

# CRM

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

## مدیریت ارتباط با مشتری

علی آزادگان



## فهرست مطالب

8	مفاهیم اولیه CRM
9	تعریف CRM
10	هدف CRM
10	بخش های اصلی CRM
10	CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است
۱۰	مشتری (Customer)
۱۰	روابط (Relationship)
۱۰	مدیریت (Management)
10	اجزای تشکیل دهنده crm
۱۰	مشتری
11	انواع مشتری
۱۱	مشتریان داخلی
۱۱	مشتریان خارجی
۱۱	مشتریان شیفته
۱۱	مشتریان شاد
۱۲	مشتری راضی
۱۲	مشتری ناراضی
۱۲	مشتریان خشمگین
۱۲	مشتری باهوش
۱۲	مشتری با وجدان
۱۲	مشتری سیاستمدار
۱۲	مشتری تحصیل کرده
۱۲	مشتری شکاک

۱۲..... مشتری مثبت

۱۲..... مشتری قیمت شکن

۱۲..... مشتری از خود راضی

۱۳..... مشتری و همراه

۱۳..... مشتری عصبی

۱۳..... مشتری نادان

۱۳..... مشتری سر درگم

۱۳..... مشتری پر خاشگر

۱۳..... مشتری بی نزاکت

۱۴..... مشتری فریبکار

۱۴..... مشتری متکبر

14..... تقسیم بندی مشتریان بر اساس پایه های تصمیم گیری

۱۴..... مشتریان منطقی

۱۴..... مشتریان احساسی

۱۴..... مشتریان عرفی

14..... تقسیم بندی مشتریان از لحاظ ارزش که برای سازمان دارند

۱۴..... مشتری های پلاتینی

۱۴..... مشتریان طلایی

۱۴..... مشتریان نقره ای

۱۵..... مشتریان برنزی

۱۵..... مشتریان قلعی

15..... MBTI

15..... مشتریان وفادار

16..... وفاداری در مشتری

16..... عوامل موثر بر وفاداری مشتری

17..... برنامه های ایجاد وفاداری

17..... طراحی برنامه های ایجاد وفاداری در مشتری

18..... اجرا برنامه های ایجاد وفاداری

18.....	گام‌های اجرای موفق برنامه‌های ایجاد وفاداری
19.....	قوانین ایجاد وفاداری در مشتریان
19.....	ارزیابی برنامه‌های ایجاد وفاداری
۱۹.....	شاخص رضایت مشتری
۱۹.....	ارزش مدت حیات مشتری
۲۰.....	بخش بندی مشتریان
20.....	ارتباط با مشتریان
۲۰.....	ارتباط تک به تک
21.....	رضایت مشتری چگونه اندازه‌گیری می‌شود
21.....	چرا مسئله مشتریان شاکی، اهمیت دارد
21.....	ارتباط با مشتری شاکی در سه سطح اتفاق می‌افتد
۲۱.....	سطح مبتنی بر واقعیت
۲۲.....	سطح حسی
۲۲.....	سطح هویتی
22.....	فرهنگ پاسخگویی و سازمانهای موفق
22.....	مدیریت اعتراض مشتریان
23.....	تفاوت در رفتار با انواع مشتریان شاکی
۲۶.....	مدل رضایت مندی مشتری سوئدی
26.....	ارزش حیات مشتری
26.....	مفهوم ارزش مشتری
27.....	چرخه حیات مشتری
۲۷.....	مراحل اصلی چرخه حیات مشتری
28.....	محاسبه ارزش دوره عمر مشتری CLV
28.....	روش های متداول محاسبه CLV
۲۸.....	روش RFM
۲۸.....	روش SOW
29.....	ارتباطات
۲۹.....	انواع کانال های ارتباطی

۲۹.....	جلسات حضوری و رو در رو
30.....	فن آوری های CRM
31.....	انبار داده
۳۱.....	اهداف و ویژگی های انبار داده
۳۲.....	تفاوت های انبار داده با مخزن داده
۳۲.....	اهمیت مخزن داده و انبار داده در برنامه های بازاریابی
۳۳.....	انبار داده عملیاتی (ODW)
۳۳.....	انبار داده سازمانی (EDW)
۳۳.....	نقش انبار داده در سیستم های پشتیبانی تصمیم
۳۴.....	انبار داده مجازی
۳۴.....	طراحی و استقرار یک انبار داده
۳۴.....	هماهنگ سازی انبار داده با اهداف مدیریت ارتباط با مشتری
۳۵.....	طراحی ساختار انبار داده
۳۵.....	پیاده سازی انبار داده
۳۶.....	محدودیت های داده های مختصر
۳۶.....	سیستم های مدیریت پایگاه داده
۳۷.....	فرآیندهای داده کاوی
۳۷.....	ابزارهای داده کاوی
۳۷.....	کاربردهای داده کاوی
38.....	مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری یا eCRM
38.....	انواع CRM
۳۸.....	عملیاتی (operational)
۳۸.....	تحلیلی (analytical)
۳۸.....	مشترک (collaborative)
39.....	پیاده سازی CRM
39.....	ارزیابی آمادگی سازمان ها برای اجرای CRM
41.....	گام های طراحی موفق سیستم مدیریت ارتباط با مشتری
۴۱.....	گام اول: تجزیه و تحلیل نیازمندی ها

۴۱	.....	گام دوم: اختصاصی سازی و نمونه سازی
۴۱	.....	گام سوم: استقرار برنامه
۴۲	.....	گام چهارم: حسابرسی بعد از اجرا
42	.....	تهیه طرح و رویکرد
۴۲	.....	گام اول: شروع
۴۲	.....	گام دوم: درگیر کردن افراد لازم
۴۲	.....	گام سوم: انتخاب مشاور
۴۲	.....	گام چهارم: محدود ساختن انتخاب
۴۲	.....	گام پنجم: انتخاب سیستم مناسب
۴۳	.....	گام ششم: اجرا سیستم
43	.....	ده نکته کلیدی در اجرای موفق CRM
43	.....	علل شکست پروژه های CRM
۴۴	.....	اشتباهات متداول استراتژیک
۴۴	.....	اشتباهات متداول تاکتیکی
45	.....	استانداردهای CRM
۴۶	.....	ISO 10001 مدیریت رفتار با مشتری
۴۶	.....	ISO 10002 مدیریت شکایات مشتری
۴۶	.....	ISO 10003 مدیریت منازعات مشتری
۴۷	.....	ISO 10004 مدیریت رضایت مشتری
47	.....	معرفی برترین نرم افزارهای CRM
۴۸	.....	Microsoft Dynamics CRM
۴۹	.....	ویژگیهای اصلی
۵۰	.....	مزایای تجاری
۵۱	.....	نرم افزار Sage ACT
۵۱	.....	قابلیت های نرم افزار Chaos Intellect



استفاده از تکنیک های مدیریت ارتباط با مشتری به کسب و کارها کمک می کند تا نسبت به رفتار مشتریان آگاهی یافته و عملیات تجاری را طوری تغییر بدهید تا در مسیر خدمت به مشتری قرار گیرد. در واقع CRM به کسب و کارها کمک می کند که به ارزش مشتریانشان پی برده و برای بهبود ارتباط با آنها سرمایه گذاری کنند. هر چه شناخت بیشتری از مشتریان خود داشته باشید طبیعتاً نسبت به نیازهایشان نیز پاسخگو تر خواهید بود.

به طور کلی، بنا به دلایل زیر سازمانها علاقه دارند تا سیستم های CRM را در مجموعه خود پیاده سازی کنند:

- 1- همیشه برای کسب بهترین نتایج، نیاز به شناخت عمیق مشتریان و یک برنامه دقیق و عمیق بازاریابی است. CRM به سازمانها کمک می کند تا شناختی عمیق تر نسبت به نیازها و خواسته های مشتریان پیدا کرده و یک برنامه پویای بازاریابی تدوین نماید.
- 2- همه مشتریان به یک اندازه اهمیت ندارند و به یک اندازه باعث سودآوری سازمان نمی شوند. یکی از فواید پیاده سازی سیستم های CRM کشف کردن، جذب نمودن و حفظ بهترین مشتری هاست.
- 3- بعضی روال های فروش در سازمان تکرار می شود. اگر این روال ها شناسایی شده و به کار گرفته شود، فروش سریعتر و بی نقص تر صورت خواهد پذیرفت.
- 4- پاسخگویی و رفع نیاز مشتریان با استفاده از CRM، فرآیندی بهینه تر خواهد داشت که منجر به رضایت بیشتر مشتری خواهد شد.
- 5- یکی از راههای افزایش درآمد، توجه به مشتریان فعلی و کسب درآمد از آنهاست. زیرا هزینه فروش کالا به یک مشتری جدید، 6 برابر فروش به مشتریان فعلی است.
- 6- CRM ها مدعی هستند که خدمت رسانی به مشتری را بهبود می بخشند. این راهکار، ارتباطات ما بین سازمان و مشتری را به طرق ذیل تسهیل می سازد: فراهم آوردن اطلاعات محصول، اطلاعات مصرف محصول و پشتیبانی فنی از طریق وب سایت هایی که معرفی می شوند، کمک در شناسایی مشکلات بالقوه پیش از بروزمشکل، فراهم آوردن مکانیسمی کاربرپسند برای ثبت شکایات مشتری، فراهم آوردن مکانیسم



سریعی برای رسیدگی به مشکلات و شکایات، فراهم آوردن مکانیسم سریعی برای رفع مشکلات خدمت رسانی، شناسایی نحوه تعریف کیفیت از دیدگاه مشتری و طراحی استراتژی خدمت رسانی برای هر مشتری بر اساس نیازمندی های وی، فراهم آوردن مکانیسم سریعی برای مدیریت و برنامه ریزی زمانی نگهداری، تعمیر و پشتیبانی، فراهم آوردن مکانیسمی برای ردیابی قراردادهای مشتری با شرکت.

## تعریف CRM



برای سود آوری، باید به دنبال روابط بلند مدت و فروش های طولانی مدت بود و به فروش های مقطعی اکتفا نکرد. مدیریت روابط با مشتریان عبارت است از : مجموعه گام هایی که به منظور ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه سازی روابط طولانی مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان برداشته می شود. روابط بلند مدت، یعنی به فروشهای مقطعی و تک محصولی اکتفا نکنیم و با ایجاد یک حس خوب و پیشنهاد محصولات متنوع، مشتری را با سازمان درگیر کنیم.

تعریفی دیگر از مدیریت ارتباط با مشتری می گوید: مدیریت ارتباط با مشتری یعنی ایجاد و حفظ ارتباط شخصی شده با مشتریان سود آور، از طریق استفاده مناسب از فناوری های اطلاعات و ارتباطات.

تعریف دیگری از مدیریت ارتباط با مشتری می گوید: مدیریت ارتباط با مشتری، استراتژی جامع کسب و کار و بازاریابی است که فناوری، فرآیندها و تمام فعالیت های کسب و کار را حول مشتری یکپارچه می سازد.

اگر تمام تعاریف CRM را بررسی کنیم، همه آنها از سه نگرش نسبت به مدیریت ارتباط با مشتری نشات می گیرند که سعی شده است در تعاریف بالا هر سه رویکرد گنجانده شود:

1. گروهی CRM را استراتژی می دانند.
2. گروهی CRM را فرآیند می دانند.
3. گروهی CRM را سیستم اطلاعاتی و نرم افزار های یکپارچه سازی می دانند.

## هدف CRM

هدف در CRM، مدیریت بر روابط با مشتریان است و فرض بر آن است که مشتریان نه فقط به دلیل محصول متمایز و منطبق با نیازهایشان بلکه به دلیل تعلق خاطر به روابطشان با عرضه کنندگان محصولات، از یک سازمان خرید می کنند.

## بخش های اصلی CRM



بنای CRM هم از نقشه ها، استراتژی ها و مصالحی ساخته می شود که یک مدیر CRM باید آنها را بشناسد تا بتواند از CRM به عنوان ابزاری کارآمد در سازمان خود استفاده کند. مصالحی که برای ساخت بنای CRM در سازمان مورد نیاز است عبارتند از: مشتری، ارتباطات و مدیریت.

### CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است:

**مشتری (Customer):** منظور از مشتری، مصرف کننده نهایی است که در روابط ارزش آفرین، نقش حمایت کننده را دارا می باشد.

**روابط (Relationship):** منظور از روابط، ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمندتر از طریق ارتباطی یاد گیرنده می باشد.

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

## اجزای تشکیل دهنده crm

**مشتری:** یکی از سه پایه مهم CRM مشتری است. خریدار یا مشتری به کسی می گویند که تمایل به معاوضه دارایی خود با دارایی دیگری دارد. این دارایی می تواند کالای مشخص، یا یک موضوع معنوی باشد. به عبارت دیگر، مشتری کسی است که نیاز و خواست خود را، خودش تعیین و تعریف می کند و بابت کالاها و خدمات سازمان، حاضر است مبلغ آن را بپردازد. ولی زمانی این هزینه را متقبل می شود که در کالاها و

خدمات تحویلی، ارزشی را ببیند که پرداخت آن هزینه را توجیه نماید و بین کالاها و خدمات موجود متنوع حق انتخاب دارد.

در CRM، مشتری عبارت است از تمام هستی یک سازمان و به عبارتی رییس واقعی سازمان مشتری آن است، بطوری که در چارت سازمانی مشتری در راس یعنی بالاتر از مدیر عامل قرار می گیرد، مدیر عامل در پایین آن و همینطور در ادامه کلیه واحدهای دیگر، که در واقع این القاء کننده اهمیت مشتری در بین واحدهای سازمان می باشد.

## انواع مشتری



مشتری را به طرق مختلفی می توان تقسیم بندی کرد. در برخورد با هر مشتری، ابتدا باید فهمید که او در چه دسته بندی قرار می گیرد. سپس با هر مشتری، رفتار و برخورد متناسب با خودش را باید داشت. مشتری را می توان به دو دسته بسیار کلی مشتریان داخلی و مشتریان خارجی تقسیم بندی کرد.

**مشتریان داخلی:** که همان کارکنان سازمان ها هستند. این دسته از مشتریان از این جهت اهمیت دارند که یک مشتری داخلی ناراضی نمی تواند رضایت مشتری خارجی را فراهم کند.

**مشتریان خارجی:** ارباب رجوع، مشتری خارجی سازمان است که به دنبال خدمت سریع، آسان، دقیق، همراه با انعطاف، نظم، ادب و نزاکت و با اطلاعات مناسب و پاسخ گویی کافی در یک محیط پاک است. می توان مشتری را از نظر میزان رضایتی که از سازمان دارد را به دسته های زیر تقسیم بندی کرد:

**مشتریان شیفته:** در صورت ارائه خدماتی بیش از انتظار مشتری، می توان به مشتریان شیفته دست یافت. اینها مشتریان متعصب و پروپا قرص سازمان شما هستند و با اصرار دیگران را به سوی سازمان شما می کشانند. حتی از خودشان هزینه می کنند تا سازمان شما را به شهرت برسانند. اینها ارزشمندترین مشتریان شما هستند.

**مشتریان شاد:** این مشتری میزان وفاداریش به شما بیشتر است، زیرا شما را باور دارد و از شما نزد دوستانش تعریف می کند و مشتریان جدیدی را می آورد. ولی این مشتری توقعاتی نیز دارد که باید در ابتدا خود را آماده برآورده ساختن توقعات بعضا نابجای او نمایید وگرنه نداشتن برنامه منطقی و مدون برای برآورده ساختن او می تواند او را به مشتری ناراضی مبدل کند.

**مشتری راضی:** مشتری راضی کسی است که در حال حاضر، راضی بوده ولی هنوز جزء مشتریان ارزشی و وفادار و دائمی ما نیست. این مشتری در سطح خوبی قرار داشته ولی دمدمی مزاج بوده و رقیب ما می تواند نظر او را تغییر دهد.

**مشتری ناراضی:** او به جای راضی بودن، متأسفانه در گروه مخالفان و ناراضیان شما قرار داد. زیرا شما نیازش را برآورده نکرده اید و رقبای شما بهتر از شما به او سرویس داده اند، بنابراین تلاش کنید تا با ارائه خدمات بنیانی از ابتدا مانع نارضایتی مشتریان شوید.

**مشتریان خشمگین:** عملکرد شما و سازمانتان نه تنها موجب رضایت آنها نشده بلکه آنها را ناراحت و حتی خشمگین کرده است. این نوع مشتریان در پی انتقام گیری بوده و برای نابودی شما تلاش می کنند و کمترین خواسته آنها محو شما و سازمانتان از صحنه است .

مشتری را بر اساس روانشناسی رفتار هم می توان به دسته های زیر تقسیم بندی کرد:

**مشتری باهوش:** در برخورد با این دسته از مشتریان، اجازه دهید تا خودش مسیر رسیدن به نیازهایش را مشخص کند. در این صورت از هوش او در راه رسیدن به اهداف سازمانی خود بهره برده اید.

