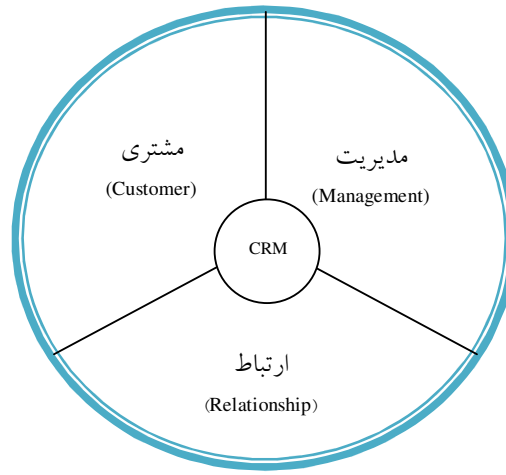


# مدیریت ارتباط با مشتری

## Customer Relationship management (CRM)



### مراجع:

الف) مدیریت امور مشتریان الکترونیکی تألیف دکتر محمد جعفر تارخ، عضو هیات علمی دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی

ب) مدیریت ارتباط با مشتری، پدید آور اصلی: الهی، شعبان، ناشر: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

ج)

Customer Relationship management, ۲ editions (۲۰۰۸), francis Buttle publisher: Butterworth-heinemann th ISBN: ۱۸۵۶۱۷۵۲۲۷

## مقدمه:

در زمان‌های قدیم ارتباطات مردم نزدیکتر و فروشگاه‌ها کوچکتر بود لذا خرید و فروش به راحتی انجام می‌گرفت و وفاداری قابل ملاحظه‌ای بین فروشنده مشتری ایجاد می‌گردید. با گذشت زمان، افزایش جمعیت، مهاجرت و افزایش رقابت تغییراتی نیز ایجاد شد و تحولاتی در فناوری با مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری ایجاد گردید. مفهوم CRM در واقع یک نوع مدیریت می‌باشد که شامل تولید، منابع انسانی، مدیریت خدمات، فروش و تحقیق و توسعه را نیز به همراه دارد. هم‌چنین، در روندهای کسب و کاری جدید، به دست آوردن رضایت مشتریان جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف سازمان‌ها به خود اختصاص داده است و مدیران ارشد به خوبی می‌دانند موفقیت آنها در راه رسیدن به اهداف کلان سازمان، در گرو جلب رضایت مشتریان است. از سوی دیگر نمی‌توان گفت همه مشتریان به یک اندازه در موفقیت سازمان نقش دارند. بنابراین جلب رضایت مشتریان کلیدی، حساسیت بیشتری خواهد داشت. بدین ترتیب لازم است در سازمان، سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی و پیاده‌سازی شود، سیستمی که بتواند روابط سازمان و مشتریان را به خوبی مدیریت کند. امروزه این سیستم‌ها به سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان مشهور شده‌اند و نرم‌افزارهایی نیز با نام CRM به بازار آمده است که می‌توانند سازمان را در راه جلب رضایت مشتریان تواناتر سازند.

## **CRM:**

اصطلاح CRM با مفهوم امروزی آن از دهه ۱۹۹۰ پدید آمد و در قالب یک راهبرد کسب و کار به منظور انتخاب و مدیریت ارزشمندترین ارتباطات با مشتریان تدوین شد. مدیریت ارتباط با مشتری عبارت است از مجموعه گام‌هایی که به منظور ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه‌سازی روابط طولانی‌مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان برداشته می‌شود. به طور کلی مدیریت ارتباط با مشتری به همه فرآیندها و فناوری‌هایی گفته می‌شود که در شرکت‌ها و سازمان‌ها برای شناسایی، ترغیب، گسترش، حفظ و ارائه خدمات بهتر به مشتریان به کار می‌رود. اصول مدیریت ارتباط با مشتری، چگونگی ایجاد موفق یک سیستم و اجرای آن را برای ارتباط با مشتریان از شروع و اجرای اولیه یک چنین سیستمی تا نگهداری آن در زمان‌های مختلف را بیان می‌کند. هم‌چنین، مدیریت ارتباط با مشتریان یک راهبرد تجاری جهت انتخاب و مدیریت مشتریان برای بهینه کردن و بالا بردن ارزش شرکت و فروش در دراز مدت است.

### ❖ دو تعریف ساده از CRM:

الف) ایجاد و حفظ ارتباط مشخص شده با مشتریان سودآور از طریق استفاده مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات

ب) ایجاد ارتباط با تک تک مشتریان ارزشمند از طریق استفاده موثر از اطلاعات حساب مشتریان

## **بخش‌های اصلی CRM:**

CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است:

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

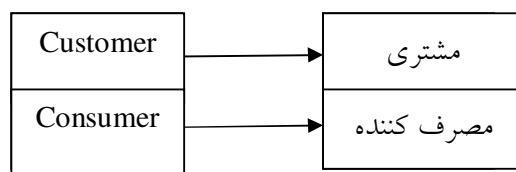
روابط (Relationship): منظور از روابط، ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمندتر از طریق ارتباطی یادگیرنده می‌باشد.

مدیریت (Management): مدیریت عبارت است از خلاقیت و هدایت یک فرایند کسب و کار مشتری‌مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرایندها و تجارب سازمان.

## **تعریف مشتری (Customer):**

❖ مشتری: مشتری کسی است که بابت چیزی که می‌خواهد استفاده نماید هزینه پرداخت کند.

❖ مصرف‌کننده: کسی است که از محصول استفاده می‌کند و ممکن است پولی بابت محصول پرداخت نکرده باشد.



