

مدیریت ارتباط با مشتری

پیاده سازی CRM

چارچوب مدیریت ارتباط با مشتری

چارچوب های متفاوتی برای درک یا تفسیر CRM وجود دارد که بیشتر آنها با جنبه فناوری اطلاعات یا جنبه های مدیریتی آن را مورد تاکید قرار میدهند.

چارچوب CRM را می توان در سه گروه شامل دیدگاه صنعت تولید نرم افزار CRM دیدگاه دانشگاه و دیدگاه یکپارچه CRM طبقه بندی نمود.

دیدگاه تولید کنندگان نرم افزارهای CRM

به طور مثال شرکت ارائه دهنده نرم افزار آنیکس ساختار مدیریت ارتباط با مشتری را به شکل یک هرم ترسیم می کند که در بالای این هرم اهداف تجاری، برنامه ها و سنجه ها، جای داشته و در سطحی پایین تر برنامه واحد ها و در پایین این هرم نیز زیر ساخت فناوری قرار گرفته است.

یکی دیگر از شرکت های نرم افزاری مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان یک استراتژی کسب و کار برای انتخاب و مدیریت مشتریان با هدف بهینه کردن ارزش بلند مدت آن ها در نظر می گیرد. براساس این نگرش CRM نیازمند یک فرهنگ و فلسفه کسب و کار با گرایش به مشتری جهت حمایت از فرایندهای خدماتی، فروش و بازار یابی است.

مطالعات دانشگاهی

برای پیاده سازی CRM مدل های مختلفی از سوی دانشگاه ها ارائه شده که به بررسی چند مورد می پردازیم:

مدل واینر:

واینر در سال ۲۰۰۱ مدلی پایه برای مدیریت ارتباط با مشتری ارائه داد .

مدل مذکور دارای هفت جزء به شرح زیر می باشد :

۱-ذخیره سازی داده های مربوط به مشتری

۲-تجزیه و تحلیل انبارداده

- ۳- تصمیم گیری براساس نتایج تجزیه و تحلیل
- ۴- استفاده از انبار داده برای هدف قرار دادن مشتریان
- ۵- چگونگی برقراری ارتباط با مشتریان هدف
- ۶- مسائل مربوط به شخصی سازی مشتریان
- ۷- سنجه هایی برای اندازه گیری موفقیت برنامه مدیریت ارتباط با مشتری

مدل انگ و باتل :

سه سطح انتزاعی این مدل :

۱- سطح استراتژیک

۲- سطح عملیاتی

۳- سطح تحلیلی

در سطح استراتژیک ، CRM به عنوان یک استراتژی اصلی تجاری با رویکردی مشتری محور ترسیم شده است .در سطح عملیاتی ، CRM با اتوماسیون فرایندهای تجاری در هم آمیخته شده است و در سطح تحلیلی ، CRM بر داده کاوی به منظور یافتن بینش و حرکت به سمت فروش متمرکز و نیز برنامه ریزی بازاریابی از طریق استفاده از ابزارهایی مانند درخت تصمیم گیری ، شبکه های عصبی و خوشه ای متمرکز شده است.

مدل گودهو ، ویتسن و واتسن - مدل معماری فنی :

در معماری فنی CRM را از دو بعد مورد مطالعه قرار داده اند :

۱- بعد تحلیلی

۲- بعد عملیاتی

در بعد تحلیلی ، انبار داده که یکی از اجزای مهم فناوری CRM است علاوه بر کاربرد هایی از قبیل مدیریت برنامه ، تجزیه و تحلیل در صد مشتریان از دست رفته ، تجزیه تحلیل سود آوری مشتری ، داده های تاریخی را نیز نگهداری نماید ؛ از این داده ها می توان برای گزارش دهی ، تهیه آمار ، فرایند های تحلیلی آنلاین و داده کاوی استفاده نمود. در بعد عملیاتی ، داده های موجود در نقاط تماس داخلی از قبیل وب ، مرکز تلفن و ... به صورت یکپارچه ذخیره میگردد.

مدل گرینبرگ :

گرینبرگ سه نوع مدیریت ارتباط با مشتری را ارائه می نماید که عبارتند از :
مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی ، مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی ،
مدیریت ارتباط با مشتری مشارکتی.