**مشتری با وجدان:** این دسته از مشتریان از زرق و برق و کارهای نمایشی پر سر و صدا بیزارند. ولی امیال و نیات انسان دوستانه این مشتریان فوق العاده است ، چنان که اگر حتی رغبتی به معامله احساس نکنند ، حمایتان خواهند کرد.

**مشتری سیاستمدار:** این مشتری خیلی به بحث و مجادله های سیاسی علاقه مند است. شما باید به صراحت به او بگویید که شما تنها یک کاسب اید و ترجیح می دهید کار سیاست را به سیاستمداران واگذار کنید.

**مشتری تحصیل کرده:** نام این مشتریان با رشته ای از القاب و عناوین کوتاه و بلند آمیخته است. برای برانگیختن ایشان از ذکر عناوین و صفات ارزنده خود صرف نظر کرده و با طرح داستان کوتاه شخصیت و الان آنها را مورد تاکید قرار دهید.

**مشتری شکاک:** این گونه مشتریان همواره دنبال دلایلی هستند ، تا از معامله امتناع کنند. از این رو برانگیختن آنها کار سهل و آسانی نیست . اگر تلاش شما در ترغیب ایشان حاصلی نداشت ، با طرح پرسشی ، انگیزه آنها را برای انجام معامله خود جویا شوید.

**مشتری مثبت:** از هر گونه موانع ذهنی مبرا است . برای ترغیب او تنها کافی است از این اصل طلایی استفاده کنید : بی درنگ کالای خود را به نمایش بگذارید، آن را معرفی کنید ، توافق مشتری را به دست آورید و با اظهار تشکر معامله را به پایان برسانید.

**مشتری قیمت شکن:** این گونه مشتریان می کوشند که برای معامله هر چیزی ، تخفیف چشمگیری بگیرند. از این رو شما باید با قاطعیت، قیمت هر نوع خدمات را برایشان توجیه کنید.

**مشتری از خود راضی:** این نوع مشتریان با استفاده از هر فرصتی به شما تفهیم می کنند که پیشاپیش از چگونگی و کیفیت خدمات و یا عقاید شما آگاهند. بهترین برخورد با این گونه مشتریان ، متقاعد کردن

ایشان در نهایت زیرکی و بدون فوت وقت است. آنها باید باور کنند که خدمات شما نسبت به دیگران از امتیازات بیشتری برخوردار است و نیاز ایشان را برطرف می کند.

**مشتری و همراه:** بسیاری از مواقع، به همراه مشتری دوستی است که به اصطلاح از کیفیت و چگونگی کار سررشته دارد و اغلب هم با تکذیب نقطه نظرهای فروشنده می پردازد و در واقع یک مزاحم به شمار می رود. در چنین شرایطی مشاور فروش باید با توسل به ترفندهای خود هر دو نفر را به معامله ترغیب کند، در عین حال پس از حصول توافق، فقط سخنان مشتری را کانون توجه قرار داده و به همراه بی اعتنا باشد. چنانچه به این نتیجه رسیدید که همراه، فردی مؤثر است و مشتری، بی چون و چرا به حرفها و نظرات او گوش می کند، حتماً به همراه توجه کنید و در واقع کانون توجه شما باید بیشتر همراه باشد تا خود مشتری.

**مشتری عصبی:** این گونه مشتریان اغلب بی تجربه و بی دست و پا بوده و از ارتکاب اشتباه در هراسند. قبل از هر گونه معامله ای با این نوع مشتریان، باید مانند یک دوست با ایشان رفتار کرده و تنش عصبی آنها را فرو نشاند.

**مشتری نادان:** اگر به این نوع مشتری بگویید  $1+1=2$  می شود او می گوید که  $1+1=5$  می شود! با وجود این اشتباه او را به رخش نکشید. به عکس وانمود کنید که تحت تاثیر و هوش و خرد او قرار گرفته اید و به پاس قدردانی از نکته های هوشمندانه ای که از وی آموخته اید، قصد دارید بهترین خدمات خود را به او عرضه کنید و اطمینان دارید که مورد توجه او قرار خواهد گرفت. آنگاه با در نظر گرفتن تخفیف و با ایجاد انگیزه ای دیگر، قبل از اینکه پشیمان شود به معامله خاتمه دهید.

**مشتری سردرگم:** در برخورد با چنین مشتری، نخست بکوشید که با طرح چند سؤال به علت گیجی او پی ببرید و سپس در قالب پرسش و پاسخ این علت را برایش توجیه کنید. به این ترتیب با اهرمی که در اختیار دارید، به سهولت بر موانع ذهنی او چیره شده و وی را تا مرز انعقاد قرارداد هدایت خواهید کرد.

**مشتری پرخاشگر:** کنترل این نوع مشتری مستلزم مهارت فراوانی است، زیرا او با یافتن کوچک ترین بهانه ای به بحث و جدل می پردازد. یک اصل اساسی در تجارت و بازرگانی می گوید: همیشه حق با مشتری است، حتی اگر اشتباه کند فراموش نکنید که هدف شما انجام معامله است و نه اثبات اشتباه مشتری. به هر حال پیروزی در مباحثه، به قیمت از دست دادن مشتری، هرگز هدف فروشنده حرفه ای نیست. به هر تقدیر بکوشید اطلاعاتی را درباره او کسب کنید و در عین حال هرگز در بازی اش شرکت نکنید. سپس در نهایت شکیبایی و خویشتن داری، گفت و گو را تا حصول یک نتیجه ادامه دهید.

**مشتری بی نزاکت:** این دسته از مشتریان نیز در همه جا یافت می شوند. هرگونه تلاشی برای مهار کردن وقاحت آنها بی ثمر است. تنها راه چاره، مقاومت در برابر بی نزاکتی آنهاست. اگر بی ادبی آنها جنبه شخصی پیدا کرد و به صداقت رنگ و بوی توهین و تهدید به خود گرفت و غیر قابل تحمل شد، از تلافی کردن اجتناب کرده و بکوشید با متانت گفت و گو را به گونه ای فیصله بدهید.

**مشتری فریبکار:** دشوارترین مشتریان در این طبقه قرار می گیرند که ضمن تملق و چاپلوسی فروشنده، از خرید هر چیزی امتناع می کنند. آنها اعتراف میکنند که فوق العاده تحت تاثیر خدمات شما و نحوه عرضه بیان آن قرار گرفته اند و اذعان دارند که خدمات شما نسبت به آن فوق العاده ارزشمند است. درعین حال خیلی بی ثباتند. آیا مقاومت آنها ناشی از بی نیازی است و یا به رغم نیاز مبرمشان توانایی خرید ندارند؟ هر دو حالت جواب سؤال باید بررسی و شناخته شود.

**مشتری متکبر:** نیازهای روانی او با تملق دیگران ارضاء می شود. از این رو باید با ظرافت شخصیت او را ستود و چون مسئولی که نظر و عقیده اش محترم است، از وی نظر خواهی کرد.

## تقسیم بندی مشتریان بر اساس پایه های تصمیم گیری

یکی از مهمترین تقسیم بندی مشتریان، تقسیم بندی بر اساس پایه های تصمیم گیری است. البته در همه افراد درصدی از شخصیت های زیر وجود دارد، ولی یکی از آنها غالب است. آدم ها خیلی راحت تیپ تصمیم گیریشان را لو می دهند. در همان برخورد اول و در همان مکالمات اول می توان به تصمیم گیری افراد پی برد.

**مشتریان منطقی:** مشتریانی هستند که پایه منطقی تصمیم گیری در آنها پر رنگ تر است و بر اساس منطق و حساب و کتاب تصمیم گیری میکنند. مشتریان منطقی کمتر وارد حاشیه میشوند و برای خرید خیلی تحقیق میکنند.

**مشتریان احساسی:** بلافاصله و بر اساس احساسات تصمیم گیری میکنند. برای این دسته از مشتریان مهم این است که از محصول یا خدمات لذت برند و کاری به مشخصات ندارد. این دسته از مشتریان خیلی اهل احوالپرسی و بحث های اقتصادی هستند. برای فروش خدمات یا محصول به این دسته از مشتریان، زود وارد بحث نشوید. چون زده خواهند شد.

**مشتریان عرفی:** برای این دسته از مشتریان، فرهنگ، عرف، سنت، بخشنامه و قانون برایشان اهمیت دارد. این دسته از مشتریان به دنبال چهار چوب ها هستند. برای فروش خدمات یا محصولات به این دسته از مشتریان، سراغ عرف بروید. بگویید که فلان شرکتها از ما خرید داشته اند.

## تقسیم بندی مشتریان از لحاظ ارزش که برای سازمان دارند:

**مشتری های پلاتینی:** این مشتریان بیشترین ارزش را از سازمان دریافت می کنند و سازمان نیز از آنها بیشترین را کسب می کند. درباره آنها سازمان باید اتحاد راهبردی ایجاد کند.

**مشتریان طلایی:** مشتریانی هستند که تقریباً به اندازه مشتریان پلاتینی اهمیت دارند، اما جوهر لازم برای ایجاد هسته راهبردی را ندارند.

**مشتریان نقره ای:** مشتریانی هستند که نوع متفاوتی از محصولات و خدمات را از سازمان برایشان عرضه می کنند. لازم است که با این مشتریان رابطه حداقل مداوم برقرار شده و با آنها در فرهنگ سازی تدریجی تلاش و همکاری به عمل آید.

**مشتریان برنزی:** برای این قشر مشتریان، سازمان از سمت سود آوری به سمت غیرسود آوری در حال حرکت است. تحقیقات نشان می دهد که تنها دو سوم تا سه چهارم از مشتری های سازمان هزینه های ثابت و متغیر آن را پوشش می دهند.

**مشتریان قلعی:** سازمان ها باید راهی پیدا کنند تا این مشتریان به مشتریان سود آور تبدیل شوند و یا به سمت انتخاب تامین کننده دیگر سوق پیدا کنند.

## MBTI

یکی از جدیدترین تیپولوژی های عصر حاضر، **MBTI** می باشد. **MBTI** یک ابزار روانشناختی برای مدیریت روانی خود و فضاهای کاری می باشد که طی آزمونی پیشرفته، جایگاه دقیق شخصیتی فرد را در بین 16 تیپ شخصیتی، مشخص می کند.

اساس علمی این ابزار به مطالعات روانکاو مشهور قرن پروفیسور کارل گوستاو یونگ بر می گردد که توسط دو بانوی آمریکایی به نام های **Briggs** و **Mayers** توسعه یافت و مبدل به ابزاری کاربردی گشت که چهار ترجیح هر فرد را شناسایی می کند و بر این اساس 16 تیپ شخصیتی دقیق را تعیین می کند. برای یافتن تیپ شخصیتی افراد، **MBTI** یک آزمون دارد که بر اساس پاسخ صادقانه ای که افراد به سوالات می دهند، تیپ شخصیتیشان قابل تشخیص است. **MBTI** برای مشتریان داخلی سازمان، یعنی کارمندان قابل استفاده است. زیرا امکان این وجود ندارد که از مشتری بخواهیم قبل از خریدش، آزمون **MBTI** بدهد!

## مشتریان وفادار



از میان انواع مشتریان، همیشه دو دسته بیشترین توجه سازمان را به خود جلب میکنند. یکی مشتریان وفادار و دیگری مشتریان ناراضی. سازمانها همیشه می کوشند از مشتریان بالقوه، مشتریانی وفادار بسازند و تا می توانند مشتریان ناراضی را به سازمان بازگردانند. مشتریان وفادار بیشتر خرید کرده، پول بیشتری می پردازند و معمولا ابزار تبلیغات به صورت دهان به دهان مورد مثبتی محسوب می شوند. در نتیجه سازمان های امروزی درصدد شناسایی و مدیریت روش های موثر ایجاد وفاداری اند که به آنها برتامه های وفاداری گویند.

**وفاداری در مشتری:** وفاداری زمانی اتفاق می‌افتد که مشتریان قویا احساس کنند سازمان مورد نظر به بهترین وجه ممکن می‌تواند نیازهای مربوطه آن‌ها را برطرف کند، به طوری که رقیبان سازمان از مجموعه ملاحظات مشتریان مجزا خارج شده و به خرید از سازمان به طور انحصاری اقدام نمایند. تعاریف موجود در سه گروه زیر قرار می‌گیرند.

**1- وفاداری معاملاتی:** که در آن تغییر یافتن رفتار خرید مشتری مدنظر قرا می‌گیرد، هرچند که انگیزه‌های تغییر ممکن است نامشخص باشد. این دسته از وفاداری به جهت اینکه به نتایج تجاری نزدیک‌ترند از متداول‌ترین انتخاب سازمان است. وفاداری معاملاتی از طرق زیر حاصل می‌شود: فروش کالاهای جدید- فروش جانبی- تکرار خرید و اصرار.

**2- وفاداری ادراکی:** که در آن نگرش‌ها و عقاید مشتریان، کلیدی محسوب می‌شود، ولی هیچ نوع مدرکی مبنی بر اثرات آن بر روی خرید وجود ندارد. وفاداری ادراکی از طرق زیر حاصل می‌شود: رضایت و آگاهی.

**3- وفاداری مرکب:** که ترکیبی از دو نوع فوق است و از طرق زیر حاصل می‌شود: ارزش مدت حیات: فایده تجاری ارتباط با مشتری طی زمان محاسبه می‌شود تا مفهوم (ارزش مدت حیات) به دست آید. ارزش نام تجاری: کسب و کارهای دارای نام تجاری قوی غالباً بر قوت ارتباطات خود و آگاهی دادن گسترده به مشتری برای متوجه ساختن آنان تکیه دارند.

## عوامل موثر بر وفاداری مشتری



شرکت‌ها به منظور کسب مشتریان وفادار لازم است از انتظارات آن‌ها فراتر روند؛ در غیر این صورت ممکن است مشتریان به سمت عرضه‌کننده دیگری متمایل شده و احتمالاً در مورد کیفیت کالا و خدمات دریافتی خود بر روی رفتار دیگران نیز تاثیر گذارند. تصور از سازمان نیز به لحاظ اینکه با نحوه ادراک مشتری از سازمان و محصولات آن تداعی می‌شود عامل دیگری از وفاداری بلندمدت محسوب می‌شود. محل و دسترسی راحت به عرضه‌کننده نیز معیار مهمی برای انتخاب خرید مشتری است.





سازمان‌های امروزی خود را در وضعی می‌بینند که ناچار هستند سیستم‌های تخصصی حفظ مشتری را پیاده سازند. یکی از دلایل چنین کاری شاید همان مساله هزینه کسب و جذب مشتریان جدید در بازارهای کاملا رقابتی باشد؛ دلیل دیگر سودآوری هر مشتری است که به طور دائم با مدت ارتباط موجود رو به افزایش می‌گذارد. بنابراین زمانی که بر تک تک مشتریان متمرکز می‌شود به برنامه‌های ایجاد وفاداری به عنوان موتور محرکه افزایش وفاداری به تنها یک علامت تجاری، کاهش حساسیت قیمت، توجه به محصولات/اعلام تجاری رقیبان، ترغیب پشتیبانی و حمایت‌های دهان به دهان و همین‌طور کسانی اراده شود که محصولات سازمان را خرید نمی‌کند.

### طراحی برنامه‌های ایجاد وفاداری در مشتری

برای ایجاد وفاداری می‌توان انواع مختلفی از برنامه‌ها را به کار برد. برنامه‌های تدوین‌شده برای ایجاد وفاداری به طور معمول به دو گروه بازارهای مصرف‌کننده و بازارهای سازمانی تقسیم می‌شود. تمام برنامه‌های موجود به طور متفاوت طراحی می‌شوند و در برگیرنده مولفه‌های مختلفی اند. با این حال برخی از مولفه‌های مشترک آنها را می‌توان داشتن پایگاه داده‌های مشتری، روش‌های ارتباطات و شراکت برشمرد.

1- **پایگاه داده مشتری:** پایگاه داده‌های مشتری نوعی ابزار فناوری اطلاعاتی است که از طریق انتخاب داده‌های وسیعی باعث دسترسی به اطلاعات شده و تمام سیستم‌های عملیاتی مثل منابع انسانی، فروش و سیستم‌های تعاملات، خرید و بازاریابی را ترکیب می‌کند. داده‌های مشتریان بسته به نوع صنعت و سازمان متفاوت بوده و شامل داده‌های روان‌شناختی مثل فعالیت‌ها، علائق و عقاید مشتریان می‌باشد. علاوه بر این پایگاه داده‌های مشتریان معمولاً شامل اطلاعات فروش، مثل تواتر خرید، الگوهای مخارج و تعاملات خدمت به مشتریان می‌باشد.

