

مدیریت ارتباط با مشتری

(از نظریه تا اجرا)

CRM

همراه با بررسی راه‌حل‌های نرم‌افزاری

ویراست دوم

تألیف:

آسیه ناظمی

فاطمه گرجی

نیاز دانش

تقدیم بہ

پیشوازان عرصہ علم و عمل

چکیده

ساختارهای نوین سازمان‌ها، خطوط حرکتی و طرح‌های تغییر، بازمهندسی و آینده‌نگری آنها ناظر بر این واقعیت است که فضای رقابتی میان افراد، سازمان‌ها و حتی کشورها، به سوی خلق ارزش از طریق تغییر در محیط داخل و تطابق هرچه بیشتر با محیط بیرون، در راستای کسب منافع بیشتر، به‌پیش می‌رود. در این میان، از جمله اجزای ثابت محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها، مشتریان آنها هستند که توانایی حفظ ارتباط و سپس مدیریت آنها، از جمله ابزارهای اثربخشی و راز ماندگاری در دنیای ابررقابتی امروز است.

در سال‌هایی که چندین دور، سازمان‌ها پس از آزمون راهکارهای گوناگون و کسب تجارب مختلف، به این مهم پی بردند که فارغ از آرایه محصولات (کالاها و خدمات) برتر، توجه به مشتریان به عنوان مهمترین عامل افزایش سهم بازار و توسعه همه‌جانبه سازمان، منجر به تقویت توان رقابت‌پذیری خواهد شد. به دنبال تقویت این رویکرد بود که مشتری به یکی از منابع حیاتی هر سازمان و ضامن بقا و حیات آن تبدیل شد.

گرایش به جنبه‌های مختلف حفظ، ارتباط و مدیریت مشتریان به‌عنوان یک رویکرد اصیل، ریشه در خصوصیات کهن فرهنگی و اجتماعی هر جامعه دارد و در این میان سازمان‌ها نیز خواسته یا ناخواسته حتی پیش از علمی‌شدن مباحث مرتبط با حوزه مدیریت، این هنر را هرچند به‌صورتی غیر علمی، در پیشبرد اهداف خود به‌کار می‌گرفتند. لیکن پس از طرح موضوع ارتباط با مشتریان در قالب یک نظام و رویکرد علمی مدیریتی، بسیاری از سازمان‌ها به سوی این مفهوم گرایش پیدا کرده و آن را در ساختار اداره امور خود به‌کار بستند. امروزه نیز با توجه به ظهور ابزارهای فناوری، شاهد آن هستیم که همان بسترهای علمی و نظام‌مند مدیریت مشتریان و ارتباط با آنها، با چهره‌ای جدید و با نام مدیریت ارتباط با مشتری مطرح شده است و به‌واسطه به‌کارگیری ابزارها و قابلیت‌های فناوری اطلاعات، در قالبی بهبود یافته جهت یاری‌رسانی و خدمت به سازمان‌ها تجهیز شده است.

با توجه به جایگاه این حوزه از علم در ساختار مدیریت و اهمیت آن در اداره امور سازمان‌ها، همچنین کمبود یک مرجع و منبع علمی که توانسته باشد به‌گونه‌ای جامع حوزه‌های تئوریک و عملیاتی مدیریت ارتباط با مشتری را مورد بررسی قرار دهد، نسبت به تدوین و تألیف مجموعه حاضر اقدام شد. کتاب پیش رو، تألیفی فرارشته‌ای¹ در ارتباط با حوزه‌های مدیریت، علوم ارتباطات و مهندسی کامپیوتر است که در سازماندهی آن سعی شده با رویکردی جامع، نسبت به پوشش جنبه‌های مختلف فنی و غیرفنی این علم، اقدام شود. روند مطالب آرایه شده و سازماندهی فصول این مجموعه به‌گونه‌ای است که از طرح کلیات و مفاهیم آغاز شده و تا عمیق‌ترین مباحث تخصصی به‌پیش می‌رود. بر همین اساس، توالی مطالب مورد بحث این نوشتار که در ادامه فهرست شده، به آن ماهیت راهنمایی جامع با