CRM عملیاتی : عبارتست از بخشی مشابه ERP و موجب یکپارچه شدن
CRM عملیاتی بخش مالی و منابع انسانی و برنامه های کاربردی ERP
میشود. با انسجام و یکپارچگی ، وظایف از مدیریت عالی تا اخذ سفارش
میتوانند مستقر شوند.

CRM تحلیلی : شامل اخذ و جمع آوری ، ذخیره سازی ، استخراج ، پردازش ، تفسیر و گزارش دهی مجدد داده های مشتری به مدیریت است. در CRM تحلیلی ابزارها و روش هایی به کار می رود که اطلاعات به دست آمده از CRM عملیاتی را تجزیه و تحلیل نموده و نتایج آن را برای مدیریت عملکرد تجاری آماده می کند.

CRM مشارکتی : یک مرکز ارتباطی است که شبکه های عصبی را برای مشتری و عرضه کنندگان فراهم می نماید و هر وظیفه در نظام مدیریت ارتباط با مشتری که نقطه تماس بین مشتری و کانال ارتباطی را فراهم نماید می تواند CRM مشارکتی تلقی شود.

چارچوب یکپارچه مدیریت ارتباط با مشتری:

سطح اول : سطح مدیریتی

سطح دوم: سطح ساختار فناوری

سطح سوم: سطح مشتری

مدل مفهومی گارتنر :

همه چارچوب های ارائه شده علی رغم توجه به مفاهیم اساسی فاقد نگرش فرایندی و میان بخشی می باشد. یکی از مسائلی که اغلب سازمان ها با آن مواجه اند ابهام و عدم شناخت درست چارچوب مفهومی CRM می باشد که این موضوع یکی از دلایل مهم شکست بیشتر پروژه ها تلقی می گردد.

چارچوب مفهومی گارتنر به عنوان تعریفی جامع از CRM مجموعه فرایندهای استراتژیک مرتبط با یکدیگر میباشند.

در ادامه مدل‌های آریس و گارتنر را مورد بررسی قرار می دهیم.

پیاده سازی CRM با استفاده از مدل آریس (IRIS):

طبق این مدل مدیریت ارتباط با مشتری ، یک استراتژی تجاری مشتری محور است که به صورتی فعال با بخش هایی نظیر فروش ،بازاریابی ، مالی و ... ترکیب می گردد تا در نهایت برای سازمان و مشتری ارزش ایجاد کند.

-علی رغم علاقه سازمان ها به پیاده سازی CRM عدم وجود متدولوژی مناسب ، عامل اصلی شکست بسیاری از پیاده سازی های CRM است.

مدل آریس شامل بخش های زیر میباشد:

- ۱-مدیریت پروژه و پیش نیازها؛
- ۲-تعریف ساختار سازمانی ؛
- ۳-تعریف استراتژی مشتری؛
- ۴-طراحی سیستم ارزیابی روابط مشتری (رضایت مشتری)
- ۵-نقشه فرایند
- ۶-منابع انسانی
- ۷-ساخت سیستم اطلاعاتی
- ۸-پیاده سازی
- ۹-نظارت

مدیریت پروژه و پیش نیازها:

۸ فعالیت عمده متدولوژی آریس بایستی با روشی مشابه به یک پروژه مهندسی ، مدیریت و نظارت شوند.

۱- قبل از شروع پروژه پیاده سازی :افزایش سطح آگاهی مدیران ، تعریف اهدافی که تعقیب می کنیم و چشم اندازی که از نتایج حاصل خواهد شد ، برگزاری جلسات مربوط و به کار گماردن یک هماهنگ کننده و ..

۲- در حین انجام پروژه: نظارت و کنترل زمان ، جلوگیری از مقاومت در برابر تغییر، ایجاد انگیزه مثبت در کارکنان ، اندازه گیری درجه مشارکت آنان و ...

ساختار سازمانی :

همیشه نقطه آغازین پروژه CRM تجزیه و تحلیل اهداف سازمان (ماموریت ، چشم انداز و استراتژی) و فرهنگ سازمانی (سیاست ها و ارزش ها) است. نگرشی ژرف نسبت به استراتژی سازمان ، تشخیص جایگاه فعلی سازمان ، جایی که می خواهد برود و مسیری که در حال حاضر می رود ، نیز تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی قبل از شروع هر پروژه CRM ، اساسی و بسیار مهم است.