2- **روش‌های ارتباطات:** سازمان‌ها از روش‌های مختلف ارتباطات استفاده می‌کنند تا به مشتریانشان اطلاعات، خدمات و فواید دیگری را ارائه دهند. اینترنت، پست الکترونیکی، مراکز تماس، تبلیغات و فکس نمونه‌هایی از روش‌های ارتباطاتی مورد استفاده می‌باشند. علاوه بر این برخی از سازمان‌ها انواع بسته‌های خوش آمدگویی، و روش ارتباطاتی دیگری مثل مجلات محتوی اطلاعات عمومی به روز شرکت را عرضه

می‌کنند. خدمات بعد از فروش را نیز می‌توان به عنوان یک روش ارتباط با مشتریان در نظر گرفت که تضمین می‌کند استفاده از محصول عاری از زحمت است.

**3- شراکت:** امروزه بسیاری از سازمان‌ها با شبکه‌سازی و ایجاد شراکت‌های مختلف تشخیص داده‌اند که این شکل جدیدتر سازمانی فواید بسیاری را برای تحقق استراتژی‌هایشان به همراه دارد. در برنامه‌های ایجاد وفاداری، شراکت به همکاری بین سازمان‌ها برای عرضه تشویقات مختلف به مشتریان اشاره دارد.

## اجرا برنامه‌های ایجاد وفاداری

به منظور اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های ایجاد وفاداری در مشتریان، ساختار سازمانی خاصی لازم است. این امر که سازمان‌های امروزی به تدریج از کارکرد گرایی به سمت فرآیندگرا متحول شده‌اند به این معنی است که معمولاً صاحب دیدگاهی کل نگرانه شده و در عوض تمرکز بر وظایف و کارکردهای جداگانه به ارتباط بین فعالیت‌های خود واقف شده‌اند. ساختار و فرهنگ سازمانی باید قادر به پشتیبانی از مفاهیم مدیریت ارتباطات در کل سازمان باشد.

وقتی سازمانی تصمیم می‌گیرد که برنامه ایجاد وفاداری را پیاده‌سازی کند، باید دو نکته عمده را در نظر داشته‌باشد. ابتدا باید تصمیم گرفته شود که آیا برنامه‌های ایجاد وفاداری می‌بایست در یک واحد خاص سازمانی به نام واحد ایجاد وفاداری اجرا شود و یا در تمام واحدها ترکیب شود. نکته دوم این است که سازمان مورد نظر باید به طور مستمر همکاری بین واحد وفاداری و سایر دپارتمان‌ها را توسعه دهد تا دانش و اطلاعات ارزشمند به دست‌آمده توسط واحد ایجاد وفاداری در مشتریان را مورد استفاده قرار داده و منتشر نماید. اجرای برنامه‌های ایجاد وفاداری تنوع زیادی دارند و به خاطر این واقعیت که سازمان‌ها دارای ساختارها متفاوتی‌اند به خود سازمان‌ها نیز بستگی دارد.

## گام‌های اجرای موفق برنامه‌های ایجاد وفاداری

**1- تعریف اهداف:** لازم است تدوین رویکرد وفاداری در واحدهای بازاریابی، فروش و خدمت به مشتریان بخشی از حسابرسی کلی CRM درآید. محققان معتقدند که مشتریان از ارائه اطلاعاتی که به مدیریت بهتر ارتباط با آن‌ها منجر می‌شود، راضی‌اند. این امر خصوصاً در مواردی که مشتریان ببینند از اطلاعات داده شده خود در مسائل مربوطه‌ای چون هدف‌گذاری ترویج کالاها و خدمات یا تماس با آن‌ها در فواصل و زمان‌های مناسب استفاده می‌شود صدق می‌کند.

**2- انتخاب تعریفی از وفاداری که باعث توجهات استراتژیک شود:** شرایطی وجود دارد که وفاداری احساسی امکان‌پذیر نیست. در برخی بازارها محصولات و شرکت‌ها به خوبی متمایز نیستند؛ در چنین مواردی استفاده از مشوق‌هایی جهت ترغیب رفتارهای وفاداری تنها راه‌حل است.

**3- درک مشتری و میل به وفاداری آن‌ها:** استفاده از رویکرد وفاداری به مشتریان، نیازهای آن‌ها، نگرش‌های پایه‌ای نسبت به خرید به طور عمومی و به هر کدام از عرضه‌کنندگان خاص کالا یا خدمت بستگی دارد. بنابراین معرفی طرح‌های وفاداری و درک اینکه کدام گروه‌ها از نظر استراتژیک قابل اهمیت‌اند، برای

سازمان‌ها حیاتی است. همچنین می‌بایست میل هرکدام از این گروه‌ها برای پاسخ به رویکردهای بازاریابی، فروش و خدمات به مشتریان تعیین شود و براساس تعریف اتخاذشده از وفاداری، معیارهایی به دست آید که تغییرات در رفتار خرید و وفاداری را نشان دهد.

#### 4- تدوین و تصریح رویکرد وفاداری

### قوانین ایجاد وفاداری در مشتریان

جیل گریفین در کتاب خود تحت عنوان (دوازده قانون وفاداری مشتری) پیشنهادات زیر را ارائه داده است:

- 1- ابتدا در کارکنان سازمان ایجاد وفاداری کنید-2 قانون 20/80 را اعمال کنید. 3- مراحل ایجاد وفاداری را شناخته، اطمینان حاصل کنید مشتریان در این مراحل حرکت می‌کنند. 4- ابتدا خدمت کنید سپس کالایی را بفروشید 5- شکایت مشتریان را به طور تهاجمی (پیش‌گیرانه) دنبال کنید. 6- پاسخ‌گویی را تقویت نمایید. 7- تعریف مشتریان از ارزش را بشناسید 8- مشتریان از دست رفته را بازگردانید 9- از مسیرهای متعددی برای خدمت به مشتریان استفاده کنید 10- به اعضای خط تماس با مشتریان مهارت‌های اجرایی را بیاموزید 11- با شرکای مسیرهای توزیع خود همکاری کنید. 12- داده‌های خود را در یک پایگاه داده متمرکز ذخیره کنید.

### ارزیابی برنامه‌های ایجاد وفاداری

برخی از روش‌های ارزیابی برنامه‌های ایجاد وفاداری عبارت است از:

❖ **شاخص رضایت مشتری:** اهمیت رضایت مشتری به طور گسترده‌ای مطرح شده است. در نتیجه بیشتر کشورها دارای شاخص رضایت مشتری خاص خود می‌باشند تا سطوح رضایت به دست آمده آن‌ها را از تلاش‌های سازمان‌ها تجزیه و تحلیل نمایند. هدف استفاده از این شاخص به عنوان روش ارزیابی، کسب بینش عمیق‌تری در تعامل بین مشتری و عرضه‌کننده است تا اطلاعات کافی رضایت مشتری را به عنوان یک داده مرجع در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها فراهم آورند. سازمان‌هایی که شاخص رضایت مشتری را اجرا می‌کنند از گزارش‌ها نظرخواهی‌هایی برای اندازه‌گیری رضایت مشتریان‌شان در زمان‌های مختلف استفاده می‌کنند.

❖ **ارزش مدت حیات مشتری:** مشتریان منبع نهایی رشد تمام کسب و کارها محسوب می‌شوند. بسیاری از سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که شناخت نوع مشتریان آن‌ها از ارزش بسیاری برخوردار است. اگر تمام مشتریان دقیقاً مشابه باشند، کسب و کارها بسیار ساده خواهند شد. به هر حال مشتریان به لحاظ مشخصه‌هایی چون ترجیحات، حساسیت به قیمت، هزینه خدمات رسانی به آن‌ها، نرخ‌های جذب، پاسخ به تاکتیک‌های بازاریابی و فروش و استفاده از مسیرهای ارتباطاتی لازم بسیار متنوع هستند.

بسیاری از سازمان‌ها ارزش مشتریان را براساس هر معامله اندازه‌گیری می‌کنند. این دسته از سازمان‌ها معتقدند مشتریان تنها زمانی ارزشمند هستند که معاملات آنها سودآور باشد. به منظور برآورد ارزش مدت حیات و سودآوری واقعی مشتریان چهار مولفه اصلی زیر می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد: **هزینه جذب:**

مبلغی را که سازمان باید به منظور جذب مشتریان شامل هزینه‌های بازاریابی **بلا** تبلیغات و ترویج و همین‌طور مخارج فروش صرف نماید. **جریان درآمد:** کل درآمدی را که مشتریان از طریق خرید کالاها و خدمات برای سازمان ایجاد می‌کند. **جریان هزینه:** هزینه ارائه کالاها و خدمات به مشتری **اندازه رابطه:** تا چه مدت مشتری باقی می‌ماند. بعد از اینکه عوامل فوق لحاظ گردید می‌بایست خالص ارزش قعلی ارتباط با مشتری برآورد شود. به لحاظ همین امر سازمان‌ها نه تنها می‌توانند منابع خود را به طور کارآمدتری به مشتریان تخصیص دهند، بلکه توانمندی آن‌ها برای تمرکز بر ایجاد ارتباطات بلندمدت نیز ارتقا می‌یابد.

🔸 **بخش بندی مشتریان:** بخش‌بندی بازار فرآیند تقسیم بازاری گسترده به گروه‌ها کوچک‌تر و مختلف‌بخش‌های بازار براساس خصوصیات مشابه مشتریان است. در بازارهای چند بعدی، سازمان‌ها می‌توانند سودآوری خود را با استفاده از بخش‌بندی بازار افزایش دهند. این بدان دلیل است که مشتریان به خاطر نیازها، خواسته‌ها و شخصیت‌های مختلفشان، به مسیرهای مختلف تبلیغاتی و ترویجی پاسخ‌ها متفاوتی می‌دهند. بر همین اساس سازمان‌ها از طریق بخش‌بندی می‌توانند جذاب‌ترین بخش را شناسایی کرده و استراتژی‌های مناسبی را برای جذب و حفظ مشتریان آن بخش تدوین کنند. براساس نظریات کاتلر بازارها براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی، جغرافیایی، روان‌شناختی و رفتاری بخش‌بندی می‌شوند. مشتریان بخش جغرافیایی به گروه‌های مختلفی براساس محل زندگی‌شان تقسیم می‌شوند. بخش‌بندی جمعیت‌شناختی به متغیرهای مملوسی چون سن، جنس، وضعیت اقتصادی اجتماعی، ساختار خانواده اشاره دارد، در حالی که بخش‌بندی روان‌شناختی که بخش‌بندی سبک زندگی نیز نامیده می‌شود شامل متغیرهایی چون: نگرش‌ها، علائق و عقاید مشتری می‌شود.

**ارتباط با مشتریان:** از آنجا که تفاوت‌های بسیاری بین مشتریان سودآور و متوسط مشتریان وجود دارد سازمان‌ها نیازمند شناخت مشتریان واقعی و کنارگذاشتن مشتریان غیرسودآور خود می‌باشند. بسته به نوع مشتری، روش‌های مختلف ارتباطاتی لازم است. برای مثال می‌بایست با وفادارترین مشتریان، ارتباطات با کیفیت بالایی برقرار شود و برعکس. یکی از روش‌های شناسایی گروه‌های مشتریان، شناخت مشتریان رابطه‌ای از مشتریان معاملاتی است. مشتریان معاملاتی غیرقابل پیش‌بینی بوده و وفاداری کمی دارند و تنها تلاش دارند تا از بهترین قیمت پیشنهادی خرید کنند.

**ارتباط تک به تک:** ارتباط تک به تک برای مشتریانی که دارای بیشترین فرصت سودآوری و سفارشی سازی مناسب است. سازمان‌ها می‌توانند **بلا** بازاریابی‌شان را از طریق پست الکترونیکی مستقیم و ارتباطات سفارشی شده متناسب سازی کنند.

تمرکز بر برنامه‌های ایجاد وفاداری: این مشتریان با وجود داشتن فرصت کم توسعه محصولات سفارشی شده و متناسب شده دارای سودآوری بالایی‌اند. آن‌ها نماینده فرصت‌هایی جهت تدوین استراتژی‌های مرسوم جذب مثل برنامه‌های وفاداری، برنامه‌های اعطای جوایز و سایر فعالیت‌هایی‌اند که با هدف بالابردن هزینه‌های تعویض عرضه کننده صورت می‌گیرند.



یکی از ارکان مهم سیستم استاندارد های ISO 2000/9001 بحث اندازه گیری و تحلیل ( Monitoring & Measuring ) است. در هر سازمان پس از تولید و عرضه کالا یا ارائه خدمت باید با تمهیدات گوناگون و با استفاده از ابزار و روش ها و سیستم های مختلف و با طرح ریزی برنامه های نظر سنجی و اجرای آن، میزان رضایت مشتری از ابعاد مختلف بدست آمده و مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد . مدیریت شکایات مشتریان واضح است که در هر شرایطی حتی در حالت ایده آل نیز یک سازمان یا عرضه کننده نمی تواند بدون ناراضی بوده و همه مشتریان از عملکرد آن راضی باشند . نکته مهم در اینجا این است که غالباً مشتری ناراضی، شکایت خود را به سازمان انتقال نمی دهد بلکه با منتقل کردن احساس و نارضایتی خود به اطرافیان، تبلیغات منفی صورت داده و جو ذهنی جامعه را نسبت به آن سازمان یا عرضه کننده، مسموم و منحرف می کند . از طرف دیگر توجه به این نکته حائز اهمیت است که از دید کلان، مشتری ناراضی، کسی است که بدون دریافت هزینه، مشکلات و ضعف های سازمان را برایش بازگو می کند و بازتاب این اطلاعات می تواند و باید سازمان را به سمت و سوی بهبود مستمر هدایت کند .

**در یک سیستم مدیریت شکایت مشتری، دسترسی به موارد زیر ضرورت پیدا می کند.**

- ✓ ایجاد یک پل ارتباطی مناسب برای دریافت شکایت مشتریان.
- ✓ آگاهی رسانی به مشتریان با برقراری پل ارتباطی.
- ✓ ایجاد انگیزه برای تشویق مشتریان شاکی در جهت انتقال شکایت به سازمان .

### چرا مسئله مشتریان شاکی، اهمیت دارد؟

سطوح سه گانه ارتباط با مشتری شاکی

### ارتباط با مشتری شاکی در سه سطح اتفاق می افتد:

**سطح مبتنی بر واقعیت:** در این سطح باید بررسی کنیم که چه اتفاقی افتاده است. از مشتری بخواهیم که موضوع را کامل توضیح دهد و خودمان با تمام وجود و بهره گیری از مدیریت نگاه، گوش دادن موثر، یادداشت برداری و زبان بدن به مشتری به صورت کامل توجه کنیم.

**سطح حسی:** در این سطح باید از خودمان بپرسیم ما نگران چه هستیم؟ آیا نگران این هستیم که مجبور شویم به مشتری خسارت دهیم؟ در این صورت جای نگرانی وجود ندارد؛ چون تجربه نشان داده است این نه تنها خسارت نیست بلکه، نوعی سرمایه گذاری موثر برای حفظ و سفیرسازی مشتری است و نباید با ساده انگاری از پرداخت خسارت بحق به مشتری خودداری کنیم و او را با رفتار غلط خود به خرابکار تبدیل کنیم و به نزد سایر مشتریان بفرستیم. اما نگران این هستیم که مشتری را از دست بدهیم، این نگرانی مثبت است و نگرانی مثبت سازنده است و سبب می شود ما در دام غرور دچار نشویم. بهتر است صادقانه با مشتری رفتار کنیم تا او با جان و دل باور کند که هیچگاه قصد و غرض خسارت زدن به او را نداشته ایم.

**سطح هویتی:** در این سطح ما به هویت و اعتبار و برند توجه می کنیم و با دیدن درست وضعیت موجود و تلاش برای تبدیل آن به وضعیت مناسب و در نهایت وضعیت مطلوب، از شرایط موجود برای ارتقای برند سازمان استفاده کنیم. یادمان باشد هدف، تمرکز روی رفتارهای گذشته نیست بلکه، تمام تلاش برای موفقیت های بیشتر در حال و آینده است و خداوند تمام کائنات را معلم ما آفریده است. خوب دقت کنیم حتی یک مشتری شاکی فرصتهایی را برای یادگیری ما مهیا می سازد تا از موضوعاتی که مشتریان دیگر به ما نگفته اند، آگاه شویم و رفتارهایمان را نیک و عالیتر سازیم.

## فرهنگ پاسخگویی و سازمانهای موفق

یکی از نشانه های سازمانهای موفق میزان و درجه نهادینه شدن فرهنگ پاسخگویی در آن سازمان است. آیا در سازمان شما تمام کارکنان از در نگرانی تا بالاترین رده سازمان خودشان را در مقابل مشتری مسئول می دانند و اگر فردی که مشتری با او کار دارد در محل کارش حاضر نباشد دیگران داوطلبانه و مشتاقانه برای پاسخگویی راهگشا به او اقدام می کنند و نبود آن همکار را دلیل محکمی برای اینکه ارباب رجوع در روز دیگری مراجعه کند نمی دانند.