¹ Cross Discipline

گرایش‌های علمی و عملی بخشیده است:

❖ فصل اول: مبانی نظری و شناخت مفاهیم

❖ فصل دوم: ساختار عملکرد و اجزای CRM

❖ فصل سوم: فناوری CRM و ابعاد فنی آن

❖ فصل چهارم: فرایند پیاده‌سازی و استقرار CRM

❖ فصل پنجم: مدیریت پروژه‌های CRM

❖ فصل ششم: طبقه‌بندی راه‌حل‌ها و آرایه‌دهندگان سیستم‌های CRM

در پایان بر اساس ساختار آرایه مطالب این نگاشته، انتظار می‌رود که خوانندگان گرامی با هر تخصص، تجربه و زمینه تحصیلی قادر باشند بهره‌مندی لازم را بر اساس نیازهای حرفه‌ای و علمی خود از مجموعه حاضر به‌دست آورده و این اثر مرجعی برای توسعه دانش و علم توأم با عمل باشد.

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۵.....	چکیده.....
۱۳.....	پیش‌گفتار.....
۱۵.....	فصل اول: مبانی نظری و شناخت مفاهیم
۱۶.....	مقدمه.....
۱۷.....	مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری.....
۲۱.....	○ تعریف مشتری.....
۲۴.....	○ انواع مشتری.....
۲۵.....	○ چرخه حیات مشتری.....
۲۶.....	○ ارتباط با مشتری.....
۲۸.....	• شبکه‌های ارتباط با مشتریان.....
۲۹.....	تاریخچه و سیر تکامل.....
۳۵.....	اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری و اهداف آن.....
۳۹.....	نظام مدیریت ارتباط با مشتری و محدوده آن.....
۴۰.....	○ بازاریابی.....
۴۰.....	○ فروش.....
۴۲.....	○ خدمات پشتیبانی.....
۴۲.....	لزوم کاربرد نظام مدیریت ارتباط با مشتری.....
۴۵.....	تأثیر نظام مدیریت ارتباط با مشتری بر ساختار سازمان.....
۴۶.....	ارزشیابی عملکرد نظام مدیریت ارتباط با مشتری.....
۴۷.....	انتظارات مشتریان و اندازه‌گیری رضایت مشتری.....
۵۱.....	استاندارد ایزو و نظام مدیریت ارتباط با مشتری.....
۵۳.....	○ ارتباط بین خانواده ایزو ۱۰۰۰۱.....
۵۳.....	○ ارتباط ایزو ۱۰۰۰۱ با سایر استانداردهای ایزو.....
۵۴.....	جمع‌بندی.....
۵۵.....	فصل دوم: ساختار عملکرد و اجزای CRM
۵۶.....	مقدمه.....
۵۷.....	ساختار سیستم‌های CRM.....