## انواع مختلف دسته‌بندی مشتری‌ها:

الف) دسته بندی اول:

یکبار مصرف — تکراری — دائم — وفادار — شریک تجاری

ب) دسته بندی دوم:

- ۱- مشتریهای بالقوه: افرادی که هنوز مشتری نیستند ولی در هدف بازار قرار دارند؛
- ۲ - مشتری‌هایی که عکس‌العمل نشان می‌دهند: مشتریان بالقوه یا احتمالی که به یک محصول یا خدمات علاقه و واکنش نشان می‌دهند.
- ۳- مشتریهای بالفعل: افرادی که در حال حاضر محصول یا خدماتی را به کار می‌برند.
- ۴ - مشتری‌های سابق: اینگونه افراد مشتریان مناسبی نیستند چرا که مدت زیادی در هدف فروش قرار ندارند و یا خریدشان را به سمت محصولات رقیب برده‌اند.

## منحنی طول عمر رابطه خریدار و فروشنده:

تئوری منحنی طول عمر رابطه در سال ۱۹۸۷ مطرح شد که این مدل چگونگی ایجاد و توسعه یک رابطه را از مرحله آگاهی تا زوال نشان می‌دهد.

۱ - مرحله آگاهی (AWARENESS): این مرحله در هر زمان و مکانی ممکن است برای یکی از طرفین اتفاق بیفتد. در این مرحله یکی از طرفین با جلب توجه طرف دیگر به خود و طرف مقابل با داشتن انگیزه‌های مناسب وارد مرحله بعد می‌شوند.

۲ - مرحله اکتشاف (EXPLORATION): در این مرحله هر یک از طرفین می‌کوشد تا با چانه زنی با طرف مقابل از خصوصیات شخصیتی، قدرت، هنجارها و انتظارات وی آگاه شود. چنانچه نتایج حاصله رضایت بخش باشد، رابطه وارد مرحله بعد می‌شود.

۳ - مرحله گسترش (EXPANSION): در این مرحله نتایج رضایت بخش از رابطه باعث گسترش رابطه و طولانی‌تر شدن آن می‌شود. در غیر این صورت رابطه وارد مرحله زوال می‌شود.

۴ - مرحله تعهد (COMMITMENT): این مرحله مادامی که طرفین به گزینه‌های مناسب‌تر نرسیده‌اند و یا اینکه طرفین به دستیابی به اهداف خود امیدوارند ادامه می‌یابد. در غیر این صورت رابطه وارد مرحله زوال می‌شود

۵ - مرحله زوال (DISSOLUTION): در این مرحله یکی از طرفین یا هر دو طرف با فرض اینکه ادامه رابطه بین آنها ارزشی ایجاد نخواهد کرد، رابطه را ضعیف و یا بلافاصله قطع می‌کند که البته روند زوال بسته به میزان تعهد یک طرف به طرف مقابل دارد.

## تعریف ارتباط:

انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده به طوری که اطلاعات توسط دریافت کننده قابل درک باشد.

❖ انواع ارتباط:

ارتباط به دو دسته اصلی کلامی و غیر کلامی تقسیم می شود که هر کدام از آنها نیز تقسیم بندی خاص خود را دارند که خلاصه آن در جدول زیر درج شده است:

ارتباط کلامی	
ارتباط نوشتاری	ارتباط گفتاری
یادداشتها	رو در رو
نامهها	جلسات
گزارشات	ارائه

ارتباط غیر کلامی	
زبان ایما و اشاره	
حالات چهره	
رنگ	
موسیقی	

❖ پارازیت ارتباط:

پارازیتها و نویزهای مختلفی بر پیام و ارتباط تأثیر گذاشته و ارتباط غیر موثر را موجب می شود.

## توصیه های عمومی برای ارتباط خوب با مشتری

- ❖ صریح و قاطعانه صحبت کنید.
- ❖ ساده صحبت کنید.
- ❖ در جستجوی یک کار برجسته باشید.
- ❖ شنونده خوبی باشید.
- ❖ پیام خود را به صورت جذاب تهیه کنید.
- ❖ پیام خود را حتی المقدور خلاصه کنید.

## پاسخگویی به مشتری

الف) اهداف پاسخگویی:

- ❖ افزایش رضایت و وفاداری در مشتری
- ❖ ایجاد اطمینان و جلب اعتماد دو طرفه

❖ ایجاد روابط منطقی و عقلایی

❖ افزایش پویایی در سوال کنندگان

(ب) قالب‌های پاسخگویی:

❖ کتبی

❖ شفاهی

❖ ارتباطات غیرکلامی

❖ سایر

### هدف CRM:

هدف مدیریت ارتباط با مشتری، توانمند سازی شرکت به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان از طریق معرفی فرایندهای اتومات قابل اطمینان خدمات، جمع آوری و پردازش اطلاعات شخصی و سلف سرویس است. و سعی دارد تا فرایندهای متعدد خدمات به مشتری را در درون شرکت یکپارچه و اتومات سازد. (ایجاد و حفظ ارتباطی بلندمدت با مشتریان به طوری که هر دو طرف از آن سود ببرند)

در واقع اینگونه مدیریت، سه بخش از کسب و کار را درگیر می‌سازد. این بخشها عبارتند از: سیستم خدمات به مشتری، سیستم اطلاعات بازاریابی و سیستم مدیریت فروش. بخش اطلاعات بازاریابی، اطلاعات درباره محیط کسب و کار نظیر رقبا و متغیرهای فرامحیطی را فراهم می‌آورد.

بخش مدیریت فروش، برخی از فروشها و عملکردهای مدیریت فروش را اتومات می‌سازد. این بخش اولویت‌های مشتری، عادات خرید، پراکندگی جمعیت و همچنین کارایی کارشناسان فروش را ردیابی می‌کند. بخش خدمات به مشتری برخی از درخواست‌های خدمت، شکایات، بازگشت محصول و درخواست اطلاعات را اتومات می‌سازد.