## مدیریت اعتراض مشتریان

مدیران فروش و نمایندگان فروش شایسته، اعتراضات مشتریان را فرصتهایی برای کسب پیشنهادات جدید می دانند و با آن برخورد شایسته می کنند. جان دی راکفلر می گوید: من همیشه کوشیده ام هر فاجعه ای را در زندگی به یک فرصت بدل کنم.

حتی موفق ترین شرکتها هم مشتریان ناراضی دارند. بیش از 95 درصد مشتریان ناراضی بدون اینکه ناراضیتی خود را به شما اعلام کنند، قطع رابطه خواهند کرد، حداکثر 5 درصد مشتریان ناراضی اعلام ناراضیتی می کنند. پس اینها برای شما احترام و ارزش قائل شده اند. از اینها تشکر کنید، چون نماینده جمع زیادی هستند که به شما مراجعه نکرده اند. اگر ناراضی مشتریان را به رضایت تبدیل کنید، میزان وفاداری آنها به شما بسیار بیشتر از مشتریانی خواهد بود که از اول از شما راضی بوده اند.

حال که به اهمیت مشتریان معترض پی بردیم با آنها چگونه رفتار کنیم؟ به عبارتی مدیریت اعتراض مشتریان چگونه است؟ با رعایت نکات زیر اعتراض مشتری را مدیریت کنید:

- ✓ فوراً از مشتری عذرخواهی نکنید. چون در ذهن او این طور القا می شود که احتمالاً شما از اول قصد فریب او را داشته اید و این پیشامدها اتفاقی نبوده است.
- ✓ مشتری را دعوت به آرامش کنید و سپس از او بخواهید که موضوع را با هم بررسی کنید و از او بخواهید که موضوع را کامل توضیح دهد.
- ✓ به جای کلمه اعتراض که بار روانی منفی دارد از کلماتی مثل مورد، نکته، یا موضوع که بار روانی مثبت دارند استفاده کنید.
- ✓ با دقت به صحبت های مشتری گوش دهید و به او نشان دهید که کاملاً به ایشان توجه دارید و از پرواز ذهنتان جلوگیری کنید.
- ✓ از حرکت بدن و کلمات ایستگاهی استفاده کنید و با این اعمال به او نشان می دهید که کاملاً به ایشان توجه دارید.
- ✓ از کلمات خنثی مثل گوش می کنم، بعد، ادامه بدهید و ... استفاده کنید و از کلماتی نظیر نه، بله، این طور نیست و ... به هیچ وجه استفاده نکنید.
- ✓ برای روشن شدن کامل موضوع با اجازه مشتری سوالات خود را بپرسید؛ این سوالات به او این را القا می کند که شما دنبال کشف حقیقت هستید اما سوالاتتان نباید جنبه قضاوت یا توهین داشته باشد و...

## تفاوت در رفتار با انواع مشتریان شاکی

مشتریان شاکی رفتارهای متفاوتی دارند و یک رفتار یکسان در مقابل تمام آنها کارساز نیست. یک فروشندهی حرفه ای ابتدا با شناخت مشتری از نظر رفتار و کردار که با تمرین و تکرار تبدیل به مهارت می شوند، در زمان اندک تشخیص می دهد که فرم رفتار با آن مشتری خاص چگونه باید باشد. مشتریان شاکی را به سیزده دسته تقسیم می کنیم و نوع رفتار اختصاصی هر یک از آنها را در کنار رفتارهای عمومی که تاکنون فرا گرفته ایم به کار می بریم.

1- **مشتریان شاکی پرحرف و پرقیل و قال:** این قبیل مشتریان تمایل به حرف زدن زیاد دارند و سر و صدای آنان نیز زیاد است. در مقابل این مشتریان، با زیرکی مذاکره را مدیریت کنید. برای اینکار از آنها بخواهید توضیحات شان را ارائه کنند و شما با یادداشت برداری و به کارگیری شایسته‌ی زبان بدن به آنها نشان دهید که تمرکزتان بر روی موضوع آنان و خود مشتری است. با اشتیاق به صحبت های او گوش دهید، وسط حرف ایشان نپرید، اما با رعایت احترام به شخصیت شان و طرح سوالات بجا و با اجازه گرفتن از مشتری، بحث را هدایت کنید.

2- **مشتریان شاکی پرخاشگر، عصبی و مهاجم:** به هیچ وجه در دام بحث و جدل با این قبیل مشتریان نیفتید، چون حتی اگر او را محکوم کنید باز هم از شما خرید نمی کند، با مدیریت صحیح مذاکره او را آرام کنید گاهی استراتژی سکوت را به کار ببرید که کاربردهای فراوانی دارد، این قبیل مشتریان دوست دارند تخلیه روانی بشوند. در صورتی که رفتارهای آنان از حیطه ادب خارج شد با کمی خم کردن سر حالت تعجب خود را به آنها نشان دهید و اگر خواستید تذکری به آنها بدهید از تکنیک شراکت استفاده کنید.

تکنیک شراکت نه فقط در مقابل این قبیل مشتریان بلکه، در ارتباط با تمام انسانها کاربرد دارد. تکنیک

شراکت یعنی اینکه وقتی می‌خواهیم به دیگران تذکر دهیم، خودمان را هم در آن تذکر وارد کنیم

**3- مشتریان شاکی ابر سیاه:** این قبیل مشتریان بیشتر ذهنی و درونگرا هستند، اینان ذاتاً بدعق هستند و ارتباط برقرار کردن با آنها دشوارتر است. ایشان بیشتر توی خودشان هستند به آنها خیلی توجه کنید، ایشان به سختی جذب می‌شوند. اگر موفق شوید شکایت ایشان را بخوبی مدیریت کنید و نارضایتی‌شان را به خشنودی مبدل کنید، منافع بیشتری از مشتریان عادی خواهند داشت. به همین جهت است که به این مشتریان ابرسیاه می‌گوییم.

**4- مشتریان منتقد:** لازم است بین مشتریان نق زن و مشتریان منتقد، تمیز قائل شویم. مشتریان منتقد در مقابل ایرادی که می‌گیرند، راه حل می‌دهند، اما مشتریان نق زن علاقه دارند از همه چیز ایراد بگیرند، اما در مقابل راه حلی هم ارائه نمی‌کنند. انسانهای منتقد سه نکته را رعایت می‌کنند: 1- از حیثه‌ی احترام خارج نمی‌شوند. 2- با ملاحظه‌ی رفتار طرفین ایراد می‌گیرند و تأکید می‌کنند که این نظر من است و ممکن است اشتباه باشد و در نهایت 3- راهکار پیشنهادی خویش را هم ارائه می‌کنند. به صحبت‌های آنان گوش دهید و نظر اصلاحی آنان را در همان ایرادی که می‌گیرند جویا شوید.

**5- مشتریان شاکی بدبین و منفی باف:** این مشتریان نیز از گروه شکاکها هستند و در مقابل همه چیز و همه کس بدبین هستند، باید بتوانید ترسهای آنان را با ارائه مدارک و مستندات لازم رفع کنید، مذاکره‌ی بیشتر با ایشان زمینه ارتباط صمیمانه‌ی بیشتری را فراهم می‌سازد و سبب می‌شود تا شما علت نگرش منفی آنان را کشف کنید.

**6- مشتریان شاکی دروغگو:** با تناقض‌گوییها و اطلاعات غلطی که این مشتریان می‌دهند متوجه می‌شوید که آنان دروغ می‌گویند. در مقابل آنان هشیار باشید و به هیچ وجه دروغشان را به رخشان نکشید و سعی نکنید برخورد را شخصی کنید و به قول معروف مچ آنان را باز کنید. چون انسان دروغگو در این حالت از شخصیت خود به طرز وقیحانه‌ای دفاع خواهد کرد. بعضی از حرفهای آنان را که از اهمیت کمتری برخوردار است، نشنیده بگیرید و برای اثبات به آنان بدون اینکه برخورد شخصی شود از تکنیک شخص ثالث مجهول استفاده کنید. این تکنیک یعنی اینکه به فرد بگویید اطلاعات درستی به سمع مبارک شما نرسانده‌اند.

**7- مشتریان شاکی چانه زن و قیمت شکن:** بعضی از انسان‌ها علاقه خاصی به تخفیف گرفتن دارند. حتی اگر از حدود قیمت آن محصول هم اطلاعاتی نداشته باشند باز ادعا می‌کند که محصول شما گران بوده است و از اینکه تخفیف نگرفته‌اند، ناراحت و شاکی هستند. در مقابل ایشان سیاست تخفیف سازمان را مطرح کنید ایشان در مقابل قیمت‌های ثابت و یکسان که به صورت رسمی و با فاکتور است مقاومت نشان نمی‌دهند و اگر محصول باب میل آنان باشد و قدرت خریدش را داشته باشند، خریداری خواهند کرد.



8- **مشتریان شاکی تهدید کننده:** بعضی از مشتریان شاکی با به رخ کشیدن مقام و موقعیت شان سعی می کنند فروشندگان را در موقعیت تهدید قرار دهند و از آنان امتیازگیری کنند. در مقابل ایشان ضمن به کارگیری ادب و نزاکت، رفتارشان را زیرکانه به خودشان برگردانید.

9- **مشتریان دل شکسته:** این مشتریان، شکایتشان بحق است، چون از خرید قبلی شما خسارت دیده اند، عذرخواهی بجا، پس از ثابت شدن موضوع بر شما ضروری است پذیرایی مناسب و جبران خسارت و دادن هدیه به آنان شایسته و موثر است. با رفتار درست اعتماد ایشان را مجدداً کسب نمایید.

10- **مشتریان شاکی مقایسه کننده:** این قبیل مشتریان رفتار، و محصولات شما را با شرکتهای رقیبتان مقایسه می کنند. به آنها بگویید مقایسه حق شماست، اما لازم است جامع و کامل باشد. به این قبیل مشتریان نشان دهید که به جای مقایسه های تک عاملی، لازم است تمام منافع و تمام هزینه را با هم مورد بررسی و مقایسه قرار گیرد. در مقابل این مشتریان از عبارت هر گردی، گردو نیست به نحو درست استفاده کنید.

11- **مشتریان شاکی تنبل:** این مشتریان به دلیل تنبلی خودشان شاکی می شوند، با وجود این هیچ ایرادی ندارد در عصر رقابت به این مشتریان توجه بیشتری کنید و خدمات بیشتری به آنان ارائه کنید تا راحت تر باشند، آرامش و آسایش محصول و خدمات وابسته به آن برای این مشتریان خیلی مهم است. مشتری شاکی تنبل هم به خودش صدمه می زند و هم به طرف معامله اما با تمام این اوصاف مشتری است و وظیفه ما آگاه سازی در مواقع لزوم است.

12- **مشتریان شاکی سیاستمدار:** این مشتریان هرچیزی را به سیاست ربط می دهند، به هیچ وجه در دام مباحث سیاسی با آنان نیفتید و در مقابل نظرات سیاسی ایشان گرد جواب دهید؛ یعنی جوابی که نتواند برداشت خاصی از آن بکنند. در بعضی از مواقع سکوت کنید و سپس بحث را به موضوع اصلی برگردانید. حالت دیگر از سیاستمداری این مشتریان مواقعی است که اگر جایگاهشان عوض شود نظرشان هم عوض می شود. به عبارتی آنان منافع خویش را بر منافع طرفین ارجح می دانند.

13- **مشتریان شاکی باوجدان:** این مشتریان، وجدان خودشان را قاضی می کنند، ایرادشان بحق و بجاست و از این طریق کم کاریها و ایرادات خودشان را هم گوشزد می کنند. از وجدان و نحوه قضاوت آنان به نیکی یاد کنید، حرف حق ایشان را با کمال میل بپذیرید و از اینکه جامع به موضوع نگاه می کنند از آنان قدردانی کنید.

### مدل های شکل گیری رضایت مشتری در دیگر کشورها

فرایندهای مختلف شکل گیری رضایت مندی مشتری را می توان در مدل های مختلفی طبقه بندی کرد که این مدلها ارتباط رضایت مندی مشتری و محرکهای آن را ترسیم می کنند. معتبرترین مدل شکل گیری رضایت مندی مشتری بر اساس یکی از نظریه های مشهور رضایت مندی مشتری یعنی نظریه (عدم تایید انتظارات) بنا شده است برای آشنایی با مدلهای رضایتمندی مشتری، در اینجا به تعدادی از مدل هاش مشهور کشورهای غربی اشاره میکنیم:

مدل اولیه کشور سوئد شامل دو محرک اولیه رضایت مندی است:

✓ ارزش درک شده

✓ انتظارات مشتری

## ارزش حیات مشتری



یک مفهوم بنیادین در مدیریت روابط با مشتری ارزش حیات مشتریان است. ایده اولیه این مساله آن است که مشتریان را باید بر مبنای سودآوری آنها برای شرکت در کل زمانیکه خرید انجام می دهند مورد قضاوت قرار داد. کلمه دوره حیات اشاره به کل زمانی دارد که مشتریان از سازمان خرید می کنند. سودآوری معمولاً براساس ارزش خالص محاسبه می شود یعنی با کسر هزینه های جذب و حفظ مشتری از عایدات ناشی از یک مشتری. هزینه های ثابت لحاظ نمی شود زیرا در صورت بود و نبود مشتری این هزینه ها وجود خواهند داشت.

## مفهوم ارزش مشتری

ارزش مشتری عبارت است از منافع درک شده از دریافت یک کالا یا خدمت خاص در مقایسه با هزینه های درک شده از سوی یک مشتری یا گروهی از مشتریان. به صورتی دقیق تر ارزش مشتری نشان دهنده موازنه بین منافی است که مشتری از ارزیابی، دریافت و استفاده از یک کالا بدست می آورد در برابر هزینه هایی که متحمل میشود (مانند پول، انرژی، زمان و هزینه های روانی).

## چرخه حیات مشتری

این باور پذیرفته شده ای است که مشتریان ماندگار برای شرکت سودمندتر هستند. این سودمندی مشتریان ماندگار را که به آنها وفادار هم می گوئیم به ویژگیهایی مانند پاداشهای اضافی که می پردازند، فروشهای اضافی که از ارجاع های آنها به دیگران بدست می آید، منافع حاصل از صرفه جویی در بسیاری هزینه ها و خریدهای بیشتر و دگر فروشی های که به آنها می شود، نسبت می دهند. سودآوری یک مشتری در صورتی تضمین می شود که وی خریدهای مکرر و بلندمدتی را از شرکت داشته باشد. با این وضعیت اهمیت وفاداری مشتری به شرکت دو چندان می شود.

### مراحل اصلی چرخه حیات مشتری



به طور کلی چرخه حیات مشتری به چهار مرحله زیر تقسیم میگردد:

- 1- **دستیابی (Reach):** دستیابی به معنی جلب توجه مشتری، به کالا یا خدمات است. این مرحله از طریق شناخت مشتریان هدف و ارائه برنامه تبلیغاتی میسر است.
  - 2- **جذب (Acquisition):** مرحله قبل مربوط به تعداد افرادی است که توانسته ایم توجشهان را جلب کنیم. تا جایی که مشتری حس کرده که سازمان ما شاید بتواند نیازهای او را برطرف سازد. ولی مرحله دستیابی به این معنی نیست که مشتری، در میان انبوه رقبا ما را انتخاب کند. مرحله جذب (Acquisition) مربوط به زمانی است که مشتری از بین رقبا و از بین گزینه هایی که برای انتخاب دارد، سازمان ما را انتخاب می کند.
  - 3- **توسعه (Development) 4- نگهداری (Retention) 5- الهام بخشیدن (Inspire)**
- مشتریان به 4 دسته مشتریان پلاتین، مشتریان طلایی، مشتریان نقره ای و مشتریان قلعی تقسیم بندی شدند.

مشتری های پلاتینی 10 درصد از کل مشتری ها را تشکیل می شوند، و در عین حال 25 درصد از سود از ناحیه این مشتری ها بدست می آید. مشتری های طلایی 16 درصد از کل هستند و 25 درصد از سود را ایجاد می کنند. مشتری های نقره ای 35 درصد از کل هستند و 45 درصد از سود را ایجاد می کنند. مشتری برنزی 20 درصد از کل هستند و تنها 5 درصد سود دارند و بالاخره مشتریان قلعی هستند که 25 درصد از کل هستند و 15 درصد از سود را تلف می کنند.