۵۸	○ سطح تحلیلی (ANALYTICAL CRM)
۵۹	○ سطح عملیاتی (OPERATIONAL CRM)
۶۱	• خودکارسازی فعالیت‌های بازاریابی (EMA)
۶۱	• خودکارسازی فعالیت‌های فروش (SFA)
۶۲	• خودکارسازی فعالیت‌های پشتیبانی و خدمات به مشتری (CSS)
۶۴	○ سطح تعاملی (COLLABORATIVE CRM)
۶۵	ساختار ارتباط با مشتریان در CRM
۶۸	گام‌های ارتقا و بهبود عملکرد سیستم CRM
۷۳	دلایل حرکت سازمان‌ها به سوی CRM
۷۴	ویژگی‌های یک CRM خوب
۷۶	برداشته‌های نادرست در خصوص CRM
۷۸	جمع‌بندی
۷۹	<u>فصل سوم: فناوری CRM و ابعاد فنی آن</u>
۸۰	مقدمه
۸۰	محورهای عملکرد در CRM
۸۲	قابلیت‌های ساختاری و اجزای فنی سیستم‌های CRM
۸۴	معماری اطلاعاتی CRM
۸۵	انبار داده در CRM
۸۷	دیتامارت در CRM
۹۱	داده‌کاوی در CRM
۹۶	نمونه فناوری‌های مختلف مبتنی بر CRM
۹۶	○ مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری (e-CRM)
۹۷	○ مدیریت ارتباط سیار با مشتری (m-CRM)
۹۸	جمع‌بندی
۹۹	<u>فصل چهارم: فرایند پیاده‌سازی و استقرار CRM</u>
۱۰۰	مقدمه
۱۰۱	عوامل مهم در انتخاب سیستم CRM
۱۰۲	فرایند انتخاب، پیاده‌سازی و نگهداری سیستم‌های CRM
۱۰۲	○ ارزیابی و انتخاب
۱۰۲	• CRM به عنوان یک هدف سازمانی

۱۰۷.....	• بررسی کارایی CRM در سازمان
۱۰۹.....	• امکان‌سنجی سازمانی
۱۱۰.....	• ارزیابی میزان موفقیت و شناسایی ریسک‌های ممکن
۱۱۴.....	○ جذب و پیاده‌سازی
۱۱۴.....	• شناسایی و تعیین افراد کلیدی سازمان در استقرار سیستم CRM
۱۱۴.....	• توجه به سطوح فناوری در حین اجرای CRM
۱۱۵.....	• انتخاب متدولوژی و روش پیاده‌سازی CRM
۱۱۵.....	• یکپارچگی CRM با دیگر سیستم‌های سازمانی
۱۱۶.....	• به‌کارگیری کلیه قابلیت‌های ممکن CRM برای سازمان
۱۱۶.....	• لحاظ کردن مدیریت تغییر و تحول در پیاده‌سازی
۱۱۷.....	○ حفظ و نگهداری
۱۱۷.....	• تثبیت جایگاه CRM در سازمان
۱۱۸.....	• تأثیر سیستم‌ها و روش‌های پیاده‌سازی CRM در نظام سازمانی
۱۱۸.....	• استمرار آموزش کاربران و تضمین موفقیت سیستم
۱۱۸.....	• آزمون صحت عملکرد سیستم
۱۱۹.....	▪ تمرکز بر روی اهداف CRM
۱۱۹.....	جمع‌بندی
۱۲۱.....	فصل پنجم: مدیریت پروژه‌های CRM و نمونه‌های موفق
۱۲۲.....	مقدمه
۱۲۳.....	• روش‌های تهیه و تأمین سیستم‌های CRM
۱۲۴.....	○ طراحی و ساخت CRM
۱۲۶.....	○ خرید بسته CRM
۱۲۸.....	○ خدمات میزبانان CRM
۱۲۸.....	○ خدمات نرم‌افزاری CRM در بستر شبکه ابری
۱۳۱.....	چالش‌های اجرایی CRM
۱۳۴.....	• متغیرهای مهم در مدیریت پروژه‌های CRM
۱۳۶.....	• علل شکست برخی از پروژه‌های CRM
۱۳۹.....	• نمونه‌های موفق CRM
۱۴۳.....	جمع‌بندی