استراتژی مشتری :

- ۱- شناسایی مشتریان سازمان
- ۲- تجزیه و تحلیل سود آوری تک تک مشتریان
- بخش بندی مشتریان
- اختصاص هزینه ها
- تجزیه و تحلیل ارزش مشتریان بصورت بخشی و انفرادی
- ۳- تعریف اهداف سود آور مشتری

سیستمی برای تحلیل تعاملات مشتریان:

رضایت مشتری برای افزایش رقابت پذیری سازمان ها و دستیابی به اهداف سود آوری مشتری ضروری می باشد. برای بهبود این امر ، شناسایی نیازمندی های مشتری و انتظارات آن ها و نیز اطمینان از برآورده شدن آن ها ضروری است.

این امر مستلزم ایجاد یک سیستم اندازه گیری است که از اطلاعات تغذیه میشود؛ بخشی از این اطلاعات حاصل تماس مستقیم با مشتری و بخشی دیگر از اطلاعات کامپیوتری سازمان خواهد بود.

در نتیجه ، روش های کسب و استفاده از اطلاعات به دست آمده بایستی مشخص شود.

نقشه فرایند:

این گام مانند یک پروژه مهندسی مجدد می باشد. این امر مستلزم طراحی مجدد فرایندهای تجاری، سازمان مشتری محور (از قبیل بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش) برای دستیابی به اهداف از پیش تعریف شده و نیز بهبود وفاداری و رضایت مشتری می باشد.

طراحی نقشه فرایند شامل دو مرحله می باشد:

۱- تجزیه و تحلیل موقعیت فعلی با بهره گیری از پرسش نامه و مصاحبه با کارمندان.

۲- طراحی آنچه که فرایندهای CRM سازمان بایستی در آینده آن گونه باشد. (موقعیت آتی)

نقشه فرایند:

در این گام نخست اطلاعات مورد نیاز در زمینه فرایندهای اساسی CRM در شرکت های مختلف صنعت با استفاده از مصاحبه ها و پرسشنامه جمع آوری می گردد.

سپس براساس اطلاعات جمع آوری شده مدلی تدوین می گردد که جزئیات کاملی در مورد اجرای فرایندهای CRM در شرکت ارائه می کند، سپس هر فرایند به صورت جداگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و یک سری اصلاحات برای افزایش کارایی و اثربخشی آن ها اعمال خواهد شد.

منابع انسانی شرکت :

اساسی ترین عنصر در پیاده سازی استراتژی CRM آریس به حساب می آید. بایستی اطلاعات کاملی در زمینه پروژه CRM در اختیار کلیه کارکنان سازمان قرار گیرد.

بایستی فلسفه جدید خدمات مشتریان به کارکنان شرکت آموزش داده شود. یک پروژه CRM علاوه بر تغییر فرهنگ سازمانی مستلزم پیکر بندی مجدد روند های شغلی و نمودار سازمانی همراه با تشکیل بخش های مختلف مشتریان که خود متشکل از کارکنان بخش های بازار یابی ، طراحی ، فروش و غیره می باشد.

ساخت سیستم اطلاعاتی :

برای پیاده سازی موفق سیستم CRM براساس مدل آریس داشتن فناوری های صحیح جهت خودکار نمودن و بهبود فرایندهای مرتبط با مدیریت روابط مشتریان بخصوص در حوزه فروش ، بازار یابی ، و خدمات پس از فروش ، مهم و با ارزش است.

تمامی فعالیت هایی که در ارتباط با مشتری رخ می دهد می بایست در یک پایگاه داده ذخیره شود.

-کلید طراحی یک سیستم رایانه ای CRM انسجام هوشمند اجزای فنی است که وظیفه برقراری ارتباط سیستم های پیشخوان و پسخوان را به عهده دارند.

پیاده سازی:

یعنی حرکت از سیستم قدیمی وضع موجود به سیستم جدید وضع مطلوب

نظارت:

نظارت و کنترل در سه مرحله پیش از شروع ، در حین انجام و پس از اتمام پروژه جز ضروری ترین اجزای اجرای پروژه می باشد، که علاوه بر افزایش احتمال موفقیت پروژه از انحراف کاری و زمانی می کاهد.