## محاسبه ارزش دوره عمر مشتری CLV

یکی از ابزارهای مهم در جهت رسیدن به مدیریت ارتباط با مشتری سودآور، محاسبه ارزش دوره عمر مشتری (Customer Lifetime Value) یا به طور خلاصه (CLV) است که باعث می شود سازمان بیشترین تلاش خود را برای حفظ مشتریان با سودآوری بیشتر متمرکز کند. CLV مقدار ارزشی است که انتظار می رود یک مشتری در یک افق زمانی معین برای سازمان به همراه داشته باشد که بدون شک این ارزش با میزان منفعتی که از این دسته مشتریان عاید شرکت می شود ارتباط مستقیم دارد.

مدیریت دوره عمر مشتری (Customer Lifetime Management) یا به طور خلاصه (CLM) چرخه ای است که از مدیریت اطلاعاتی مشتری به منظور تعریف رفتارهای مشتری شروع می شود و به طور کامل فرآیندهای یک شرکت را از جذب مشتری تا فروختن محصول - خدمات به مشتری و حفظ یک رابطه بلند مدت با آن در بر میگیرد. هدف CLM محصور کردن مشتری ها به طور عمیق در تار و پود سازمان است، به طوری که آنها جذب شده و برای همیشه به صورت سود ده باقی بمانند.

هدف اصلی محاسبه CLV ایجاد یک برداشت وزنی از مشتری به منظور تخصیص منابع به مشتری مشخص است. امروزه سازمانها بیش از پیش به اهمیت دوره عمر مشتری پی برده اند. تحقیقات متعددی استفاده از CLV را مورد مطالعه قرار داده است. عموم این اندازه گیری ها بدین منظور است که هر سازمان بنا به شرایط خود و ویژگیهای منحصر به فردش بتواند مشتری های خود را دسته بندی کند. البته معیارهای دسته بندی از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است و همین موضوع سبب ایجاد روش های متنوعی شده است.

## روش های متداول محاسبه CLV

### روش RFM

بیشتر تحقیقات محاسبه کننده ارزش دوره عمر مشتری، به ارزش فعلی خالص (NPV) که از طریق معادلات مشتریان در طول عمرشان بدست می آید تاکید دارند و سعی دارند تا CLV از طریق حفظ مشتری و رفتارهای مهاجرتی مشتریان مدل سازی نمایند. یکی از روشهای عمده محاسبه ارزش دوره عمر مشتری، روش RFM است. محاسبه مقدار RFM روش موثری برای ارزیابی ارزش طول عمر مشتری میباشد. عناصر RFM به شکل زیر تعریف میشود:

1- تازگی مبادله (Recency) 2- تعداد تکرار مبادله (Frequency) 3- حجم مبادله (Monetary)

### روش SOW

در روشی دیگر که به نام (SOW) Share of Wallet نامیده میشود، مبنای محاسبه ارزش مشتری نسبت میزان فروش محصولی مشخص توسط سازمان به میزان کل خرید مشتری از همان محصول در کل بازار و در یک دوره زمانی معین است. به بیان دیگر این روش درجه ای از برآورده شدن نیازهای مشتری را در سازمان به عنوان معیار در نظر میگیرد.



### CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است. مشتری، ارتباطات و مدیریت.

انتخاب بهترین کانال های ارتباطی برای هر سازمان متفاوت است. سازمانها می بایست با توجه به شناختی که از مشتریان خود دارند بهترین کانال های ارتباطی را شناخته و برای پیاده سازی آن سرمایه گذاری کنند. البته با توجه سرعت فزاینده پیشرفت تکنولوژی ارتباطات، سازمانها میبایست خود را به این تکنولوژی ها مجهز نمایند.

سازمانها برای یافتن بهترین کانال های ارتباطی، میبایست نظریات مشتریان خود را جویا شده و بر اساس راحتی ایشان مبادرت به انتخاب بهترین کانال ها نمایند.

معمولاً در انتخاب بهترین کانال های ارتباطی رضایت بخش، فاکتور های زیر مد نظر قرار میگیرد:

§ توان پاسخگویی بهتر

§ آسانی به کار گیری بهتر

§ اتلاف زمان کمتر

§ هزینه کمتر

### انواع کانال های ارتباطی

کانالهایی که یک سازمان با مشتریانش ارتباط برقرار می کند در زیر آمده اند:

تلفن - ارتباط شخصی و رودر رو - پست الکترونیک - روابط عمومی - تلویزیون - وب سایت - پیام کوتاه - روزنامه - دورنگار - خبرنامه - رادیو - چت.

### جلسات حضوری و رو در رو

مهمترین کانال ارتباطی، جلسات حضوری است. در قدیم الايام تنها کانال ارتباطی بود. امروزه، نیز در اکثر موارد، حتی بعد از ارتباطات تلفنی و اینترنتی، نیاز است که جلساتی حضوری با مشتریان داشته باشیم.

اصول و نکاتی که می بایست در جلسات حضوری رعایت شود، بسیار زیاد و مهم بوده که هر کدام از این حوزه ها، خود یک رشته دانشگاهی است. در زیر به صورت تیتروار، رئوس مطالبی که می بایست در یک جلسه حضوری با مشتری رعایت کرد تا به اهداف CRM رسید آورده شده است. علاقه مندان میتوانند با مطالعات و تحقیقات بیشتر به هر کدام از این مباحث مسلط شوند.

- 1- اصول و هنر سخنوری را فرا گیرید. با اشتیاق صحبت کنید تا مشتری هم به وجد آید.
- 2- اصول پوشیدن لباس، ظاهر و تیپ تجاری را فراگیرید. هر رنگی مناسب کت و شلوار تجاری نیست.
- 3- اصول زبان بدن را فراگیرید .
- 4- از کلمات فنی بسیار تخصصی و متلک های ناراحت کننده استفاده نشود.
- 5- اصول دکوراسیون و چیرمان محل ملاقات را فرا بگیرید.
- 6- اصول تشریفات را فرا گیرید .

## فن آوری های CRM



استراتژی های سازمانی مدیریت ارتباط با مشتری به زیرساخت اطلاعاتی متشکل از فناوری های گوناگون وابسته است. این فناوری ها سازمان ها را قادر می سازند تا حجم عظیمی از داده های مربوط به مشتریان را ذخیره سازی، تحلیل و کنترل نمایند. اغلب سازمان هایی که مشتریان زیادی دارند، برای پیاده سازی CRM نیازمند ترکیبی از فناوری های پیچیده می باشند. در اینجا ضمن بررسی نقش فناوری در مدیریت ارتباط با مشتری به بررسی چهار عامل مهم فناوری در پیاده سازی موفق CRM پرداخته می شود. این عوامل عبارتند از:

1. انبار داده
2. سیستم های مدیریت پایگاه داده
3. داده کاوی

## انبار داده

امروزه سازمان‌های مشتری‌محور با ثبت رویدادهای مرتبط با مشتری از قبیل تماس‌ها، فروش، ارسال بروشور محصولات شرکت، بازدید مشتری از وب سایت شرکت و .. از آن‌ها به عنوان فرصتی برای یادگیری سازمان استفاده می‌کنند؛ ولی یادگیری چیزی فراتر از گردآوری صرف داده است، در واقع بسیاری از شرکت‌ها صدها گیگابایت یا ترابایت داده درباره مشتریان خود جمع‌آوری می‌کنند بدون آنکه چیز زیادی درباره آن‌ها بدانند.

یک انبار داده مناسب، فراهم‌کننده امکان دسترسی به اطلاعاتی است که از داده‌های مبادلاتی استخراج می‌شود. انبار داده پیش نیاز برقرار روابط تک به تک با مشتریان بوده و می‌تواند اطلاعات را به مهم‌ترین منبع برای سازمان‌ها تبدیل کند. طراحی انبار داده مناسب برای استقرار CRM یکی از مهم‌ترین چالش‌های اساسی برای تیم‌های مسئول پیاده‌سازی پروژه CRM محسوب می‌گردد.

### اهداف و ویژگی‌های انبار داده

اهداف انبارسازی داده‌ها عبارتند از:

- ایجاد زیرساخت اطلاعاتی مناسب که امکان ارائه اطلاعات به موقع، را در زمان مناسب و با هزینه قابل قبول ایجاد کند
  - ایجاد نسخه منحصر به فردی از داده مشتری
  - امکان استفاده از داده‌های موضوعی براساس نیازهای از قبل تعیین شده
- ارزش انبار داده در توانایی آن بر بالا بردن درک سازمان از رفتار مشتری نهفته است. بیل اینمان که اغلب از وی به عنوان پدر انبارسازی داده نام برده می‌شود، معتقد است که انبار داده از چهار ویژگی برخوردار است که آن را از سایر سیستم‌های عملیاتی متمایز می‌کند، این چهار ویژگی عبارتند از:
1. موضوع - محور بودن: ذخیره‌سازی و طبقه‌بندی داده‌ها بر مبنای موضوع.
  2. یکپارچگی: ثبات و یکپارچگی در تعریف پارامترها.
  3. تنوع زمانی دسترسی به داده‌های زمانی متفاوت.
  4. ثبات: پایداری و ثبات رویه در ذخیره‌سازی داده‌ها.
- موضوع - محور بودن داده‌ها در انبار داده بر این نکته تاکید دارد که داده‌ها براساس موضوع سازماندهی می‌شوند که این ویژگی می‌تواند طراحی و پیاده‌سازی داده‌های موجود در پایگاه داده را تحت تأثیر قرار دهد.
- یکی دیگر از ویژگی‌های یک انبار داده عملیاتی، یکپارچگی داده‌هایی است که هر کدام از آن‌ها از کارکردهای متفاوتی برخوردارند.

اصطلاح انبار داده را می توان در مورد گستره متنوعی از رویکردهای دسترسی به داده های پشتیبانی تصمیمات کسب و کار به کار برد. درحالی که مخزن داده ها در واقع نوعی انبار داده های موضوعی یا انبار داده محدود به یک واحد کسب و کار می باشد. به عبارت دیگر مخزن داده دربرگیرنده داده هایی در مقیاس محدودتر در بخش وظیفه خاصی از سازمان مانند تولید، بازاریابی یا مالی می باشد که می تواند بهشی از یک انبار داده سازمانی تلقی شود. بنابراین می توان گفت هر سازمانی دارای یک انبار داده بوده که این انبار داده به سهم خود متشکل از تعدادی مخزن داده می باشد. مخزن داده نگرشی کاملاً بخشی به داده ها دارد، در حالی که انبار داده نگرشی کاملاً سازمانی و استراتژیک به داده های کسب و کار دارد.

### اهمیت مخزن داده و انبار داده در برنامه های بازاریابی

در واحد بازاریابی اغلب سازمان ها، فعالیت هایی از قبیل بازاریابی مستقیم، بازاریابی تلفنی و ارتباطات فروشندگان با مشتریان هنگام فروش محصول در جریان می باشد که مخزن داده و انبارهای داده، نقش مهمی در این زمینه ایفا می کنند. زیرا با استفاده از آنها می توان سوابق فروش، ویژگی جمعیت شناختی و نمودارهای روانشناسی مشتریان را ارزیابی نموده و بازار هدف را بخش بندی کرد. بدون وجود اطلاعات کامل از مشتریان بالقوه و موجود نمی توان هیچ کدام از این فعالیت ها را انجام داده ضمن اینکه امکان تشخیص اینکه آیا فردی به بازار هدف شرکت تعلق دارد یا خیر، وجود ندارد.

کاربردهای اصلی انبار داده برای کسب و کارهای مختلف را می توان در چهار مورد به شرح زیر خلاصه کرد که عمدتاً به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به قابلیت سازمان ها در مدیریت روابط مشتریان مربوط می شود:

1. افزایش سرعت و انعطاف پذیری در تحلیل کسب و کار.
  2. پایه ریزی بری یکپارچه سازی و تسهیل دسترسی به داده ها.
  3. بهبود یا بازآفرینی فرایندهای کسب و کار
  4. ایجاد درک روشنی از رفتار مشتری
- ایجاد یک پایگاه داده، فرآیندی پیچیده است که علاوه بر برخورداری از یک برنامه دقیق پروژه نیازمند بکارگیری منابع دانش اعم از داخل و خارج سازمان است این منابع عبارتند از:

1. تعهد مدیریت
  2. همکاری واحدهای فناوری اطلاعات و کسب و کار برای پاسخ به سوالات تجاری مهم
  3. فناوری، پایگاه داده، سخت افزار و نرم افزار مناسب
  4. خدمات کارشناسی و مشاوره
- مخزن داده به خودی خود پاسخ گوی الزامات CRM در سطح سازمان نمی باشد و شرایطی لازم است تا با احراز آنها به عنوان جزئی ضروری و مفید برای انبار داده به حساب آید این شرایط عبارتند از:

1. دسترسی به اطلاعات کامل انبار داده جهت پشتیبانی مخزن داده
2. دسترسی کاربران نهایی به داده ها



### انبار داده عملیاتی (ODW)

انبار داده عملیاتی در واقع نوعی طراحی داده-محور است که سازمان را قادر می سازد به نیازهای متغیر مشتریان تقاضای زنجیره عرضه و مسایل مالی در زمان مناسب واکنش نشان دهد. چالش جدیدی که اغلب سازمان ها با آن مواجه هستند ارزیابی روند رفتار مشتریان، شناسایی مشتریان و اقدام بر اساس اطلاعات لحظه‌ای با استفاده از شبکه وب، ایمیل، تلفن و ... می باشد. انبار داده عملیاتی می تواند در این زمینه نقش اساسی ایفا کند. یکی از مزیت‌های انبار داده عملیاتی امکان ایجاد سیستم های جدید در یک بازه زمانی کوتاه (کمتر از 24 ساعت) می باشد. سه نوع انبار داده عملیاتی به شرح زیر وجود دارد:

- 1- **مشتری محور**؛ در برگیرنده بسیاری از اطلاعات محصول و مشتری، امکان فروش محصولات مرتبط به مشتریان موجود، امکان شخص سازی تجربه مشتری از طریق اطلاعات آماری مشتریان.
- 2- **زنجیره عرضه/تولید**؛ اطلاعات نهایی مشتری به عنوان رابط و واسطه میان فروشندگان و خریداران مورد استفاده قرار می گیرد.
- 3- **مدیریت مال/دارایی**؛ مدیریت دارایی های مالی در موسسات مالی از جمله شناسایی سوء استفاده احتمالی.

### انبار داده سازمانی (EDW)

انبار داده سازمانی، مخزنی حاوی داده هایی از منابع سازمانی و سایر منابع داده های مشتری می باشد؛ به عنوان مثال داده های جمعیت شناختی مشتریان، داده های مربوط به تعاملات مشتری و اطلاعات مربوط به تماس مشتری در این گروه قرار می گیرند.

برخی از مزیت های انبار داده سازمانی بشرح زیر می باشد:

1. ارائه داده های یکسان مشتری.
  2. ارائه مجموعه ای از فرآیندها و قوانین کسب و کار.
  3. به کارگیری معانی واحد و مشترک.
  4. برخورداری از محیطی متمرکز و یکپارچه.
  5. تسهیل در ایجاد مخازن داده کوچکتر.
- علی رغم مزیت‌هایی که در بالا مورد اشاره قرار گرفت این نوع انبار داده از محدودیت هایی از قبیل هزینه بر بودن و ریسک نگهداری داده های سازمانی در یک مکان واحد برخوردار است.

### نقش انبار داده در سیستم های پشتیبانی تصمیم

برخی از شرکت های عرضه کننده خدمات نرم افزاری محصولاتی در زمینه سیستم های پشتیبانی تصمیم (DSS) ارائه می کنند؛ در این قسمت ضمن بررسی برخی از فناوری های موجود در این زمینه به

الزامات انبارسازی داده ها در پروژه CRM با رویکرد سیستمی می پردازیم به این منظور سه مفهوم زیر از نقطه نظر کاربرد انبار داده در پشتیبانی تصمیم مورد ارزیابی قرار می گیرد.

1- انبار داده مجازی 2- پردازش تحلیلی آنلاین چند بعدی (MOLAP) 3- پردازش تحلیلی آنلاین ارتباطی (ROLAP)

## انبار داده مجازی

انبار داده مجازی از مزایای مشابه انبار واقعی برخوردار است، با این تفاوت که میزان فعالیت و مشکلات آن کمتر است، مفهوم انبار داده مجازی را می توان در دو قالب انبار داده پیرامونی و انبار پردازش تحلیلی آنلاین بررسی کرد، در یک انبار داده پیرامونی سیستم های موجود به گونه ای طراحی شده اند که بدون تغییر اساسی در داده های عملیاتی، می توان به داده ها دسترسی داشت در واقع در این حالت یکی از مهم ترین ویژگی های انبار داده واقعی که یکپارچه سازی داده های عملیاتی برای تحقق اهداف تجاری می باشد خنثی می شود، به علاوه ساختار داده ها در یک انبار داده مجازی به گونه ای است که تناسبی با سیستم پشتیبانی تصمیم ندارد.