۱۴۵	فصل ششم: طبقه‌بندی راه‌حل‌ها و ارائه‌دهندگان سیستم‌های CRM
۱۴۶	مقدمه
۱۴۷	سرمایه‌گذاری سازمان‌ها با اندازه‌های متفاوت بر روی راه‌حل‌های CRM
۱۵۰	راه‌حل‌های CRM برای سازمان‌ها با اندازه‌های متفاوت
۱۵۴	معیارهای اصلی برای انتخاب راه‌حل‌های CRM
۱۵۵	طبقه‌بندی و انتخاب ارائه‌دهندگان راه‌حل‌های CRM
۱۵۷	نمونه‌هایی از نرم‌افزارهای مهم در بازار CRM
۱۶۵	ارزیابی شاخص‌های کلیدی برخی از راه‌حل‌های مطرح CRM
۱۶۶	جمع‌بندی
۱۶۹	واژه‌نامه انگلیسی به فارسی
۱۷۷	واژه‌نامه فارسی به انگلیسی

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱- تبدیل دیدگاه محصول‌محوری به دیدگاه مشتری‌محوری ۱۷
- شکل ۲- مقایسه دیدگاه فرایندی- یکپارچه (نوبن) و وظیفه‌ای-گسسته (سنٹی) در CRM (Hakim, 2004) ۱۹
- شکل ۳- چرخه حیات مشتری و اجزای آن ۲۶
- شکل ۴- انواع ارتباط مشتریان در سازمان ۲۷
- شکل ۵- شبکه‌های ارتباطی CRM ۲۸
- شکل ۶- ساختار مفهومی و عملکردی CRM ۳۹
- شکل ۷- محدوده نظام بازاریابی ۴۱
- شکل ۸- مسیر حرکت نیازها و انتظارات مشتریان ۴۳
- شکل ۹- ساختار شکل‌گیری سطح رضایت مشتریان ۴۸
- شکل ۱۰- فرایند شکل‌گیری و کیفیت رضایت مشتری ۴۹
- شکل ۱۱- ساختار مفهومی سیستم‌های CRM ۵۷
- شکل ۱۲- دیدگاه یکپارچه در خصوص ارتباط مشتری و سازمان ۶۶
- شکل ۱۳- گام‌های ارتقای عملکرد CRM در سازمان‌ها ۶۹
- شکل ۱۴- ساختار ارتباطی انبار داده و دیتامارت ۸۸
- شکل ۱۵- ساختار کلان انبار داده عملیاتی ۹۰
- شکل ۱۶- ساختار تعاملات در داده‌کاوی ۹۶
- شکل ۱۷- عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری انتخاب سیستم CRM ۱۰۱
- شکل ۱۸- منابع مؤثر بر شناخت اهداف سازمان در خصوص CRM ۱۰۵
- شکل ۱۹- مراحل ارزیابی و انتخاب CRM در سازمان‌ها ۱۰۶
- شکل ۲۰- فرایند شناسایی دلایل حرکت به سوی سیستم‌های CRM ۱۰۷
- شکل ۲۱- منابع اطلاعاتی مؤثر بر بررسی کارایی CRM در سازمان ۱۰۹
- شکل ۲۲- متغیرهای اثرگذار بر میزان آمادگی سازمان در جذب CRM ۱۱۱
- شکل ۲۳- مراحل و اقدامات حین پیاده‌سازی CRM در سازمان ۱۱۴
- شکل ۲۴- مراحل و اقدامات پس از استقرار CRM در سازمان ۱۱۷
- شکل ۲۵- میزان تمایل به استفاده از راه‌حل‌های CRM در سازمان‌های بزرگ ۱۵۱
- شکل ۲۶- میزان تمایل به استفاده از راه‌حل‌های CRM در سازمان‌های کوچک و متوسط ۱۵۲
- شکل ۲۷- راه‌حل‌های CRM برای سازمان‌ها با اندازه‌های متفاوت ۱۵۳
- شکل ۲۸- جایگاه جهانی برخی از راه‌حل‌های CRM ۱۵۴