مدل گارتنر :

ساختار و چارچوبی که گارتنر ارائه کرد به مدیران کمک می کند تا تصویر کلی سازمان را ببینند ، وضعیت تجاری خود را بشناسند و نحوه پیاده سازی را طراحی کنند.

در این مدل سازمان ها باید در هشت مورد زیر که از آن ها به عنوان سنگ بنای CRM یاد می شود ، از قابلیت های گسترده برخوردار باشند ، این عناصر عبارتند از :

مدل کارتندر :

۱- چشم انداز ؛

۲- استراتژی ؛

۳- تجربه ارزشمند مشتری ،

۴- مشارکت سازمانی ؛

۵- فرایندها؛

۶- اطلاعات؛

۷- فناوری ؛

۸- سنجه ها؛

ایجاد چشم انداز :

چشم انداز به منزله شخصیت سازمان است که بدون آن مشتریان در مورد آنچه سازمان در مقایسه با رقبا ارائه می کند ، تصویر روشنی در اختیار ندارند.

چشم انداز CRM عبارتست از طرحی ارزشی ، که سازمان می خواهد بر اساس آن از دیدگاه مشتریان موجود و بالقوه ، آن گونه شناخته شود.

استراتژی CRM :

استراتژی CRM طرحی است که نشان می دهد سازمان به چه شکلی مشتریان را به دارایی ارزشمند تبدیل کند.

استراتژی CRM بایستی جهت گیری و اهداف مالی استراتژی کسب و کار را دنبال کند و با بازنگری در استراتژی های بازار یابی آن را با بخش های مختلف بازار و مشتریان مطابقت دهد.

اولین گام در شکل گیری استراتژی که به بررسی جامع بازار و جایگاه سازمان در آن پرداخته می شود ، بخش بندی مشتری ، تعریف اهداف و ایجاد سنجش های مناسب هر بخش است.

تجربه ارزشمند مشتری :

در برگیرنده عناصری مانند شناخت الزامات ، انتظارات ، نیاز ها و ... می باشد .
تجربیات مشتریان هنگامی که با سازمان در تعامل هستند نقش کلیدی در
شکل گیری ادراک آنها از سازمان ایفاء می کند.
- تجربه ای که مشتری در نخستین برخورد های خود با سازمان به دست می آورد
و برداشت اولیه ذهنی او را شکل می دهد.

تجربه ارزشمند مشتری :

- ارزیابی تجربه مشتری با تعامل با وی شروع شده و داده های این تعاملات توسط کارکنان یا فناوری های ارتباطی گرد آوری شده و با استفاده از دانش تجاری پژوهش بر روی نقاط قوت و ضعف در خصوص محرک های ایجاد رضایتمندی و وفاداری مشتریان شروع و با استفاده از تجزیه و تحلیل رفتار مشتری و پیش بینی رفتار آتی وی برنامه ریزی روابط آتی شکل می گیرد و از بازخورد عملیاتی مشتریان و کارکنان برای بهتر شدن روابط مشتری با سازمان بهره گیری به عمل می آید.

تجربه ارزشمند مشتری :

برای طراحی و تکمیل تجربه مشتری بایستی از تمامی اشکال بازخورد مشتری به همراه تحقیق بر روی مشتریان بالقوه استفاده .

برخی شکل های اصلی در این زمینه به قرار زیر است :

۱- ترکیبی از برنامه های پژوهشی معمول و یا ویژه برای ارزیابی و نظارت بر عواملی مانند رضایت ، وفاداری ، نیازمندی ها ، نگرش ها

۲- تحلیل رفتار مشتری

۳- باز خورد مشتری که تجربه مشتری را بعد از هر رویداد خاص تحت نظر میگیرد.

۴- پی گیری دیدگاه ها و نظرات مثبت و منفی مشتری

مشارکت سازمانی :

برنامه CRM به عنوان یک بخش حیاتی ، مستلزم تغییرات در ساختار سازمانی ، انگیزاننده ها ، جبران خدمات ، مهارت ها و حتی فرهنگ سازمانی است و در نتیجه تغییر مداوم در این زمینه دارای اهمیت زیادی است.

