

بسمه تعالی

# مدیریت ارتباط با مشتری در محیط های رقابتی

مریم ظهري

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

Email: mary\_zohri@ yahoo.com

## مدیریت ارتباط با مشتری در محیط های رقابتی

### TMBA چکیده

پیشرفت سریع فن آوری اطلاعات و ارتباطات و نیز تشدید رقابت تجاری بین سازمان ها در جذب و حفظ مشتری به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی در دنیای امروز منجر به پیدایش مفهوم جدیدی به نام مدیریت ارتباط با مشتری گردیده است. در اینجا ابتدا به شرح مفاهیم و مباحث مربوط به سی آر ام پرداخته شده است. و همچنین انواع سی آر ام و داده کاوی مدیریت ارتباط با مشتری بیان شده است. و چرخه عمر مشتری که چهارچوبی برای درک رفتار مشتری می باشد را جهت استفاده از داده کاوی در سی آر ام عنوان کرده است. و در مقاله مذکور نیز مزایای به کار گیری سی آر ام و علل اصلی شکست استراتژی های سی آر ام در سازمان ها بررسی گردیده است. و اهداف اجرای آن نیز از دیدگاه نظریه پردازان علم مدیریت عنوان شده است.

### واژگان کلیدی

مدیریت ارتباط با مشتری، داده کاوی ، فن آوری اطلاعات و ارتباطات، چرخه حیات مشتری

## مقدمه

واژه سی آر ام<sup>۱</sup> مخفف مدیریت ارتباط با مشتری است. در حقیقت این سیستم ها راهبردی برای جمع آوری نیازها و رفتارهای تجاری مشتریان هستند تا به ایجاد روابطی قوی تر با آنها کمک نمایند. رابطه قوی با مشتریان مهمترین رمز موفقیت هر کسب و کار است. به اعتقاد بسیاری، این مفهوم از مدتهاست که در زمینه مدیریت و بازاریابی مطرح است؛ اصل و ریشه مفهوم "مدیریت ارتباط با مشتری" این اصل قدیمی است که همیشه حق با مشتری است و در واقع مدیریت ارتباط با مشتری نحوه اجرای آن را بطور سودآور در هر زمان و در کانال های مختلف سازمانی مشخص میکند.

در چند ساله اخیر واژه "مدیریت ارتباط با مشتری" توجه فراوانی را در حوزه بازاریابی، فناوری اطلاعات و... به خود اختصاص داده است. مخصوصاً افراد دانشگاهی، فروشندگان نرم افزار، مشاوران و کسب و کارها در این زمینه درگیر شده اند و مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری که به معنی تلاشهای سازمان جهت ایجاد و ارائه ارزش بالاتر به مشتری است را توسعه داده اند. سازمانها به طور گستردهای تشخیص داده اند که مشتریان مهمترین داراییشان هستند و به روابط با مشتریان به عنوان مبادلاتی سودمند و متقابل و نیز فرصتهایی که نیاز به مدیریت دارند، می نگرند.

## ۱-۲) تاریخچه سی آر ام

مشتریان فعلی سودمندتر از مشتریان جدید هستند زیرا فروش جانبی<sup>۲</sup> یک محصول نوظهور به مشتریان فعلی کم هزینه تر است؛ احتمال حفظ مشتری به وسیله انطباق نزدیکتر محصولات و سطح خدمات با انتظارات مشتری بیشینه خواهد شد؛ در حالی که جذب مشتریان جدید گران تمام می شود. بنابراین هدف محوری سی آر ام بیشینه کردن ارزش طولانی مدت مشتری سازمان است (Peppard, 2000, 10).

روزگاری سازمان ها ارتباط نزدیکی با مشتریانانشان داشتند. آنها اغلب مشتریان را شخصاً می شناختند، می دانستند که مشتریان چه می خواهند، و از طریق خدمات سفارشی شخصی نیازهایشان را برآورده میکردند. در عوض، آنان موفق به کسب وفاداری مشتریان می گردیدند و سهم بزرگی از معاملات مشتریان را بدست می آوردند. اما این روش هزینه پر و ناکارآمد بود و مشتریان برای این ارتباط یارانه زیادی به سازمان می پرداختند که این کار با پرداخت قیمتهای بالاتر انجام می گرفت. ولی در طول سالها از طریق بازاریابی انبوه<sup>۳</sup> و مصرف گرایی فزاینده، مشتریان این ارتباط را با ناشناس ماندن، تنوع کمتر و قیمتهای پایین تر معاوضه کردند.