فهرست جدول‌ها

جدول ۱- ابعاد ارزش محصولات (کالاها و خدمات).....	۲۳
جدول ۲- ویژگی‌های دو دیدگاه سنتی و نوین فروش.....	۴۲
جدول ۳- مقایسه انبار داده‌ها با دیتامارت.....	۸۹
جدول ۴- مقایسه راه‌حل‌های تهیه سیستم‌های CRM.....	۱۳۰
جدول ۵- ارزیابی و رتبه‌بندی راه‌حل‌های CRM منتخب فارستر.....	۱۵۵
جدول ۶- ارزیابی و رتبه‌بندی راه‌حل‌های CRM.....	۱۵۶
جدول ۷- شاخص‌های کلیدی برخی از راه‌حل‌های مطرح CRM.....	۱۶۵

پیش‌گفتار

در دنیای رقابتی امروز، اعتبار یک سازمان موفق، بر پایه روابط بلندمدت و اثربخش با مشتریان بنا می‌شود. از این‌رو، مشتری و رضایت او رمز موفقیت هر سازمان و ضامن بقای آن محسوب می‌گردد. در همین خصوص مهم‌ترین عامل جلب رضایت و ایجاد وفاداری مشتریان را می‌توان علاوه بر دریافت محصولات مورد انتظار، ارائه خدمات برتر و مناسب به آنها دانست و سازمانی که یکی از اهداف عالی خود را ارائه خدمات مناسب و خلق ارزش با محوریت تأمین انتظارات و نیازهای مشتری قرار داده باشد، می‌تواند با رعایت و به‌کارگیری سایر اصول مدیریت در کنار قابلیت‌های فناوری اطلاعات، حرکت خود را در مسیر موفقیت تضمین کند.

توجه به مشتری در قالب‌های مختلف نظیر جلب رضایت مشتریان، جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان قدیمی تجلی پیدا می‌کند و از آن با نام "مشتری‌محوری" یاد می‌شود که بر ارائه خدمات مناسب بر پایه شناخت و پوشش نیازها، علاقه‌مندی‌ها و انتظارات مشتریان در تقابل با امکانات سازمان اشاره دارد. از جمله ویژگی‌های مشتری‌محوری که جایگاه خاصی به آن بخشیده، حفظ یکپارچگی اطلاعات مربوط به مشتریان جهت ارائه خدمات بهتر به آنها است. این اطلاعات یکپارچه و مرتبط به هم، سازمان را در جهت ارائه خدمات مناسب و مطابق با نیازها و انتظارات مشتریان، همچنین تهیه گزارش‌های تحلیلی و آماری یاری می‌کنند.

با توجه به مباحث فوق مشخص می‌شود که یکی از اصول مهم مشتری‌محوری، ایجاد و حفظ رابطه‌ای مؤثر، مستمر و مناسب با مشتریان است. بنابراین تعریف چگونگی و ماهیت این ارتباط اهمیت فراوانی دارد. این ارتباط پویا و با اهمیت می‌بایست با توجه به شیوه‌های کارآمد و بر اساس برنامه‌ها و فرایندهایی مدون و مطابق با اهداف، امکانات و سیاست‌های سازمان، برنامه‌ریزی شده و اجرا شود. در همین راستا و با هدف فوق، نظام‌ها و سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)¹ شکل گرفته و توسعه پیدا کردند و امروزه نیز با تجهیز آنها به وسیله قابلیت‌های مختلف فناوری اطلاعات²، شاهد تحولات گسترده‌ای در شیوه‌های تجارت، نحوه مدیریت و ارتباط سازمان با مشتریان هستیم.