بسیاری از مراکز تماس از نرم افزار CRM برای ذخیره سازی اطلاعات مشتری استفاده می‌کنند. هنگامی که مشتری تماس می‌گیرد، سیستم برای بازیابی و ذخیره اطلاعات مربوط به مشتری، به کارگرفته می‌شود. شرکت با خدمت رسانی سریعتر و کارآمدتر به مشتری و همچنین نگهداری اطلاعات وی در یک مکان، سعی می‌کند تا در هزینه‌ها صرفه جویی و مشتریان جدیدی را جذب کند.

راه کارهای CRM به مشتریان امکان می‌دهند تا خدمات موردنظرشان را از طریق کانال‌های متعدد ارتباطی دریافت نمایند. برای مثال، شاید شما بتوانید موجودی بانکی‌تان را از طریق تلفن WAP بدون گفتگو با مسوول مربوطه بررسی نمایید، بدین ترتیب هم در پول و هم در زمان صرفه جویی نمودید.

## اهداف کلی CRM:

- ✓ افزایش درآمد حاصله از فروش
  - ✓ افزایش میزان موفقیت در روابط با مشتریان
  - ✓ افزایش سود
  - ✓ افزایش میزان رضایت مشتریان
  - ✓ صرفه‌جویی در هزینه‌های اداری و بازاریابی و فروش
  - ✓ بهبود فرآیند ارتباط با مشتریان واقعی
  - ✓ ارائه محصولات صحیح به هر مشتری
  - ✓ ارائه محصولات صحیح از طریق کانال‌های صحیح به هر مشتری
  - ✓ ارائه محصولات صحیح در زمان صحیح به هر مشتری
- با انجام این کارها، سازمان‌ها باعث حفظ مشتری، اکتساب مشتری و سودآوری مشتری خواهند شد.
- ✓ سفارشی سازی
  - ✓ حمایت (خدمات پس از فروش)

## هدف هر CRM به طور خلاصه:

جذب، حفظ و سود رسانی است.

به عنوان نمونه:

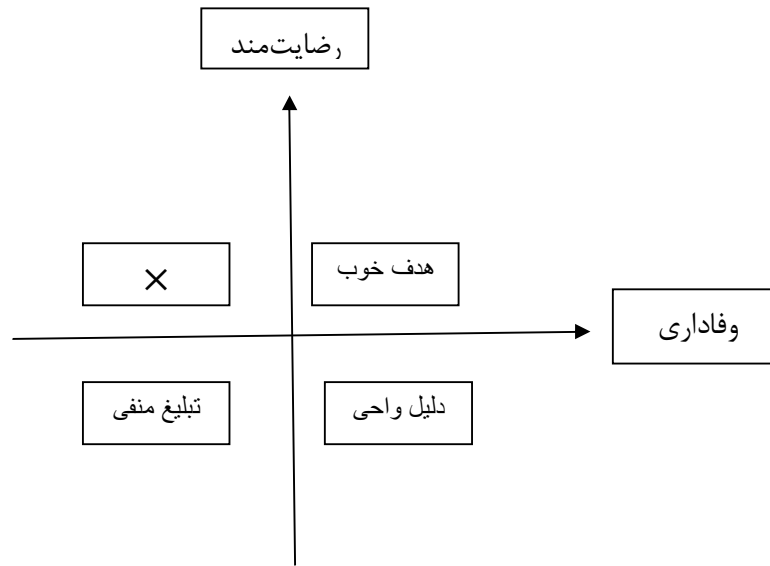
کمپانی‌های Start up: کمپانی‌هایی که بتازگی در حال شکل‌گیری هستند. چنین شرکت‌هایی سایت جذب مشتری را دارند با کمک تبلیغات عمومی شرکت‌های دسته دوم: مشتریانی دارند که می‌خواهد مشتریان خود را حفظ کرده و مشتریان جدید را نیز جذب می‌کند با کمک تبلیغات عمومی و خصوصی

برای پیاده‌سازی هدف‌های CRM دو اصل مهم رضایت و وفاداری مطرح می‌گردد.

✓ رضایت: شرط لازم برای وفاداری می‌باشد، اما کافی نیست.

✓ وفاداری: اگر رضایت نباشد، وفاداری بوجود نمی‌آید.

نمودار رضایت‌مندی و وفاداری مشتری:



بررسی دیدگاه‌ها درباره تجارت-مدیریت ارتباط با مشتری

**الف) دیدگاه بارنت (Burnett)**

- |                 |   |   |
|-----------------|---|---|
| ✓ کاهش هزینه    | ← | درآمد حاصل از فروش                        |
| ✓ افزایش درآمد  |   | بهبود میزان موفقیت                        |
| ✓ اثر استراتژیک |   | افزایش میزان رضایت‌مندی مشتری منجر به سود |

**ب) دیدگاه نول (Newell)**

- ✓ شناسایی بخش‌های مشتری
- ✓ درک اهمیت نسبی نیازها
- ✓ شیوه مثبت اثرگذار
- ✓ اندازه‌گیری نتایج
- ✓ نتایج خدمات پس از فروش

**ج) دیدگاه سوئیفت (swift)**

- ✓ ارائه محصول صحیح
- ✓ ارائه محصول از طریق کانال صحیح



✓ ارائه محصول در زمان صحیح

(د) دیدگاه گالبریث و راجرز

✓ سفارشی شده/ سفارشی سازی: تولید و عرضه محصول با در نظر گرفتن نظر مشتری

✓ ارتباط شخص شده

حمایت/ خدمات پس از فروش

### دسته بندی CRM: (سه کارکرد مدیریت ارتباط با مشتری)

الف) سیستم خدمات پیش از فروش

ب) سیستم خدمات فروش

ج) سیستم خدمات پس از فروش



### پیش نیازهای اصلی اجرای CRM:

اجرای یک راهبرد موفق CRM در یک سازمان به سه عامل کلیدی زیر بستگی دارد:

#### الف) آموزش کارکنان سازمان

مهمترین موضوع و حتی چالش در اجرای CRM همکاری کارکنان سازمان است. هیچ سیستمی بدون وجود و ایجاد فرهنگ سازمانی، موفقیتی بدست نخواهد آورد. کارکنان سازمان باید در زمینه تعامل با مشتریان، روانشناسی ارتباط با مشتری، جمع آوری اطلاعات بازار و کسب هوش بازاریابی دوره‌های تخصصی و کاربردی را آموزش ببینند و در صورت وجود نرم افزار یا هر سیستم اطلاعاتی CRM در سازمان، کارکنان بتوانند به طور کارآمد از آن استفاده کنند. این آموزش ها کمک شایانی به ایجاد فرهنگ مورد نیاز جهت اجرای CRM نیز می کند.

