

# مدیریت روابط مشتری

*Customer Relationship Management*  
*CRM*

فصل اول:

مقدمه ای بر مدیریت ارتباط با مشتری

مدرس : محمد رضا داوری

**هدف درس:**

در این درس با اهمیت رابطه با مشتری و به خصوص اهمیت آن در بازار های الکترونیکی آشنا شده و با ابزار ها و روش های مدیریت این ارتباط آشنا می شویم.

**بخش یک: تاریخچه و ضرورت CRM**

در این بخش به بررسی تاریخچه و روند تکاملی که منجر به شکل گیری CRM یا مدیریت روابط با مشتری شده است و ضرورتی که شکل گیری این موضوع جدید را در مباحث مدیریتی منجر شده است می پردازیم.

**دوره های تکامل بازاریابی**

دوره تولید: دوره ای بوده است که کسب و کارها دغدغه ای برای توجه به بازار نداشتند و دغدغه اصلی شرکت ها این بود که تا می توانند تولید را بیشتر کنند. شرکت ها با تولید بیشتر و ارائه به بازار مشتریان خود را داشتند و شعار اصلی شرکت ها این بود که همیشه یک محصول خوب خودش زمینه

را برای فروش خودش فراهم می‌کند، به همین دلیل هم شرکت‌ها و سازمان‌ها به جای توجه به نیازهای مشتری، به فرایندهای داخلی و حجم و تنوع محصولات خود توجه کنند.

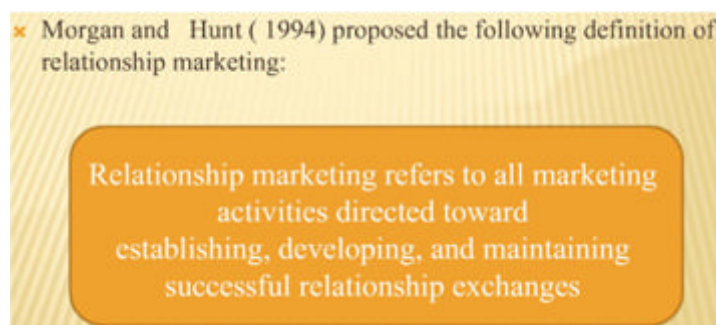
دوره فروش: در این دوره به دلیل افزایش رقابت در بازارها، در شرکت‌ها مقوله فروش مقوله‌ای تعیین کننده شد. در این حال فرایندهای شرکت‌ها متأثر از فروش بود. مثل گذشته نبود که هر چه تولید کنند و به بازار عرضه کنند مشتری داشته باشد. پس به دلیل رقابت در بازار شرکت‌ها مجبور بودند هنگامی که تولید می‌کنند نگاهی ه به بحث فروش خود نیز بیاندازند. به کار بستن شیوه‌های خلاقانه در فروش و تبلیغات مشتریان را به خرید کالا متقاعد می‌کند. شعار شرکت‌ها در این دوره این بود که به شیوه‌های مختلف، مشتریان را به خرید متقاعد کنند.

دوره بازاریابی: در این دوره که الان در آن بسر می‌بریم، شعار اصلی این است که "مشتری پادشاه است". در حقیقت مقوله‌هایی تحت عنوان مشتری محوری در این دوره بیش از پیش شکل گرفت. در این دوره تولید، فرایندها و مدیریت شرکت‌ها همه بر مبنای اصول بازاریابی و رویکرد مشتری مداری است. این دوره هم در حال تکامل و توسعه است. بسیاری از شرکت‌ها به سمتی حرکت می‌کنند که با استفاده از ابزار مختلف مثل مدیا بعضی اوقات حتی نیاز را هم خودشان در مشتری‌ها ایجاد می‌کنند، و بعد سعی می‌کنند با کالای تولیدی خود پاسخگوی همان نیاز برای مشتری باشند.

### بازاریابی رابطه‌ای (Relationship Marketing)

برای آشنایی با CRM ابتدا با بازاریابی رابطه‌ای آشنا می‌شویم، که مفهوم جامع‌تری را نسبت به بحث CRM در خود دارد. بازاریابی رابطه‌ای بنا به تعریفی که در سال ۱۹۹۴ توسط MURGAN & HUNT ارائه شد، عبارت است از:

"کلیه فعالیت‌های بازاریابی که به نوعی به دنبال ایجاد، توسعه، حفظ و نگهداری یک رابطه دو طرفه موفق با مشتریان است."



در حقیقت بازاریابی رابطه‌ای: مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که به دنبال ایجاد یک رابطه موفق و تبادل موفق با مجموعه‌ی مشتریان است. بازاریابی رابطه‌ای در حقیقت شامل ایجاد و توسعه‌ی یک رابطه ارزش‌زا و بلندمدت بین مشتریان و تامین‌کنندگان یک کسب و کار، در طول زمان می‌باشد.

اگر از دیدگاه زنجیره تامین به CRM نگاه کنیم، همان طور که یک کسب و کار نیاز دارد رابطه خوبی با مجموعه مشتریان داشته باشد، باید رابطه مناسبی هم با تامین‌کنندگان خود داشته باشد. پس با این نوع نگاه به CRM ما نوعی نگاه بازاریابی محور، نسبت به جریان پایین دستی (مشتریان) و

جریان بالادستی (تامین کنندگان) خواهیم داشت، و بدین ترتیب یک نوع زنجیره ارتباطی ارزش‌زا و بلندمدت بین تمامی عناصر این زنجیره در طول زمان ایجاد می‌شود.

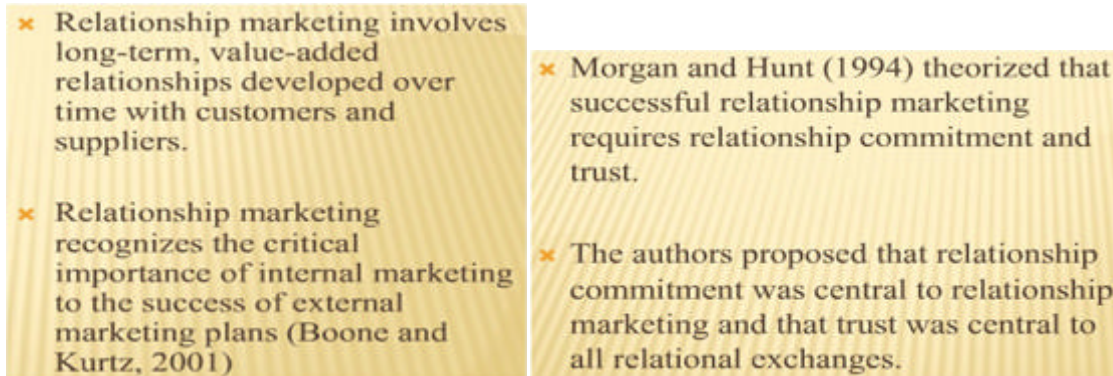
نکته بعدی اینکه بازاریابی رابطه‌ای رویکرد خود را در دو قسمت تقسیم می‌کند:

یک بخش از این نگاه، نگاهی است که طبق رویکرد سنتی بازاریابی به فعالیت‌های خارجی شرکت معطوف می‌شود.

بخش دوم، که نگاه نسبتاً جدیدتری است و منحصر به مقوله‌ی بازاریابی رابطه‌ای است، نگاه درونی نسبت به فعالیت‌های بازاریابی است.

پس بازاریابی رابطه‌ای با تقسیم‌بندی که انجام می‌دهد، نگاه درونی و فعالیت‌های داخلی را به نگاه و فعالیت‌های خارجی (بازار) اضافه می‌کند و از

این لحاظ نوع بازاریابی کامل‌تری را می‌سازد.



دو نظریه پردازی که نظریه بازاریابی رابطه‌ای را مطرح کردند، بر روی دو نیازمندی اصلی برای موفقیت این نوع بازاریابی تاکید کردند:

۱. الزام یا تعهد به رابطه

۲. اطمینان یا اعتماد

طبق نظر این دو نظریه‌پرداز، اگر مجموعه فعالیت‌هایی برای تحکیم رابطه با مشتریان باید صورت گیرد، مقوله‌ی مربوط به تعهد به رابطه، خود توسعه‌دهنده و تاییدکننده‌ی بازاریابی رابطه‌ای خواهد بود. و از طرف دیگر، مقوله اطمینان یکی از زیر ساخت‌های اولیه برای هر نوع رابطه مناسب و بلند مدت است.

### بازاریابی پایگاه داده‌ای (Database Marketing)

این نوع بازاریابی هنگامی به وجود می‌آید که کمپانی‌ها به شکل عمده، نیاز به داشتن اطلاعات از مشتریان و ارتباط با مشتریان و مدیریت ارتباط با مشتری خود را دارند؛ مثل کمپانی‌هایی که کارت اعتباری عرضه می‌کردند. این حوزه از بازاریابی، تأثیر مثبت و عمده‌ای بر روی توسعه و بهبود استراتژی بازاریابی به شکل کلان داشت و روند حرکت‌های بازاریابی را تحت تاثیر خود قرار داد. این نوع نگاه با تکیه بر مظاهر نوین تکنولوژی توانست کمک کند تا شرکت‌ها نیاز خود را برای مدیریت حجم عظیمی از اطلاعات مشتریان، مورد پوشش قرار دهند.

- ✘ The development of database marketing has had a tremendous effect on the improvement of marketing strategy.
  - ✘ Utilized initially by catalogs, record clubs, and credit-card companies to manage customer information, databases are more widely accepted as a result of improved technology
- Source: DB marketing, promise and reality, 1993

رشد و توسعه استفاده از ابزارهای بازاریابی در فعالیتهای بازاریابی که به نوعی خود را در مقوله بازاریابی پایگاه داده‌ای نشان داد، به همراه تغییر رویکرد شرکت‌ها از بازاریابی انبوه به بازاریابی تک‌به‌تک، به شکل عمده‌ای نگاه به بازاریابی رابطه‌ای را تغییر داد. به عبارتی نوع نگاه به بازاریابی رابطه‌ای را که پیش از این با رویکرد انبوه دنبال می‌شد، تغییر داد و به شکل بازاریابی تک‌به‌تک، این حرکت‌ها تعریف مجدد شد و شکل جدیدی پیدا کرد.

The growth in database marketing together with the switch from mass marketing to one-to-one marketing has changed the face of relationship marketing.

### بخش دوم: نقش رو به تغییر بازاریابی رابطه‌ای

عمده تغییر و تحولاتی که در زمینه بازاریابی رابطه‌ای ذکر کردیم، همه و همه از نظر صاحب‌نظران چه در عرصه مطالعات تئوریک و دانشگاهی و چه در زمینه فضای کسب و کار، به شدت متأثر از پیشرفت و تحول استفاده از ابزارهای فناوری نوین به‌ویژه فناوری اطلاعات، در حوزه‌ی کسب و کار بود. یعنی هر چه استفاده از فناوری‌ها در حوزه‌ی کسب و کار افزایش می‌یافت، شکل فرایندهای بازاریابی رابطه‌ای نیز متأثر از آن تکامل می‌یافت. فناوری اطلاعات به عنوان یکی از اجزای اصلی و پایه‌ای در بازاریابی رابطه‌ای می‌باشد. یکی از عمده‌ترین اهرم‌های دستیابی شرکت‌ها به مزایای رقابتی، استفاده هر چه بیشتر از تکنولوژی و ابزارهای فناوری اطلاعات در فرایندهای بازاریابی و فرایندهای مدیریت بازار شرکت‌ها می‌باشد، که بسیاری از شرکت‌ها برای خارج کردن رقبای خود و پیشی گرفتن از آنها از این اهرم قدرتمند استفاده می‌کنند.

The role of technology has assisted in relationship marketing and has grown to represent a new form of competitive advantage.

Both marketing researchers and business practitioners have identified the implementation of technology as an essential component of relationship marketing

### دوره مدیریت روابط مشتری

روندی را که تا کنون دنبال می‌کردیم، تغییر شکل فعالیت‌ها را از گام‌های اول، در مقوله بازاریابی رابطه‌ای نشان می‌داد، که در آنها شرکت‌ها به دنبال ایجاد رابطه‌ی محکم و استوار با مشتریانشان بودند و سپس به مرور زمان که نگاه‌ها با تکیه بر تکنولوژی، به سمت بازاریابی‌های تک‌به‌تک رفتند، شکل بازاریابی رابطه‌ای نیز متناسب با آن تغییر کرد و شرکت‌ها به جای نگاه عمده و کلان به مشتریانشان، به شکل فرد به فرد با آنها تعامل برقرار می‌کردند. مجموعه این سیر پس از تکامل و به صورت گام به گام، به آنچه ما تحت عنوان "دوره مدیریت روابط با مشتری" می‌شناسیم منتج شد. بر اساس نظر *Stewart deck* در سال ۲۰۰۱، "مدیریت روابط با مشتری" یک استراتژی است، برای اینکه شرکت توسط آن بیشتر و بهتر بتواند نیازهای مشتریان و رفتار آنها را شناسایی و تحلیل کند تا بر اساس این شناخت، رابطه محکمتری را با مشتریانش ایجاد نماید. از نظر آقای دک، *CRM* در حقیقت فرایندی است که شرکت طی آن می‌تواند مجموعه‌ای از قطعات اطلاعاتی را درباره مشتریان، اطلاعات فروش، اطلاعات بازاریابی و سطح اثر بخشی آن، سطح پاسخ‌گویی، تغییر و تحولاتی که در بازار اتفاق می‌افتد و مجموعه‌ی گسترده‌ای از این اطلاعات را کنار هم جمع کند، تا بر تکیه بر تحلیل آنها رابطه‌ای با مبنایی مستحکم را با مشتری ایجاد کند.

According to Stewart Deck (2001), customer relationship management (CRM) is a strategy used to learn more about customers' needs and behaviors in order to develop stronger relationships with them.

It can be thought of as a process that will bring together lots of pieces of information about customers, sales, marketing effectiveness, responsiveness and market trends

در حقیقت CRM، تلاشی است برای اینکه یک شرکت هرچه بیشتر رابطه و پیوستگی خودش را با مشتری حفظ کند و رابطه‌ای پیوسته در طول زمان داشته باشد. نکته‌ی کلیدی که در موفقیت CRM بیان می‌شود این است که تشخیص دهیم چه چیزی برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کند و حرکت شرکت را به آن سمت برنامه ریزی نماییم تا بتوانیم توقعات مشتری را برآورده سازیم و این ارزشها را به او عرضه کنیم. (NEWELL ۲۰۰۰)

- × Customer relationship management is an attempt to modify customer behavior over time and strengthen the bond between the customer and the company.
- × The key to CRM is identifying what creates value for the customer and then delivering it (Newell, 2000).

### بازاریابی رابطه‌ای و CRM

بر اساس مطالعات صورت گرفته، سودآوری سازمانها در سایه برقراری روابط بلندمدت با مشتریان است. بنابراین شرکتها و سازمانها برای رسیدن به سودآوری، باید به دنبال ایجاد روابط بلندمدتتر با مشتریان خود باشند تا روابط کوتاه مدت. (این بستر ارتباطی عمده بین CRM و بازاریابی رابطه‌ای است.) و در سایه همین تفکر است که شرکتها به سمت مشتری محوری و اهمیت دادن به نیازهای مشتری پیش می‌روند و نگاه به مشتری، رویکرد و استراتژی اصلی شرکت می‌باشد و به همین دلیل روز به روز در دنیای رقابتی امروز سطح توقع مشتریان از خدمات و محصولاتی که دریافت می‌کنند بالاتر می‌رود و همین طور کالاها و خدمات در سطح بازار به صورت متکامل‌تری ارائه می‌شوند و دائماً انتظارات به سمت شخصی‌تر و سفارشی‌تر شدن کالاها و خدمات و تحویل فوری‌تر پیش می‌روند.

پس دو نکته اصلی قابل استنباط:

◆ مشتری محور شدن شرکت‌ها.

بالا رفتن سطح توقع مشتریان با توجه به خدمات متنوع‌تر.

- × The basic tenet of relationship marketing and customer relationship management is that firms benefit more from maintaining long-term customer relationships than short-term customer relationships (Reinartz & Kumar, 2000)



- × Business is becoming more customer-centric every day.
- × Customers demand highly personalized products, personalized services and immediate delivery.

## بخش سوم : ضرورت و اهمیت CRM

پس از این که با فضایی که در بازاریابی حاکم است و تغییر و تحولات آن که منجر به شکل گیری مقوله مشتری محوری شد، آشنا شدیم؛ ضرورت و اهمیت وجود مقوله ایی به اسم CRM را مورد بررسی قرار می دهیم.

چرا CRM یک ضرورت رقابتی است؟

با توجه به مطالعات و تحقیقات صورت گرفته هزینه پیدا کردن مشتری جدید برای سازمان ها ۵ تا ۱۰ برابر بیشتر از نگهداری مشتریان سابق است. پس برای شرکت به صرفه تر است تا مشتریان سابق خود را نگه دارد.

نکته دیگر اینکه اگر یک شرکت سعی کند تا حفظ مشتریان خود را ۵٪ بیشتر کند سود خود را تا دو برابر (۱۰۰٪) می تواند افزایش دهد.

بیشتر شرکت ها ۵۰٪ مشتریان خود را در طی ۵ سال از دست می دهند. پس شرکتها قاعدتاً باید به سمت کاهش رقم این ۵۰٪ حرکت نمایند. (طبق تحقیقات دانشگاه هاروارد)

طبق تحقیقات اخیر موسسه معتبر McKinsey در حوزه مطالعات کسب و کار الکترونیکی، متوسط پولی که یک مشتری جدید از طریق خرید کالا یا خدمات، در طول یک دوره سه ماهه روی وب سایت ما خرج می کند \$ ۲۴.۵ می باشد. همین مبلغ برای ۳ ماهه دوم سال (برای یک مشتری قبلی)، به میزان \$ ۵۲.۵ می باشد. مشتریان اولیه در حال تست وب سایت شما هستند و بازگشت آنها نشانه رضایت آنهاست. این تحقیق نشان می دهد بازگشت مجدد مشتری به وب سایت و رضایت مشتری از کالا یا خدمات ارائه شده به معنای سوددهی بیشتر است. یعنی بازگشت مشتری راضی، سوددهی را تا دو برابر افزایش خواهد داد و همین امر ارزش راضی نگه داشتن مشتری و حفظ مشتری های قدیمی را اثبات می کند.