## طراحی و استقرار یک انبار داده

فرآیند طراحی و ایجاد انبار داده از سه بخش اصلی تشکیل شده است. این فرآیند با برنامه ریزی و شناسایی نیازهای اطلاعاتی سازمان شروع می گردد. در این مرحله پس از کشف این نیازها مدل سازی روشمند داده ها انجام می گیرد. گام بعدی در فرآیند شامل طراحی و پیاده سازی انبار داده می باشد. در این مرحله برنامه نرم افزاری لازم آماده شده و پس از طراحی پایگاه داده فیزیکی، عمل انتقال داده های سازمانی آغاز می گردد. در مرحله پایانی، انبار داده ایجاد شده در سطح سازمان به کار گرفته می شود و همزمان با آن بازنگری در دو بعد پایگاه داده و بازنگری فیزیکی جهت اخذ بازخورد و ارتقای سیستم انجام می گیرد.

از جمله نکات مهم در مورد طراحی انبار داده توجه به متغیرهای ساختار است؛ تصمیمات عمده ای که در ارتباط با طراحی ساختاری انبار داده اتخاذ می شوند عبارتند از:

- 1- کارکرد اصلی؛ تحلیل داده های تاریخی، استخراج روندها و همبستگی ها و پیش بینی خروجی های آتی.
- 2- بینش بالقوه کسب و کار؛ برخورداری از چنین بصیرتی بیشتر ناشی از توانمندی های تحلیلی بوده و مبتنی بر اطلاعاتی است که از سیستم مشتق می شود. 3- عمق داده ها؛ قابلیت دست یابی به جزئی ترین داده ها. 4- گردآوری داده ها از منابع گوناگون؛ حصول اطمینان از پیوستگی و یکپارچگی تغییر داده ها در سراسر سازمان.

## هماهنگ سازی انبار داده با اهداف مدیریت ارتباط با مشتری

در مرحله انبار کردن داده ها و در جریان فرآیند های انتخاب و پیاده سازی فناوری، می بایستی بین اهدا پروژه پیاده سازی CRM و فرآیندهای سنتی مدیریت هماهنگی لازم برقرار گردد. به منظور توجه به موارد زیر ضروری است

1. شناسایی کارکردهای سود آور و بهره برداری از آنها.
  2. تعیین نرخ بازگشت سرمایه هر برنامه نرم افزاری (ROI).
  3. شناسایی کارکردهای هزینه زا و حذف یا انتقال آنها در صورت لزوم.
  4. اندازه گیری هزینه کلی مالکیت.
  5. ارائه گزارش های فصلی و سالیانه در مورد نتایج حاصل از سرمایه گذاری شرکت.
- به منظور تعیین ارزش پیاده سازی انبار داده در استراتژی CRM می توان از معیارهای زیر استفاده کرد:
- 1- کاهش هزینه: استفاده اثربخش از دارایی ها، کمک به افزایش درآمدها و نیز سودآوری کسب و کار.
  - 2- شناسایی فرصت: تأمین منابع برنامه های سازمانی برای گسترش محصولات و بازارهای جدید.
  - 3- حفظ مشتری: شناسایی مشتریان وفادار و برنامه حمایتی و تشویقی برای آنها با تخفیفات، جوایز و ...
  - 4- مدیریت کسب و کار: مقایسه عملکرد جاری با عملکرد دوره های زمانی متفاوت، مقایسه عملکرد سازمان با رقبا و مقایسه عملکرد جاری سازمان در مقایسه با اهداف، بودجه سازمان، سودآوری، هزینه.
  - 5- تشخیص: ارزیابی مخارج صرف شده در مورد تبلیغات، خریدها، کاهش موقت قیمت ها، تخفیفات و ... به منظور افزایش سودآوری و تأمین منابع خطاهای سیستماتیک.
  - 6- بازرسی تخلفات: تحلیل داده های سازمانی برای شناسایی تخلفات بالقوه با توجه به بازرسی های موفق گذشته.

### طراحی ساختار انبار داده

بعد از شناسایی الزامات و نیازمندی های کسب و کار، بایستی ساختار و طرح کلی یک انبار داده را مشخص کرد. در این مرحله فرآیندهای چندگانه برای تعیین ساختار انبار داده طی می شود تا در نهایت طرح جامعی شکل گیرد. تصمیمات عمده ای که در این مرحله گرفته می شود مربوط به جنبه های زیر می گردد:

- 1- موقعیت و ترکیب انبار داده
- 2- منبع داده ها، یکپارچگی داده ها، قواعد تجاری
- 3- مدیریت انبار داده، نیازمندی ها و الزامات مربوط به سخت افزار و نرم افزار و ...
- 4- ابزارهای کارکردی، روش های دسترسی و انواع کارکردها
- 5- مدل سازی ریاضی

### پیاده سازی انبار داده

به منظور کسب حداکثر منافع از هزینه های صرف شده در فرآیند استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری بایستی همواره عناصر کلیدی درگیر در این فرآیند را که در زیر آمده است مورد بررسی قرار داد:

1. انبار داده یا مخزن داده مشتری. 2. ابزارهای تحلیلی. 3. ارتباط با سیستم های عملیاتی. 4. سیستم تعامل با محوریت مشتری. 5. کارکنان موردنیاز جهت مدیریت پیاده سازی انبار داده

تجربه برخی از سازمان های بزرگی که اقدام به پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری نموده اند حاکی از آن است که هفت خطای اساسی در فرآیند توسعه انبار داده به وقوع می پیوندند که بایستی قبل از شروع پروژه مورد توجه قرار گیرد؛ این هفت خطا به اختصار عبارتند از:

- 1- عدم جامعیت تحلیل ها-2- بروز اختلاف مابین گروه IT و کاربران تجاری-3- فقدان اهداف تعریف شده کوتاه مدت-4- اتکا به نرم افزار و سخت افزارهایی که تایید نشده اند -5- تاکید بیش از حد به بهینه کاوی و ارزیابی قیمت/عملکرد. 6- اعتماد به اینکه برنامه های خودآموز چگونگی ایجاد یک انبار داده را بهتر آموزش می دهند. 7- عدم تعریف ابزارهایی که کاربران تجاری برای استفاده اثربخش از انبار داده نیاز دارند.

### محدودیت های داده های مختصر

در دنیای واقعی داده های خلاصه و مختصر دید محدودی از یک کسب و کار ارائه می نمایند چرا که این قبیل داده ها فاقد پارامترهایی هستند که باعث همخوانی آن ها با سایر داده ها می گردند. برخی از مهم ترین محدودیت های این داده ها به شرح زیر است:

- 1- عدم امکان تحلیل روندهای بین داده ای مربوط به دوره های زمانی مختلف.
- 2- عدم امکان تحلیل داده ا به تفکیک بخش های مختلف.
- 3- عدم امکان پاسخ گویی به سوالات اساسی که سازمان ها با آن مواجه می باشند.
- 4- قابل استفاده نبودن داده ها برای کاربران نهایی.

### سیستم های مدیریت پایگاه داده

بیشتر تصمیمات اجرایی در شرایط سنتی توسط کاربران نآزموده و ابزارهای خودکار گرفته می شوند؛ این در حالی است که پردازش داده های جامع مستلزم محیط آنلاین بزرگ تر بوده که اهداف سیستم CRM را برآورده سازند. قابلیت یک سیستم مدیریت پایگاه داده ارتباطی (RDBMS) در استفاده از اطلاعات، به چهار ویژگی زیر بستگی دارد: 1. پیچیدگی مدل جمع آوری داده 2. تعداد کاربران هم زمان 3. حجم داده ها 4. میزان پیچیدگی محیط پردازش. فنون داده کاوی.

داده کاوی عبارت است از اکتشاف و تحلیل حجم عظیمی از داده ها، به منظور استخراج الگوها و قواعد معنادار، برخی از متداول ترین فنون تحلیلی در عملیات داده کاوی به شرح زیر می باشند: 1. طبقه بندی 2. مرتبط سازی 3. تحلیل توالی 4. خوشه سازی 5. برآورد.

**طبقه بندی:** متداول ترین روش داده کاوی بوده که برای ایجاد مدل طبقه بندی داده ها در مقیاس وسیع به کار می رود؛ استفاده از الگوریتم های طبقه بندی با نمونه ای از تراکنش های از قبل طبقه بندی شده شروع می شود.

**مرتبط سازی:** روشی است که در مورد مجموعه ای از اقلام، رکوردها و تراکنش هایی به کار می رود که در دارای وجوه اشتراک و ویژگی های یکسان می باشند. در این حالت سیستم بیشتر به این وجود اشتراک

توجه می کند. تحلیل سبد بازار یکی از متداول ترین مواردی است که از روش های مرتبط سازی استفاده می کند.

**تحلیل توالی:** اغلب به عنوان شکل دیگری از مرتبط سازی مورد استفاده قرار می گیرد که در آن اطلاعاتی از قبیل توالی خریدهای انجام شده، شماره حساب، کارت اعتباری و ... نیز در اختیار کاربران قرار می گیرد. از این تحلیل و قواعد ناشی از آن می توان برای پیش بینی خرید اقلام خاص در آینده استفاده کرد

**خوشه سازی:** یک پایگاه داده را به گروه های مختلفی بخش بندی می کند. هدف خوشه سازی شناسایی و تفکیک گروه هایی است که با یکدیگر متفاوت هستند.

**برآورد یا تخمین:** شکل دیگری از طبقه بندی بوده و در برگیرنده امتیازاتی است که با توجه به ابعاد و ناگون به داه ها تعلق می گیرد.

داده کاوی فرآیندی است که تحت تأثیر فناوری های انبار داده، مخزن داده و سیستم های مدیریت پایگاه داده و نیز ابزارهای تحلیل کسب و کار بوده و برای شناسایی الگوها و روابط ناشناخته در پایگاه های داده بسیار بزرگ مورد استفاده قرار میگیرد. هدف نهایی از داده کاوی کسب نتایج جامع و معنادار از تحلیل های گسترده اطلاعات می باشد.

### فرآیندهای داده کاوی

فرآیندهای داده کاوی شامل دو مرحله انتخاب و جداسازی داده ها و تحلیل و تفسیر آنها می باشد که به اختصار درباره هر یک توضیحاتی ارائه می گردد.

انتخاب و جداسازی داده ها: ایجاد یک پایگاه داده مناسب گام مهمی در فرآیند داده کاری است که یک پایگاه داده بازاریابی می تواند دربرگیرنده جدول داده های ثبت شده خرید، داده های مربوط به سبک زندگی مشتریان و پیشرفته ترین اطلاعات جمعیت شناختی باشد.

تحلیل و تفسیر داده ها: در یک محیط داده کاوی، انبار داده، گزارش ها و تفسیر ها بعد از تلفیق با سیستم های اکتشافی برای استخراج داده های با اهمیتی که هنوز ناشناخته و پنهان هستند به کار می رود. به منظور استفاده کامل تر فرآیند داده کاوی انجام اقدامات زیر ضروری است.

1- ایجاد مدل های پیش بینی و طبقه بندی. 2- تحلیل ارتباطات و پیوندها. 3- بخش بندی پایگاه های داده ها. 4- شناسایی انحرافات.

### ابزارهای داده کاوی

چهار ابزار عمده داده کاوی که در ادامه به توضیح آنها پرداخته می شود به قرار زیر هستند:

1- شبکه های عصبی 2- درخت های تصمیم 3- استخراج قواعد 4- عینیت بخشی به داده ها.

### کاربردهای داده کاوی

با استفاده از داده کاوی می توان از طریق الگوهای موجود پایگاه داده، مشتریان به الگویی برای مشتریان بالقوه دست یافت و از این طریق می توان هدف گذاری جذب مشتریان را به صورت دقیق تری به انجام

رساند. به عنوان مثال مدیران بازاریابی می توانند با شناسایی افراد مناسب برای تبلیغات ایمیلی و نیز ارسال کاتالوگ و ... هزینه های مربوطه را کاهش داده، اقدامات منجر به فروش خود را افزایش دهند. یکی دیگر از کاربردهای داده کاوی تشخیص سوء استفاده های احتمالی است .

## مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری یا eCRM



eCRM را در تعاریف مختلف ابزار جذب و حفظ مشتریان ارزشمند از نظر اقتصادی و رفع و حذف موارد غیر ارزشمند اقتصادی ، ترکیب نرم افزار سخت افزار فرایندها، برنامه های کاربردی و تعهدات مدیریت ، تمام فرایندهای لازم برای کسب و کار و ایجاد و حفظ ارتباط با مشتری از طریق عملیات الکترونیکی کسب و کار نیز به حساب می آورند که دارای فواید زیر می باشد.

- ❑ ساده کردن انجام مبادلات برای مشتریان.
- ❑ تمرکز بر مشتریان نهایی محصولات و خدمات.
- ❑ طراحی مجدد فرایندهای کاری مواجه با مشتریان نهایی.
- ❑ طراحی معماری کسب و کار الکترونیکی جامع و در حال رشد جهت رسیدن به سود آوری.
- ❑ ایجاد وفاداری در مشتری که کلید سود آوری در تجارت الکترونیکی است.

## انواع CRM

**عملیاتی (operational):** شامل بخشی از application هایی می شود که برای CRM لازم و ضروری است . به عبارتی شرکت را برای مسوولیتهايش در قبال مشتری آماده می نماید. اینطور به نظر می رسد که سیستم های داخلی یک شرکت در این بخش قرار می گیرند . مثلا فرض کنید تمام بخشهای یک شرکت مانند خدمات، سفارش ، صورت حساب و... در این بخش قرار می گیرند.

**تحلیلی (analytical):** این سیستم مهمترین نوع از CRM می باشد . به این صورت که شامل داده هایی است که برنامه ها جهت برقراری ارتباط با مشتری به آن نیاز دارند . به عبارت دیگر این داده های خام در اختیار برنامه های CRM قرار می گیرند و پس از کار بر روی این داده ها ، نتیجه مناسب در اختیار شرکت و مشتری قرار داده می شود .

**مشترک (collaborative):** این قسمت ، نقطه ارتباط با مشتری می باشد . این مهم نیست که نحوه ارتباط با مشتری از کدام یک از کانالهای روبرو باشد : پست الکترونیک ، فکس ، تلفن ، وب سایت و... این نرم افزارها را prm یا (partner relationship management) می نامند



## ارزیابی آمادگی سازمان ها برای اجرای CRM

اوکر و مودامبی مدل نظریه ای را بدین منظور طراحی کرده اند که از سه بعد فکری، اجتماعی و فناورانه و در نه روه تشکیل شده است. در این مدل بعد فکری شامل گروه های استراتژی، ساختار و برنامه ریزی، بعد اجتماعی شامل گروه های فرهنگ، تعاملات ذی نفعان و دانش قلمرو کاری و بالاخره بعد فناورانه دربرگیرنده گروه های برنامه کاربردی CRM، توانمندی های IT و مدیریت دانش می شود.

### 1- بعد فکری

1-1 استراتژی: محیط جهانی بسیار رقابتی بازارهای امروزی فشارهایی را برای کاهش هزینه ها، و در عین حال متمایزسازی خود از طریق بهبود خدمات به مشتریان در جهت کسب درآمد اعمال می کنند. فرض CRM این است که اگر سازمانی نحوه مدیریت ارتباط با مشتریان را بهبود دهد، نتیجه آن افزایش بهروری و رضایت مشتری و رسیدن به عملکردهای بهتر است. براساس نظریه های بازاریابی سازمانی که بخواهد موفق باشد باید تمام تلاش خود را به سمت ارضای نیازها و خواسته های مشتریان سوق دهد. حمایت مدیریت عالی سازمان به صورت ضمانت گسترده از نوآوری بوده و زمانی که مدیریت عالی سازمان تعهداتی را در مقابل تغییر (در بستر طرح های CRM) و نیز تعهداتی را در مقابل اجرای CRM نشان دهد، پیاده سازی نوآوری با موفقیت حاصل می شوند.

سبک رهبری سازمان نیز هنگام پذیرفتن طرح های جدیدی چون CRM عامل کلیدی موفقیت به شمار می رود. برخی از محققان چهار سبک رهبری مدیریت تغییر را به صورت سبک دستوردهی، سبک مهندسی، سبک آموزش دهی و سبک جامعه پذیری یا ترکیبی از سبک های فوق برشمرده اند.

2- ساختار: مدیریت مؤثر ارتباط با مشتری باید فرآیندهای کسب و کار را به نوعی یکپارچه ساخته و از آن حمایت کند که باعث ایجاد تجربیات مثبت مشتریان با سازمان شود. این فرآیندهای کاری، کل سازمان یعنی فرآیندهای تعامل با مشتریان، بازاریابی، فروش و خدمت به مشتریان و ... را شامل می شود.