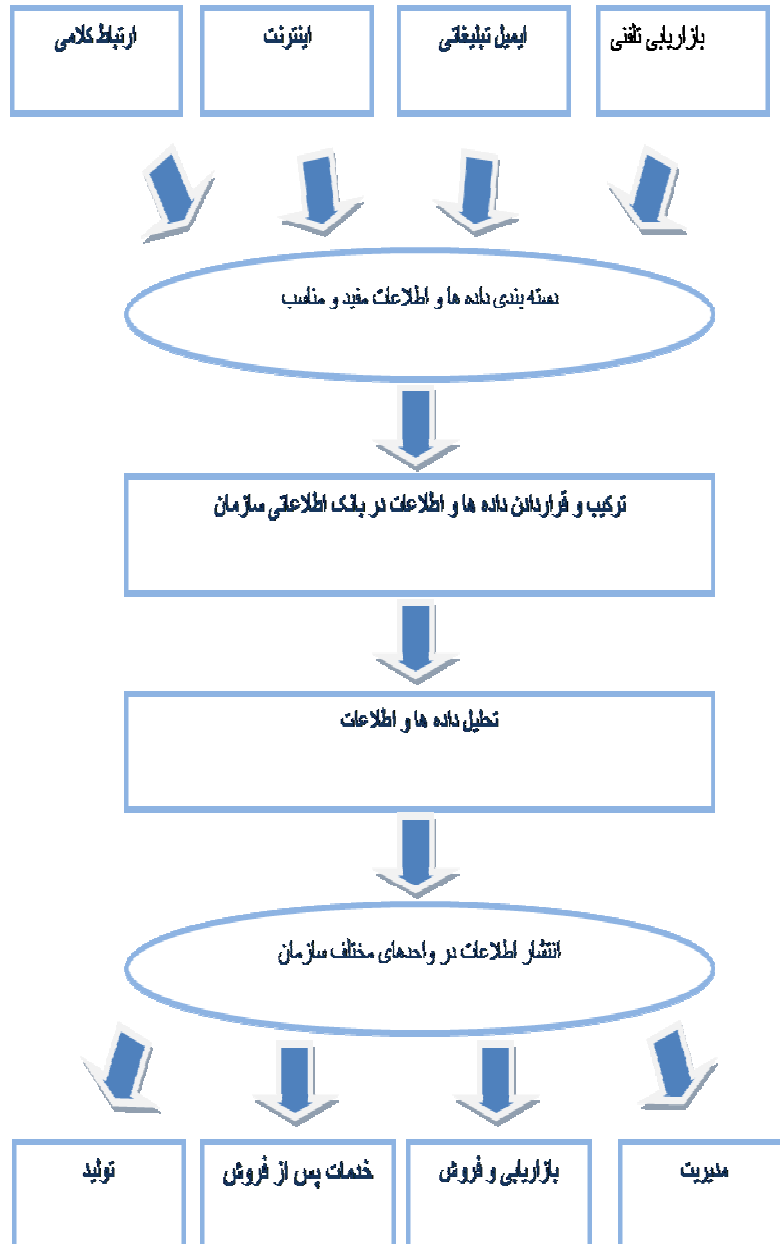
#### ب) بازنگری فرایندها و طراحی فرایندهای جدید

در هر سیستم مدیریتی، رویکرد فرایندی به فعالیت های سازمان از اهمیت بسیاری برخوردار است. سازمان ها نمی توانند بدون طراحی خوب و منطقی فرایندها به اهدافشان دست پیدا کنند. شاید به همین دلیل سازمان ها باید نیاز و اهداف تجاری خود را تعریف نمایند و فرایندهای مرتبط با CRM را برای دستیابی به این نیازها بهبود و توسعه بخشد.

### ج) به کارگیری فناوری های نوین

به کارگیری CRM محتاج تغییراتی در زیرساخت های سازمان و به کارگیری فناوری های جدید است، مانند مقررات کاری جدید، بانک های اطلاعاتی، فناوری اطلاعات و غیره؛ این تغییرات به تحولاتی مفید و مؤثر در سازمان منجر می شود.

نمونه ای از جریان اطلاعات یک سیستم CRM در شکل زیر نشان داده شده است:



## استراتژی CRM در برخورد با مشتری:

الف) چهار حالت مختلف برای مشتری وجود دارد: کلیدی، سهم بالا، بالقوه، معادله‌ای  
 ب) چهار حالت مختلف برای سازمان وجود دارد: بسیار امن، امن، آسیب‌پذیر، شکننده



• زیر خط افقی پررنگ، مشتری‌های کم ارزش و بالای خط، مشتری‌های پر ارزش قرار دارند و در خط عمودی پررنگ سمت راست، سازمان‌های ضعیف و سمت چپ خط، سازمان‌های قدرتمند قرار گرفته‌اند.

### نیمه اول:

حالت اول: مشتری کلیدی است و سازمان با حفظ موقعیت مشتری است این حالت، بهترین حالت است. مشتری اعتماد زیادی به سازمان دارد و هرچه سازمان ارائه دهد با اطمینان خریداری می‌کند.