WHY CRM IS A COMPETITIVE NECESSITY

- ✘ It typically costs 5-10 times as much to acquire a new customer as it does to retain an existing one.
- ✘ "Some companies can boost profits by almost 100% by retaining just 5% more of their customers."

Harvard Business Review (Reichheld & Sasser)

- ✘ Most companies lose 50% of their customers in 5 years (Harvard University)

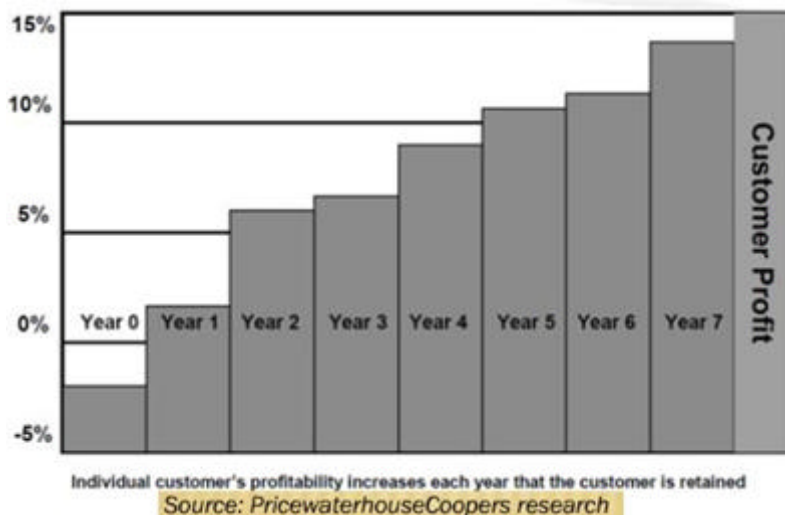
WHY CRM IS A COMPETITIVE NECESSITY

- ✘ A recent McKinsey study showed that the average new customer spends \$24.50 at a given web site in the first 3 months as a shopper. The average repeat customer spends \$52.50 every 3 months.



## حفظ مشتری مساوی با کسب سود

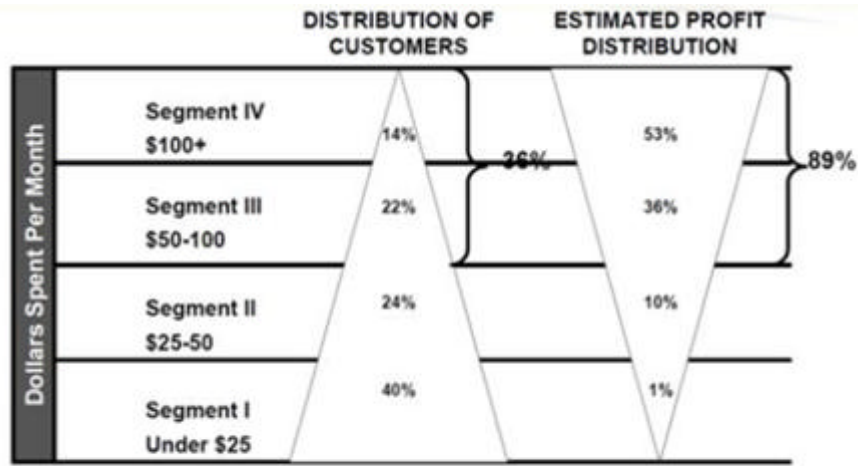
مطالعه بعدی که نتیجه آن به صورت نمودار نمایش داده شده است بیانگر این موضوع است؛ هر چقدر یک مشتری رابطه خود را با یک کسب و کار حفظ کند، میزان سود آوری آن مشتری به صورت سال به سال برای آن کسب و کار رو به افزایش است. این مطالعه در مورد مشتریان یک کسب کار ارائه شده است.



مطالعه بعدی بر روی سطح سودآوری تلفن‌های راه دور ایالات متحده انجام شده و در قالب یک نمودار نمایش داده شده است. مجموعه مشتریان این شرکت بر اساس درآمدی که ماهانه در مورد تلفن راه دور دارند به ۴ دسته تقسیم شده اند:

- ◆ مشتریانی که زیر ۲۵ دلار در ماه مخارج تلفن راه دورشان است.
- ◆ مشتریانی که بین ۲۵ - ۵۰ دلار در ماه مخارج تلفن راه دورشان است.
- ◆ مشتریانی که بین ۵۰ - ۱۰۰ دلار در ماه مخارج تلفن راه دورشان است.
- ◆ مشتریانی که بالاتر از ۱۰۰ دلار در ماه مخارج تلفن راه دورشان است.

در ستون اول یک هرم را می‌بینیم که نشان‌دهنده توزیع مشتریان شرکت بین این دسته‌ها است و در ستون کناری هرم معکوسی است که اشاره دارد به میزان سود تخمین زده شده برای هر دسته از مشتریان که نشان می‌دهد بخش اعظمی از مشتریان، یعنی ۴۰ درصد آنها، سود ناچیزی برای شرکت دارند (۱٪) و در مجموع حدود ۹۰ درصد سودآوری شرکت در گرو سودآوری ۳۶ درصد مشتریان است.



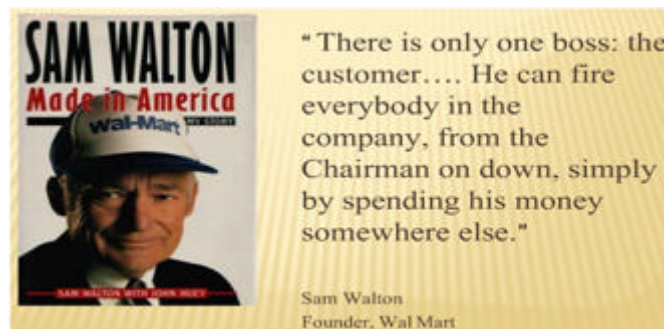
Small percentage of customers accounting for a large percentage of profits

Source: PricewaterhouseCoopers research

پس طبیعی می باشد که شرکت‌ها رفتار چندگانه‌ای را در مواجهه با انواع متفاوت مشتریان خود داشته باشد و نحوه تعامل متفاوتی را با مجموعه مشتریان داشته باشد و نوع نگاه متفاوتی را با مشتریانی داشته باشد که ۹۰ درصد سود شرکت را تامین می کنند(بدانها نگاهی کامل تر و محوری تر داشته باشند) و این امر به طور مستقیم نحوه تعامل شرکت با مشتریان را تأیید می کند.  
قانون ۲۰-۸۰: ۸۰٪ از سود شرکت‌ها در سایه‌ی تعاملشان با ۲۰٪ از مشتریانشان تامین می‌شود.

### کلام برخی صاحب‌نظران CRM

۱. "SAM WALTON" موسس فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ WAL MART که سودآوری بسیار عمده‌ای در زمینه کسب و کار تجاری در ایالات متحده داشته است، این طور بیان می کند:  
"تنها یک رئیس اصلی برای یک کسب و کار تجاری وجود دارد و آن مشتری است به این دلیل که این مشتری است که به سادگی با خرج کردن پولش در جای دیگر مثل محصول رقیب، می تواند کل مجموعه را به ورشکستگی بکشد."



۲. "DON PEPPERS AND MARTHA ROGERS" در کتاب "THE ONE TO ONE FUTURE" می‌گویند:

"هر چقدر شما دسته‌های مختلف محصولات با تنوع متفاوت را تولید کنید باز هم گذرا هستند و تنها مشتریان شما هستند که برایتان می ماند و ماندگار هستند."

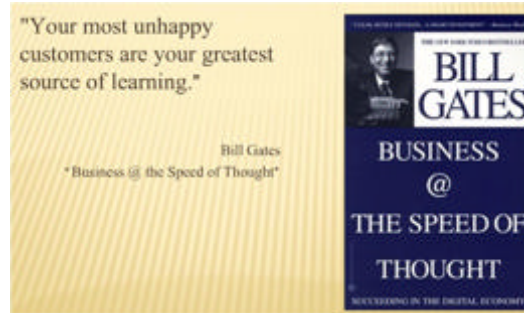
و این نشان می‌دهد که نوع نگاه مناسب به مشتری چقدر می‌تواند در موفقیت یک کسب و کار تاثیر گذار باشد.



۳. "BILL GATES" در کتاب "*BUSINESS @ THE SPEED OF THOUGHT*" چنین می‌گوید:

"مجموعه‌ی مشتریان ناراضی شما بزرگترین یاد دهنده‌های شما هستند."

مشتریان و بویژه مشتریان ناراضی باید بسیار بیشتر مورد توجه مدیریت کسب و کار قرار گیرند و علت ناراضی آنها باید دنبال شود و برای رفع آنها حرکات و اقدامات اصلاحی صورت گیرد تا در سایه‌ی این اقدامات، امکان رسیدن به موفقیت هر چه بیشتر ایجاد شود. و این نوع تعامل شما با مشتریان ناراضی و پی‌گیری‌های شما از مشتریان ناراضی و تحلیل وضعیت موجود را که منجر به ناراضی مشتری گشته است که در نهایت منجر به تکامل حرفه‌ای می‌شود.



۴. نقل قول چهارم مربوط به مدیر موفق مجموعه شرکت‌های جنرال الکتریک است که در کتابی اشاره داشته به تغییر رویکرد در

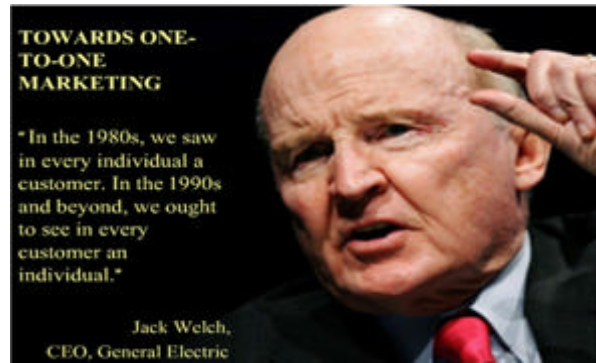
طی یک فرآیند تکاملی نسبت به مجموعه مشتریان:

" در دهه ۱۹۸۰ ما به دنبال آن بودیم که در هر فردی به دنبال یک مشتری می‌گشتیم یعنی هر فرد را به چشم یک مشتری می‌دیدیم .

اما در دهه ۱۹۹۰ به دنبال این هستیم که درون هر مشتری یک فرد ببینیم.

و نوع نگاه ما باید این طور باشد که هر مشتری را به طور منفرد تحلیل کنیم تا نوع نگاه و خواسته‌های وی را شناسایی کنیم و

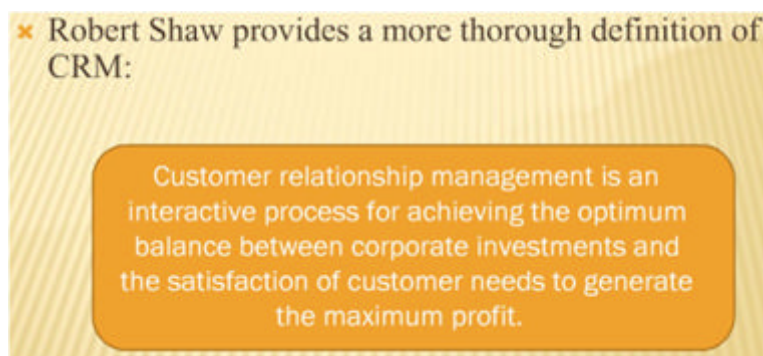
ارتباط مناسب، مستدام و مستحکم تری را با او برقرار کنیم.



### بخش چهارم : تعاریف مدیریت روابط با مشتری

در این بخش با ارائه تعاریف مختلف از مفاهیم مختلف از منظر صاحب نظران برجسته در حوزه CRM می‌کوشیم تا به یک تعریف واحد از CRM برسیم.

از بین تعاریف مختلفی که از CRM ارائه شده است یکی از جامع‌ترین تعاریف، از طرف آقای "رابرت شاو" ارائه شده است: "CRM مجموعه‌ای است از فعالیت‌های تعاملی برای دستیابی به یک تعادل بهینه بین سرمایه‌گذاری شرکت و سطح ارضای نیازهای مشتری، برای رسیدن به سود ماکزیمم برای شرکت."



در تعریف ارائه شده توسط دکتر شاو، CRM مشتمل بر ۴ بخش اصلی است:

- ◆ بخش اول: استفاده از دانش مشتری برای بهبود مستمر عملکرد شرکت است و ایجاد فرآیندی برای آموختن تجاربی از سوابق پیروزی‌ها و شکست‌هایی که شرکت در گذشته داشته است. در این بخش شرکت به دنبال این است که از تجارب پیشین خود استفاده کند تا عملکردش را در یک افق بلند مدت بهبود دهد.
- ◆ بخش دوم: عبارت است از اندازه‌گیری ورودی‌ها و خروجی‌ها (میزان داده‌ها و ستاده‌ها) از سیستم CRM. فعالیت‌هایی که در حوزه بازاریابی، فروش و خدمات انجام می‌شوند و هزینه‌های مربوط به این بخش‌ها، به عنوان ورودی‌های این سیستم محسوب می‌شوند.

خروجی‌ها؛ درآمد، سودآوری و یا ارزشی است که هرکدام از مشتری‌ها برای شرکت دارند. شرکت بدنبال ایجاد تعادل بین میزان هزینه‌ها با میزان درآمدهاست. پس در مجموعه CRM باید روشی و زیربخشی برای اندازه‌گیری این داده‌ها و ستاده‌ها داشته باشیم.

◆ بخش بعدی راجع به کسب و به روز رسانی مداوم دانش، نیازها، انگیزه‌ها و رفتار مشتریان در طول دوره زمانی رابطه‌ای است که بین مشتری و شرکت وجود دارد. قاعدتاً اگر فرآیند کسب این دانش - با بروزرسانی مداوم در طول زمان - تکمیل نشود، غیر قابل استفاده خواهد بود. پس علاوه بر بخش‌هایی که کار جمع‌آوری اطلاعات را انجام می‌دهند، باید بخشی برای به روز رسانی مداوم اطلاعات در سیستم وجود داشته باشد.

◆ بخش چهارم مربوط می‌شود به هماهنگی بین فعالیت‌های حوزه بازاریابی، فروش و خدمات به شکلی مناسب برای دستیابی به یک هدف مشترک، تا دوباره کاری‌ها و ناهماهنگی در این میان وجود نداشته باشد. بنابراین هدف گذاری مناسب و حرکت بخش‌های مختلف ذینفع در سیستم CRM - در این جا بازاریابی و فروش و خدمات ذکر شده است - یکی دیگر از بخش‌های حیاتی CRM می‌باشد.



Source: Robert Shaw, Customer Relationship Management, 2001

در کنار نظرات مختلفی که توسط نظریه پردازان در حوزه مطالعات تئوریک و دانشگاهی ارائه شده شاید نوع نگاه برخی افراد که در حوزه کسب و کار فعال هستند، به سیستم CRM خالی از لطف نباشد.

۱. تعریف اول از آقای Brent Frei مدیر ارشد مجموعه شرکت های اونیکس رانه شده است :

" CRM مجموعه‌ای به هم پیوسته از فرآیندها و تکنولوژی‌ها است، برای مدیریت رابطه‌ی بین مشتریان بالفعل کنونی و مشتریان بالقوه آینده و

شرکای تجاری، در حوزه‌هایی نظیر بازاریابی، فروش و خدمات، بدون توجه به کانال ارتباطی مورد استفاده."

نکته اصلی در این تعریف این است که در این نوع نگاه CRM مجموعه‌ای از تکنولوژی‌ها و فرآیندها دیده شده که برای مدیریت این روابط

مورد استفاده قرار می‌گیرد.



Customer Relationship Management is the commitment of the company to place the customer experience at the center of its priorities and to ensure that incentive systems, processes, and information resources leverage the relationship by enhancing the experience.

Peter Keen, Chairman, Keen Innovations



It is a comprehensive set of processes and technologies for managing the relationships with potential and current customers and business partners across marketing, sales, and service regardless of the communication channel.

Brent Frei, President and CEO, Onyx Software



۲. اظهار نظر بعدی مربوط به آقای پیتر کین<sup>۱</sup> است که از مدیران موفق و شناخته شده در امر کسب و کار تجاری است: آقای کین بر این باور است

که:

" CRM تلاشی است از سوی سازمان برای این که تجربه دلپذیری از ارتباط با شرکت را در ذهن مشتری ایجاد کند و برای هرچه خوشایند تر

شدن این ارتباط تجاری می توان از اهرم های تکنولوژیکی و منابع اطلاعاتی و سیستم های مشوق و فرآیندهای مختلف استفاده کرد. "


۳. تعریف بعدی مربوط به آقای اسکات فلچر مدیر مجموعه *epipeline* ارائه شده است. نکته بارز این تعریف این است که به نظر ایشان :

" علاوه بر مجموعه ی سیاست ها و فرآیندها که در تعاریف گذشته نیز وجود داشت، مجموعه ای از عقاید ذهنی نیز در تمام سطح سازمان وجود دارد

که به یک سازمان کمک می کند تا علاوه بر پیدا کردن مجموعه مشتریان به نگرانی و ارائه خدمات به آنها بپردازد. "


این مجموعه عقاید محوری همان چیزی است که در تمامی سازمان با عنوان مشتری محوری یا فعالیت در راستای کسب رضایت مشتری از آن یاد

می شود.



CRM is a disciplined business strategy to create and sustain long-term, profitable customer relationships.