1-3 برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی را می‌توان عملی دانست که در آن مجموعه‌ای از طرح‌های مرتبط دارای کیفیت بالایی چون طرح‌های واحد تجاری، طرح‌های کل سازمان و طرح‌های IT به وجود می‌آید. برنامه استراتژیک کل سازمان باید محرک طرح‌های واحدهای کاری و طرح‌های IT باشد.

## 2- بعد اجتماعی

1-2 فرهنگ: صاحب نظران فرهنگ سازمانی را از سه دیدگاه فرهنگ یکپارچه، فرهنگ متمایز شده و فرهنگ جزء جزء شده تفسیر می‌کنند. فرهنگ یکپارچه سازمانی دارای اجماع نظر مشترکی حول ارزش‌ها، فرضیات و رفتارهاست. فرهنگ متمایز شده سازمانی مجموعه‌ای از خرده فرهنگ‌هاست که به موجب آن در هر گروه، فرهنگ متجانس سازمانی به وجود می‌آید و تعارض بین ذی‌نفعان به منافع سازگار آن‌ها اسناد داده می‌شود. در فرهنگ جزء جزء شده سازمانی محیط فرهنگی پر از نشانه‌ها و رفتارهای متناقض و مبهم می‌شود.

2-2 تعاملات ذی نفعان: ذی‌نفع، گروه یا فردی است که می‌تواند بر تحقق اهداف سازمان تأثیر گذاشته و از آن تأثیر پذیرد. این آگاهی با ابزار (تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان) به بهترین وجه محقق می‌شود که وسیله‌ای برای شناخت ذی‌نفعان یا بازیگران کلیدی درون سازمان، تجزیه و تحلیل نقش بالقوه هر ذی‌نفع نسبت به طرح‌های CRM و تدوین طراحی برای مدیریت فوق فعال ارتباط با ذی‌نفعان است.

2-3 دانش قلمرو کاری: در چارچوب CRM، دانش مشترک قلمرو کاری به دانشی اطلاق می‌شود که مشتریان یا واحدهای کسب و کاری مواجه‌اند که به رسالت، اهداف و طرح‌های یکدیگر، همین‌طور درک فراگیر آن‌ها از سازمان احترام می‌گذارند. برخی از صاحب‌نظران دانش مشترک قلمرو کاری را مقدمه موثر ارتباطات و هم‌ترازی می‌دانند و به مدیران پیشنهاد می‌دهند که روش‌هایی را که در آنها دانش مشترک قلمرو کاری ایجاد می‌شود، بررسی کنند.

## 3- بعد فناورانه

1-3 برنامه‌های کاربری CRM: بسته‌های نرم‌افزاری سه بخشی CRM مجموعه جامعی از فناوری‌ها را برای مدیریت ارتباطات بقا مشتریان فعل بالقوه شرکای سازمان در بازاریابی، فروش، خدمات به مشتری، بدون توجه به کانال ارتباطات فراهم می‌آورند. احتمال موفقیت بستگی به کاهش حیطه پروژه، پیچیدگی و سفارشی سازی برنامه کاربردی دارد.

2-3 ظرفیت IT سازمان: تحقیقات نشان داده است برای موفقیت طرح‌های CRM، وجود گروه‌هایی مرکب از متخصصین واحدهای کسب و کار، IT و همین‌طور متخصصانی از مشاوران و فروشندگان حیاتی است.

3-3 مدیریت دانش: مدیریت دانش، فرآیند مدیریت جمع‌آوری، بازنمایی و موجود ساختن (اطلاعات و تخصص‌های موجود در سازمان است. سازمان‌ها نیازمند جستجو و اصلاح روش‌های مدیریت داده‌های حاصله از CRM می‌باشند تا اطلاعات ارزشمندی را از مشتریان‌شان به دست آورند.



## گام‌های طراحی موفق سیستم مدیریت ارتباط با مشتری

**گام اول: تجزیه و تحلیل نیازمندی‌ها:** اولین پروژه طراحی سیستم CRM با برگزاری جلسه بررسی و توافق بر سر اهداف و حیطه پروژه، کسب و کار در سطح بالا شروع می‌شود، در این گام باید وظایف زیر انجام شود:

- برگزاری جلسه‌ای با مدیریت جهت بازبینی اهداف، شناسایی موانع و فرصت‌ها.
- بازبینی و مستندسازی فرآیندهای فعلی کسب و کار، فروش و خدمات به مشتری.
- شناسایی گزارشات، درخواست‌ها، قالب‌های اسناد، تنظیم وقت و توزیع.
- شناخت شکاف‌ها و اصلاح آن‌ها، تهیه رویکرد راه‌حل، اخذ تاییدیه مشتری.
- شناسایی و مستندسازی نقاط یکپارچه‌سازی سیستم CRM با سایر سیستم‌ها.
- شناخت نیازهای کاربران راه دور برای دسترسی و همگامی.
- برگزاری جلسات طراحی اینترفیس با کاربر و مستندسازی طرح‌های اختصاصی سازی لازم ارزیابی محیط فنی فعلی، تهیه توصیه‌های خرید، ارتقای سیستم.
- تهیه، ارائه مستندات مربوط به حیطه پروژه، طرح نهایی پروژه و بودجه‌بندی، اخذ تاییدیه...

**گام دوم: اختصاصی سازی و نمونه سازی:** هدف این گام نصب نرم‌افزار و اختصاصی سازی آن برای هر دسته نیازهای مشتریان است. این مرحله دربرگیرنده تست، انتقال داده‌ها و یکپارچه سازی با سایر سیستم‌ها نیز می‌باشد. نتایج این مرحله سیستم جامع CRM است که نیازهای سازمان را در حوزه کاری خود برآورده سازد. در این مرحله باید وظایف زیر اعمال می‌شوند:

- § استقرار سخت‌افزار، پایگاه داده‌ها.
- § نصب نرم افزار و انجام تنظیمات ایمنی اولیه.
- § تکمیل اختصاصی سازی اینترفیس با کاربر، جدول‌ها و جریان کاری پردازش.
- § تهیه/تنظیم گزارشات و درخواست‌ها در صورت لزوم.
- § اجرای هرگونه برنامه‌نویسی لازم جهت یکپارچه‌سازی با سیستم‌های قبلی.
- § تست برنامه کاربردی و اخذ تاییدیه مشتری...

**گام سوم: استقرار برنامه:** در این مرحله برنامه کاربردی طراحی شده در محیط خود قرار گرفته، کاربران نهایی آموزش داده می‌شوند و تمام فرم‌های پذیرش نتایج کار تکمیل می‌شوند. در این مرحله وظایف زیر اعمال می‌شوند:

- § ارائه آموزش به کاربر نهایی
- § بازدید مجدد از روش‌های عملیاتی داخلی
- § اجرای تست پذیرش کاربر/آزمایش در اتاق کنفرانس
- § تصمیم‌گیری ادامه کار/توقف و آماده شدن برای خاتمه طرح
- § تدوین طرح پشتیبانی و معرفی تیم و ساز و کارهای پشتیبانی

§ اجرای کار انتقال و پاک‌سازی داده‌های نهایی و...

**گام چهارم: حسابرسی بعد از اجرا:** این تلاش‌ها معمولاً دو تا سه ماه بعد از تاریخ شروع پروژه اجرا می‌شوند. در این مرحله باید وظایف زیر برآورده شوند:

§ انجام حسابرسی استفاده از سیستم.

§ شناسایی فرصت‌های توسعه بیشتر.

## تهیه طرح و رویکرد

§ برگزاری جلسه‌ای با تیم مدیریت جهت ارائه یافته‌ها و پیشنهادات.

§ انتخاب سیستم مناسب مدیریت ارتباط با مشتری.

سازمان‌هایی که تصمیم می‌گیرند سیستم CRM خود را از بیرون تهیه کنند لازم است که در مورد برخی ویژگی‌های آن اطلاعاتی را جویا شوند. در این بخش با استفاده از چارچوب شرکت مشاوره آرکپاک ملاحظات مربوط به خرید سیستم مناسب CRM بررسی می‌شوند.

**گام اول: شروع:** داشتن سیستم منطبق با سازمان نیازمند تعریف نیازها، توجیه هزینه‌ها و نشان دادن ارزش سرمایه‌گذاری است. برای اینکه نتایج بهتری گرفته شود می‌بایست نظر افراد کلیدی سازمان جلب شود تا بینش واحدی نسبت به مدیریت ارتباط با مشتریان به دست آید. در اینجا لازم است کارکنان دارای هدف واحدی گشته و با کاری که صورت می‌گیرد موافقت نمایند.

**گام دوم: درگیر کردن افراد لازم:** استراتژی صحیح CRM مستلزم همکاری و پشتیبانی گروه‌های متعددی در سراسر سازمان است. برای انجام چنین کاری باید افرادی را در تیم گنجانند که به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر روی سیستم جدید تأثیر گذارند. این مستلزم همکاری و مساعدت کامل میان پنج گروه زیر است: کاربران سیستم-مدیران سیستم-گروه یکپارچه‌کننده سیستم-مشتریان سیستم-متولیان سیستم.

**گام سوم: انتخاب مشاور:** با وجود اینکه بسیاری از کارکنان داخلی سازمان دارای زمان لازم جهت اجرای سیستم جدید CRM می‌باشند، اما باز می‌توان از متخصصان بیرونی برای تجزیه و تحلیل، نصب و نگهداری سیستم استفاده کرد. شرکت‌های فروشنده نرم‌افزار می‌توانند در برخی موارد بهترین مشاور CRM باشند.

**گام چهارم: محدود ساختن انتخاب:** بهترین نرم‌افزار CRM آنهایی هستند که فراتر از تأمین کارکردهای اصلی CRM می‌روند. اطمینان حاصل کنید که سیستم موردنظر:

- از هر محلی قابل دستیابی باشد-از دفتر مرکزی تا مکان‌های دوردست.
- با سیستم حسابداری پس‌خوان سازمان ادغام شود.
- در دامنه وسیعی از نرم‌افزارهای دیگر با سیستم‌های داخلی یکپارچه شود.

**گام پنجم: انتخاب سیستم مناسب:**

بعد از ارزیابی گزینه‌های مختلف باید در مورد سیستم مناسب تصمیم‌گیری کرد.

محاسبه با شرکت‌های فروشنده- از فروشندگان سیستم‌های موجود در بازار اطلاعات زیر خواسته شود:

- هزینه‌های برآوردی مجوز اجرا.
  - هزینه‌های برآورد ساخت سیستم برای انطباق آن با نیازهای خاص سازمان چارچوب زمانی اجرا.
  - هزینه‌های سالیانه پشتیبانی و نگهداری.
  - هزینه‌های آموزش و متدولوژی آموزش.
  - امکان ادغام سیستم‌های پس‌خوان، در موارد لزوم.
- گام ششم: اجرا سیستم:** زمانی که محصول و فروشنده مربوطه را انتخاب و نرمافزار مربوطه را خریداری کردید نوبت نصب آن فرا می‌رسد. در اینجا برای هموارسازی و موفقیت در فرآیند اجرای رهنمودهای زیر مفید است: ایجاد یک طرح کاری-برگزاری جلسه تماس اول-آماده شدن برای اصلاح-همه افراد را درگیر کند- تست قبل از راه اندازی-داده‌های پس‌خوان را یکپارچه کنید-طرح ارزیابی مستمر.

## ده نکته کلیدی در اجرای موفق CRM

- 1- تعریف صریح مشکل سازمان، فواید موردنظر و ابزارهای سنجش آنها.
- 2- انتخاب حامیان.
- 3- داشتن تصویر کل کار در ذهن.
- 4- تاکید بر فرآیندهای کاری بیش از فناوری.
- 5- اجرای مدیریت تغییر.
- 6- گرد هم آوردن گروه.
- 7- انتخاب شرکای واقعی.
- 8- انتخاب متدولوژی صحیح.
- 9- طراحی اینترفیس با کاربر نهایی.
- 10- آموزش کارکنان.

## علل شکست پروژه های CRM

نرخ شکست CRM خیلی بالاست. آمار 60-70 درصدی شکست پروژه های CRM، هنوز نتوانسته جلوی سازمانها را برای پیاده سازی این سیستم سودمند بگیرد. تجربه نشان داده است که همه پروژه های موفق، شبیه به هم بوده اند. ولی پروژه های شکست خورده هر کدام منحصر به فردند و نمی توان علت شکست آن هارا به یک مورد خاص استناد داد. یعنی موفقیت پروژه های CRM نیازمند برآورده شدن تمام شروط لازم است، اما رعایت نکردن هر کدام از شروط موفقیت، باعث شکست پروژه ها می شود.

## اشتباهات متداول استراتژیک

- 1- فقدان ضمانت اجرایی 2- فقدان چشم انداز روشن 3- ارتباطات ضعیف 4- تعریف ضعیف فرآیندهای کاری سازمان 5- مدیریت ضعیف تغییر 6- فقدان حیطة اجرای صریح 7- برنامه ضعیف آموزش.

## اشتباهات متداول تاکتیکی

به دلایل سازمانی، اشتباهات معمول تاکتیکی به سه گروه اصلی تقسیم می‌شوند: 1- اشتباه افراد 2- اشتباه فرآیند 3- اشتباهات محصولات

### 1- اشتباهات افراد

این دسته از مسائل به لحاظ اینکه حداقل کنترل را می‌توان بر روی کارکنان اعمال کرد غیرقابل پیش‌بینی‌ترین جنبه هر پروژه ای محسوب می‌شند. افراد ممکن است اشتباه کنند، مریض شوند، به مرخصی بروند، به خاطر ناکامی کار را ترک کنند یا برای رفتن به کار دیگری استعفاء دهند، همیشه آنچه را که می‌گویند انجام ندهند، پیچ و سردرگم شوند، ناسازگاری کنند، تلاش کنند تا از کار شانه خالی کنند، می‌توانند اهداف و برنامه های خاص خودشان را دنبال کنند و دلایلی از این دست می‌تواند دربرگیرنده تمام انحرافات و رفتارهای غیرکارکرد آنها باشد که پروژه در تحلیل برد.

- 1- فقدان مهارت مدیریتی و رهبری 2- انگیزش ضعیف تیم پروژه 3- کارکنان ضعیف یا نامناسب پروژه 4- کارکنان سرسخت یا خیانت پیشه 5- قهرمانان برتر و تک‌ر 6- انجام خیلی دیر اقدامات 7- ناسازگاری اعضای تیم و مشتریان 8- انتظارات اداره نشده سرویس‌گیرندگان 9- عدم جمع‌آوری نقطه نظرات کاربران

### 2- اشتباهات فرآیند

1- زمان‌بندی غیرواقعی: زمان‌بندی خوش‌بینانه براساس برآورد زمانی خوش‌بینانه وظایف و فعالیت‌های پروژه، فشار بسیاری را بر تمام اعضای گروه پروژه وارد کرده و روحیه و بهره‌وری آنها را در نهایت به مخاطره می‌اندازد.

2- یک ذره پیشگیری-یک پوند مراقبت: مدیریت ریسک یک فرآیند مستمر و ثابت است و باید در تمام چرخه حیات پروژه اجرا شود. عدم اعمال مدیریت ریسک و فعالیت‌های تخفیف‌دهنده، یکی از متداول‌ترین اشتباهاتی است که به شکست پروژه کمک می‌کند.

3- عدم درک نیازمندی‌ها: عدم درک نیازمندی‌های کلیدی یا حذف آنها عمولاً به خاطر ارتباطات و مستندات ضعیف صورت می‌گیرد.

4- ابزارهای طرف‌های قرارداد.

زمانی که منابع داخلی موجود نباشد، از طرف‌های قرارداد برای بخش‌های مختلف پروژه استفاده می‌شود. گاهی این مسأله موجب پیچیدگی بیشتر چالش‌های مدیریت پروژه می‌شود.

5- کنار گذاشتن برنامه.

6- فشار زمان.

7- کوتاه کردن یا حذف فعالیت‌های کلیدی.

8- کوتاه کردن زمان طراحی:مراحل طراحی پروژه عموماً مسبب حذف یا کاهش فعالیت‌هاست. تعجیل درنتایج طراحی با کیفیت ضعیف که به طور کافی دوره‌های جایگزین را تجزیه و تحلیل نکرده است، تحقیقات لازم را به تحلیل می‌برد. نمونه‌ی علائم طراحی ضعیف عبارت است از: وجود عدم توافق در گروه. فقدان اطلاعات برای تصمیم‌گیری - فقدان اطلاعات در مورد گزینه‌ها یا انتخاب‌ها.

