونی را ارزیابی کرد و با توجه به نقشه‌ها و مسائل مختلفی که در مورد طرح‌های توسعه کسب و کار پیدا می‌کنیم، امور را بهبود و پیاده‌سازی CRM را در مسیر درست خودش قرار داد.

ب : تلفیق و یکپارچه‌سازی ناکافی و ناقص : هدف اصلی که یک شرکت یا سازمان که باید در برطرف کردن آن کوشا باشد، مصالحه و ایجاد تغییرات لازم در سیستم‌های نا به‌هنجار است. این کار با طراحی و تدارک آزمون‌های سیستمی، به منظور نظارت کافی به آن و در جهت انطباق با خواسته‌ها و اطمینان‌یابی از یکپارچگی بدون مرز و دقیق صورت می‌گیرد.

پ : عدم پاسخگویی مناسب و توجه کافی به آن^{۲۰} : ابتدا باید فردی به عنوان مدیریت پروژه CRM انتخاب و امور را در جهت پیگیری پیشرفت و پیاده‌سازی درست همراهی کند و ناظر بر اقدام عمل‌های مناسب به آن باشد. بطور کلی شرکت‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی درست و کارآمد در حل مشکلات حاضر و پیش رو، سود مناسب و کلانی را از راه اندازی یک تجارت مشتری مدار، به خود اختصاص دهند.

^{۱۹}Poor Performance

^{۲۰} Inadequate Integration

معیارهای 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 نیازها، 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 براساس تحقیقات انجام شده، ۶۶ درصد مدیران معتقدند بزرگترین نیاز بازاریابی، تحلیل واقعی بازگشت سرمایه (ROI) است. (صدارت، ۱۳۸۴)

برخی معیارهای 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 درآمد 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:** معیارهای مالی کمی برنامه CRM سازمان، مانند هزینه کل مالکیت، بازگشت سرمایه، ارزش فعلی خالص، نرخ بازگشت داخلی و نسبت درآمد به سهم است.

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

- **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 ارایه نکنند، باید یک راهبرد اندازه گیری جامع طراحی کنیم تا ارزیابی

مناسب تری نسبت به عملکرد CRM به دست آوریم.

فرایند و مسیر تکوین CRM موفق:

مرحله اول

آگاهی: اگر سازمان شما به سختی می تواند مشتریان خود را در بیرون سازمان 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 سودآورترین آنها می گردد. سازمان سعی می کند فرایندها و ارتباطات خوبی با مشتریان داشته باشد، اما هنوز نگرش جامعی نسبت به آنها ندارد. گام بعدی برای چنین سازمانی، هماهنگ کردن فرایندها، یکپارچه سازی اطلاعات و بهبود ارتباط و همکاری بین بخش های مختلف سازمان است.

مرحله سوم

رضایتمندی: در این مرحله سازمان رضایتمندی را اندازه گیری می کند و سعی دارد از 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 براساس نیاز مشتری برخورد 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 شرکتی از تمديد معاملات خود لذت می برند و سطح تقاضای مشتری را افزایش می دهند، آنها می توانند هزینه چیزهایی را که از دیدگاه 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 مستمر معیارهای کلیدی مشتری، پالایش انگیزه های مشتری و طراحی محصولات و خدمات منطبق بر نیازهای هر مشتری است.

پنج اصل برای موفقیت CRM

اصل اول CRM : خرید نرم افزار نیست

همان گونه که قبلاً نیز اشاره شد، CRM یک راهبرد است که فناوری، آن را به عمل در آورده است. هیچ فناوری (هر چقدر هم که پیچیده باشد)، بدون وجود یک راهبرد هدایتگر، نمی تواند موفق باشد. راهبردهای تجاری و فناوری با کمک یکدیگر باعث می شوند برنامه های مشتری مدار، ثمر بخش باشد.

راهبرد CRM نمی تواند مستقل از سایر برنامه های راهبردی سازمان عمل کند و باید همخوان و همسو با سایر اهداف کلان و راهبردهای سازمان باشد. پیش از اجرای هر برنامه CRM ، ابتدا باید نیازهای سازمان و به دنبال آن راهبرد CRM تعریف شوند.

در این زمینه باید همواره در نظر داشت که مشتریان تنها کسانی هستند که بهتر از ما سازمان را می شناسند. اگر به درستی از آنها سؤال شود، حرف های زیادی در مورد کارایی و اثربخشی 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 نیازهای مشتری را به طور کامل درک کند .

نکته مهم دیگر در تبیین راهبرد CRM ، نگرش کل نگر است. سازمان باید نگرش جامع و کل نگر 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 در شهرهای 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.

(صدارت، ۱۳۸۴)

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 فرایندها و راهبرد درون سازمانی به وجود آید .