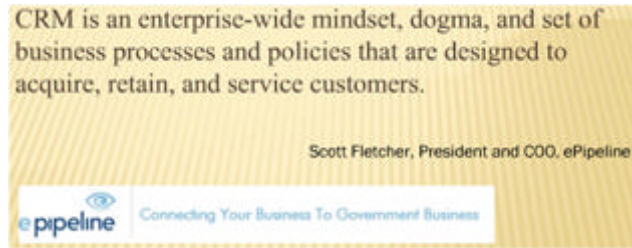
Robert Thompson, President, Front Line Solutions, Inc.



Customer Relationship Management (CRM) is a business strategy to select and manage customers to optimize long-term value.

CRMGuru.com

<sup>۱</sup> Peter Keen



۴. در تعریف بعدی علاوه بر نکاتی که قبلاً به آنها اشاره شد، مبحث حفظ رابطه بلند مدت با مشتری<sup>۲</sup> نیز مطرح می شود.

رابرت تامسون؛ CRM را استراتژی حفظ رابطه بلند مدت با مشتری می داند که سود آوری از مشتری در سایه روابط بلند مدت و پایدار با مشتری

است.

CRM یک استراتژی منظم است برای ایجاد و ابقای روابط بلند مدت و سود آور با مشتریان.

CRM یک استراتژی تجاری برای انتخاب و مدیریت مشتریان برای بهینه کردن ارزش های طولانی مدت است.

### سایر تعاریف و اصطلاحات پرکاربرد در زمینه CRM

رویکردهای مختلفی به تعاریف CRM وجود دارد، که دسته های مختلفی از آنها را معرفی می کنیم :

✓ یک دسته از آنها نگاهی است که به CRM به عنوان یک متدولوژی می نگرد و آن را متدی می داند برای توسعه کسب و کار با

نگرش محوری به مشتری و مدیریت کارای روابط، با مشتریان گذشته، حال و آینده سازمان.

✓ دسته دیگر نگاهشان به CRM به عنوان یک استراتژی سازمانی است. (دستیابی به اهداف بیزینس بوسیله تعریف اهداف،

اجرای طرح و سپس اندازه گیری نتایج از طریق یک سیستم). در این تعریف مشتری محوری در قالب رویکردهای خاص وارد فرآیند مدیریت

استراتژیک سازمان می شود و رسیدن به این هدف و اثر بخشی استراتژی سازمانی در قالب سیستم های مشخص و در دوره های زمانی خاص

مورد ارزیابی قرار می گیرد.

✓ دسته دیگر نگاه مفهومی است که به CRM که در حقیقت به ارزش آفرینی برای مشتری فکر می کند و به دنبال آن است که

مشتریان ارزشمندتر سازمان وفادارتر به سازمان شوند. (زیرساختی که افزایش ارزش مشتری و ابزار صحیحی که بوسیله آنها می توان

مشتریان ارزشمند را برای وفادار ماندن به سازمان تهییج کرد، را ممکن می سازد).

✓ نگاه دیگر به CRM نگاه سیستماتیک است که CRM را مجموعه ای از سخت افزارها و نرم افزارها و فرآیندها و جریان های

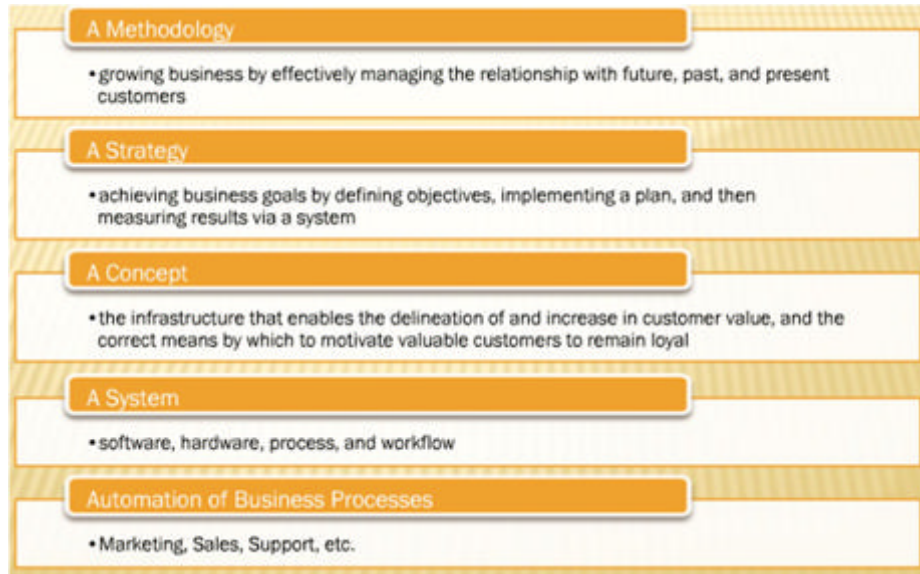
کاری قلمداد می شوند که به دنبال هدف عمده در مشتری محوری سازمان هستند.

✓ نگاه دیگر به CRM نگاهی است که در آن نگاه فنی تری به CRM وجود دارد و نگاهش نگاه اتوماسیون فرآیندهای کسب و کار

است و به دنبال آن است تا با محور قرار دادن مشتری فعالیت های متفاوت بازاریابی و فروش و پشتیبانی را به شکل نرم افزاری و در قالب

سیستم های نرم افزاری مکانیزه کند.

<sup>۲</sup> Long Time Relationship



با بررسی و جمع‌بندی تعاریف مختلف در حوزه *CRM*، تعاریف قراردادی زیر را از اینجا به بعد برای *CRM* خواهیم داشت و آن را از سه نگاه مختلف تعریف می‌کنیم:

✓ نگاه اول ما به *CRM* نگاه مفهومی است، که در آن منظور ما از *CRM* ایجاد و حفظ روابط مناسب با مشتریان در طول زمان می‌باشد.

✓ در تعریف دوم ما *CRM* را یک استراتژی در سازمان می‌دانیم که در قالب این استراتژی سازمان به دنبال این حرکت می‌کند که بهترین مشتریان خودش را شناسایی کند، به دنبال راضی نگه‌داشتن آنها باشد و آنها را حفظ کند تا از این طریق ارزشمندی این مشتریان را روز به روز بیشتر کند.

✓ بعد سوم نگاه ما، نگاهی است که حول محور "فرآیند" متمرکز شده است و در این بعد *CRM* را تمام فعالیت‌ها و تکنولوژی‌هایی می‌دانیم که سازمان برای تعیین، انتخاب، کسب، توسعه، نگهداری و ارائه خدمات بهتر به مشتریان به کار می‌گیرد.

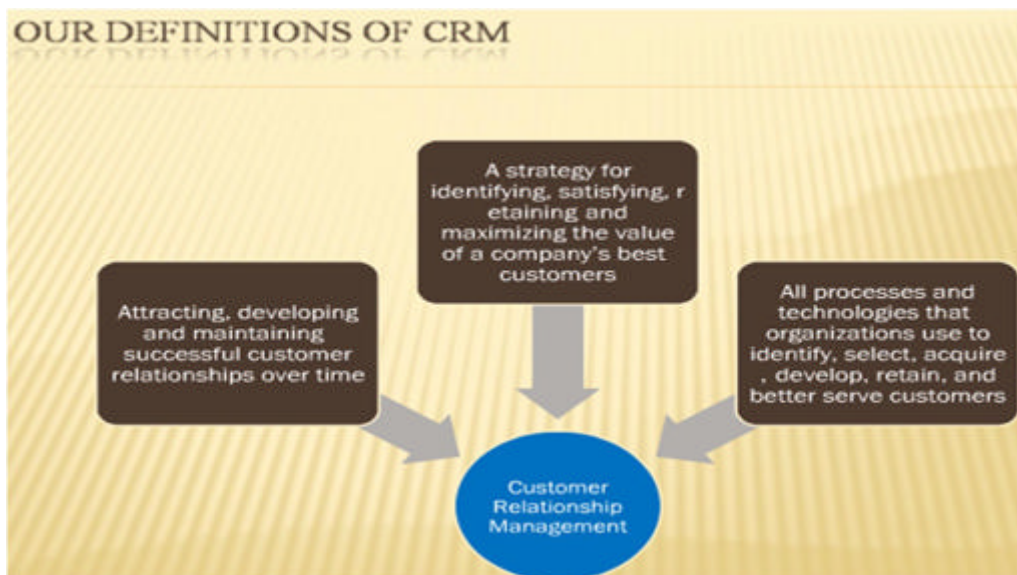
جمع بندی:

در بعد مفهومی، به دنبال رضایتمندی مشتریان هستیم.

در بعد استراتژیک، به دنبال ارزشمندترین مشتریان و ماکزیمم کردن ارزش آنها برای سازمان هستیم.

در بعد فرآیندها، به دنبال نگهداری مشتریان و فرایندهایی که از دو بعد بالا پشتیبانی کنند، هستیم.





نکته ای که باید در تعریف بالا از CRM در نظر بگیریم، اینست که نگاه ما به مشتری ۳۶۰ درجه است. نگرش ۳۶۰ درجه به مشتری عبارتست

از:

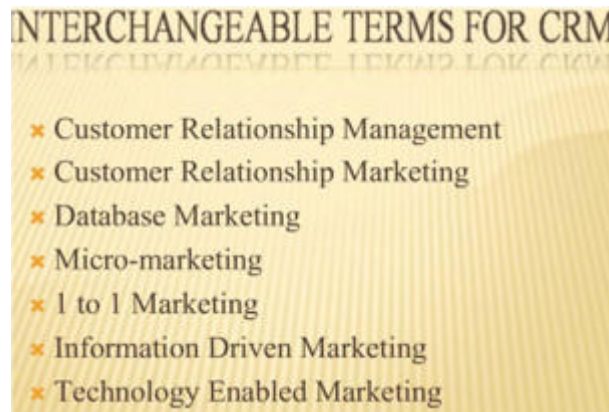
" نگاه واحدهای مختلف سازمانی به مشتری قابل تفکیک نیست و همه واحدهای سازمانی به نوعی بر محور مشتری فعالیت خواهند کرد و

فعالیت‌های خود را متناسب با رضایتمندی هر چه بیشتر مشتریان تنظیم می‌کنند."



اصطلاحات و واژگان قابل مطالعه در CRM که تقریباً معنای یکسانی داشته، بعضاً به جای یکدیگر بکار می‌روند و حوزه‌های نسبتاً مشابهی را

پوشش می‌دهند.



### برداشت های غلط از مفهوم CRM

و اما با تعاریف جامعی که از CRM داشتیم می‌خواهیم ببینیم که CRM چه مفاهیمی را در بر نمی‌گیرد و تصورات غلطی که راجع به CRM وجود دارد، چیست. رایج است که یک مفهوم را با توجه به مصادیقی که از آن می‌بینند در ذهن خود تعریف می‌کنند که درست نیست. مواردی که در زیر مطرح خواهند شد هر یک به نوعی از ابزار مدیریت روابط با مشتریان قلمداد می‌شوند، اما آنچه که پیش می‌آید این است که گاهی کل مفهوم مدیریت روابط با مشتریان را در این ابزارها خلاصه می‌کنند.

○ *CRM is not click stream analysis*: یکی از متدهای تحلیلی در حوزه‌ی کسب و کارهای الکترونیکی روش "تحلیل

کلیک" است که ترافیک سایت و نحوه رفت و آمد مشتریان روی وب سایت را چک می‌کند و مفهوم CRM مفهوم بسیار گسترده‌تری از این ابزار تحلیلی را در برمی‌گیرد. CRM صرفاً نظارت بر رفتار گذشته‌ی مشتری و ضبط آنچه که او در بازدیدش انجام می‌دهد نیست.

○ *CRM is not clustering*: مفهوم CRM با دسته‌بندی و طبقه‌بندی مشتریان متفاوت است و CRM دسته‌بندی مشتریان به

شکل خاص و فرض کردن اینکه خواسته‌ها و نیازهای هر عضو گروه با دیگر اعضا یکسان است، نیست.

○ *CRM is not a database Application*: CRM تنها به معنای یک نرم افزار کاربردی صرف به همراه بانک‌های

اطلاعاتی که اطلاعات مشتریان را در خود ضبط و نگهداری می‌کند نمی‌باشد.

○ *CRM is not a Statistical model*: CRM یک مدل آماری صرف که به توسعه‌ی استراتژی بازاریابی کمک می‌کند نیست.

○ *CRM is not sale management*: مفهوم CRM با مفهوم مدیریت فروش تفاوت دارد. CRM بخشی از مسائل مربوط به

منابع انسانی شامل فروشندگان نمی‌باشد.

○ *CRM is not contact management*: نگاه به CRM نباید به صورت مجموعه‌ای از اطلاعات تماسی مشتریان برای روز

مبادا باشد.

○ *CRM is not audio call reporting*: CRM به معنای ارائه سرویس بهتر یک خدمات دهنده صوتی (call center) برای

مشتریان نیست.

○ *CRM is not voice over ip*: CRM به معنای تکنولوژی دسترسی مشتریان به کانال‌های مختلف نمی‌باشد.

CRM مجموعه‌ای از ابزارهای مذکور و بشکل سیستمی بهم پیوسته است.

**WHAT CRM IS NOT**

**CRM ≠ Click stream analysis**

- × CRM is NOT watching the customer behind his back and recording what he does in his browser

**CRM ≠ Clustering**

- × CRM is NOT grouping a bunch of customers together and assuming their wants and needs are the same for every member of the group

**CRM ≠ Statistical model**

- × CRM is NOT statistical models that help to develop marketing strategy

**CRM ≠ Database applications**

- × CRM is NOT a DB application that records all customer information

**CRM ≠ Sales management**

- × CRM is NOT part of the human resources issues involving salespeople

**CRM ≠ Contact management**

- × CRM is NOT managing contacts means of customers

**CRM ≠ Audio call recording**

- × CRM is NOT a tool for agent assessment which allows the call centre to provide a better service

**CRM ≠ Voice over IP (VoIP)**

- × CRM is NOT a technology to access customers through different channels

### بخش پنجم : مزایا و اهمیت CRM برای یک سازمان چیست؟

CRM چه کمکی به سازمان می کند و چرا مهم است؟

CRM کمک می کند تا به برخی سوالات پاسخ داده شود، از جمله:

✓ ارزش یک مشتری چیست؟ برای یک سازمان حیاتی است که ارزش واقعی مشتریان خودش را تعیین کند.

✓ ارزش فرزندان و خانواده مشتری چیست؟

✓ ارزش فرزندان و خانواده مشتری در طول عمر مشتری چیست؟ ارزش واقعی فرزندان و خانواده مشتری در طول زمان به شکل

بلند مدت چیست؟ و این همان چیزی است که از آن تحت عنوان مسؤولیت اجتماعی سازمانها در قبال مشتریان یاد می شود و سازمانی که

چنین نگاه ارزش مداری به مشتریان خود و حتی خانواده ی آنها داشته باشد، چقدر می تواند در مسیر صحیحی حرکت کند.

✓ چه عواملی مانع از ارتباط صحیح ما با مشتریانمان می شوند؟

تنها ابزاری که باعث می شود نوع نگاه به مشتری، نگاه به یک موجود و شریک سودآور کوتاه مدت نباشد، CRM است.

## CRM helps to answer some questions:

- What is the value of a customer?
- What is the value of the household?
- What is the value of a customer's children and family over a lifetime?
- How do we avoid communicating in correctly with our customers?
- ...

نمودار زیر طبق مطالعات صورت گرفته، تخمینی از میزان توسعه‌ی سهم بازار دنیا از CRM را نشان می‌دهد که رشدی نمائی دارد و با توجه به نمودار می‌توان به این نتیجه رسید که در دنیای رقابتی کسب و کار، روز به روز نگرش مشتری محوری در فرایندهای مدیریت سازمانی نقش کلیدی-تری پیدا می‌کند.



## مزایای کلیدی CRM

در ادامه‌ی نگاهی که به بررسی اهمیت وجود CRM در سازمان داشتیم، بررسی مزایای CRM برای سازمان نیز خالی از لطف نیست. در اینجا

تعدادی از مزایایی که CRM برای سازمان به ارمغان می‌آورد را بر می‌شماریم:

- دسترسی به تصویر مناسبی از دورنمای یک سازمان
- امکان اندازه‌گیری میزان اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی سازمان در طول دوره‌های مختلف زمانی است.

یکی از چالش‌های مهم سازمانی، اندازه‌گیری اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی سازمان است، که منجر به فعالیت‌های تبلیغاتی می‌شوند. یکی از محورهای اصلی برای اندازه‌گیری میزان این اثربخشی، از طریق ارتباط موثر با مشتریان فعلی یا گذشته‌ی سازمان و کسب نظرات مشتریان در فعالیت‌های تبلیغاتی و بازاریابی است.

● کسب مشتریان جدید به صورت سریع تر و کارا تر زیرا بسیاری از مشتریان راضی فعلی خود عاملی برای جذب مشتریان جدیدتر خواهند بود.

● شناسایی و فهم بهتر از نیازمندی‌ها و مسائل مشتریان. این کار در گرو ایجاد رابطه مناسب با مشتریان است.

● حفظ و نگهداری مشتریان کنونی سازمان. مشتریان فعلی در افق طولانی مدت، زمینه ساز سوددهی بلند مدت شرکت خواهند بود.

● ایجاد ارتباط مؤثر بین نیازمندی‌های مشتری و کالاها و خدماتی که به مشتری ارائه می‌شود. ارائه محصولات متناسب با نیاز

مشتریان

● بهبود تجربه‌ی مشتری از طریق بهبود راهنمایی‌ها و بخش *Help* برای سلف سرویس، و بوسیله‌ی بهبود یک فرایند پشتیبانی سریع و قابل اعتماد

● زمینه سازی برای ایجاد یک تجربه خوشایند و دلپذیر برای مشتری، از داشتن روابط تجاری با سازمان که در سایه یک سیستم پشتیبانی قوی مشتری فراهم می‌شود.