در حالی که امروزه با استفاده موثر از فن آوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۴</sup> دیگر به چنین مصالحه ای نیازی نیست. سازمانها می توانند به مشتریانانشان تنوع، قیمتهای پایین تر و خدمات شخصی را تماماً و همزمان پیشنهاد<sup>۵</sup> کنند: متصدی یک شرکت هواپیمایی در فرودگاه که مشتری هرگز او را ندیده است، مشتری را می شناسد و می داند که یک مشتری ارزشمند است، پس صندلی وی را به درجه یک ارتقا می دهد و او را به مسافری که سالی یکبار آنها تعطیلات مسافرت میکند، ترجیح می دهد؛ تعمیرکار به مشتری یادآوری می کند که موعد سرویس اتومبیل فرارسیده است؛ بانک به

<sup>1</sup> CRM: Customer Relationship Management

<sup>2</sup> cross selling

<sup>3</sup> mass marketing

<sup>4</sup> information and communications technology (ICT)

<sup>5</sup> offer

مشتری خود اطلاع می دهد که در حساب بدون بهره اش بیش از حد لازم پس انداز کرده است. این سازمانها در حال تجربه کردن عناصری از یک رویکرد بازاریابی هستند که به طور مداوم از اطلاعات پلایش شده در باره مشتریان فعلی و بالقوه به منظور پیش بینی و پاسخ به نیازهایشان استفاده می کند. این تجربه همان مدیریت ارتباط با مشتری (سی آر ام) است. بسیاری از سازمانها امروزه اهمیت سی آر ام و توان بالقوه اش را در کمک به آنان در کسب و حفظ حاشیه رقابتی در یافته اند. این سازمانها در حال متحول کردن کامل فرایندهای کاری<sup>1</sup> خود هستند و راه‌های تکنولوژیکی را خلق می نمایند که آنان را قادر به کسب مشتریان جدید، حفظ مشتریان فعلی، و پیشینه ساختن ارزش طولانی مدت آنها می نماید (Idib, 1).

سی آر ام به عنوان فرایند نظام مند مدیریت ایجاد رابطه مشتری، نگهداری و رشد در تمام نقاط تماس با مشتری به منظور به حداکثر رساندن ارزش رابطه می باشد (Richards & Jones, 2008, 2).

سی آر ام یک ارتباط مشارکتی و تعاملی بین کسب و کار و مشتری است و هدف آن رسیدن به یک دیدگاه جامع از مشتریان و پیش بینی نیازهای آنها و پیشی گرفتن در بر آورد نیازهای آنها با فعالیت‌های موثر و هدفمند که برای هر مشتری قابل لمس باشد. سی آر ام اساساً یک فرایند دو مرحله ای است:

مرحله اول تمرکز بر روی مشتری می باشد و این بدین معنا است که در حال حرکت از محصول مداری به مشتری مدار است. و استراتژی‌های بازار از خارج به داخل سازمان تعریف می شود و نه برعکس. و تمرکز باید روی نیازهای مشتری و نه بر ویژگی‌های محصول باشد.

مرحله دوم حرکت فراتر از اصول است. مشتری مداری را با سی آر ام یکپارچه توسعه می دهند که به وسیله نیروی تکنولوژی جهت زمان واقعی دستیابی به مشتری و به وسیله نوآوری‌های مداوم انجام می شود (Ozgener & Iraz, 2006, 2). دستیابی به پتانسیل کامل برای ارتباط با مشتری باید هدف اصلی هر کسب و کاری باشد و برای بقا در بازارهای جهانی تمرکز بر روی مشتری به یک عامل کلیدی تبدیل شده است. نارضایتی مشتری باعث آسیب بازار می شود چراکه آنها مشتریان دیگر را متقاعد به نقض کالا می کنند. سی آر ام موفق نیاز به سرمایه گذاری در فن آوری و طراحی مجدد دارد (Idib, 3).

اطلاعات مشتری و فن آوری اطلاعات ابزاری برای موفقیت استراتژی سی آر ام هستند علاوه بر این رشد سریع اینترنت و فن آوری فرصتی برای بازاریابی است و تغییر بین مشتریان و شرکت‌ها را اداره می کند (Ngai & et al, 2009, 1).