9- تست و تضمین کیفیت ضعیف

10- کنترل‌ها ضعیف مدیریت: بسیاری از پروژه‌ها بدون پایه‌ای‌ترین ابزارهای مدیریت شروع می‌شوند. بدون داشتن کنترل‌های اساسی چون برنامه زمانی، طرح پروژه و متدولوژی لازم، پیشرفت کار پروژه نمی‌تواند به طور صحیح اندازه‌گیری شود.

11- تلاقی متوالی یا پیش از موعد:

12- برنامه‌ریزی جبران تأخیرات و...

3- اشتباهات محصول CRM:

1-سفرارشی سازی بیش از حد محصول:

سفرارشی سازی محصول بر هدف خرید محصول استاندارد ارئه شده غلبه دارد که از ساده نگه‌داشتن فواید کاری مشخصی عاید می‌شود. این فواید عبارتند از: سفرارشی سازی محصول بر هدف خرید محصول استاندارد ارئه شده غلبه دارد که از ساده نگه‌داشتن فواید کاری مشخصی عاید می‌شود. این فواید عبارتند از: بازده سریع‌تر سرمایه‌گذاری هزینه کمتر و سیکل پروژه کوتاه‌تر تحقق سریع‌تر فواید عملیاتی مسیر اجرای پروژه برای ارتقای آینده سیستم-محصول -آسان‌تر می‌شود.

2-تحویل کل کار به صورت یکجا

3- فرآیندهای بی چون و چرا

4- نیازمندی‌های بی چون و چرای محصول

نیازمندی‌های بی چون و چرای محصول نیز به مانند فرآیندهای بی چون و چرای فرآیند باید براساس عوامل حیاتی موفقیت پروژه و نیز عملیات مدیریت وزن‌گذاری شوند و...

## استانداردهای CRM



## ISO 10001 مدیریت رفتار با مشتری

استاندارد ایزو 10001، 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 اختلافات را کاهش دهد

هنگامی که شکایات و اختلافات بوجود می آیند، وجود کدهای رفتاری می تواند به طرفها کمک کند تا انتظارات مشتری و تلاشهای سازمان برای پاسخگویی به این انتظارات را دریابند.

حفظ رضایت مشتری در سطح بالای برای بسیاری از سازمانها چالش قابل توجهی محسوب میشود.

یک آئین نامه رفتاری رضایت مشتری میتواند بخشی از رویکردی موثر در مدیریت شکایات باشد. این امر مستلزم نکات زیر است:

جلوگیری از طرح شکایت با بهره گیری از آئین نامه رفتاری رضایت مشتری مناسب.

رسیدگی به شکایات داخلی، مثلاً هنگامی که ناراضیتی اعلام میشود.

حل مناقشات در خارج از سازمان، در مواقعی که شکایات به صورت داخلی قابل رسیدگی نباشند.

این استاندارد بین المللی به سازمان کمک میکند تا تشخیص دهد که تمامی تمهیدات قید شده در آئین نامه رضایت مشتری جوابگوی نیازها و انتظارات مشتری بوده و نیز اینکه آئین نامه رضایت مشتری درست بوده و همراه کننده نباشد. استفاده از آن میتواند: سبب افزایش تجارت منصفانه و اعتماد مشتری به شرکت شود.

## ISO 10002 مدیریت شکایات مشتری

استاندارد ایزو 10002، راهنمایی هایی را برنامه ریزی، طراحی، توسعه، بهره برداری، نگهداری و بهبود مستمریک فرایند داخلی رسیدگی به شکایات مشتریان فراهم می آورد. اطلاعات بدست آمده از فرایند رسیدگی به شکایات می تواند منجر به بهبود محصولات و فرایندها شود و در صورتی که شکایات به درستی رسیدگی شود، می تواند اعتبار سازمان را صرف نظر از اندازه، موقعیت و نوع فعالیت بهبود بخشد.

## ISO 10003 مدیریت منازعات مشتری

استاندارد ایزو 10003، فرایند حل اختلافات، راه حلی برای جبران رسیدگی شکایات شرکتهایی است که در بخش داخلی، راهکاری برای رفع این مشکلات ندارند. این استاندارد بین المللی می تواند برای طراحی یک فرایند حل اختلاف و تصمیم برای اینکه چه موقع حل اختلافات، به شاکیان پیشنهاد شود و انتخاب یک تهیه کننده حل اختلافات که توانایی پرداختن به انتظارات و نیازهای خاص سازمان را داشته باشد، استفاده شود. این استاندارد بین المللی می تواند به سازمانها و افراد، در ارزیابی اثربخشی، کارایی و بیطرفی فرایند حل اختلافات سازمان کمک کند.

اجرای این استاندارد می تواند:

فرایند حل اختلافات را به گونه ای انعطاف پذیر تهیه کند که در مقایسه با فرایندهای مرتبط با دادگاه بتواند ارزان تر، ساده تر و سریعتر باشد.

کمک به ایجاد رضایت مشتری و وفاداری الگویی را تهیه کند تا افراد و سازمانها توانایی ارزیابی ادعاهای سازمانها و تهیه کنندگان مبنی بر عملکرد کارا، اثربخش و بیطرفانه را داشته باشند. کمک به اطلاع رسانی کاربران بالقوه حل اختلافات درباره شرایط دسترسی، هزینه و پیامدهای قانونی. فراهم کردن توانایی سازمان برای شناسایی و رفع علل اختلافات...

## ISO 10004 مدیریت رضایت مشتری

استاندارد ISO 10004 راهنمایی برای تعریف و استقرار فرآیندهایی برای پایش و اندازه گیری میزان رضایت مشتری ارائه می نماید.

رضایت مشتری (CUSTOMER SATISFACTION) به میزان تلقی مشتری از برآورده شدن خواسته هایش گفته می شود.

به عبارت دیگر رضایت مشتری توسط فاصله بین انتظارات مشتری و تلقی او از محصولی که به دستش رسیده است بیان می شود.

خواسته های مشتری نیازها و انتظارات او بوده و این انتظارات تصریحی یا تلویحی می باشد. شکایات مشتری یک شاخص عمومی برای رضایت مشتری می باشد ولی لزوماً نبودن شکایت دلیل بر رضایت مشتری نمی باشد.

همچنین وقتی خواسته های مشتری مورد توافق قرار گرفته و برآورده می شود نیز دلیل بر بالا بودن سطح رضایت مشتری نمی تواند باشد.

چارچوب اندازه گیری و پایش میزان رضایتمندی مشتریان:

مطابق با استاندارد ISO 10004، سازمان باید سیستم اندازه گیری رضایت مشتریان را برای برنامه ریزی، اجرا و بهبود فرآیندهای اندازه گیری و پایش رضایت مشتریان ایجاد کند.

برنامه ریزی (PLANNING): شامل تعریف روشهای اجرا و تخصیص منابع لازم برای این امر می باشد.

اجرا (OPERATION): شامل شناسایی انتظارات مشتری، جمع آوری و تحلیل داده های مورد نظر و ایجاد اطلاعات لازم جهت اقدام و بهبود میزان رضایت مشتری می باشد.

نگهداری و بهبود (MAINTENANCE & IMPROVEMENT): شامل بازنگری و ارزیابی فرآیندها و بهبود مستمر این فرآیندها می باشد.

## معرفی برترین نرم افزارهای CRM

تمامی مفاهیم، تعاریف و برنامه ریزی هایی که در فصول قبل فرا گرفته اید، قرار است به وسیله نرم افزار CRM در سازمان شما پیاده سازی شود. اهمیت نرم افزارهای CRM در مبحث مدیریت ارتباط با مشتری به حدی است که بسیاری مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری را با نرم افزار CRM یکی میدانند.

امروزه سازمانهای داخلی و خارجی بسیاری در حوزه نرم افزارهای CRM فعالیت میکنند. در این فصل سعی شده تعدادی از برترین نرم افزارهای داخلی و خارجی معرفی شود. بدیهی است که هر سازمانی بر اساس زیرساختها و نیازهایی که دارد، از میان انواع ارائه دهندگان نرم افزار CRM یکی را انتخاب خواهند کرد. معمولا انتخاب و پیاده سازی این گونه نرم افزارها نیاز به برنامه ریزی و استفاده از جلسات مشاوره ای دارد.

مؤسسات و سایت های مختلفی با توجه به معیارهایی که مد نظر داشته اند، سعی در رده بندی کردن نرم افزارهای کرده اند. در این بین، برخی مؤسسات نرم افزارها را از نظر محبوبیت بررسی و رده بندی کرده اند. در چارت زیر میتوانید مقایسه ای که بر اساس دو فاکتور قابلیت استفاده و قابلیت مشخصات بین چند نرم افزار برتر انجام شده است را مشاهده نمایید:

## Microsoft Dynamics CRM



میتوان گفت مشهورترین نرم افزار CRM ، نرم افزار ساخت کمپانی مایکروسافت یعنی Microsoft Dynamics CRM می باشد.

هدف اصلی از تولید این نرم افزار فراهم ساختن امکان مدیریت اطلاعات در حوزه های فروش، بازاریابی و خدمات پس از فروش می باشد اما معماری انعطاف پذیر و قابلیت های سفارشی سازی گسترده آن باعث شده است که در حال حاضر مایکروسافت از این محصول به عنوان بستر XRM نام برده است و پارتنر های مایکروسافت از آن برای تولید برنامه های مبتنی بر وب مختلفی استفاده کرده اند. ماژول های فروش، بازاریابی و خدمات پس از فروش در دینامیک سی آر ام مایکروسافت یک بستر عملیاتی واحد را برای تعامل با تمام مشتریان فراهم می کند. و یک سازمان را قادر می سازد روابطش را با مشتریان از لحظه اولین تماس تا فروش و خدمات پس از فروش مدیریت نماید. رابط کاربری Microsoft Dynamics CRM شبیه به outlook طراحی شده است. این طراحی در کنار یکپارچگی و همبستگی کامل بین outlook Dynamics CRM، و دیگر ابزارهای مجموعه آفیس. شرایطی را ایجاد می کند تا کاربران با سرعت و کارایی بالا سیستم را در امور روزانه خود به کار گیرند و هزینه های آموزش و استقرار کاهش یابد.



## ویژگیهای اصلی

بازاریابی: لیست مشتریان را به چند گروه مناسب بخش بندی کنید و سپس با استفاده از مدل گردش کار - محور به بازاریابی برای یک یا چند بخش مشخص از مشتریان بپردازید. دینامیک CRM در بخش های ذیل به شما کمک می کند:

- Ø تقسیم بندی مشتریان.
  - Ø پالایش اطلاعات.
  - Ø تحلیل و گزارش گیری ابزارهای تعاملی فروش و بازاریابی به اشتراک گذاری اطلاعات.
  - Ø برنامه ریزی و مدیریت اجرای کمپین های تبلیغاتی.
  - Ø تعریف فعالیت های برنامه ریزی کمپین .
  - Ø تعریف فعالیت های کمپین و پخش فعالیت های کمپین بین افراد مختلف و...
- فروش: دسترسی به همه اطلاعات مشتریان به صورت آنلاین یا آفلاین به پرسنل فروش کمک می کند که از همه جا به اطلاعات سرخ های فروش، فرصت های تجاری به صورت بلادرنگ دسترسی داشته باشند. دینامیک CRM در بخش های ذیل به شما کمک می کند:
- Ø راهبری و مدیریت فرآیند .
  - Ø تعریف و مدیریت مناطق فروش مختلف و ارزیابی عملکرد آنها.
  - Ø مدیریت فرصت های فروش .
  - Ø پیش بینی فروش در مقاطع زمانی مختلف و هدف گذاری برای فروشندگان .
  - Ø ارزیابی و مدیریت رقبا.
  - Ø وجود کارتابل فعالیت ها و ملاقات ها برای مسئولین فروش در ارتباط با مشتریان .
  - Ø مدیریت سرخ های فروش .
  - Ø امکان ردیابی ارتباطات، تماس ها با هریک از مشتریان و...
  - Ø تعریف نحوه و شرایط حمل و نقل.
- خدمات پس از فروش: پاسخگویی سریعتر به مشکلات مطرح شده توسط مشتری و بهبود توان واحد پشتیبانی از طریق ردیابی سریع مشکلات و پاسخگویی دقیق باعث ایجاد سود در درازمدت می شود . دینامیک CRM در بخش های ذیل به شما کمک می کند:
- Ø مدیریت قراردادهای مشتریان.
  - Ø مدیریت تعاملات و مشکلات مطرح شده.
  - Ø مدیریت بندهای قرارداد مشتریان.
  - Ø مدیریت پایگاه دانش.
  - Ø برنامه ریزی ارائه خدمات.
  - Ø سیستم سرویس ها مانند سرویس گردش کار، سرویس متادیتا و سرویس یکپارچه سازی پردازش گر پرس و جو ها .

Ø پرس و جویهای امن مبتنی بر XML برای حفاظت از پایگاه داده فیزیکی.

Ø پلاگین برای توسعه منطق کسب و کار و...

بر خلاف دیگر نرم افزارهای CRM، نرم افزار Microsoft Dynamics CRM نرم افزاری تحت server است. از این رو برای نصب آن، نیاز به نرم افزارهایی همچون SQL، Windows server IIS، Servr و ... است. از این رو نصب و پیاده سازی این نرم افزار نیاز به اطلاعات نرم افزاری مربوط به شبکه و پایگاه داده دارد.

Microsoft CRM ابزارهای اختصاصی را برای تیم بازاریابی فراهم آورده است که استفاده از آنها اجازه می دهد که:

Ø تماس با بهترین مشتریان با تبلیغات هدفمند و ارتباطات ایمیلی.

Ø راه اندازی و اجرای سریع کمپین های فروش با حداقل تلاش .

Ø اجرای کمپین های بزرگ و پیچیده.

Ø ارسال ایمیل های انبوه برای مشتریان و رهگیری همه پاسخ ها.

## مزایای تجاری

مزایای استفاده از Microsoft CRM برای کسب و کار شما چیست؟ در اینجا به ده دلیل اصلی برای استفاده از Microsoft CRM اشاره می کنیم:

1- امکان استفاده از تمامی امکانات Microsoft CRM به صورت کامل در محیط مایکروسافت آفیس و اوتلوک.

2- ذخیره سازی و نگهداری تمامی اطلاعات مشتریان در یک محل.

3- فراهم کردن امکان شناخت رفتار مشتریان .

4- افزایش امنیت در ذخیره سازی و دسترسی به اطلاعات مشتریان.

5- راه اندازی و استفاده از آن ساده و سریع است.

6- همراه با رشد و توسعه کسب و کار شما، Microsoft CRM نیز رشد می کند

7- امکان ارسال و دریافت فاکس را بدون نیاز به دستگاه فاکس فراهم می کند

8- نگهداری از آن آسان است

9- انعطاف پذیری بالایی برای هماهنگ شدن با نیازهای سازمان شما دارد

10- ابزارهای مناسبی برای انتقال اطلاعات موجود به Microsoft CRM در اختیار قرار می دهد.

# Sage ACT!



بدون شک یکی از بهترین نرم افزارهای CRM نرم افزار ACT می باشد. نرم افزار ACT را می توانید مانند مرکز فرماندهی شرکت خود به حساب آورید چرا که تمامی تماس ها و ارتباطات با مشتریان با جزئیات کافی در آن ثبت و طبقه بندی می شوند و می توان به سادگی از آن ها در تصمیم سازی استفاده نمود. تنوع نرم افزارهای CRM بسیار زیاد است. ولی هر سازمانی میبایست بنا به فراخور سیستم سازمانی خودش، اقدام به خرید و پیاده سازی کند که عموماً انتخاب، پیاده سازی و اجرای دقیق CRM در هر سازمانی نیاز به برنامه ریزی دقیق و استفاده از خدمات مشاوره ای می باشد.

## نرم افزار chaos intellect



chaos intellect نرم افزاری است ساده، منعطف و راحت که میتواند مورد استفاده بیزینس های کوچک و سازمانها نو پا قرار بگیرد. نرم افزاری مفید در زمینه مدیریت ارتباطات و اطلاعات کاربران می باشد که بر نسل جدید ایمیل کلاینت ها تمرکز دارد. Chaos Intellect ابزارها و ویژگی های فوق العاده ای را به منظور مدیریت ارتباطات و مدیریت و صرفه جویی زمان به شما ارائه می دهد. شما می توانید از این نرم افزار برای تسلط داشتن بر لیست مشتریان، رقبا، تامین کنندگان و ارتباطات آن ها از طریق ارسال یا دریافت ایمیل، برنامه ریزی قرار ملاقات و تمامی کارهایی از این قبیل می توانید انجام دهید، بپردازید.

## قابلیت های نرم افزار Chaos Intellect

- § کاربری بسیار منعطف در ورود اطلاعات.
- § استفاده بسیار راحت در ارسال ایمیل و شماره گیری تماس های تلفنی.
- § جلوگیری از به هم ریختگی در کار با ایمیل ها.
- § دارای تقویم به منظور زمانبندی کارها...