حالت دوم: مشتری همان است ولی رفتارش در قبال سازمان مانند حالت قبل نیست بلکه از امنیت کمتری برخوردار است. سازمان برای اینکه به حالت ایده‌آل برسد باید سرمایه‌گذاری کند، تا موقعیت خود را حفظ کند.

حالت سوم: مشتری با سهم بالا داریم ولی رقابت مقابله جویانه است.

حالت چهارم: مشتری با سهم بالا داریم و شرکتی داریم که باید سرمایه‌گذاری کند تا بتواند مشتری را مشتری خودش کند.

### نیمه دوم:

حالت اول: مشتری بالقوه و مدیریت برای سودآوری در سازمان حکم فرماست.  
دو حالت دیگر مدیریت سودآوری برای مشتری معادله‌ای تقریباً شرایط یکسان دارند.  
حالت دوم و سوم: مشتری معادله‌ای است ولی رفتار سازمان از بسیار امن به امن تغییر یافته است.  
حالت چهارم: مشتری بالقوه داریم و سازمان باید با گزینش تصمیم بگیرد که محصولاتش را به چه کسی بدهد.

### نیمه سوم:

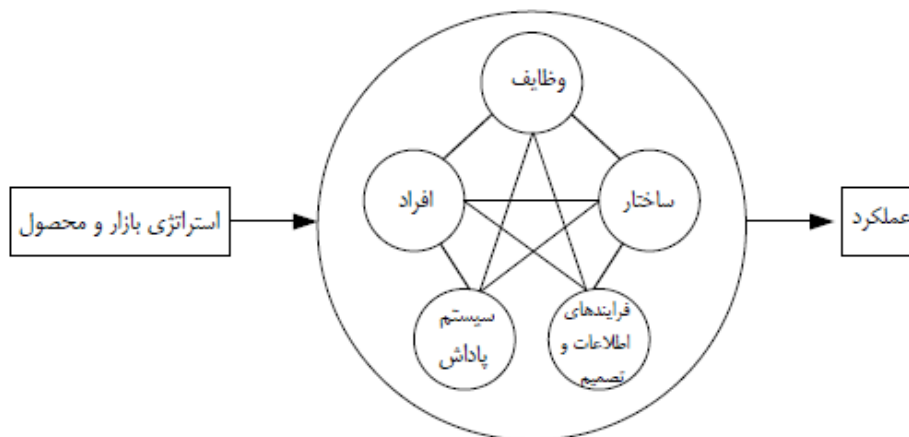
حالت اول: بدترین حالت ممکن است هم سازمان شکننده داریم و هم مشتری کم ارزش  
حالت دوم: مشتری کم ارزش و مدیریت درآمد که تنها به فکر بازگشت سرمایه هستیم.  
حالت سوم و چهارم: همان حالت قبل را دارد و تنها بقا در بازار مهم می‌باشد.

### نیمه چهارم:

حالت اول: مشتری کلیدی است ولی سازمان به حدی ضعیف و شکننده است که مجبوریم برای نگه داشتن مشتری هر کاری لازم باشد انجام دهیم.

حالت دوم: مدیریت باید به حدی دقیق باشد که بتوانیم مشتری‌های قوی را نگهداریم. (سود، درآمد، زیان)  
حالت سوم: سخت‌ترین حالت در مرزهاست و باید با سرمایه‌گذاری کردن بتوان مشتری را جذب نمود.  
حالت چهارم: سازمان در این حالت نیز آسیب‌پذیر است و باید به شدت به فرصت‌ها توجه نماییم تا بتوان سازمان را در حد خوبی نگه داشته و گرنه مشتری را از دست می‌دهیم یا سازمان را ضعیف‌تر می‌نماییم.  
بدترین حالت در مرزهاست باید به حدی تلاش کنیم و بتوانیم سرمایه‌گذاری کنیم تا مشتری جذب شود.

### نمودار اثرات CRM بر ساختار سازمانی:



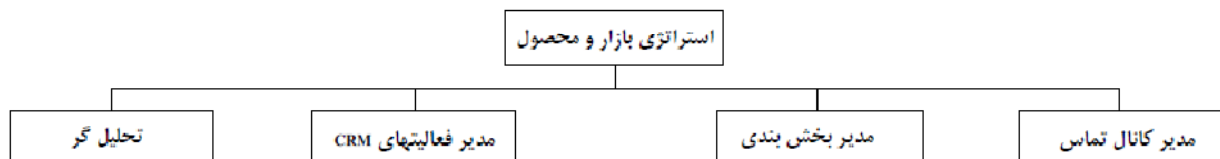
متغیرهای طراحی سازمان



چهار نقش CRM:

چگونه	کی	کجا	چی
How	when	where	what

بررسی ساختار CRM:



### تحلیل گر:

What	Where	When	How
			✓ مشتری صحیح
			✓ داده‌ها
			✓ تحلیل پایگاه دانش
			✓ ایجاد و آزمون فرضیات
			✓ بررسی بازار
			✓ کنترل ساختار و میزان

### مدیر فعالیت‌های CRM:

- ✓ تست کردن محصولات جدید و مدیریت ارتباط با شرکت‌های راه دور و مراکز پستی
- ✓ ارائه صحیح استراتژی، زمانبندی، مدیریت تولید و تبلیغات
- ✓ ارائه صحیح طراحی محصولات
- ✓ تعیین استراتژی‌های فعالیت
- ✓ ارائه کالا و خدمات صحیح به مشتریان
- ✓ انجام عملیات بازاریابی و پیدا کردن مراکز هدف

### مدیر بخش بندی CRM:

- ✓ زمان صحیح در مورد اقدامات، تماس‌ها، رفتارها و حریم شخصی مشتری تصمیم می‌گیرد
  - ✓ برنامه‌ریزی و زمانبندی فعالیت‌ها
- در این قسمت دو نوع اقدامات وجود دارد:

الف) (Above the Line) ATL: یکبار برای عوام تبلیغ می‌شود

ب) (Below the Line) BTL: تبلیغ به صورت شخصی انجام می‌گیرد

### مدیر کانال تماس:

- ✓ مدیریت مسیرهای صحیح هماهنگ سازی پیغام‌ها در مسیرهای مختلف
- ✓ از طریق کدام افراد، چگونگی توزیع و چگونگی اطلاع رسانی بررسی می‌گردد.