سی آر ام به عنوان مجموعه ای از فرایندهای کسب و کار و سیاست‌های کلی به منظور جذب، حفظ و ارائه خدمات به مشتری است. گرینبرگ معتقد است سی آر ام مجموعه کامل و جامع از فرایندها و تکنولوژی جهت روابط با مشتریان بالقوه و همکاران در شرکت، با استفاده از دپارتمان‌های بازاریابی، فروش و خدمات بدون در نظر گرفتن کانال‌های ارتباطی است. با این تعریف می توان نتیجه گرفت که ممکن است سیستم‌های سی آر ام را اساساً ۳ چیز تشکیل دهد:

۱. داشتن یکپارچگی، و دیدگاه فردی از مشتری‌ها به وسیله استفاده از ابزارهای تجزیه تحلیلی

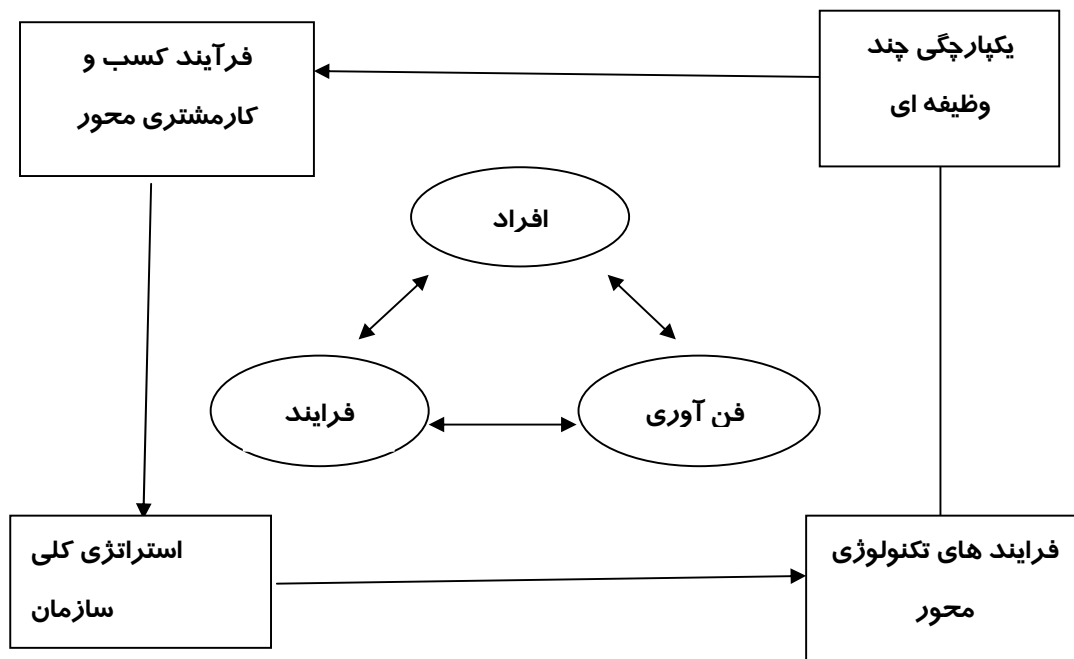
۲. مدیریت ارتباط با مشتری یک راه واحد است بدون در نظر گرفتن کانال‌های ارتباطی از قبیل تلفن، وب سایت، فروش شخصی و...

۳. بهبود اثربخشی و کارایی فرایند درگیر روابط با مشتری (Chalmeta, 2006, 2).

<sup>1</sup> Business processes

مدل استقرار سی آر ام که سه بعد کلیدی افراد، فرایندها و فن آوری را در چهار چوب یک ساختار چند وظیفه ای با فن آوری یکپارچه مشتری محور در سراسر سازمان ارایه می کند در شکل ۱-۱ ارایه شده است.

شکل ۱-۱ مدل عوامل موثر در اجرای سی آر ام (Chen & Popovich, 2003,11).



فن آوری که به عنوان تسهیل کننده استقرار استراتژی سی آر ام مطرح می شود و بنابر این ضروری است که دانست از کدامیک از فن آوری ها و به چه صورتی در استراتژی سی آر ام استفاده کرد

## انواع سی آر ام

سی آر ام را می توان به دو قسم سی آر ام راهبردی و سی آر ام عملیاتی دسته بندی کرد که این تقسیم بندی مشابه تعاریف لی و تانر می باشد که سی آر ام را به سی آر ام تحلیلی و سی آر ام عملیاتی تقسیم کرده است.