● درک و نظارت بر گرایش‌ها و روند خرید مشتریان به منظور فروش *pro-active* دستیابی به ابزاری برای کنترل روند خرید

مشتریان که نگاه به مشتری را یک نگاه پیش بینانه می‌سازد و باعث یک فروش *proactive* شود.

مفهوم *pro-active* در مقابل دو مفهوم *Reactive* و *Active* مطرح می‌شود:

◆ *Reactive*: به معنای یک حرکت و عملکرد واکنشی سازمان نسبت به یک مفهوم بیرونی است. مثلاً سازمانی که به یکباره با

حجم عظیمی از سفارشات مشتریان مواجه می‌شود و تا زمانی که با این حجم درخواست مواجه نشود به هیچ وجه آمادگی برای پاسخگویی به آن را ندارد.

◆ *Proactive*: داشتن یک نگاه پیش‌بینانه نسبت به رفتارها، درخواست‌ها و سفارشات مشتریان در آینده، که باعث می‌شود

همیشه مقدار مناسبی از سفارشات موجود باشد. در نتیجه همیشه آماده است که متناسب با مقدار سفارشات و حجم بار تقاضا عملکرد خود را تعدیل و متناسب سازد.



### بخش ششم : برخی واژگان و اصطلاحات مرتبط در حوزه ی CRM

در اینجا تعدادی از واژگان را که می توانند کنار CRM قرار گیرند و به عنوان حوزه‌های مرتبط با آن مطرح شوند را بیان می کنیم.

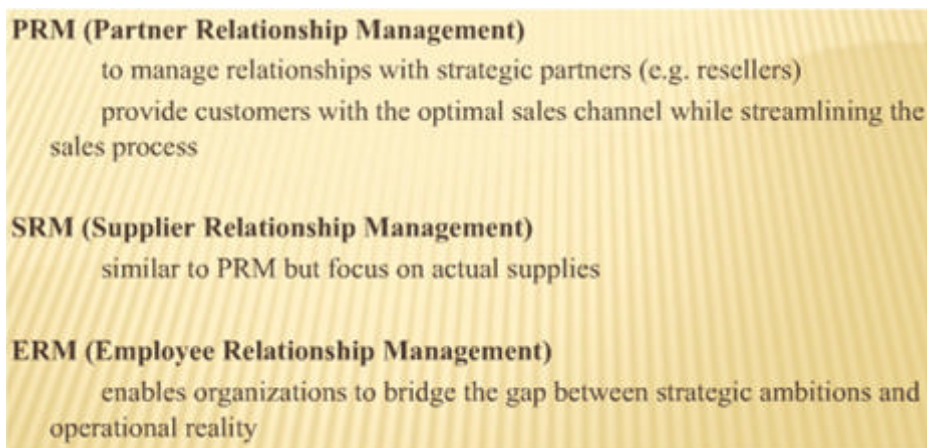
**PRM:** ایجاد روابط با شرکای تجاری. مدیریت روابط با شرکای استراتژیک (مثلا فروشندگان) که به مشتریان بهترین کانال‌های فروش را ارائه

می کند در حالیکه فرآیند فروش را ساده و موثر می سازد.

**SRM:** ایجاد روابط با تأمین کنندگان

**ERM:** ایجاد روابط با کارکنان سازمانی. سازمان ها را قادر می سازد که فاصله‌ی بین خواسته‌های استراتژیک و واقعیت‌های عملیاتی و موجود را پر

کند.



هنگام پیاده سازی CRM در یک سازمان، گاهی برخی از ابزارهای مربوطه خود را بیشتر نشان می دهند و در نتیجه یکی از فرم‌های زیر رخ می -

دهد.

*eCRM*: اشاره دارد به مفهوم *CRM* تحت یک نظام تحت وب.

مثلاً وقتی پس از خرید آنلاین از یک فروشگاه، سعی می‌کنید از طریق امکانات وب سایت در تماس مداوم با فروشنده باشید، در حال

استفاده از *eCRM* آن سازمان هستید.

*mCRM*: ناشی از ورود تکنولوژی‌های بی‌سیم و وایرلس در فضای *CRM* است.

تدارک داده برای مشتریان، تامین‌کنندگان، و شرکای تجاری از طریق تکنولوژی‌های بی‌سیم.

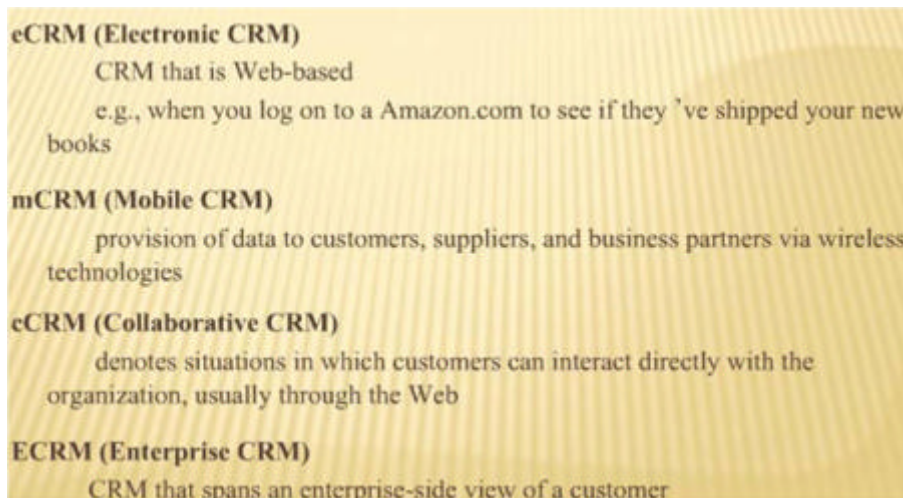
*cCRM*: شرکت به این سمت حرکت می‌کند که به شکل مستقیم و بی‌واسطه مشتری را در فرایندهای سازمانی دخیل کند و ارتباط او

را با مجموعه فرایندهای سازمانی به شکل مستحکم و مستمری برقرار کند. موقعیت‌هایی را مشخص می‌کند که در آنها مشتریان می‌توانند

بطور مستقیم با سازمان تعامل داشته باشند، بویژه از طریق وب.

*ECRM*: نگاه جامع سازمانی به مشتری. همان نگاه ۳۶۰ درجه به مشتری. *CRM* ای که نگاه سمت سازمان به مشتری را پوشش داده و گسترده

می‌کند.



### بخش هفتم: اهداف CRM

برای جمع بندی مطالبی که در بخش اول توضیح دادیم می‌توان مهمترین و اصلی ترین هدف *CRM* را به صورت زیر تعریف کرد:

کمک به کسب و کار در استفاده از منابع انسانی و تکنولوژیکی برای دستیابی به بینشی از رفتار مشتریان و ارزش آنها.

(کمک به کسب و کار ها در جهت به کار گیری مجموعه ایی از منابع انسانی و منابع تکنولوژیک که برای شناخت هر چه بیشتر و عمیق تر نسبت

به رفتار مشتری و میزان ارزش هر یک از مشتریان، تسهیلاتی را برای سازمان فراهم می‌کند و در اختیار مجموعه می‌گذارد.)

سازمان در سایه نیل به این هدف قادر خواهد بود بسیاری از المان‌های موثر در سود آوری خودش را به شکل بارزی بهبود دهد و مسیر خود را در

راه نیل به موفقیت‌های آینده بشکل مستحکمی طی بکند.

این المان ها عبارتند از:

- ارائه ی خدمات بهتر به مشتریان
- کارا تر نمودن مراکز تماس
- فروش موثرتر کالاهای *cross sell*
- کمک به کارکنان بخش فروش برای بستن قرارداد با سرعت بیشتر
- ساده سازی فرایند فروش و بازاریابی
- کشف مشتریان جدید
- افزایش سود مشتریان

**THE GOAL OF CRM**

The primary goal of CRM is to help businesses use technology and human resources to gain insight into the behaviors of customers and the value of those customers.

× If this goal is met, a business can:

- + Provide better customer service;
- + Make call centers more efficient;
- + Cross sell products more effectively;
- + Help sales staff close deals faster;
- + Simplify marketing and sales processes;
- + Discover new customer and ultimately
- + Increase customer revenues.



# مدیریت روابط مشتری

*Customer Relationship Management*

*CRM*

فصل دوم :

فناوری‌های مدیریت ارتباط با مشتری

مدرس : محمد رضا داوری

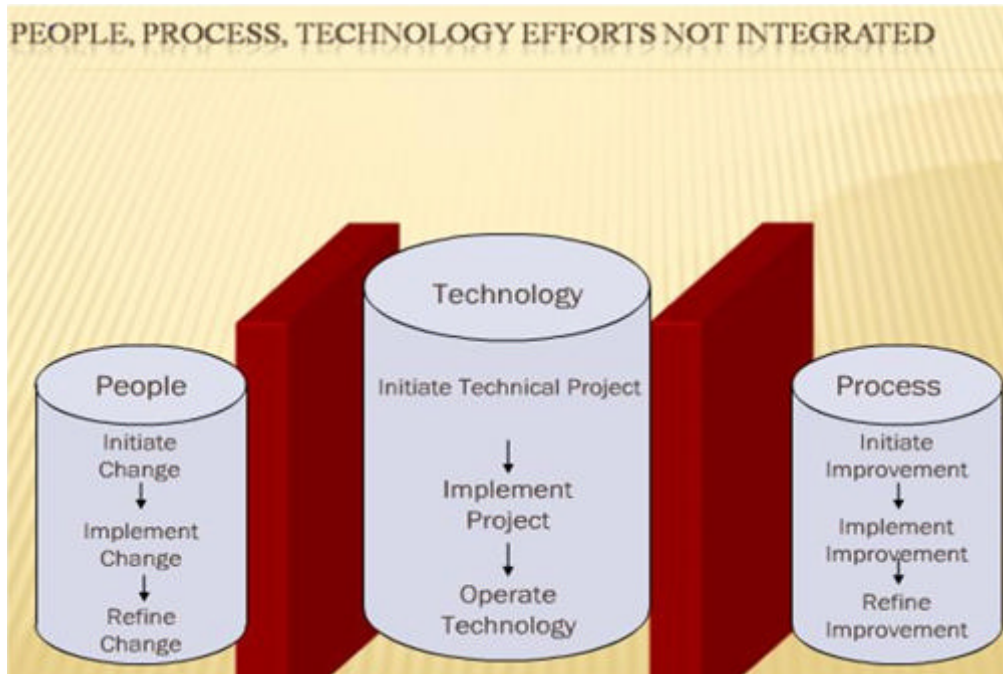
سرفصل‌ها:

<p>CRM Technologies</p> <p>CRM solution structure</p> <p>Operational CRM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sales Force Automation (SFA)</li> <li>+ Customer Service &amp; Support (CSS)</li> <li>+ Enterprise Marketing Automation (EMA)</li> </ul> <p>Analytical CRM</p> <p>Collaborative CRM</p>	<p>تکنولوژیهای مختلف CRM</p> <p>ساختار راه حل‌های الکترونیکی و کامپیوتری CRM</p> <p>عملیاتی CRM</p> <p>Sales force automation (SFA)</p> <p>Customer Service &amp; Support (CSS)</p> <p>Enterprise Marketing Automation (EMA)</p> <p>تحلیلی CRM</p> <p>تعاملی CRM</p>
---	--

### فناوری‌های CRM

واضح است که استفاده از تکنولوژی تنها وارد کردن یک سخت افزار یا نرم افزار یا استفاده از آن نیست. همانطور که در فصل پیش گفته شد CRM مجموعه‌ای از سخت‌افزارها، نرم افزارها و فرآیندها است که به شکل یکپارچه در فعالیت هستند تا رابطه سازمان با مشتری به شکل مطلوبی طراحی شود.

با توجه به شکل زیر قاعدتاً فرآیندهای استقرار چنین سیستم‌هایی در سازمان که به سه بخش اصلی تفکیک می‌شود (حوزه های فرآیندی، فناوری و افراد سازمان)، نباید جداگانه مورد بررسی قرار گیرد بلکه معمولاً سازمان زمانی که تصمیم می‌گیرد مجموعه‌ای از سیستم‌های بهبود مدیریت را در خود مستقر کند، باید به این نکته توجه داشته باشد که حتماً این بسته تکنولوژیک در کنار خود مجموعه‌ای از فرآیندها یا بهبود فرآیندی، مجموعه‌ای از فعالیت‌های منتج به بهبود سطح فناوری در سازمان و در کنار همه اینها و به شکل مکمل رویکردهای بهبود و تغییر در درون افراد و طرز تفکر و رویکرد آنها در سازمان را هم در نظر بگیرد.



### انواع فناوری‌های CRM

CRM از نظر تکنولوژیک به سه دسته اصلی تقسیم بندی شده است:

*Operational CRM* (عملیاتی): این نوع CRM به نوعی با سطوح عملیاتی سازمان مرتبط است و به دنبال پیاده‌سازی تجربیات موفق

در طراحی نقش‌ها و فضاهای سازمانی است.

**Operational CRM**  
Roles and workplaces implementing best business-practices

سیستم‌های عملیاتی در واقع نرم‌افزارهای کاربردی هستند که در تعامل با مشتری، ویتترین کسب و کار را به سایر حوزه‌های داخلی سازمان متصل می‌کنند. در حقیقت فرآیندهایی که به نوعی با مشتری در ارتباطند، در لایه‌های عملیاتی با رویکردی مشتری محور یکپارچه می‌شوند که ابزارهای این تکنولوژی‌ها و انواع و اقسام آنها در حوزه‌های عملیاتی مورد بحث قرار خواهد گرفت.

*Analytical CRM* (تحلیلی): در این نوع CRM، بخشی از CRM یا سیستم‌هایی مورد نظر است که با لایه‌های زیرین کسب و کار و

ابزارهای مدیریت دانش سازمانی سروکار دارند.

**Analytical CRM**  
Underlying business warehouse and knowledge management

دسته دوم مربوط به آن دسته از نرم افزارهای تحلیلی است که در حقیقت اطلاعات جمع آوری شده از مشتریان را بوسیله همان ابزارهای عملیاتی دسته اول را به شکل کامل مورد تحلیل قرار می دهند تا بتوان از این تحلیل ها با هدف مدیریت عملکرد بخش های مختلف کسب و کار استفاده کرده و این اطلاعات را مورد دسته بندی قرار داد.

*Collaborative CRM* (تعاملی): در این نوع CRM، تعامل میان سازمان و مشتری از طریق کانال های مختلف ارتباطی از جمله اینترنت، تلفن، موبایل و تکنولوژی هایی از این دست، مورد بررسی قرار می گیرد.

**Collaborative CRM**  
Collaboration across all channels  
(mobile, phone, Internet)

دسته سوم که با عنوان CRM تعاملی یا *Interactive* شناخته می شوند، به آن دسته از ابزارها و تکنولوژی هایی اشاره دارد که سعی می کند رابطی باشد بین مشتری و سازمان و این رابطه را تا جایی که ممکن است تسهیل کند که قاعده تاً انواع و اقسام مختلفی دارد. اما مهمترین هدفی که این بخش از ابزارها یا نرم افزارها دنبال آن هستند، تسهیل هرچه بیشتر تعامل بین مشتری و سازمان است.

**Operational CRM**

- Customer-facing applications that integrate the front, back and mobile offices, including sales-force automation, enterprise marketing automation, and customer service and support

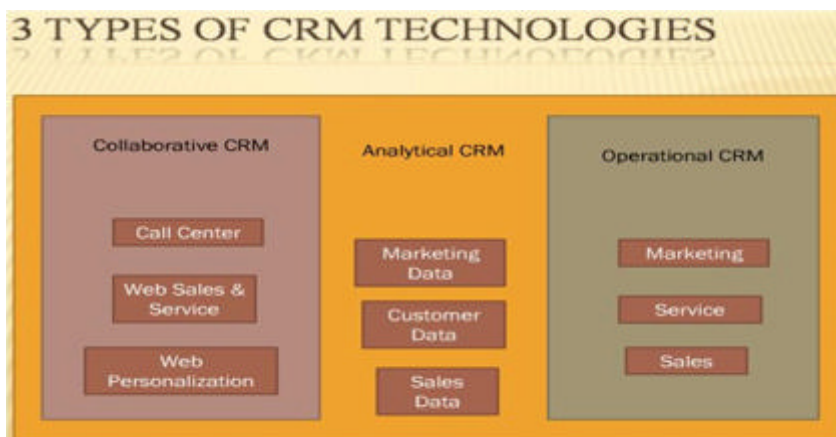
**Analytical CRM**

- Applications that analyze customer data generated by operational tools for the purpose of business performance management

**Collaborative/Communicational/Interactive CRM**

- Collaborative services that facilitate interactions between customers and businesses
- Help to establish the lifetime value of customers beyond the transaction by creating a partnering relationship

در شکل بعد سعی شده سه مورد فوق در قالب یک نمودار توضیح داده شود.