- با وجود اینکه مقاومت افراد یکی از موانع اصلی موفقیت CRM می باشد ، ایجاد تغییرات مثبت در رفتار و واکنش های آن ها بیشترین منافع را برای سازمان در بر خواهد داشت.

فرایندهای CRM :

یکی از دشوارترین گام ها در مهندسی مجدد شناسایی فرایندهایی است که بیشترین اهمیت را از دیدگاه مشتریان دارا هستند. بر این اساس چارچوبی به شرح ذیل معرفی می گردد :

۱- نقاط تماس و فرایندهای اثر گذار بر مشتریان را به صورت منطقی بررسی کنید.

۲- فرایندهای اصلی را در چشم انداز مشتری معین نمایید.

۳- فرایندهای اصلی را با توجه به تاثیر آن ها بر اهداف استراتژی CRM کمی نموده سپس آن ها را اولویت بندی نمایید.

۴- در صورت لزوم ، تغییراتی را در پیشخوان و پسخوان اعمال نمایید.

فرایندهای CRM :

- ۵- برای هر فرایند فردی را به عنوان مسئول تعیین کنید.
- ۶- تاثیر احتمالی تغییرات اعمال شده را بر شرکاء و عرضه کنندگان بررسی کنید.
- ۷- برای فرایندهای اصلی توافق نامه خدمات تنظیم کنید.
- ۸- مشتریان را بخش بندی کرده و فرایندهای اصلی را مورد ارزیابی مجدد قرار دهید.

اطلاعات CRM :

اطلاعات مشتریان در CRM بسیار حیاتی است ، زیرا مدیریت موفق ارتباط با مشتری نیازمند جریان اطلاعاتی است که در تمام سازمان در حرکت بوده و یکپارچگی سیستم های عملیاتی و تحلیلی را تقویت کند.

- سازمان هایی که یک طرح تجاری برای گرد آوری ، مدیریت و عملیاتی نمودن دارایی های اطلاعاتی مشتریان خود ایجاد میکنند با احتمال بیشتری به اهداف CRM خود می رسند و یک مزیت رقابتی به دست می آورند. برای نیل به اهداف CRM و کسب مزیت رقابتی ، باید برنامه جامعی برای منبع یابی ، حفظ و انتشار اطلاعات مشتریان طراحی نمود.

فناوری CRM :

سازمان ها بایستی تغییراتی در قابلیت تحلیلی و عملیاتی نامنسجم خود ایجاد کنند و شروع به برنامه ریزی برای معماری یکپارچه و منسجم CRM نمایند .
به این منظور بایستی استاندارد های یکپارچه سازی ایجاد گردد به گونه ای که ادغام و یکپارچه نمودن نرم افزار ها و برنامه های کاربردی CRM با سایر برنامه های سازمانی به عنوان بخشی از یک چشم انداز گسترده تر مورد توجه قرار گیرد.

فناوری های CRM :

CRM در نقطه برخورد مشتری با سازمان محدود نمی شود .

برنامه های کاربردی CRM بایستی با سیستم هایی از قبیل برنامه ریزی منابع سازمانی و مدیریت زنجیره تامین و نیز سایر سیستم ها به ویژه سیستم های شراکتی یکپارچه و هماهنگ گردد.

انواع فناوری های CRM :

۱- CRM عملیاتی

۲- CRM تحلیلی

۳- CRM تعاملی

سنجه های CRM:

یکی از اجزای مهم در مدل گارتنر سنجه ها می باشند که از آن ها برای ارزیابی عملکرد CRM استفاده می شود. برای اینکه سازمان ها به هدف مشتری محوری خود برسند بایستی اهداف ویژه و قابل سنجش CRM خود را تدوین و با بهره گیری از شاخص هایی خاص رسیدن به این اهداف را زیر نظر بگیرد. سنجه های CRM سطوح دسترسی به موفقیت را مشخص می کنند و فراهم کننده یک مکانیسم بازخورد برای پیشرفت مستمر استراتژی و تاکتیک میباشند.

برای حصول اطمینان از اینکه فرایندها در یک جهت هستند و عملیات پروژه به صورت کارا اجرا می شود، مدیریت عملکرد ضروری است.