سازمان برای تغییر سریع، به زیرساخت های فناوری نیاز دارد. همان گونه که برای یک مجموعه مبلمان، انعطاف پذیری برای تطبیق با

فضاهای مختلف یک امتیاز محسوب می شود، برای سازمان ها نیز توانایی تغییر سریع فرایندها به کمک فناوری های انعطاف پذیر، یک امتیاز رقابتی محسوب می شود.

یک ساختار مناسب CRM باید امکان انتخاب ایجاد کند و برای اینکه برنامه CRM بتواند به قابلیت تغییر سریع و تطبیق با سایر راهبردها و نیازهای مشتری دست پیدا کند، باید دارای معماری و ساختار پایه متناسب باشد. 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 پذیر 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 معیارهایی مانند نرخ بازگشت سرمایه، به هدفی متحرک تبدیل خواهد شد که دستیابی به آن چندان ساده نیست. اگر معیارهای کمی برای CRM تعریف نشود، امکان ارایه تحلیل های کمی نیز وجود نخواهد داشت. پیش از اجرای برنامه CRM، ابتدا باید معیارهای قابل اندازه گیری برای آن تعریف شود. برای این کار باید اطلاعات را به دقت بررسی کرده و در زمان طراحی سیستم، نیازهای اطلاعاتی و فرایندهای جمع آوری اطلاعات را تعریف کرد. در این زمینه باید به این نکته توجه داشت که بازاریابی به کمک فناوری های جدید، کارایی بازاریابی را افزایش خواهد داد. این افزایش کارایی نسبت به روش های سنتی بازاریابی با هزینه ای اندک انجام خواهد شد CRM. ارایه خدمات سریع تر و بهتر را تسهیل می کند، یعنی درآمد بیشتر با هزینه کمتر، ضمن اینکه با ارتقای سطح توقع مشتریان، نیاز به ارایه سریع تر خدمات نیز بیشتر احساس می شود. (صدارت، ۱۳۸۴)

اصل چهارم CRM : 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 شفافی 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 سازمان یا صنعت خاص طراحی شده است، حداقل ۷۵ درصد نیازهای آن سازمان یا صنعت را برآورده می کند. (صدارت، ۱۳۸۴)

اصل پنجم CRM : تجارت شما منحصر به فرد است، پس معیارهای انتخاب نیز همین گونه هستند CRM می تواند در هر سازمانی 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 سر و 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 انتخابی کند که بیشترین ارتباط را با آن سازمان دارد. همچنین اولویت این معیارها توسط هر سازمان تعیین و متناسب با نیازهای آن انجام می شود. بنابراین تنها الگوبرداری از معیارهای سازمان های مشابه یا رقیب ممکن است سازمان را با نتایج غلط مواجه سازد. (صدارت، ۱۳۸۴)

موانع موفقیت اجرای CRM، (شکست‌ها)

موارد بسیاری هستند که اگر به درستی تشخیص داده نشده و مورد تحلیل و بررسی قرار نگیرد، منجر به عدم موفقیت CRM می‌شود. برخی از مسائل عمده مرتبط با شکست CRM به شرح ذیل می‌باشد. (توربننتال، ۲۰۰۸،^{۲۱})

مشکل بودن اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری فواید نامحسوس، فواید محسوس کمی در CRM وجود دارد. شکست در تشخیص و تمرکز بر روی مشکلات ویژه کاری.

۱. فقدان حمایت فعال مدیران ارشد.

۲. باور ضعیف کارکنان به دلایل مختلفی نظیر عدم شفافیت مزایا و قابلیت‌های کاربردی CRM یک ابزار مدیریتی است اما در جهت فروش بیشتر به یک فروشنده کمک مؤثرتری نمی‌کند.

۳. تلاش برای خودکار کردن فرآیندهایی که به طور واضح تعریف نشده‌اند.

۴. اختصاص ندادن بودجه کافی به سیستم‌های CRM به علت برآورد اشتباه هزینه‌های مهندسی مجدد فرایندها.

رهنمودها و مباحث مدیریتی برای اجرای (CRM)

برای اجرای بهتر CRM و جلوگیری از شکست‌ها می‌توان راهکارهایی را بکار گرفت تا بتوان یک اجرای موفق CRM را در یک سازمان انجام داد. از جمله راهکارها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد. (توربننتال، ۲۰۰۸)

۱. باید چهار جزء اصلی CRM یعنی، فروش، خدمات، بازاریابی و مدیریت کانال/شریک را در نظر گرفت.

۲. درباره معیارهای ارزیابی CRM درست تصمیم‌گیری کنید؛ تنها کمیت را مدنظر قرار ندهید و از دقت به کیفیت اطمینان خاص کنید.

۳. چگونگی کمک نرم‌افزار CRM در نیل به اهداف سازمان را در نظر بگیرید.