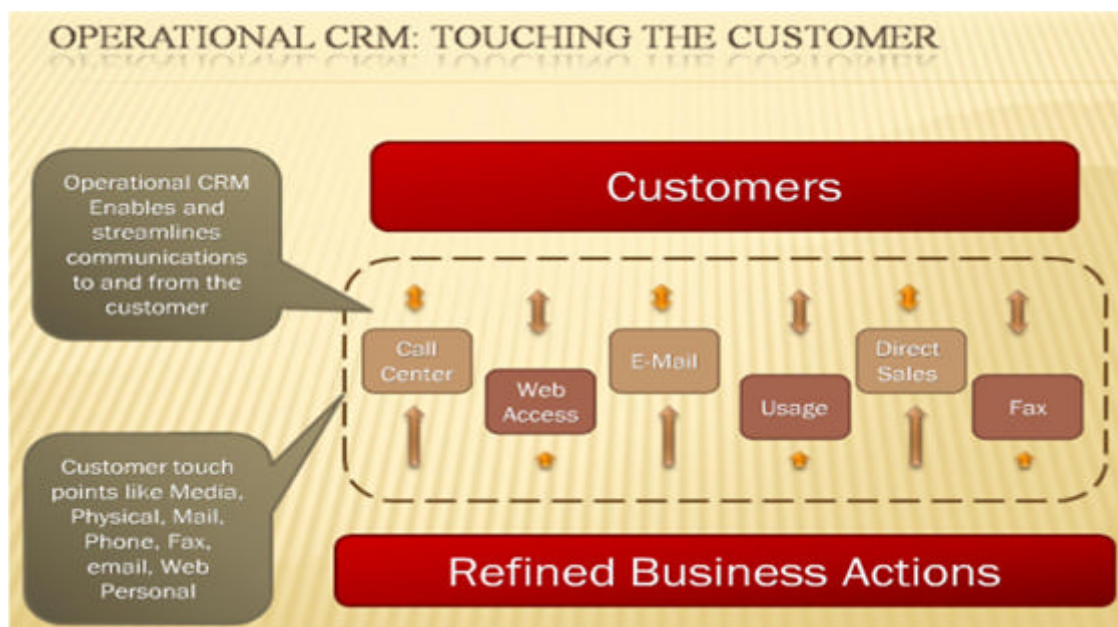
همانطور که در شکل دیده می‌شود، در حوزه CRM عملیاتی و تعاملی، فرم‌هایی وجود دارند که اطلاعات جمع آوری شده توسط آنها، بر بستر CRM تحلیلی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد تا این تجزیه و تحلیل‌ها برای برنامه‌ریزی‌های هرچه بیشتر و دقیقتر در آینده و احیاناً اصلاح استراتژی‌ها و رویکردهای سازمان در حوزه استراتژی مشتری و بازاریابی زمینه سازی کنند. تکنولوژی‌ها یا نهادهایی هم که در این دسته‌ها مورد نیاز است در هر دسته نشان داده شده است.

### معرفی CRM عملیاتی

Operational CRM = "Front Office" CRM

Involves areas where direct customer contact occurs known as touch points

این نوع CRM در بردارنده همه حوزه‌هایی است که به نوعی ارتباط مستقیم با مشتری در این نقاط برقرار می‌شود. گاهی با عنوان نقاط تماس با مشتری هم از این نقاط یاد می‌شود و در حقیقت ارتباط مشتری با سازمان در این نقاط اتفاق می‌افتد. ارتباط بین اکثر فعالیت‌های سازمانی و مشتریان که در حقیقت در رویکرد مشتری محور داشتیم، ارتباطی است که بین مشتریان و همین فعالیت‌های سازمانی پالایش شده (مشتری محور)، از طریق کانال‌های مختلفی که به آنها نقاط تماس (*contact / touch point*) گفته می‌شود، اتفاق می‌افتد. این نقاط تماس عبارتند از: *Fax, Email, Tel, Call Center, media, physical*، فروش مستقیم، دسترسی از طریق وب سایت و... آنچه که رسالت اصلی تکنولوژیهای عملیاتی CRM است، ایجاد کانال‌ها یا جریان ارتباطی مداوم و مناسبی است بین مشتریان سازمان و فعالیت‌های سازمانی درون کسب و کار که به نوعی با مشتریان سرو کار دارد و در حقیقت پای مشتری از طریق این کانال‌های ارتباطی به تمامی فعالیت‌های سازمانی باز می‌شود.



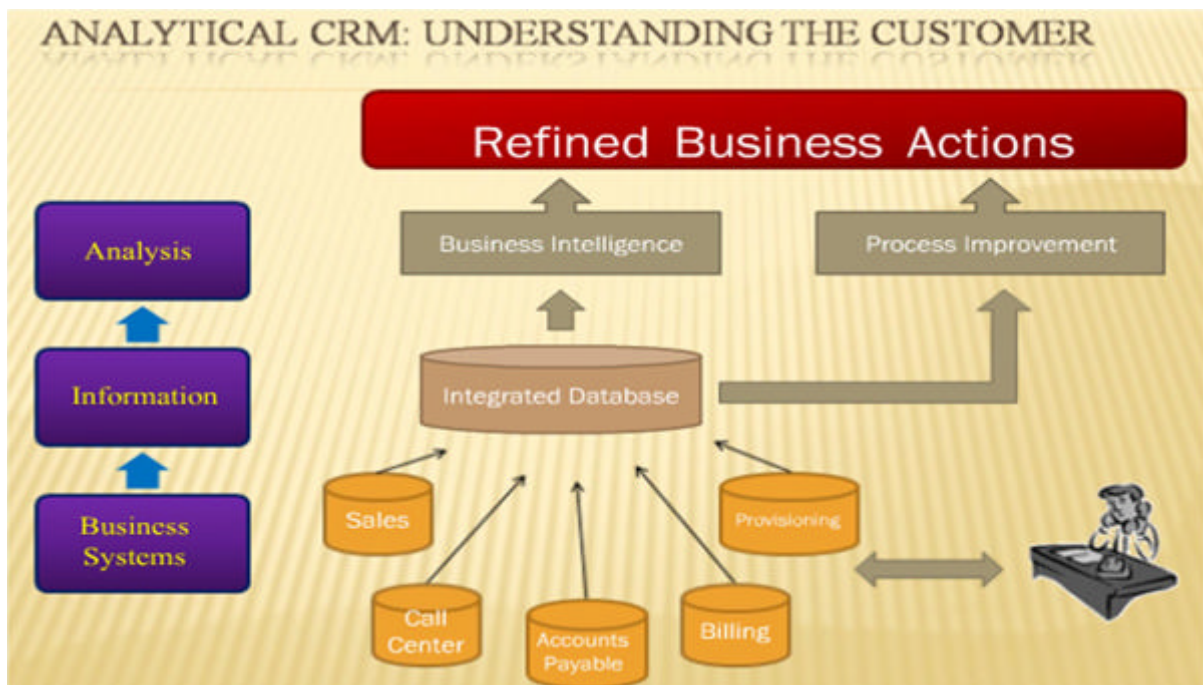
## معرفی CRM تحلیلی

بسیاری از سیستم‌ها و بانک‌های اطلاعاتی کسب و کار در سازمان مشغول فعالیت هستند که به نوعی اطلاعات مربوط به حوزه‌های مشتری در این سیستم‌ها نگهداری می‌شود. هرچند بسیاری از اطلاعات درون این سیستم‌ها بعضاً اطلاعات اضافه‌تر و تکمیلی است که شاید خیلی بدرد حوزه فعالیت‌های بازاریابی نخورد، اما بسیاری از اطلاعات و بانک‌های اطلاعاتی، بخش‌هایی دارند که می‌توان از آنها به عنوان اطلاعات مشتری یاد کرد. معمولاً این بانک‌های اطلاعاتی درون پایگاه‌های داده یکپارچه‌ای قرار می‌گیرند که این پایگاه‌ها مبنای تجزیه و تحلیل سیستم‌های تحلیلی CRM هستند و می‌توان دو خروجی مختلف از آنها متصور شد:

*Business Intelligence* (اطلاعات هوشمندی کسب و کار)

*Process Improvement*

مجموعه‌ای از این کاربردها برداشته‌هایی است که از خلال این تجزیه و تحلیل‌های فرآیندی به بهبودهای فرآیندهای کسب و کار منجر می‌شوند و در حقیقت هر دوی اینها زمینه‌ساز پالایش فعالیت‌های کسب و کار در سازمان هستند. آنچه که در این اسلاید به شکل خاص باید به آن توجه کرد، سطح بندی است که در آن وجود دارد و در حقیقت عملکرد اصلی سیستم‌های CRM و بدست آوردن تحلیل یا فهم دقیقتر مشتری توسط سیستم‌های CRM است که باید مورد توجه خاص قرار گیرد.



## مقایسه CRM عملیاتی و تحلیلی

سیستم‌های عملیاتی در واقع سیستم‌های "Front Office" یا رونمایی از CRM هستند که در حقیقت تماس با مشتری به شکل مستقیم در آن نقاط اتفاق می‌افتد. (نام دیگر این نقاط *Touch Point* یا نقاط تماس با مشتری است.)

در مقابل سیستم‌های تحلیلی دسته‌ای از سیستم‌های *back office* یا پشت صحنه یا سیستم‌های استراتژیک *CRM* هستند که در حقیقت به دنبال آن هستند که فعالیت‌ها و تعاملات با مشتری که در ارتباط با همان سیستم‌های عملیاتی پیش گفته اتفاق می‌افتد، را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده، فهم مناسبی از تعاملات مشتری و عملکرد با آن بدست آورده و به شناخت مناسبی برسند.

<p><b>Operational CRM</b> Also known as “front-office” CRM, involves the areas where direct customer contact occurs — “Touchpoints”</p>	<p><b>Analytical CRM</b> Also known as “back-office” or “strategic” CRM, involves understanding the customer activities that occurred in the front office</p>
---	---

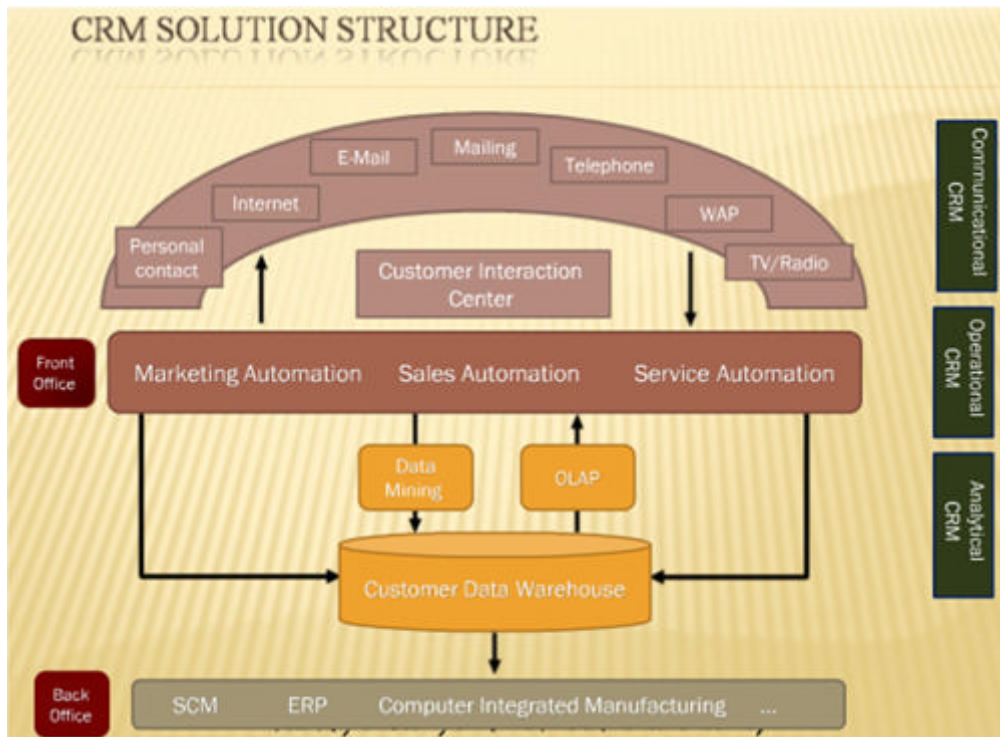
### معرفی CRM تعاملی

سیستم‌های تعاملی مبتنی بر مشارکت مشتریان، به دنبال این هستند تا با استفاده از زیرساخت‌ها و ابزارهای مناسب، کانال‌های ارتباطی هر چه بیشتر و مناسب‌تر را بین سازمان و مشتری ایجاد کنند. در حقیقت این سیستم‌ها به نوعی به دنبال این هستند تا با افزایش کانال‌های ارتباطی مشتری با سازمان و افزایش کیفیت این کانال‌ها در طول دوره زمانی دوره حیات رابطه مشتری با سازمان، ارزش آفرینی مشتری را برای سازمان افزایش دهند. به نحوی که با تکیه بر این اصل که مشتری هر چقدر ارتباطش با سازمان بیشتر شود، حس مشارکت و نقش مشارکتی او در فعالیت‌های سازمان افزایش می‌یابد و در سایه افزایش نقش مشارکتی مشتری در سازمان، ارزش آفرینی او هم تحت تأثیر همین قضیه افزایش خواهد یافت.



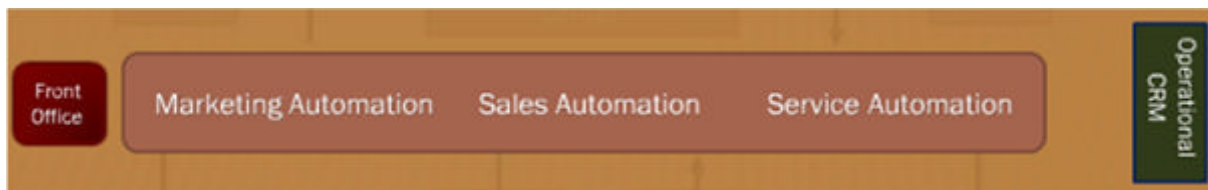
### ساختار راه حل‌های نرم افزاری CRM

همانطور که در شکل دیده می‌شود، راه حل‌های CRM معمولاً در سه بخش اصلی فعالیت می‌کنند که پوشش دهنده همان سه نوع سیستم CRM بحث شده هستند. بخشی از این سیستم‌ها به ایجاد ارتباط و تعامل با مشتری و تسهیل کانال‌های ارتباطی با مشتری اختصاص دارد که با عنوان *communicational* یا همان CRM تعاملی شناخته می‌شود. بخش دیگر مربوط به سیستم‌هایی است که به شکل عملیاتی فعالیت‌های مربوط به ارائه خدمات به مشتری را مورد پوشش قرار می‌دهند. بخش سوم از معماری سیستم‌های CRM، حوزه‌ای است که مربوط به تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد مشتری و بازخورد دادن آنها به سایر بخش‌ها در این زمینه است.



### CRM عملیاتی

اولین بخشی که در مورد ساختار نرم افزاری و نرم افزارهای کاربردی بررسی می‌کنیم، بخشی از نرم افزارها است که در حوزه‌ی عملیاتی قرار می‌گیرند.



همانطور که گفته شد، بخش عملیاتی CRM مربوط به فرایندهایی است که به نوعی با مشتری مرتبط هستند. معمولاً این فرایندها در حوزه‌هایی نظیر فروش، بازاریابی و خدمات شرکت هستند و در حقیقت فرایندها معمولاً در این سه حوزه بیشترین ارتباط را با مشتریان پیدا می‌کنند. آنچه که وظیفه اصلی بخش *Operational* در ساختار نرم‌افزارها یا راه‌حل‌های نرم‌افزاری CRM است، اینست که معمولاً این بخش‌ها زمینه را برای مرتبط شدن مشتریان با افرادی که معمولاً با آن فعالیت مرتبط می‌شوند را (متناسب با حوزه وظایف و مسئولیت‌هایشان) تسهیل می‌کند.

در بعضی مواقع ضروری است که برای پاسخگویی به مشتری، ارتباطی بین سیستم‌های *Back office* و سایر سیستم‌های عملیاتی و این بخش از سیستم CRM اتفاق بیفتد که قاعدتاً اتصال زیرساختی بین این سیستم CRM با همه سیستم‌های عملیاتی دیگر در سازمان به شکل یکپارچه دیده شده و در صورت لزوم این ارتباط از جانب برنامه کاربردی اتفاق خواهد افتاد و تسهیل خواهد شد. (CRM عملیاتی به معنی پشتیبانی از فرایندهای تجاری ای است که *front-office* نامیده میشوند و شامل ارتباط با مشتری میباشد (فروش، بازاریابی و خدمات))



در مجموع در کنار همه این فعالیتها، معمولاً نرم افزار، ترکی از همه فعالیت‌های سازمان که از ابتدا بین مشتری و سازمان (در حین تعامل) اتفاق می‌افتد را ثبت و ضبط می‌کند، تا در آینده و در صورت نیاز مورد استناد مجدد قرار گیرد. همه این اطلاعات معمولاً در بانک‌های اطلاعاتی مشتریان، ثبت و ضبط و نگهداری خواهد شد. بنابراین در مجموع بخش عملیاتی سیستم‌های نرم افزاری مدیریت روابط با مشتری، به دنبال اینست که ضمن مرتبط کردن مشتری با فرآیندهای درون سازمانی، ترکی از همه اتفاقات و سوابق آنها را در بانک‌های اطلاعاتی ثبت و ضبط کنند تا در آینده مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. (وظایفی که از این فعالیت‌ها منتج میشوند به کارمندان مسئول فرستاده می‌شوند، اطلاعات ضروری برای انجام این وظایف و واسط‌ها با نرم افزارهای *back-end* فراهم می‌شوند و فعالیت‌های انجام گرفته با کاربران برای ارجاعات بعدی داکيومنت می‌شوند).

- ✘ Means supporting the so-called "front office" business processes, which include customer contact (sales, marketing and service).
- ✘ Tasks resulting from these processes are forwarded to employees responsible, information necessary for carrying out the tasks and interfaces to back-end applications are being provided and activities with customers are being documented for further reference.

### اهداف CRM عملیاتی

اهداف اصلی CRM عملیاتی را می‌توان در سه دسته تقسیم بندی کرد:

در سایه فعالیت و عملکرد این بخش از نرم افزارها، قاعدتاً رضایتمندی مشتریان در سایه بهبود کیفیت تماس بین مشتری و سازمان افزایش خواهد یافت و این افزایش رضایتمندی باعث خواهد شد که در بلند مدت، میزان ارزش آفرینی مشتری برای سازمان افزایش یابد. (این شاید بزرگترین و مستقیم‌ترین اهدافی است که اجزاء عملیاتی CRM بر عهده دارند).