چرا یک کسب و کار با خطر شکست مواجه است؟

- ✓ عدم وجود تجربه

- ✓ نداشتن سرمایه کافی
- ✓ نداشتن جایگاهی مناسب
- ✓ قراردادهای اعتباری ضعیف
- ✓ استفاده شخصی از سرمایه‌های تجاری

### سه کلید اصلی در سنجش رضایت مشتری

الف) ارزیابی رضایت مشتری در حالت کلی: در این حالت نظر کلی مشتری را در قبال محصول یا خدماتی که دریافت کرده است بدست می‌آوریم و کیفیت نسبی با توجه به تجربه، مشخص می‌گردد. درک کیفی معمولاً در یکی از سه شکل زیر ارزیابی می‌گردد:

- کیفیت کلی
- میزان اعتماد
- میزان راضی بودن مشتری

ب) ارزیابی وفاداری مشتری: وفاداری مشتری بازتاب دهنده علاقه او برای خرید دوباره محصول یا خدمات است. رضایت مشتری عامل اصلی در پیش بینی خرید دوباره است و مستقیماً تحت تأثیر عوامل مهمی مانند ارزیابی کیفیت محصول و خدمات می‌باشد.

ج) ارزیابی مجموعه‌ای از صفات محصول یا خدمات: تأثیر پاسخ‌های رضایت داشتیم/ رضایت نداشتیم در ارزیابی بخش‌های سودمند ویژگی‌های یک محصول بسیار مهم است. یک محقق بازاریابی باید بخش‌هایی را تعریف کرده و توسعه بدهد که در رضایت مشتری از صفات یک محصول مؤثر و مهم‌اند. این مشتری است که باید قضاوت کند که محصول به درد بخور بوده یا خیر، متناسب با موقعیت بوده یا نه، فراتر از احتیاج بوده یا نه .....

### نرم‌افزارهای CRM:

مهمترین نرم‌افزارهای CRM:

- Microsoft Dynamic CRM
- SAP (systems, Applications & product)
- Oracle
- People Soft

نرم‌افزارهای CRM ایرانی:

- نرم‌افزار سامانه مدیریت ارتباط با مشتریان آزاد
- اتوماسیون اداری و ارتباط با مشتری

• نرم افزار ارتباط با مشتری CRM HIBERD

- Damsun Harmony CRM
- Shetab CRM
- Paya CRM

**شکست پروژه های CRM:**

زمانی که پروژه نتواند اهداف مورد نظر را برآورده نماید گفته می شود پروژه شکست خورده است. اشتباهاتی که منجر به شکست می گردد به سه دسته تقسیم می شوند:

الف) اشتباهات فردی	ب) اشتباهات فرآیند	ج) اشتباهات محصول
<p>فقدان مهارت مدیریتی</p> <p>ناسازگاری اعضای تیم</p> <p>کارکنان خیانت کار</p>	<p>زمان بندی غیر واقعی</p> <p>فشار زمان</p> <p>ضعیف بودن تست و تضمین کیفیت</p>	<p>سفرهای سازی بیش از حد</p> <p>محصول</p> <p>کوتاهی در انجام تغییرات</p> <p>تحویل کار به صورت یکجا</p>

**استانداردهای CRM:**

• مدیریت رفتار با مشتری (ISO ۱۰۰۰۱)

این استاندارد حاوی راهنمایی برای کدهای رفتاری رضایتمندی مشتری برای سازمان است. چنین کدهایی با نشان دادن اینکه مشتریان چه انتظاراتی از سازمان و محصولاتش دارند می تواند احتمال بروز مشکلات و حذف علل شکایات و اختلاف را کاهش دهد.

• مدیریت شکایات مشتری (ISO ۱۰۰۰۲)

راهنمایی هایی را برای برنامه ریزی، طراحی، توسعه، نگهداری و بهبود مستمر یک فرآیند داخلی رسیدگی به شکایات مشتریان را فراهم می آورد. اطلاعات بدست آمده از فرآیند رسیدگی به شکایات می تواند منجر به بهبود محصولات و فرآیندها شود. در صورتی که شکایات به درستی رسیدگی گردد می تواند اعتبار سازمان را صرف نظر از اندازه، موقعیت و نوع فعالیت بهبود بخشد

• مدیریت منازعات مشتری (ISO ۱۰۰۰۳)



این استاندارد فرآیند حل اختلافات، راه‌حل‌ای برای جبران رسیدگی شکایات شرکت‌هایی است که در بخش داخلی راهکاری برای رفع این مشکلات ندارند. این استاندارد بین‌المللی می‌تواند به سازمان‌ها و افراد در ارزیابی اثر بخشی کارایی و بی‌طرفی فرآیند حل اختلافات سازمان کمک کند.

#### • مدیریت رضایت مشتری (ISO ۱۰۰۰۴)

این استاندارد راهنمایی برای تعریف و استقرار فرآیندهایی برای اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری ارائه می‌نماید که رضایت مشتری به میزان تلقی مشتری از برآورده شدن خواسته‌هایش گفته می‌شود.

### چالش‌های پیاده‌سازی CRM در سازمان

می‌توان چالش‌های اصلی را که ممکن است یک سازمان در پیاده‌سازی CRM با آنها مواجه شود، به سه مورد اصلی زیر تقسیم کرد:

#### الف) هزینه راه‌اندازی اولیه

هزینه راه‌اندازی اولیه، یکی از چالش‌های CRM محسوب می‌شود. ممکن است سازمان‌ها بر روی ابزارهای کاربردی مدیریت مشتری، مقادیر زیادی سرمایه‌گذاری کرده باشند. از آنجا که ممکن است بعضی از این ابزارها کاربردی اختصاصی داشته باشند، به سختی می‌توان آنها را در بخش‌های مختلف به اشتراک گذارد.