۴. درباره یک راهبرد تصمیم‌گیری کنید: فرآیند موجود CRM را بهبود بخشید و یا CRM را مهندسی مجدد کنید.

۵. نیازمندی‌های سازمان را براساس: ضروری، مطلوب و نه چندان مهم اولویت‌بندی کنید.

راهبردهای دیگری نیز برای مواجهه با این مشکلات پیشنهاد شده است که می‌تواند مورد مطالعه قرار گیرد. در نهایت استفاده از معیارها و استانداردهای تعریف شده برای مقایسه و پاسخ نتایج، بسیار توصیه می‌شود.

²¹ Turbenetal

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

سازمانها و شرکت‌های کوچک و متوسط، به طور کلی از منابع و کانال‌های اندکی جهت دستیابی به مشتریان برخوردار بوده و از این رو کسب مشتریان جدید و حفظ مشتریان کنونی دغدغه‌ی همیشگی آن‌هاست. بدین منظور، بکارگیری و توسعه سیستم‌هایی که بتواند این سازمان‌ها و شرکت‌ها را در رسیدن به این هدف مهم یاری رساند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیریت ارتباط با مشتری یکی از سیستم‌هاست که توسط سازمان‌ها و شرکت‌های موفق بسیاری در سراسر دنیا بکار گرفته شده است. اما اجرای چنین سیستم‌هایی همیشه در عمل با موفقیت روبه‌رو نبوده و دانش و هوشیاری مدیران را جهت اجرا می‌طلبد. بنابراین، به منظور اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتها و سازمان‌ها ضروری است. مدیران عوامل موفقیت و موانع اجرای موفق اینگونه سیستم‌ها را شناسایی و روابط متقابل آن‌ها را درک نمایند. و باید نتیجه گرفت که بر طرف کردن چالش‌ها و شناسایی عوامل موفقیت و موانع اجرای سیستم CRM می‌تواند از ضروری‌ترین پیشنهادات باشد.

منابع و مآخذ

۱. اسکو وحید، ترک جزی مرتضی، مصطفی پور علی کرد، (پنجم شهریورماه سال ۱۳۹۱)، مدیریت ارتباط با مشتری: چشم‌اندازها و راه‌حل‌های پیاده‌سازی موفق و کاربردی، نخستین همایش ملی علوم مدیریت نوین، استان گلستان - گرگان.
۲. انضباطی امیر حسین، محمدی جوزانی، الهه عربشاهی، مریم مشهدی فرد، (اردیبهشت ماه سال ۱۳۹۱)، بررسی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و معرفی مدلی برای پیاده سازی آن، سومین همایش مهندسی صنایع و سیستم، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب.
۳. بیک‌زاده عباسی فرزانه، بیک‌زاده عباسی فلوربیک، (بهمن ماه سال ۱۳۹۰)، مدل مفهومی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، دومین همایش سراسری فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، آموزشکده فنی و حرفه‌ای سما واحد ملایر.
۴. صدارت فرهاد، (چهارم آبانماه سال ۱۳۸۴)، نشریه روش، شماره ۹۶ و صفحه‌ی ۲۹.
5. Anton, Customer Relationship Management: The bottom line to your ROI, Prentice Hall, 2002.
6. Prentice-Hall PTR, upper saddle River, NJ. Barnett, K. (2001). "Hand book of key customer Relationship management the definitive guide to winning, managing and developing key account business" prentice Hall. New York.
7. Brown, A, (1999). Customer Relationship management: A strategic in the world of e-Business, John Wiley & Sons, Inc. New York. NY, USA.
8. Mendoza, L.E., Marius, A., Perez, M. and Griman, A.C. "CRITICAL Success Factor for a Customer Relationship Management Straege", Information and Software Technology, Vol. 49, 2007, pp.913-945.
9. Newell. F. (2000). "loyalty.com, customer. Relationship management in the hewer of internet marketing". McGraw-Hill. New York.
10. Ozyeher, s. and Iraz, R "customer Relationship management in small- medium enterprises: the case of Tarkish tourism Industry", Tourism management, VOL. 27, 2006, pp. 1356-63
11. Sigala, M. Integerating Customer Relationship Management, in Hotel Operetion : Managerial and Operation " Hospitality Management, Vol. 24, 2005, pp.391-413
12. Starkey, Woodcock, " CRM systems, necessary but not sufficient. REAP the benefits of customer Turbenetal., "Information Technology for management: transforming organizations in the digital economy". 6 Thed. <John Wiley & Sons, Inc. 2008), 332.
13. relationship management", Journal of database marketing, 2002.
14. Taylor, "How to prepare a success CRM initiative", Financial Management, 2002.

15. YEN, the hand book of data mining, publishers Mahwah, new Jersey London, 2003.