از طریق یکپارچه سازی ارتباطات مشتری با سایر فرآیندهای سازمانی، در بسیاری از مواقع صرفه‌جویی‌هایی در هزینه‌ها اتفاق خواهد افتاد که این صرفه‌جویی‌ها رقم قابل ملاحظه‌ای برای سازمان خواهد بود. این هزینه‌ها به دو دسته اصلی قابل تقسیم است:

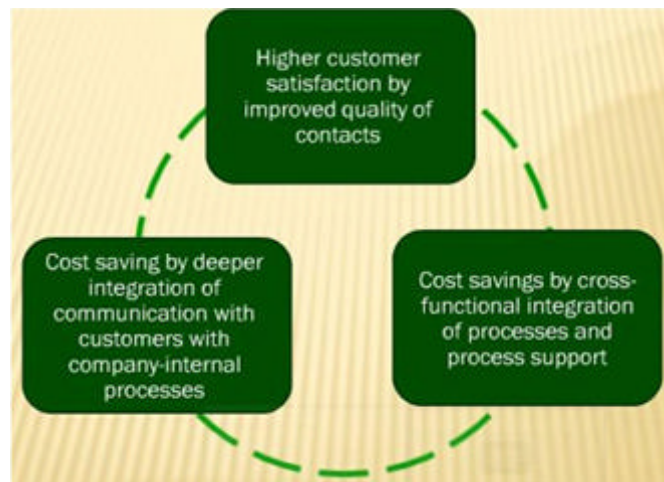
الف- هزینه های مستقیم

اگر سیستم‌های ارتباطی بین مشتری و سازمان به شکل مناسبی با سایر فعالیت‌ها یکپارچه سازی نشده باشند، به نوعی سردرگمی در امور مشتریان ایجاد خواهد شد و قاعدتاً بسیاری از دوباره‌کاری‌ها را در پی خواهد داشت که مستلزم صرف هزینه و فعالیت‌های موازی در بسیاری از بخش‌هاست که خودشان بسیار برای سازمان هزینه ساز هستند. این را می‌توان هزینه مستقیم نبود چنین بخش‌هایی در سازمان دانست.

ب - هزینه های غیر مستقیم

مربوط به عدم رضایت مشتری است که در سایه آن ذره ذره مشتری از سازمان منفک می شود یعنی بدلیل اینکه یکپارچگی خوبی بین کسانی که باید پاسخگوی مشتری باشند وجود ندارد، مشتری کم کم از سازمان منفک شده و یک هزینه غیر مستقیم ناشی از، از دست دادن مشتری به سازمان تحمیل می شود.

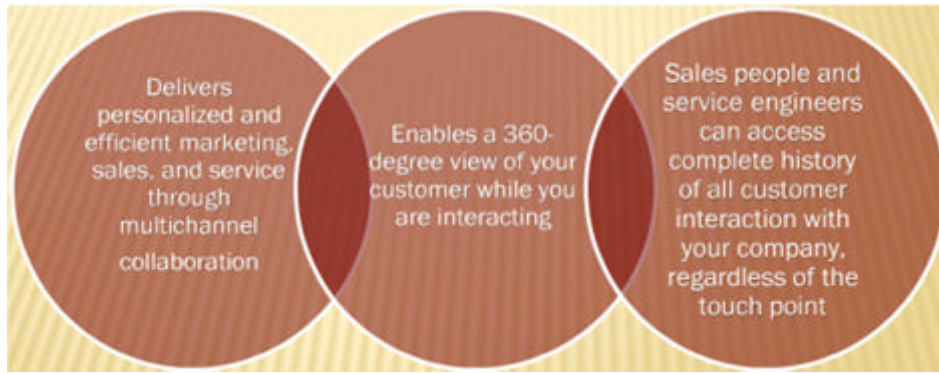
قاعدتاً اگر سیستمهای *Operational* خوب نصب شده و عملیاتی شوند، از این دو دسته هزینه مستقیم و غیر مستقیم جلوگیری می کنند. کاهش هزینههای درونی سازمان که درحقیقت نوع تعامل بسیاری از بخشهای سازمان با مشتری، فعالیت تک بخشی نیست بلکه چند بخشی یا بین بخشی یا *Cross Functional* است که اگر خوب و مناسب با هم هماهنگ شوند، صرفهجوییهای بسیار خوبی در هزینههای سازمان بوجود خواهد آمد. این سه دسته مزیتها، جزء مزیتها و اهداف اصلی سیستمهای عملیاتی از نرم افزارهای *CRM* است.



در ادامه اسلاید قبل و پس از معرفی اهداف اصلی سیستم *Operational CRM*، در اینجا اگر بخواهیم عمدهترین مزایای این بخش را برای مجموعه سیستم *CRM* ببینیم، در حقیقت به عنوان اولین مزیت می توان این را بیان کرد که در سایه فعالیت این بخش از نرم افزار *CRM*، فعالیتهای بازاریابی، فروش و خدمات به مشتری به شکلی کارا و شخصی سازی شده تسهیل می شوند و از طریق کانالهای مختلف و چندگانه امکان آنها فراهم می شود. که این مزیت بزرگی است چرا که هر چقدر بیشتر به سمت برقراری ارتباط متناسبتر یا شخصی سازی شده تر در تعامل مان با مشتری پیش برویم، در نوع تعامل مان با او موفق تر خواهیم بود.

نکته دوم اینکه قاعدتاً بدلیل افزایش کیفیت تعامل با مشتری، همان رویکرد  $360^\circ$  نسبت به مشتری که در آن مشتری در همه ارکان فعالیت های سازمان دخیل است، بیش از پیش تسهیل می شود و امکانش در حین تعامل با مشتری بوجود می آید.

نکته سوم اینکه در سایه فعالیت چنین سیستمهایی، امکان دسترسی به تاریخچه کامل ارتباط با یک مشتری خاص برای همه کسانی که به نوعی بدنبال ارائه خدمات بیشتر یا اضافه به آن مشتری خاص هستند، بدون توجه به اینکه مشتری از طریق کدام یک از کانالهای ارتباطی (*touch point*) با ما یا شرکت ما در ارتباط است، فراهم می شود و تمامی کسانی که به دنبال پاسخگویی به مشتری هستند (فروشندهان و مهندسين خدماتی)، یک تاریخچه کامل از تعامل آن مشتری خاص با سازمان در اختیارشان قرار می گیرد.



### سه حوزه CRM عملیاتی

سه حوزه‌ای که فعالیت‌هایشان در ارتباط با مشتری قرار دارند عبارتند از: فروش، بازاریابی و خدمات.

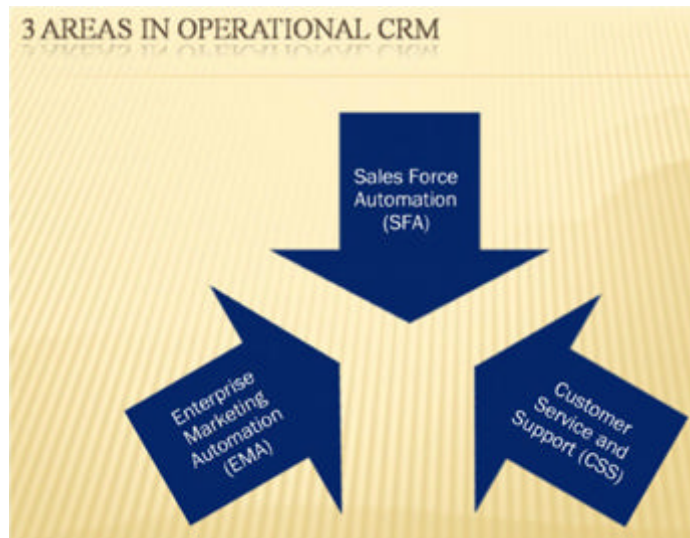
که همان حوزه‌هایی هستند که CRM عملیاتی به آنها مربوط میشود.

در سایه این سه بخش، سه جزء اصلی از سیستم‌های عملیاتی CRM بخشهای زیر هستند:

*SFA / Sales Force Automation /* اتوماسیون بخش فروش

*EMA / Enterprise Marketing Automation /* اتوماسیون بازاریابی سازمان

*CSS / Customer Service & Support /* پشتیبانی و خدمات مشتری



اتوماسیون بخش فروش یا *SFA*: بخش‌ها یا نرم افزارها یا ابزارهایی هستند که با هدف بهبود بهره وری با بخش فروش سازمان طراحی شده و به

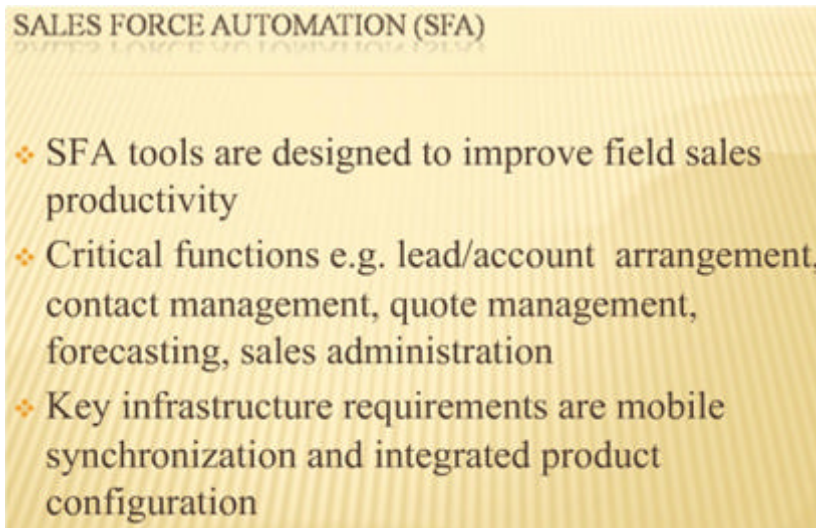
اجرا درمی‌آیند. در حقیقت حوزه عملکرد این ابزارها در حوزه بخش فروش شرکت و فعالیت‌های این حوزه متمرکز است.

عمده‌ترین و حیاتی‌ترین فعالیت‌هایی که با توجه به حوزه فعالیت سیستم باید مورد توجه قرار گیرد، همان فعالیت‌هایی است که معمولاً به بخش

فروش مربوط می‌شود. از جمله فعالیت‌هایی مثل مدیریت حساب‌های مشتری یا مدیریت ارتباطات، مدیریت پیشنهادهای، پیش‌بینی‌های فروش، مدیریت

فروش و مواردی از این دست که همه آنها از مهم‌ترین فعالیت‌هایی هستند که به حوزه فروش مربوط می‌شوند.

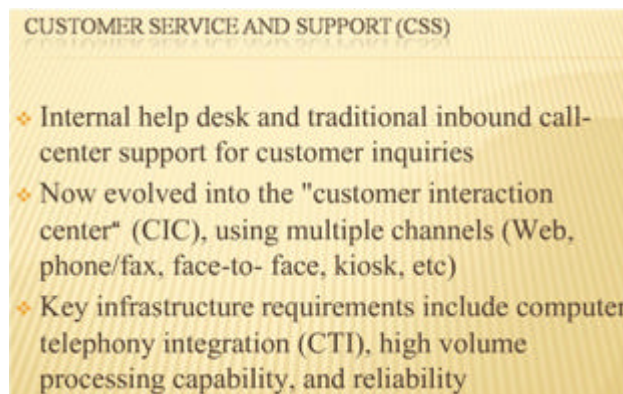
اصلی‌ترین زیرساخت‌هایی که در حوزه این ابزارها باید مورد توجه قرار گیرد، به نوعی زیرساخت‌هایی است که تسهیل کننده ارتباط هرچه بیشتر یا ارتباط متوازن دوطرفه بین مشتری و سازمان خواهد بود. (همگام سازی سیار و پیکر بندی یکپارچه محصول ۳)



پشتیبانی و خدمات مشتری (CSS): ابزارهای این حوزه، به دنبال اتوماسیون یا خودکارسازی همان دست فعالیت‌هایی هستند که به شکل سنتی به عنوان خدمات مشتری می‌شناسیم. فعالیت‌هایی مثل *Help Desk* هایی که برای راهنمایی مشتریان تشکیل می‌شود و یا مراکز تماس که به درخواست‌ها و تماس‌های مشتری پاسخ می‌دهد و از مشتری پشتیبانی می‌کند. در این بخش از راه‌حل‌ها به دنبال این هستیم که این فعالیت‌ها تا جایی که ممکن است به شکل اتوماتیک در بیایند.

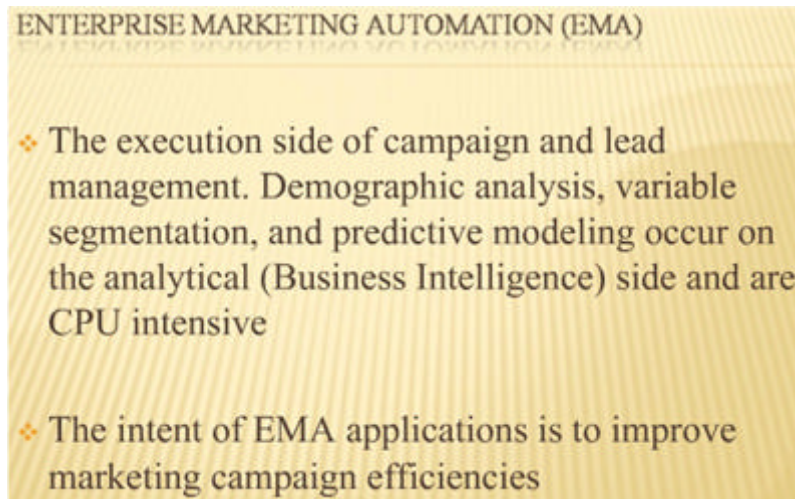
فرم‌های جدیدتری که در حقیقت تکامل یافته اشکال سنتی در این حوزه هستند و با عنوان مرکز تعامل با مشتری (*Customer Interaction Center - CIC*) شناخته می‌شود، در حقیقت با استفاده از یکپارچه سازی کانال‌های چندگانه ارتباطی مثل *WEB*، تلفن، فکس، ارتباط رودررو و مواردی از این دست، عملکرد تعامل با مشتری و پشتیبانی از او را ارتقاء می‌دهند.

از مهم‌ترین ملاحظات و نیازمندی‌های فنی و زیرساختی که در مورد زیرساخت‌های اینگونه راه‌حل‌ها یا نرم‌افزارها یا بخش‌های سیستم باید در نظر گرفته شود، عبارتند از: یکپارچه سازی بخش تلفن‌های کامپیوتری خودکار یا *CTI (Computer Telephony Integration)* و یا قابلیت پردازش بالای این سیستم‌ها و قابلیت اطمینان مناسب که حتماً باید در سیستم‌های بخش پشتیبانی مشتری در مورد آنها چاره اندیشی شود.



<sup>۲</sup> *Mobile synchronization and integrated product configuration*

اتوماسیون بازاریابی سازمان (EMA): مهم‌ترین نقش سیستم‌هایی که اتوماسیون بازاریابی سازمان را برعهده دارند، در حقیقت معطوف به اتوماسیون فعالیت‌های اجرایی در حوزه بازاریابی سازمان است. این بخش عبارت است از بخش اجرایی مدیریت راهبری و عملیاتی<sup>۴</sup>. قاعدتاً بعضی از فعالیت‌های عمده‌ای که در حوزه بازاریابی در سازمان شکل می‌گیرند، فعالیت‌هایی مثل تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی بازارها نظیر سن افراد، قومیت، جنسیت و مواردی از این دست است. یا بعنوان مثال تجزیه و تحلیل متغیرهای بخش بندی بازار و یا مدلسازی‌هایی که مبنای پیش بینی بخش‌بندی‌های بازار قرار می‌گیرند که معمولاً این مدل‌های پیش بینی بر بستر نرم‌افزارهای هوشمندی کسب و کار سوار می‌شوند و از حیث عملیات هم بار سنگینی ۵ را بر دوش سیستم‌های کامپیوتری ایجاد می‌کنند. همه اینها بخش‌هایی هستند که هرچقدر به سمت اتوماسیون بیشتر آنها حرکت شود (که این اتوماسیون در حوزه EMA قرار می‌گیرد)، نوع کارایی و بازدهی فعالیت‌های بازاریابی در سازمان افزایش خواهد داشت. در حقیقت هدف اصلی نرم افزارهای کاربردی EMA اینست که کارایی فعالیت‌های بازاریابی را در سازمان هرچه بیشتر بهبود دهند.



### CRM تحلیلی

اینجا می‌خواهیم زیر بخش تحلیلی از زیر سیستم های CRM را بررسی کنیم. همانطور که در شکل ملاحظه می‌کنید، بخش‌های اصلی زیرسیستم CRM تحلیلی، بیشتر مربوط به Application هایی است که نگهداری و تحلیل داده های سیستم را بر عهده دارند.



<sup>۴</sup> Campaign and lead management  
CPU Intensive

مهم‌ترین وظیفه زیرسیستم‌های تحلیلی CRM، تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده توسط سیستم‌های عملیاتی است. اکثر داده‌هایی که در سیستم‌های عملیاتی در زیربخش‌های عملیاتی از سیستم CRM جمع‌آوری می‌شوند، بیشتر کارکردها و کاربرد اصلی‌شان اطلاعات موردنیازی است که همه فعالیت‌های عملیاتی به عنوان یکی از ورودی‌های خودشان نیاز دارند. این دست داده‌های خام و اطلاعات اکثراً رویکرد عملیاتی داشته و خیلی قابلیت برداشت و استفاده برای لایه مدیران که اکثراً کارهایشان برنامه‌ریزی و سیاستگذاری جهت‌گیری‌های سازمانی است، ندارد.

اتفاقی که در زیربخش‌های تحلیلی سیستم CRM می‌افتد، تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده توسط زیربخش‌های عملیاتی است. در حقیقت این بخش از راه‌حل‌های CRM با دسترسی به انبارهای داده که معمولاً Application‌های مختلف داده‌هایشان را در آنجا ذخیره‌سازی می‌کنند، سعی می‌کنند تحلیلی بدست دهند تا مدیران و سیاستگذاران مجموعه، استراتژی‌های آینده شرکت را تجزیه و تحلیل کنند.

دو اصطلاحی که در این اسلاید به آن پرداخته می‌شود، اصطلاحات *cross-selling* و *up-selling* است.