سی آر ام راهبردی فرآیندی جهت شناسایی مشتریان ، ایجاد دانش مشتری ، ایجاد روابط مشتری ، و اشکال درک مشتری از شرکت و محصولات آن شرکت میباشد. سی آر ام راهبردی به دنبال تعیین چگونگی ارتباط شرکت با مشتریان از طریق کانال های توزیع، تبلیغات، فرآورده و خدمات می باشد. حفظ و همکاری با مشتریان انتخابی ارزش برتر برای شرکت و مشتری ایجاد می کند. سی آر ام راهبردی به دنبال ایجاد وفاداری مشتری و افزایش سود در طول زمان است.

سی آر ام عملیاتی بیشتر فرایند گرا و کمتر استراتژیک می باشد این سی آر ام بیشتر به فرایندها و تکنولوژی های مرتبط جهت روابط بهتر با مشتریان می پردازد (Richards & Jones, 2008, 2).

## سی آر ام و مدل های داده کاوی

### ابعاد سی آر ام

(۱) شناسایی و طبقه بندی مشتریان

(۲) جذب مشتری

(۳) حفظ مشتری

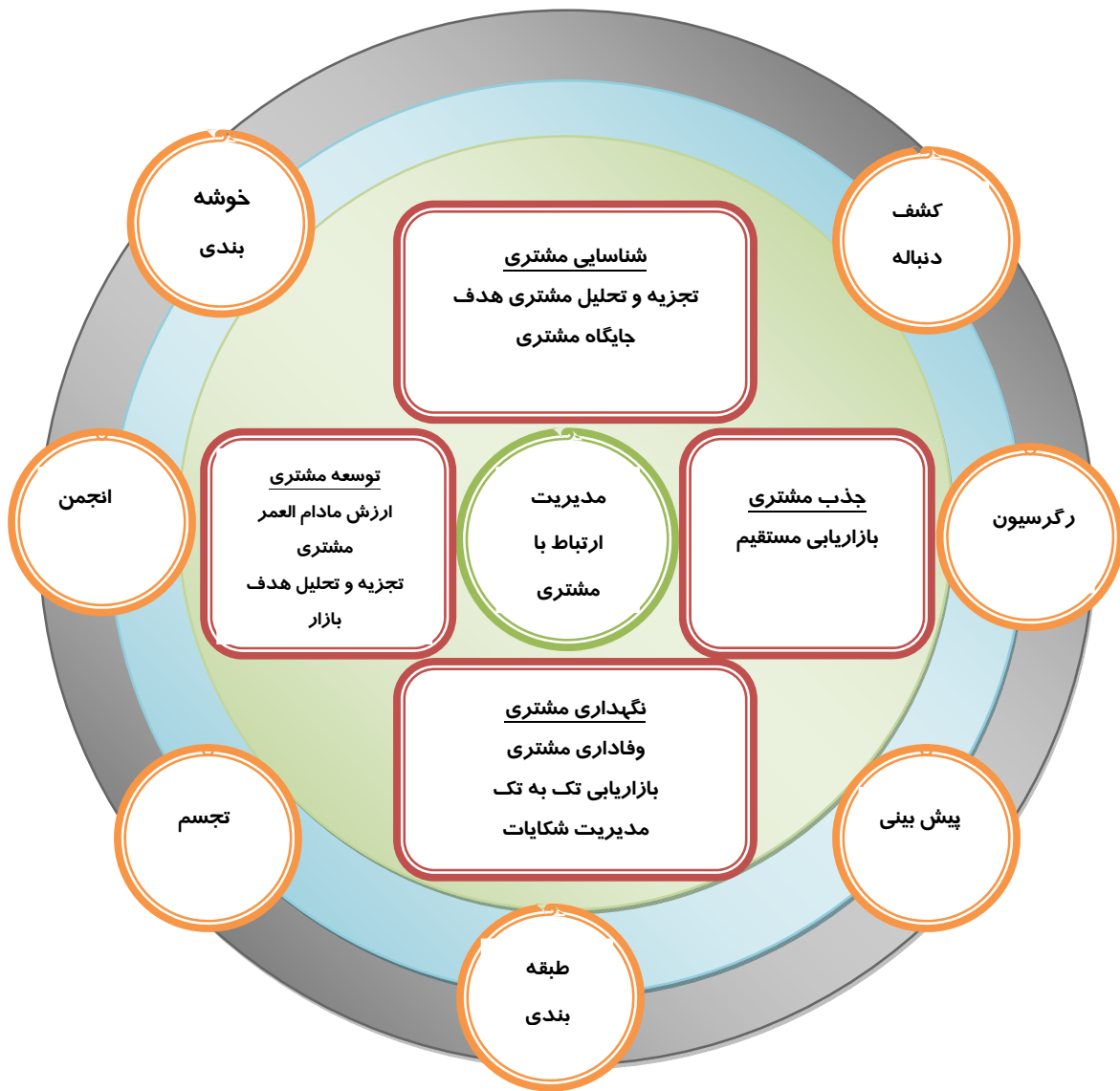
(۴) رشد و توسعه مشتری

مدل های داده کاوی شامل انجمن، طبقه بندی، خوشه بندی، پیش بینی، رگرسیون، کشف دنباله و تجسم می باشد

(Ngai & et al, 2009, 2).

شرکت ها ممکن است بخواهند که مشتریان را از لحاظ اینکه کدامیک در حال حاضر سودآور هستند، و کدامیک هیچ موقع سودآور نبوده اند و کدامیک ممکن است در آینده سودآور باشند تفکیک کنند، که این امر در شرکت ها جهت جذب و حفظ مشتری های سودآور کمک می کند (Plakoyiannaki, 2005, 5).

شکل ۱-۲ چارچوب طبقه بندی برای تکنیک داده کاوی در سی آر ام (Ngai & et al, 2009, 3).