#### ب) ابزارهای کاربردی یکپارچه

سازمان‌ها به ابزارهای کاربردی یکپارچه‌ای نیاز دارند که بر اساس چرخه‌های حیات مشتری و تعاملات صورت گرفته با مشتری ایجاد شده باشد. سازمان‌هایی که به مدیریت تعاملات صورت گرفته با مشتری به زبان‌ها و واحدهای پولی مختلف نیاز دارند، نمی‌توانند CRM را از طریق فناوری‌های سنتی به اجرا در آورند و این کار برایشان بسیار مشکل خواهد بود.

#### ج) همکاری بخش‌های مختلف

CRM یک رویکرد یکپارچه است و نیازمند همکاری بخش‌هایی از کسب و کار می‌باشد که قبلاً به صورت خودمختار عمل می‌کردند. داده‌هایی که در یک بخش جمع‌آوری شده‌اند، باید در تمام بخش‌های دیگر به اشتراک گذارده شوند. ممکن است بعضی از بخش‌ها نسبت به اشتراک داده‌های خود با دیگران، اظهار بی‌میلی و نارضایتی نمایند.

### نتایج استفاده از CRM:

- \* بکارگیری داده‌ها و اطلاعات مشترک به برتری در مدیریت دانش منجر می‌شود؛
- \* منتفع شدن سازمانها از طریق بهبود نگهداری اطلاعات، تقویت آنها در جهت تخصیص آسان منابع و یافتن بهترین راه‌حلها و متناسب سازی سریع آنها با نیازهای مشتریان؛

\*توسعه و بکارگیری یک چارچوب «مدیریت دانش» مناسب و یک سیستم مدیریت موثر برای بدست آوردن سرمایه فکری برای سازمان و اعمال نفوذ بر آن

\* افزایش کار تیمی، کاهش بار کاری و بهبود اثربخشی به طرز چشمگیر.

### نمونه های موفق به کارگیری CRM:

#### \* شرکت سیسکو:

شرکت سیسکو (Cisco Company) یکی از ارابه دهندگان سیستم‌های شبکه‌های اینترنتی است که بسیاری از دولت‌ها، شرکت‌ها و دانشجویان و دانشگاهیان در سراسر جهان از آن استفاده می‌کنند؛ درآمد سالانه این کمپانی در سال ۲۰۰۴ میلادی بیش از ۲۲ میلیارد دلار بوده و تنها از خدمات پس از فروش خود، مبلغ ۴/۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۴ سود کسب کرده است.

سیسکو مدعی است که راهکارهای این شرکت باعث افزایش درآمد خدمت گیرندگان، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، توانمندسازی کارکنان، تغییر فرهنگ کاری شرکت‌ها و یکپارچه سازی فرآیندهای مربوطه به هسته‌ی اصلی کسب و کارها می‌شود.

اینترنت مهمترین نقش را در جذب و نگهداری و افزایش تعداد مشتریان برای شرکت سیسکو ایفا می‌کند. با مراجعه ماهانه بیش از ۵/۲ میلیون کاربر به پایگاه اینترنتی سیسکو، این شرکت در مدیریت آنلاین ارتباط با مشتری کاملاً خیره و با تجربه شده است.

آنچه مشخص است سیسکو هدایت و انتقال مشتریان به کانال ارتباطی آنلاین را به عنوان یکی از اهداف خود قرار داده و بر استمرار این هدف تاکید دارد.

در سال ۱۹۹۶، تنها ۵ درصد از سفارشات مشتریان شرکت از طریق پایگاه اینترنتی آن دریافت می‌شد اما سیسکو توانست میزان رضایت مشتریان خود را در نوع سفارشات اینترنتی از ۴/۳ در سال ۱۹۹۶ به ۶/۴ در سال ۲۰۰۳ افزایش دهد و همین رضایتمندی باعث افزایش سفارشات مشتریان به صورت آنلاین شده است.

بدون تردید چنین موفقیتی بدون چشم‌انداز وسیع و برنامه‌ریزی دقیق و اجرای موثر آن برنامه‌ها قابل حصول نبوده است. سیسکو توجه خود را به مراقبت از مشتری معطوف کرد و در این میان از فناوری اطلاعات و ابزارهای آن به بهترین نحوه بهره‌برداری کرد به طوری که مشتریان این شرکت می‌توانند از طریق کامپیوتر و به صورت بصری با کارکنان سیسکو مشکلات خود را مطرح و برطرف نمایند.

به طور نمونه، عوامل مشخصی به دفعات و به طور همزمان با مشتریان از طریق پیام‌های فوری و زنده ارتباط برقرار می‌کنند تا به نیاز آنان در فضای وب پاسخ دهند. به علاوه، مشتریان می‌توانند با سیسکو از طریق ایمیل یا حتی تلفن با شرکت تماس داشته باشند.

مشخصاً توجه سیسکو به مدیریت ارتباط با مشتری و بررسی و نظارت بر شاخص‌های عملکرد، برای این شرکت منافع بسیاری داشته است. این شرکت با اجرای اتوماسیون و در نتیجه کاهش هزینه خدمات به مشتری توانسته معادل ۳۴۰ میلیون دلار در یک سال صرفه‌جویی داشته باشد.