مفهوم "*cross-selling*" یا "فروش متقاطع": اشاره به این دارد که یک سازمان معمولاً علاوه بر فروش و معرفی محصولات عادی سازمان، یک دسته از محصولات مکمل یا مشابه را هم در طول زمان عرضه می‌کند که اگر دسترسی خوبی به مشتری‌های گذشته‌اش داشته باشد، بحث *cross-selling* یا فروش محصولات مشابه یا مکمل برایش تسهیل می‌شود. در حقیقت فروش متقاطع به معنای فروش یا عرضه محصولات مشابه یا مکمل به یک مشتری است.

*Up-selling*: در مواقعی بکار می‌رود که سازمان قصد دارد که یک محصول جدید با کارکردهای جدید را که در طول محصولات پیشین خودش تولید شده را به مشتریان عرضه کند.

بعداً بررسی می‌کنیم که این *up/cross selling* چگونه تحت تاثیر فعالیت‌های CRM قابلیت توسعه و گسترش دارند.

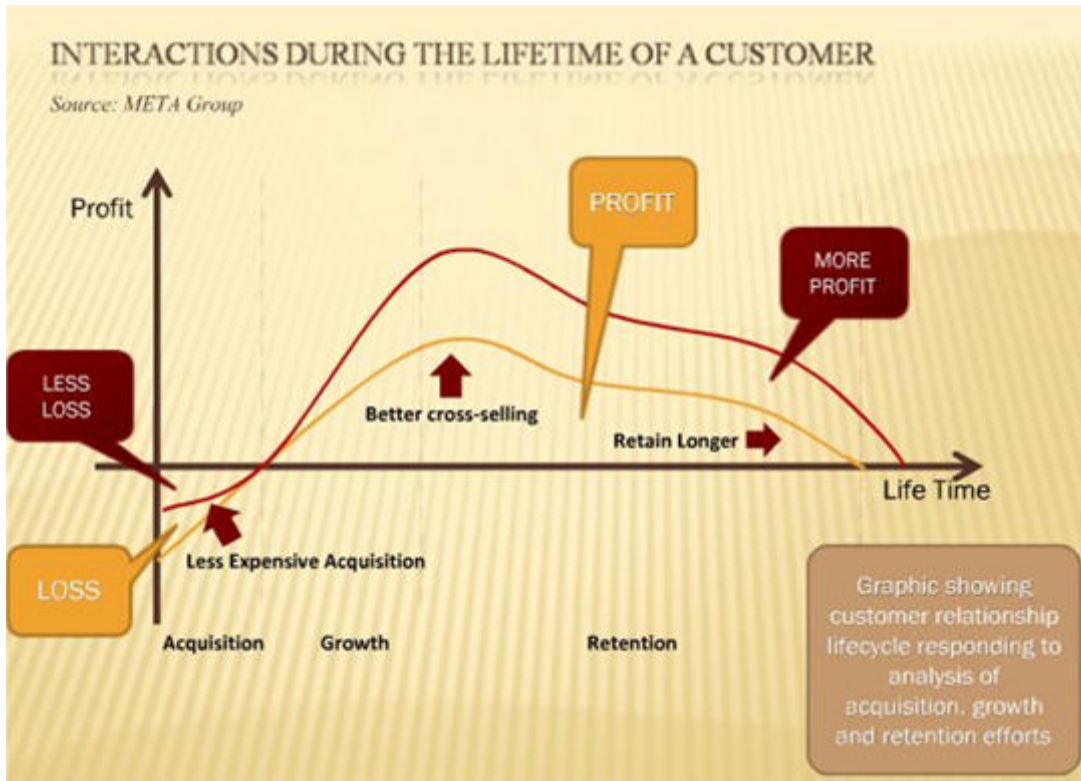
نکته بعدی در مورد CRM تحلیلی این است که مباحث مربوط به جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات که در زیرسیستم‌های تحلیلی CRM اتفاق می‌افتد، فعالیت دفعی نیست. درحقیقت رویکرد سازمان به چنین فعالیت‌هایی یک رویکرد مداوم، ادامه‌دار و تکرارشونده است (همان چیزی که در مباحث مدیریت سازمانی به عنوان "بهبود مستمر" از آن یاد می‌شود). چرا که معمولاً وقتی سازمان یک فعالیت انجام می‌دهد، داده‌های مربوط به آن را جمع‌آوری می‌کند و با تجزیه و تحلیل داده‌ها یا خروجی‌های آن فعالیت یا اثراتی که از آن فعالیت بوجود آمده و تحلیل آنها به این می‌رسد که فعالیت قابل بهبود هست یا نه که قطعاً در رویکردهای کیفی هم تأکید می‌شود که همیشه جایی برای بهبود وجود دارد.

سازمان با تکیه بر اطلاعات حاصل شده از تحلیل وقایع قبلی به این سمت حرکت می‌کند که گام‌های بعدی خودش را محکم‌تر و بهتر بردارد. (بطور ایده‌آل، تصمیمات تجاری در طول زمان بر اساس فیدبک‌های حاصل از تحلیل‌ها و تصمیمات پیشین، بهبود می‌یابند.)

- ❖ Data gathered within operational CRM are analyzed to segment customers or to identify cross- and up-selling potential
- ❖ Data collection and analysis is viewed as a continuing and iterative process
  - ❖ Ideally, business decisions are refined over time, based on feedback from earlier analysis and decisions

## دوره زمانی ارتباطات مشتری (Customer Relationship Life Cycle)

این مفهوم در قالب نمودار زیر توضیح داده شده است.



در گام اولیه خط زرد رنگ، دوره زمانی ارتباط با مشتری در طول دوره عمرش را که در این نمودار به عنوان بررسی تعاملات با مشتری در طول دوره عمر ارتباطات تجاری با او مورد بررسی و نمایش قرار داده شده را به سه دوره اصلی تقسیم کرده ایم:

دوره اول: دوره کسب یا بدست آوردن مشتری (*Customer Acquisition*)

دوره دوم: دوره‌ای که در آن سودآوری مشتری رو به افزایش است تا به یک ماکزیمم می‌رسد که این دوره به عنوان دوره رشد شناخته شده است.

(*Better Cross-Selling*)

دوره سوم: (دوره نگهداری / *Retention*): دوره‌ای که سازمان سعی دارد ارتباط خودش را با مشتری در یک سطح مناسب حفظ کند.

همانطور که در نمودار مشاهده می‌کنید، محور عمودی نمودار نشان‌دهنده سودآوری مشتری برای سازمان و محور افقی نشان‌دهنده دوره زمانی است.

در دوره *Acquisition* روی همان خط زرد رنگ، سودآوری سازمان در حوزه منفی قرار می‌گیرد. یعنی سازمان زمانی که حرکت می‌کند تا ارتباطات خود را با یک مشتری ایجاد کند یا یک مشتری را کسب کند، بیشتر در حال هزینه کردن است تا بدست آوردن سود. شاید این هزینه‌ها را بشود در حوزه تبلیغاتی که سازمان انجام می‌دهد یا مطالعات بازاریابی یا حوزه‌هایی از این دست گنجانند. به عبارت دیگر مشتری تا زمانی که جذب فعالیت تجاری یک سازمان بشود، مدام در حال هزینه‌زایی برای سازمان است.

این دوره ادامه می‌یابد تا زمانی که نمودار محور افقی را قطع کند. در حقیقت از اینجا یعنی دوره‌ای که رشد آغاز می‌شود، مشتری شروع به سودآوری برای سازمان می‌کند. این سودآوری هم سیر تصاعدی خودش را ادامه می‌دهد تا زمانی که به یک ماکزیمم می‌رسد و از آن به بعد سودآوری با شیبی کمتر شروع به کم شدن می‌کند تا زمانی که دوره زمانی ارتباط تجاری با مشتری به پایان می‌رسد.

نکته‌ای که در مورد این نمودار وجود دارد و تحلیلی که می‌خواهیم به آن مراجعه کنیم، اینست که سازمان باید هر چه بیشتر تلاش کند تا بر روی این نمودار تا جایی که ممکن است، حوزه یا مساحتی که مبین حوزه سودآوری است را افزایش دهد.

همه تلاش‌هایی که سازمان برای حفظ و توسعه تعاملات خود با مشتری انجام می‌دهد، با این هدف انجام می‌شود که وسعت حوزه مبین سودآوری، نسبت به حوزه هزینه‌ها (*loss*) افزایش پیدا کند.

چیزی که در تحقیقات نشان داده شده؛ اگر سازمان به سمتی حرکت کند که نوع تعاملات خودش را با مشتری به شکلی اثربخش مدیریت کند - که به نوعی در این درس هدف گذاری‌ای که برای مدیریت روابط مشتری و CRM انجام دادیم، رسیدن به همین منظور است - در سه حوزه اصلی اثر مشخصی خواهد داشت.

اولین اثر، اثری است که بر روی نمودار در بخش *Acquisition* خواهیم داشت. اگر سازمان در طول دوره زمانی ارتباطش با مشتری فعالیت‌های مؤثری را به انجام برساند، به دلیل آثار جانبی این فعالیت، هزینه‌هایی که سازمان باید متقبل شود تا یک مشتری جدید را کسب کند، به مراتب نسبت به وضعیت قبلی خودش کمتر خواهد بود. این موضوع را می‌توان روی نمودار قرمز رنگ به شکل مشخص‌تری دنبال کرد.

حوزه اثر بعدی اینست که هر چقدر شما روابط مؤثرتر و محکم‌تری با مشتریان خود ترتیب داده و مدیریت کنید، امکان معرفی محصولات مکمل و جایگزین طبق همان تعریف *cross-selling* بسیار بهتر و بیشتر خواهد بود و در نتیجه افق دوره رشد سودآوری مشتری برای سازمان بلندتر خواهد شد.

حوزه دیگر اثرگذاری اینست که سازمان از طریق ایجاد یک رابطه مناسب با مشتری، طول دوره زمانی که یک مشتری دارای تعامل تجاری با او هست را می‌تواند افزایش دهد و بنابراین این همان چیزی است که در نمودار بعنوان *longer Retain* یا دوره نگهداری طولانی مدت‌تر نشان داده شده، خودش را نشان دهد و عنوان کند.

در حقیقت در سه حوزه کسب مشتری، رشد و نگهداری مشتری، ایجاد رابطه بلند مدت کاملاً اثرگذار است و در یک افق بلند مدت، سودآوری سازمان در سایه یک CRM قوی افزایش خواهد داشت (مقایسه‌ی نمودار زرد و قرمز رنگ).

### برونداهای (خروجی‌های) اصلی سیستم‌های تحلیلی CRM

سیستم‌های تحلیلی با توجه به کارکردشان، بعضی از ابزارهای اصلی و توانمندی‌ها و امکانات اصلی را در اختیار سازمان و مجموعه قرار می‌دهند که در اینجا ۶ مورد از اصلی‌ترین موارد آن بررسی شده است:

- امکان و زمینه‌سازی برای بخش‌بندی و گروه‌بندی مشتریان (*customer segmentation grouping*)

یکی از ابزارهای بسیار مهم برای یک مجموعه آنست که این امکان برایش بوجود آید که بر اساس فاکتورهای مختلف نظیر سطح خرید مشتریان، حجم خرید، امکان یا احتمال خرید مجدد و ... مشتریان خود را دسته‌بندی کند و در قالب این دسته‌بندی‌ها رفتار خودش را با گروه‌های مختلف از مشتریان تنظیم کند. تقسیم مشتریان به گروه‌هایی که بیشترین و کمترین احتمال خرید مجدد برای آنها وجود دارد.



- فراهم شدن امکان پایش وقایع یا ( *Event monitoring* )

برای مثال فرض کنید سیستم شما دارای امکانی باشد که اگر مشتری به سطح خاصی از خرید رسید، هم شما مطلع باشید (برای اینکه برخورد و سیاست مناسب برای وی اعمال کنید) و هم خودش که نوع تعامل سازمان با او و دسته بندی اش برای سازمان تغییر کرده است. حال اگر حجم مشتریان یک سازمان بسیار زیاد است، دسترسی به این امکان بسیار مهم خواهد بود. برای مثال هنگامی که یک مشتری به حجم دلاری معینی از خرید می‌رسد.

- تجزیه و تحلیل میزان سودآوری مشتریان یا سازمان ( *profitability analysis* )

اگر هر سازمان به تفکیک همه مشتریان تحلیل کند که هر مشتری تا حالا چقدر برایش هزینه و چقدر سودآوری داشته و این را مبنایی برای تنظیم تعاملات خودش با مشتری قرار دهد، این ابزار بسیار کارآمد قلمداد خواهد شد. کدام مشتریان در طول زمان منجر به بیشترین سودآوری‌ها شده‌اند.

- ابزارهایی که امکان تجزیه و تحلیل سناریوهای *what-if* را برای سازمان امکانپذیر می‌کند.

به عنوان مثال تجزیه و تحلیل این مورد یا استخراج احتمال این مورد که یک مشتری یا گروه خاصی از مشتریان که از یک جنس خاص خرید کرده‌اند، چقدر احتمال دارد که از سایر اجناس که جایگزین یا هم گروه با این جنس خاص هستند، خرید انجام دهند. معمولاً محاسبه دقیق این احتمالات مستلزم اینست که همه اطلاعات مربوط به خرید مشتریان در یک قالب بسیار گسترده و پیچیده مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و این خود از ابزارهایی است که *CRM* تحلیلی در اختیار مجموعه قرار می‌دهد.

- ابزار *Personalization* یا امکانات شخصی سازی

اگر انواع ابزارهایی که روی وب مستقر هستند (*E-CRM*) را بررسی کنیم، هنگامی که یک مشتری از زمان و احساسات خودش برای بوجود آوردن پروفایلی برای خود بر روی وب سایت هزینه کرده و از این امکانات شخصی سازی بر روی سایت استفاده کند، هم وفاداریش به مجموعه، سایت و فروشگاه بیشتر خواهد شد و هم اینکه وب سایت با تجزیه و تحلیل روانشناسانه‌ی اطلاعات و عادات و علاقه مندی‌های آن کاربر خاص، می‌تواند تعامل خود را با آن کاربر تنظیم نماید. در حقیقت امکان *Personalization* امکانی است که در سایه *CRM* تحلیلی برای سازمان فراهم می‌شود. توانایی فروش به مشتریان منفرد بر اساس داده‌های جمع آوری شده درباره‌ی آنها.

- امکان توسعه مدل‌های پیش بینی مناسبی از رفتار مشتری و کاهش تدریجی خطای این مدل‌سازی‌ها. ( *Predictive modeling* )

در حقیقت در اهمیت این ابزار همین بس که سازمان قادر می‌شود تا مدل‌های دقیقی از رفتار مشتری برای خودش ایجاد کند، توسعه محصولات آینده خود و میزان موفقیت محصولات در دست طراحی و توسعه خود را در قالب‌های شبیه‌سازی قبل از توسعه و ارائه آن به بازار تا حدود مناسبی چک کند و با دست پر و امکان پیش‌بینی مناسب، محصولاتش را به بازار عرضه کند.

**Customer segmentation groupings**

- ✦ dividing customers into those most and least likely to repurchase a product

**Event monitoring**

- ✦ for example, when a customer reaches a certain dollar volume of purchases

**Profitability analysis**

- ✦ which customers lead to the most profit over time

**What-if scenarios**

- ✦ how likely is a customer or customer category that bought one product to buy a similar one

**Personalization**

- ✦ the ability to market to individual customers based on the data collected about them

**Predictive modeling**


- ✦ for example, comparing various product development plans in terms of likely future success, given the customer knowledge base

### نمونه هایی از CRM تحلیلی

بخش CRM تحلیلی معمولاً برای اینکه کارکرد اصلی خود - یعنی تجزیه و تحلیل داده ها و ارائه گزارشات مناسب در سطح مدیریت و تصمیم سازی برای سازمان - را داشته باشد، معمولاً در لایه تکنولوژیک خود از بعضی ابزارها استفاده می کند که این ابزارها در حقیقت به دنبال بهینه سازی تحلیل ها و گزارش دهی هایی هستند که این مجموعه تحلیلی ارائه می دهد.

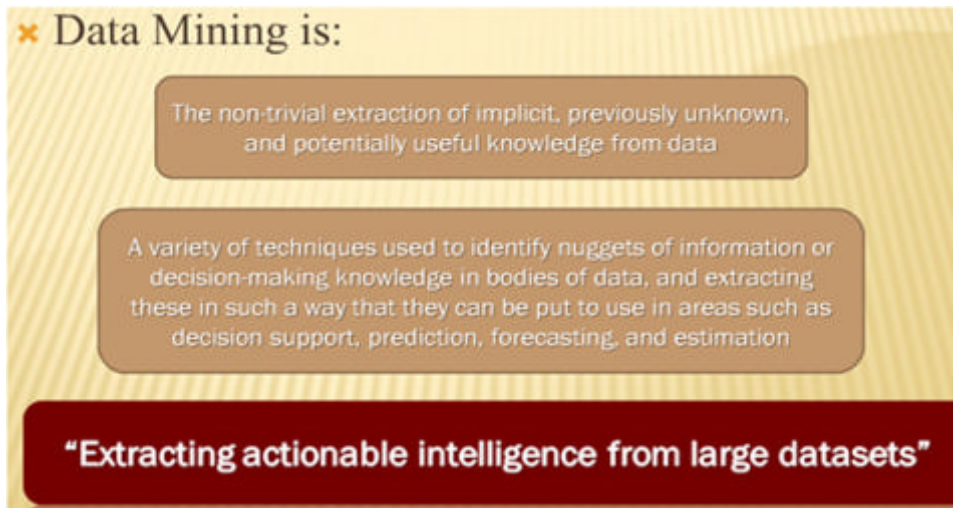
Analytical CRM is inextricably tied to a Data Warehouse architecture, and use analytical applications to leverage optimized functionality for analysis and reporting:

- Ad-Hoc Query
- Reporting
- OLAP
- Data Mining



### داده کاوی (Data mining)

داده کاوی بررسی و جستجوی حجم زیادی از داده هاست، به جهت استخراج دانشی که بتوان از آن به شکل کاربردی استفاده کرد. یعنی در داده کاوی از یکسری از تکنیک ها و ابزارها استفاده می کنیم تا ضمن تجزیه و تحلیل مجموعه وسیعی از داده ها، الگوها یا دانشی را که در این داده ها نهفته است استخراج شده و بتوان در حوزه هایی مثل پشتیبانی تصمیم و ارائه انواع پیش بینی ها و تخمین ها به شکل کاربردی از آن استفاده کرد. معمولاً داده کاوی در مواردی کاربرد بیشتری پیدا می کند که به حجم زیادی از داده ها دسترسی وجود داشته باشد و در حوزه ها و زمینه های مختلف در سازمان ها از این نوع تکنیک ها استفاده می شود و کاربردهای وسیعی برای *Data mining* تعریف شده است. یکی از این حوزه های کاربردی حوزه - ای است که داده کاوی در بحث مدیریت روابط با مشتریان دارد و نقشی که در این زمینه می تواند ایفا کند.