داده کاوی به عنوان یک قابلیت جستجو در اطلاعات پیچیده است. داده کاوی کشف الگوها و روابط پنهان در داده ها است و در واقع بخشی از فرایند بزرگتر به نام کشف دانش است (Rygieiski & et al, 2002, 3). برای انتخاب مشتریان سودآور و شناسایی مشتریان که ارزش هدف قرار دادن را دارند از داده کاوی استفاده می شود. مدیریت ارتباط با مشتری ترکیبی از عناصر مختلف است و قبل از این که فرایندی شروع شود شرکت باید در مورد مشتری اطلاعات داشته باشد که این اطلاعات را از منابع داخلی یا خارجی می تواند بدست آورد (Idib, 10).

## داده کاوی مدیریت ارتباط با مشتری

داده کاوی یک ابزار است که می تواند به شرکت ها کمک کند تا بیشتر مشتری محور گردند.

چرا چرخه عمر مشتری مهم است؟

چرخه عمر مشتری چارچوبی برای درک رفتار مشتری می باشد و همچنین چارچوب خوبی برای استفاده از داده کاوی در سی آر ام فراهم می کند. در سمت ورودی داده کاوی، چرخه عمر مشتری بیان می کند که چه اطلاعاتی موجود است و در سمت خروجی داده کاوی، چرخه عمر مشتری می گوید چه چیزی به احتمال زیاد جالب است. به طور کلی ۴ عامل کلیدی در چرخه عمر محصول وجود دارد:

۱. مشتریان احتمالی: افرادی که هنوز مشتری نشده اند، اما در بازار هدف هستند.

۲. پاسخ گو: مشتریان احتمالی که علاقه به محصول یا خدمات نشان می دهد.

۳. مشتریان فعال: کسانی که در حال حاضر محصولات و خدمات را استفاده می کنند.

۴. مشتریان سابق: ممکن است مشتریان بد شناخته شوند، کسانی که صورت حساب هایشان را پرداخت نمی کردند و یا هزینه های زیادی را برای شرکت متحمل می شدند آنها مشتریان مناسب نیستند چرا که آنها بخش بزرگی از بازار را تشکیل نمی دهند و یا آنها به سمت استفاده از محصولات رقبا سوق می یابند (Idib, 11).

## مزایای سی آر ام

سی آر ام جهت جمع آوری سریع اطلاعات مشتری، شناسایی با ارزش ترین مشتریان در طول زمان، و افزایش وفاداری مشتری با ارائه محصولات و خدمات سفارشی در شرکت ها مفید می باشد.