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که مدیریت ارتباط با مشتری نظامی است که سعی بر آن دارد کلیه فرایندها و ارتباطات درون و برون‌سازمانی مرتبط با مشتری را به صورت یکپارچه و هماهنگ با

¹ Customer Relationship Management

² Information Technology

مطلوبیت‌ها و منافع هر دو طرف (مشتری و سازمان) سامان بخشیده و راهبری کند. همان‌طور که اشاره شد امروزه با مطرح شدن قابلیت‌های فناوری اطلاعات و کاربرد آنها در مدیریت ارتباط با مشتری، سیستم‌های مذکور در قالب نرم‌افزارها و راه‌حل‌های سازمانی ارایه می‌شوند. هرچند که برقراری ارتباط با مشتریان به صورت یک نظام سازمانی بسیار مهم است، لیکن هنگامی که این نظام با ابزار فناوری اطلاعات تجهیز و پشتیبانی می‌شود، ارزش افزوده فراوانی را برای سازمان به دنبال خواهد داشت. البته در این خصوص و در رابطه با جایگزینی فناوری به جای عامل انسانی، ذکر این نکته ضروری به نظر می‌رسد که حتی با ظهور و کاربرد سیستم‌های قدرت‌مند سازمانی که بر پایه قابلیت‌های فناوری اطلاعات بنا شده‌اند، نمی‌توان منکر تأثیر و جایگاه مهم عامل انسانی در این نظام شد؛ چرا که در آخرین سطوح تحلیل و استنتاج اطلاعات، تنها خرد و اندیشه آدمی است که می‌تواند نقش ایفا کرده و با توجه به ابعاد و متغیرهای مختلف، اقدام به تصمیم‌گیری کند. این در حالی است که تاکنون هیچ‌یک از سیستم‌ها، ابزار و ماشین‌های فناوری قادر به پوشش چنین سطحی از قابلیت‌ها و هوشمندی نبوده‌اند.

به هر حال؛ گفتار حاضر نشان از جایگاه مشتری به عنوان یکی از منابع اصلی سازمان و اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری در تأمین منافع سازمان‌ها و مطلوبیت‌های مشتریان دارد. بر این اساس با توجه به سیر منطقی ارایه مطالب، در تألیف آن از جدیدترین منابع و یافته‌های معتبر بین‌المللی در کنار تجربیات و یافته‌های بومی، بهره گرفته شده، امید است گامی در توسعه دانش و پیشبرد علمی میهن عزیزمان برداشته شده باشد.

قابل ذکر است ویراست دوم کتاب حاضر، با توجه به نیاز روزافزون سازمان‌ها به جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی، انتخاب و در نهایت پیاده‌سازی راه‌حل مناسب مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، نگاشته شده است. در واقع خلأ وجود اطلاعاتی تکمیلی و مقایسه‌ای در خصوص هر یک از نرم‌افزارها و راه‌حل‌های CRM بر اساس نیازمندی‌های سازمان‌ها با اندازه‌های متفاوت و ویژگی‌های ارایه‌دهندگان آنها محسوس بوده است، لیکن به ارایه فصلی مجزا (فصل ششم) در خصوص طبقه‌بندی راه‌حل‌ها و ارایه‌دهندگان سیستم‌های CRM پرداخته شد.

از خوانندگان گرامی و صاحب‌نظران ارجمند خواهشمندیم که با ارایه نظرات و رهنمودهای ارزنده خود به Info@crmbook.ir یا www.crmbook.ir، مؤلفان را در غنی‌سازی هرچه بیشتر مطالب ارایه شده، یاری رسانند.

آسیه ناظمی - فاطمه گرجی

سال ۹۳

فصل ۱

مبانی نظری و شناخت مفاهیم

موضوعات اصلی این فصل:

- مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (تعریف مشتری، انواع مشتری، چرخه حیات مشتری، شبکه‌های ارتباط با مشتریان)
- تاریخچه و سیر تکامل مدیریت ارتباط با مشتری
- اهمیت و اهداف مدیریت ارتباط با مشتری
- محدوده مدیریت ارتباط با مشتری (بازاریابی، فروش، خدمات پشتیبانی)
- تأثیر نظام مدیریت ارتباط با مشتری بر ساختار سازمان
- ارزشیابی عملکرد نظام مدیریت ارتباط با مشتری و اندازه‌گیری رضایت مشتریان
- استاندارد ایزو در خصوص مدیریت ارتباط با مشتری