### \* امداد خورو سایپا

به عنوان اولین شرکت درصنعت خودرو سازی کشور و پنجمین شرکت ایرانی موفق به دریافت استاندارد مدیریت رسیدگی به شکایات مبتنی بر ISO ۱۰۰۰۲ از شرکت TÜV NORD آلمان شد. به گزارش روابط عمومی شرکت امداد خودرو سایپا این استاندارد مدیریتی با تکیه بر درک اهمیت شکایات مشتریان، ارائه و استقرار یک نظام مناسب به منظور شناسایی توقعات و انتظارات مشتریان، تجزیه و تحلیل نظرات آنها و در نهایت ارائه بازخورد به منظور بهبود خدمات را فراهم می نماید.

بر پایه این گزارش آقای مهندس مارکلائی مدیر عامل امداد خودرو سایپا در مراسم دریافت این استاندارد گفت: سیستم ها و استانداردها ابزاری هستند که می توان با کمک آنها در جهت تحقق سریعتر اهداف و آرمانها و رسیدن به نقطه مطلوب گام برداشت. وی گفت: شرکت امداد خودرو سایپا بعنوان یک واحد خدماتی با بیش از ۳ میلیون مشتری در سراسر کشور مسئولیت سنگینی بر عهده دارد که با جاری سازی استاندارد ایزو ۱۰۰۰۲ در شرکت امداد خودرو سایپا مشتریان در کوتاهترین پروسه زمانی می توانند حقوق قانونی خود را مطالبه نمایند.

مهندس مارکلائی خاطر نشان کرد: این شرکت هدف اصلی و آرمان واقعی خود را، کسب رضایت و وفاداری مشتری تعریف کرده و ارائه خدمات مطلوب، مطابق نظر مشتری را در تمامی سطوح سازمانی جاری سازی کرده است.

وی با بیان اینکه مشتریان بهترین مشاوران این شرکت هستند تاکید کرد: شرکت امداد خودرو سایپا با دریافت و جاری سازی سیستم ایزو ۱۰۰۰۲ (رسیدگی به شکایات) از نظرات مشتریان به عنوان مشاوران امین و کم هزینه بهره مند خواهند شد.

وی تاکید کرد تجربه نشان داده است شرکت هایی که شکایت، نقد و انتقاد مشتریان را نه تنها بعنوان تهدید تلقی نمی کنند بلکه از آن به عنوان یک فرصت استفاده می نمایند همواره توانسته است به سطوح بالای تعالی سازمانی دست یابد. وی رویکرد شرکت امداد خودرو سایپا در دریافت استاندارد ایزو ۱۰۰۰۲ را، بهره گیری از نظرات مشتریان به عنوان مشاوران امین و پاسخگویی به انتظارات و نیاز های مشتریان توصیف کرد.

مهندس مارکلائی گفت: بر اساس فرآیند های این استاندارد مشتری سریعتر می تواند شکایات و نارضایتی خود را از بابت خدمات اعلام کرده و مراحل کاری خود را در کوتاه ترین زمان ممکن پیگیری نماید. وی در پایان گفت: پروژه های زیادی در راستای تعالی سازمانی و سرآمدی در شرکت امداد خودرو سایپا تعریف

شده و همچنین در آینده نزدیک با راه اندازی چندین طرح مهم مکانیسم های ارتباطی این شرکت با مشتریان تسهیل خواهد شد.

شایان ذکر است پیش از شرکت امدادخودرو سایپا چهار شرکت ایرانی که در زمینه های پتروشیمی، لوازم خانگی، مشاوره فنی و خدمات مسافرتی فعالیت دارند این استاندارد را دریافت کرده اند

### مدیریت ارتباط با مشتری در ایران:

به تعبیر پرفسور کاتلمشتری بخشی از دارایی ناملموس سازمان است که درترازنامه های مالی سازمان قرار ندارد و همین امر منجر به بی توجهی مدیران و مجریان سازمان به آنان شده است.

در ایران از آنجا که همیشه عرضه کمتر از تقاضا و نیازبازار بوده آنچه در فراگرد بازار نقش اصلی را بازی می کرد، تولید کننده و فروشنده بوده اند و تولید کننده درجهت سود آوری، کالایی را با کیفیتی نامرغوب و نامناسب تولید میکرد و فروشنده آن را برای عرضه در ویتترین ها قرار می داد و آن چه مورد توجه نبود خریدار، انتظارات و سلیقه وی بود. خریدار نیز برای رفع نیاز و انتظارات ناچار تن به تهیه کالای و خدمات مناسب میداد. اما امروزه با پیشرفت های صنعتی در رقابتی شدن صنایع هرچند محدوده رابطه تولید کننده خریدار و مشتری خریدار در حال تغییر به سوی مشتری مداری و رابطه مشتری تولید است.

در راهبرد مشتری مداری، بازاریابی به عنوان راهبر بازار مورد توجه قرار میگیرد. بازاریابی در فضای مشتری مداری در جهت نیاز و سلیقه مشتری درصدد برنامه ریزی و خلق بازار جدید، بازار سنجی و بازاریابی میکند. بازاریابی به عنوان پل واسطه بین سازمان و مشتریان نیازهای مشتریان را به سازمان و دیدگاه سازمان و تولیدات کالا و خدمات آن را به مشتریان ارائه میدهد در این فرآیند، تعاملی درجهت افزایش بهره وری و کارایی از نوآوری ها و ابداعات خودی در جهت بهبود وضعیت کالا و خدمات تولید شده ایجاد کالا و خدمات جدید منطبق بر انتظارات مخاطب و مشتری ایجاد میشود.

از این رو است که بازاریابی به عنوان ستون فقرات صنعت و خدمات در فرآیند بازار و اقتصاد مورد توجه اقتصاددانان، بازاریابان، سرمایه گذاران و صاحبان صنایع قرار می گیرد و آنان خود را محتاج به این علم و فن می دانند. اما از آنجا که پدیده بازاریابی در ایران دارای قدمتی نه چندان طولانی و ریشه دار است برای جلوگیری از خطاها و آنتروپی نیاز به استفاده از تجربه کشورهای داریمی که در این زمینه قدمتی طولانی تر دارند.