## مزایای اصلی استفاده از سی آر ام

- ۱) توانایی هدف قرار دادن مشتریان سود آور
- ۲) ارزیابی یکپارچه در سراسر کانال
- ۳) بهبود کارایی و اثر بخشی نیروی فروش
- ۴) پیام های بازاریابی فردی
- ۵) محصولات و خدمات سفارشی
- ۶) بهبود کارایی و اثر بخشی خدمات به مشتری
- ۷) قیمت گذاری بهبود یافته است (Richards & Jones, 2008, 4).



جدول ۱-۱ برخی از مزایایی که استراتژی سی آر ام با به اشتراک گذاشتن داده های مشتریان در سرتاسر سازمان و استقرار آن برای سازمان ها به ارمغان می آورد را نشان می دهد (Chen & Popovich, 2003,12).

جدول ۱-۱ مزایای استراتژی سی آر ام

فن آوری نو آورانه سی آر ام	به اشتراک گذاری داده های مشتریان در سراسر سازمان باعث:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- گسترش قابلیت ها برای مشتریان جهت خرید و کاربرد های اینترنتی</li> <li>- جذب مشتریان فعلی و جدید از طریق بهبود هدف گیری و ارتباطات شخصی شده</li> <li>- یکپارچه نمودن روابط مشتریان و تامین کنندگان</li> <li>- بوجود آوردن معیار های سنجش برای تجزیه و تحلیل الگو های رایج و خاص مشتریان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سطوح عالی تر خدمات مشتری</li> <li>- بروز موقعیت هایی برای فروش جانبی و فروش مضاعف</li> <li>- اطلاعات زیاد راجع به عادات و ترجیحات مشتریان</li> <li>- دید یکپارچه و کامل به مشتری</li> <li>- هدف گیری بهتر نسبت به بخش ها و افراد به عنوان مشتریان</li> <li>- مراکز تماس تلفن و خدمات مشتری کارا تر</li> </ul>

### اهداف سی آر ام از دیدگاه ریالزوناکس

ریالزوناکس معتقدند که خدماتی که سازمانها به مشتریان ارائه می دهند مستقیماً بر جلوه آن سازمان در ذهن مشتری تاثیر می گذارد. اهداف سی آر ام پیرامون خدمت دهی به مشتری با توجه به نظرات ریالزوناکس در ذیل آورده شده است:

۱) خدمت دهی هزینه ها را کاهش داده و موجب افزایش سودآوری میگردد. می توان با استفاده از اطلاعات مشتریان و عملیاتها، هزینه ها را کاهش داده و درآمد افزایش داد.

۲) خدمت دهی به سازمانها در جهت جلب رضایت مشتریان کمک میکند تقویت توجه به مشتری، خدمت دهی به مشتری، و مدیریت اطلاعات مشتریان برای بهبود و رضایتمندی، وفاداری مشتری.

۳) خدمت دهی به سازمانها در متمایز نمودن مشتریانشان کمک می کند (Ryals & Knox, 2001,1).

## اهداف از دیدگاه کیم، سو، و هودانگ

با توجه به نظرات کیم و همکارانش می توان اهداف سی آر ام را به ترتیب زیر عنوان کرد:

### ۱) دانش مشتری

- ۱- جمع آوری اطلاعات کامل مشتری
- ۲- تحلیل داده های مشتری
- ۳- جذب مشتریان جدید
- ۴- بهبود مهارت کارکنان
- ۵- بهبود تکنیکهای سی آر ام

### ۲) تبادلات مشتری:

- ۱- پاسخ صحیح به درخواست مشتری
- ۲- یکپارچه سازی فرایندهای تجاری
- ۳- بهبود مدیریت کانالهای ارتباطی
- ۴- ماکزیم نمودن اثر بخشی و کارایی عملیاتی سازمان
- ۵- شخص نمودن محصولات و خدمات

### ۳) ارزش مشتری:

- ۱- بهبود حفظ مشتری
- ۲- افزایش سود
- ۳- بهبود خدمت دهی بخش ستادی به مشتری
- ۴- ایجاد انجمنهای مجازی جذاب

### ۴) رضایتمندی مشتری:

- ۱- بهبود و کیفیت خدمات دهی به مشتری
- ۲- برقراری ارتباط با مشتری (Kim & et al, 2003,6).

## ویژگی های اساسی یک سیستم سی آر ام

یک سیستم سی آر ام دارای ویژگی های زیر است:

- ۱) خودکار کردن نیروی فروش
- ۲) سرویس دهی و حمایت از مشتری
- ۳) خودکار سازی سرویس های ناحیه ای (Chen & Popovich, 2003, 4).

## علل اصلی شکست استراتژی های سی آر ام

- ۱) تفکر این که تکنولوژی یک راه حل است. سی آر ام به عنوان یک فن آوری جدید به جای یک راه جهت انجام کارها در نظر گرفته می شود که این اشتباه است.
- ۲) عدم حمایت مدیریت به دلیل عدم آگاهی از فرصت های ارایه شده توسط سی آر ام.
- ۳) هیچ علاقه ای به مشتری در فرهنگ سازمانی وجود ندارد.
- ۴) فقدان چشم انداز و استراتژی. در زمینه سی آر ام استراتژی های مشخص و اهداف کسب و کار قابل اندازه گیری وجود ندارد.
- ۵) فرایندها تعریف مجدد نشده اند. در هر پروژه تکنولوژی تعریف مجدد فرایند کسب و کار برای دستیابی به موفقیت ضروری است.
- ۶) اطلاعات و داده ها با کیفیت پایین، که به این وسیله سازمان ها به نتیجه درست نمی رسد.
- ۷) تغییر به درستی مدیریت نمی شود. برای هر پروژه مدیریت مناسب جهت تغییر فرهنگ سازمانی برای دستیابی به موفقیت در تغییر ضروری است.
- ۸) طراحی راه حل های سی آر ام، کاربران نهایی را شامل نمی شود (Chalmeta, 2006,3).

## نتیجه گیری

یکی از مهمترین دلایلی که سازمان ها از برنامه های کاربردی استفاده می کنند، به دست آوردن و حفظ بلندمدت مشتری و ارزش گذاری برای وی می باشد که «مدیریت ارتباط با مشتری» نامیده می شود. برنامه های کاربردی سی آر ام می تواند برای پشتیبانی از کل فرایندهای مشتری مدار در سازمان ها، در هر اندازه و سطحی شامل بازاریابی، فروش و خدمات مشتری استفاده شود. امروزه به منظور حفظ قدرت رقابتی، همه سازمان ها به دنبال راهی برای توسعه، حفظ و نگهداری، پایداری، دقت و مجموعه بهنگامی از مشتری، محصول، اطلاعات و خدمات در طول مدت بازاریابی و فروش، خدمات، پشتیبانی و واحدهای توسعه محصول می باشند که بر سی آر ام استوار هستند.

## منابع:

1. Chalmers, R., (2006). Methodology for customer relationship management. *The journal of system and software*, Vol. 79, pp.1015-1024.
2. Chen, I.J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology. *Business process management journal*, Vol. 24, pp.672-688.
3. Kim, J., Sah, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of Interactive marketing*, Vol. 17, no. 2, pp.5-19.
4. Ngai, E.W.T., Xiu, L., & Chau, D.C.K. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert system with Applications*, Vol. 36, pp.2592-2602.
5. Ozgener, S., & Iraz, R. (2006). Customer relationship management in small-medium enterprise. *Tourism management*, Vol. 27, pp.1356-1363.
6. Peppard, J. (2000). Customer relationship management (CRM) in financial services. *European management journal*, vol.18, No.3, pp.312-327.
7. Plakoyiannaki, E. (2005). How do organizational members perceive CRM? Evidence from a U.K. service firm. *Journal of marketing management*, Vol. 21, pp.369-392.
8. Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European management journal*, vol 19, no 5, pp.534-542.
9. Richards, A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial marketing management*, Vol. 37, pp.120-130.
10. Rygieiski, C., Wang, J.C., & Yen, D.C. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in society*, Vol. 24, pp.483-502.

## **Customer Relationship Management in competitive environments**

### **Abstract**

Rapid advancement in information and communication technology (ICT) along organizations to acquire and maintain customers as the main core competency in today fast paced world have resulted in creation of a new concept called customer relationship management or CRM. It begins with describing CRM related subject and their definitions. also this article describe data mining techniques for customer relationship management . customer lifecycle that is a framework for understanding customer behavior provides a good framework for applying data mining to CRM.After that determining benefit and main causes of the failure of CRM. then it describe goal of CRM.

**Keywords:** customer relationship management, data mining, information and communications technology, customer lifecycle