### EIS

یکی دیگر از ابزارهای تحلیلی CRM است، که معمولاً در مباحث مبانی IT در مورد آنها به شکل مفصلی بحث می‌شود. بخصوص زمانی که طبقه‌بندی سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان مورد بحث قرار می‌گیرد، معمولاً EIS ها یکی از محورهای اصلی در این زمینه هستند. اما اگر بخواهیم خیلی فشرده در مورد EIS ها بحث کنیم، EIS ها معمولاً یک سری سیستم‌های کامپیوتری هستند که اطلاعات مورد نیاز مدیران ارشد را به آنها می‌رسانند و هدف و مخاطب اصلی آنها خدمات‌رسانی به مدیران ارشد سازمان است. دسترسی سریع به اطلاعات به موقع و دسترسی مستقیم به گزارشات مدیریتی را فراهم می‌سازد.

همانطور که می‌دانیم مدیران ارشد معمولاً نیازی به داده‌های خرد و خام ندارند چرا که معمولاً این داده‌ها برای مدیران چندان قابل بهره‌برداری نیستند. معمولاً هدف و کاربرد اصلی اطلاعات سازمان برای مدیران ارشد تعیین جهت‌گیری‌های اصلی، استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی سازمان است. EIS ها دسترسی مدیران ارشد را به اطلاعات و گزارش‌های مدیریتی که معمولاً تهیه آنها بدون استفاده از ابزارهای کامپیوتری بسیار وقت‌گیر و مشکل است، به شکل بسیار فشرده و آنلاین فراهم می‌کنند.



EIS بسیار *user friendly* است و بوسیله ی گرافیک پشتیبانی می‌شود و گزارشات مورد نظر و امکانات *Drill-down* (قابلیت حرکت سریع بین سلسه مرتب پوشه‌ها و زیرپوشه‌ها) را ارائه می‌کند. در طراحی EIS ها معمولاً سعی می‌شود نکته *User Friendly* بودن و کاربرپسندی بسیار رعایت شود. علت اصلی اهمیت این نکته هم در مخاطب EIS است که معمولاً مدیران ارشد خیلی برای صرف کردن زمان ندارند و دوست دارند خیلی سریع به اطلاعات مورد نیازشان دسترسی پیدا کنند.

نکته بعدی اینکه معمولاً ابزارهای EIS، از نمایش گرافیکی اطلاعات بسیار بهره برداری می‌کنند. این ابزارها و امکانات را هم می‌شود در نیازمندی‌های طیف مخاطب دید زیرا که معمولاً مدیران علاقه‌مند به این هستند که به شکل گرافیکی و ترسیمی اطلاعات برایشان به نمایش در بیاید، سعی می‌شود که این ابزارها در سیستم‌های EIS بسیار قوی دیده شود.

نکته دیگر توانمندی یا قابلیت گزارش‌گیری متنوعی است که معمولاً در مورد EIS ها می‌توان نمونه دیگری دانست از ابزارهایی که به شکل تحلیلی با دسترسی به حجم زیادی از داده‌ها سعی می‌کنند اطلاعات تحلیلی مناسبی استخراج کنند و در اختیار مدیران ارشد قرار دهند.

EIS هایی که به شکل خاص در حوزه تجزیه و تحلیل و ارائه گزارشات فعالیت مشتری و نحوه تعامل با مشتری فعالیت می‌کنند معمولاً ابزارهایی هستند که به نوعی می‌توان آنها را در حوزه CRM های تحلیلی قلمداد کرد.

**What is an EIS?** × An EIS is a computer-based system that serves the information needs of top executives. It provides rapid access to timely information and direct access to management reports. EIS is very user-friendly, supported by graphics, and provides exceptions reporting and "drill-down" capabilities."

Rockart and DeLong

### مشخصات EIS

مشخصات عمده‌ای که می‌توان برای EIS ها نام برد به خصوص در حوزه گزارشگیری‌های این سیستم‌هاست. از جمله گزارشاتی که می‌توان نام

برد عبارتند از:

#### • Drill Down

اینگونه گزارشات معمولاً گزارشاتی هستند که سیستم این امکان را در اختیار کاربر قرار می‌دهد که با طی کردن سلسله مراتب مختلف از یک طبقه عمده اطلاعاتی، zoom کرده و به اطلاعات جزئی‌تر در مورد آن طبقه عمده دسترسی پیدا کند.

#### • Exception Reporting

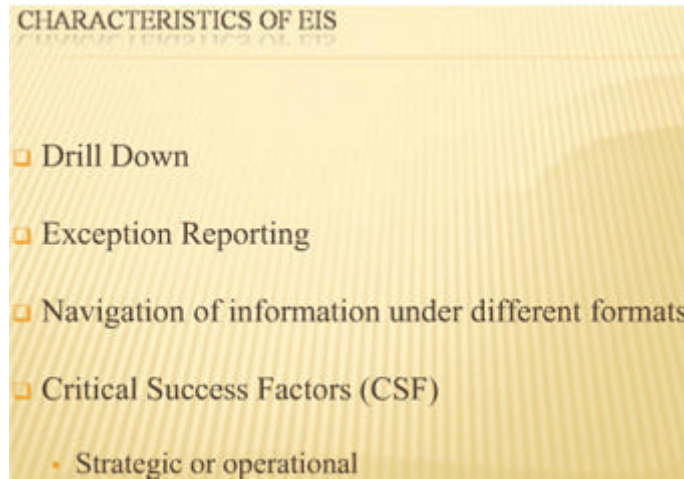
گزارشات استثنائات معمولاً در مورد شاخص‌هایی بکار می‌روند که یک سطح مبنا برایشان ترسیم شده و معمولاً کنترل انحراف این شاخص‌ها از آن سطح مبنا مورد هدف است و این نوع گزارشگیری‌ها از این سیستم‌ها (EIS ها) انحراف شاخص‌ها از سطوح مبنای خود را برای کاربر امکانپذیر می‌کند.

#### • Navigation of information when different formats (امکان پویای اطلاعات در قالبهای مختلف)

معمولاً اینگونه سیستم‌ها گزارشات خودشان و اطلاعاتی را که به کاربر می‌دهند، در قالب فرم‌های مختلف می‌توانند دریافت کنند و خروجی‌ها را در قالب ورودی در application ها یا سیستم‌های دیگر مورد استفاده قرار دهند.

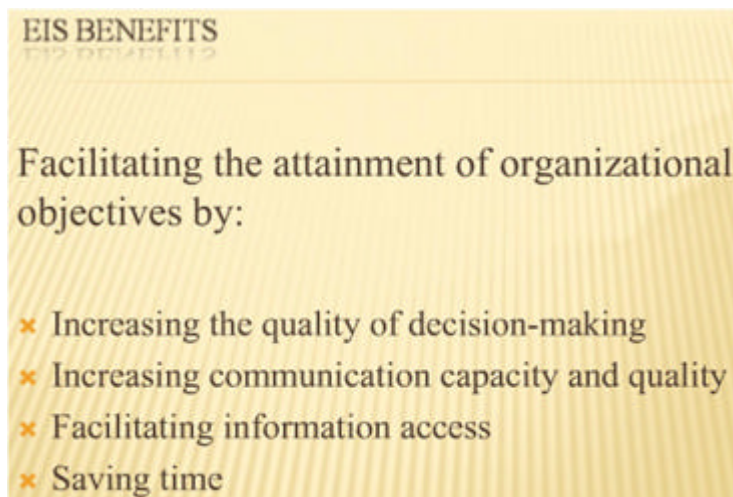
#### • Critical success factors (CSF) (فاکتورهای حیاتی موفقیت)

بخش دیگر که در طراحی سیستم‌های EIS بسیار به آن تکیه می‌شود ابزاری است که این سیستم‌ها برای کنترل و پایش CSF های سازمانی در اختیار مدیران ارشد سازمان قرار می‌دهند. CSF ها فاکتورهای حیاتی موفقیت سازمان هستند و بطور کلی این فاکتورها، آن دسته از شاخص‌ها یا فاکتورهایی هستند که کنترلشان برای سازمان بسیار مهم و حیاتی است. اهمیت آنها برای سازمان از آنجا ناشی می‌شود که عملکرد سازمان نسبت به تغییر این فاکتورها حساسیت زیادی از خود نشان می‌دهد. بنابراین مدیران ارشد سازمان و سیاستگذاران سازمان باید تغییرات این شاخص‌ها را به شکل مداوم و از نزدیک کنترل کرده و مورد پایش قرار دهند. معمولاً این CSF ها در هر دو سطح عملیاتی و استراتژیک تعریف می‌شوند و در ادبیات مدیریت استراتژیک معمولاً تکنیک‌ها و شیوه‌های مختلفی برای استخراج CSF های سازمانی اشاره و معرفی شده است. اما در بسیاری از مواقع کنترل CSF های سازمانی نیازمند یکسری ابزارهای مبتنی بر IT است که در اینجا EIS ها یکی از این ابزارهای مهم در کنترل CSF های سازمانی قلمداد شده اند.



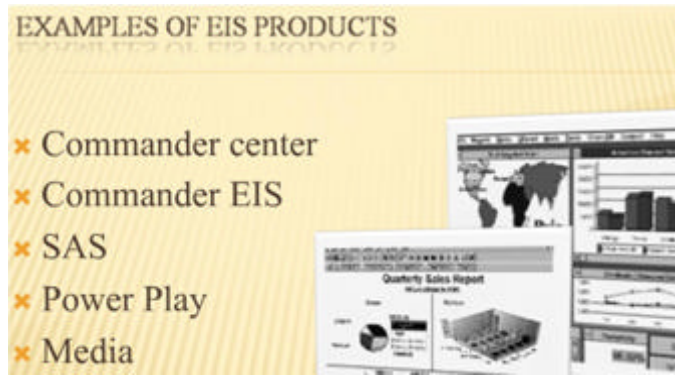
### مزایای EIS

EIS ها در واقع تسهیل کننده‌ای هستند در رسیدن سازمان به اهداف خود، از طریق چند محور خاص که این محورها عبارتند از: افزایش کیفیت تصمیم گیری‌ها؛ که در سایه دسترسی تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمانی به اطلاعات و گزارشات با کیفیت مناسب است. افزایش ظرفیت و کیفیت ارتباطات برای تمامی ذینفعان این سیستم‌ها؛ که عمدتاً مهم‌ترین ذینفعان این سیستم‌ها، مدیران ارشد سازمانی هستند و جنس ارتباطات آنها هم بیشتر ارتباطات عمودی است تا افقی. تسهیل دسترسی به اطلاعات؛ که به شکل مناسب و در حداقل زمان امکانپذیر می‌شود. صرفه جویی در زمان و هزینه‌ای؛ که معمولاً سازمان برای تهیه گزارشات استراتژیک خود صرف می‌کند.



### مثال‌هایی از محصولات EIS

در مورد EIS ها مثل بسیاری از سیستم‌های تخصصی دیگر معمولاً توجه به کارکرد و کاربرد بسیار مهم آنها و طیف گسترده نیازمندان به این سیستم‌ها، بسته‌های نرم‌افزاری متنوعی از طریق تولیدکنندگان مختلف تهیه شده و در قالب محصولاتی به فروش می‌رسد. در اینجا برخی از مهمترین و شناخته شده ترین عرضه کنندگان EIS که در قالب بسته های محصولی ارائه می‌شود آمده است:



## OLAP

یک نمونه دیگر از ابزارهای CRM تحلیلی که بسیار هم شناخته شده هستند، OLAP یا Online Analytical Processing است.

OLAP در حقیقت دسته‌ای از فناوری نرم‌افزاری است که به مدیران و تحلیلگران کمک می‌کند تا ضمن تجزیه و تحلیل داده‌ها با نگرش‌های

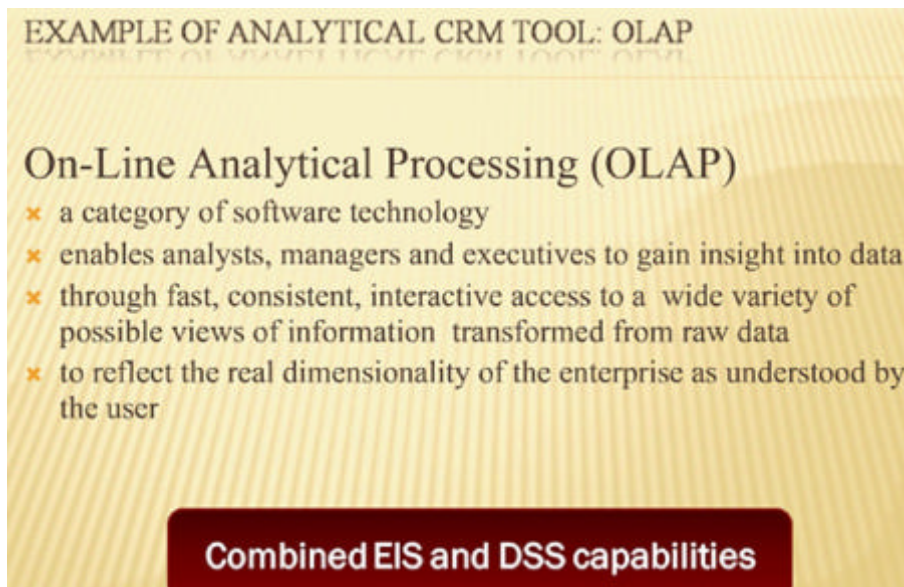
مختلف، کیفیت تصمیمات خود را در حوزه‌های مختلف افزایش دهند.

در برخی منابع گفته شده است که تکنولوژی یا فناوری OLAP تلفیقی است از ظرفیت‌هایی که EIS ها و DSS ها به شکل همزمان برای کاربر

خود فراهم می‌کنند. اگر خیلی ساده بخواهیم به OLAP نگاه کنیم، به عبارت خیلی ساده OLAP یک سری از ابزارهای نرم‌افزاری هستند که با

استفاده از آنها کاربران این امکان را پیدا می‌کنند تا با رویکردهای مختلف، حجم زیادی از داده‌ها را تجزیه و تحلیل کرده و به درک صحیح و مناسبی از

داده‌های تجزیه و تحلیل شده برسند.



## مزایای CRM تحلیلی

این سیستم‌ها معمولاً از طریق شناسایی مشتریانی که احتمال جدا شدن آنها از سازمان وجود دارد و تجزیه و تحلیل علل احتمالی مشتری برای این

مسئله، به شکل کلی و در سطح کلان، مشکل ریزش را برای سازمان حداقل می‌کنند.

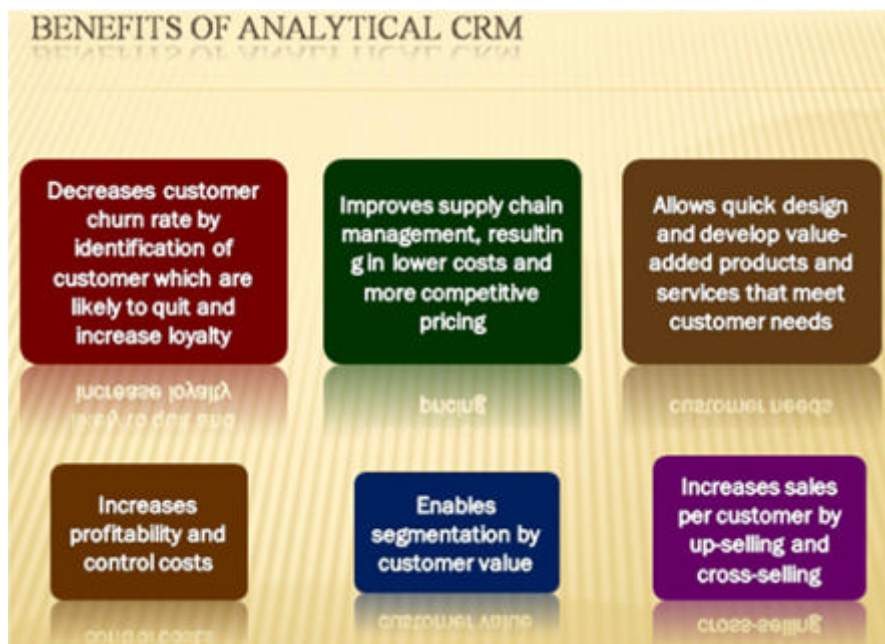
این سیستم‌ها بر بهبود مدیریت زنجیره تأمین (SCM) بسیار اثرگذار هستند که در سایه این اثرگذاری مثبت، زمینه برای کاهش هزینه‌ها و ارائه قیمت‌های رقابتی‌تر از محصولات سازمان فراهم می‌شود.

بر اساس تحلیلی که این سیستم‌ها از رفتار مشتری دارند، امکان طراحی و توسعه سریع و موفق‌تر محصولات و خدمات جدید نسبت به سابق و با ارزش افزوده، متناسب با نیازمندی‌های مشتریان فراهم می‌شود.

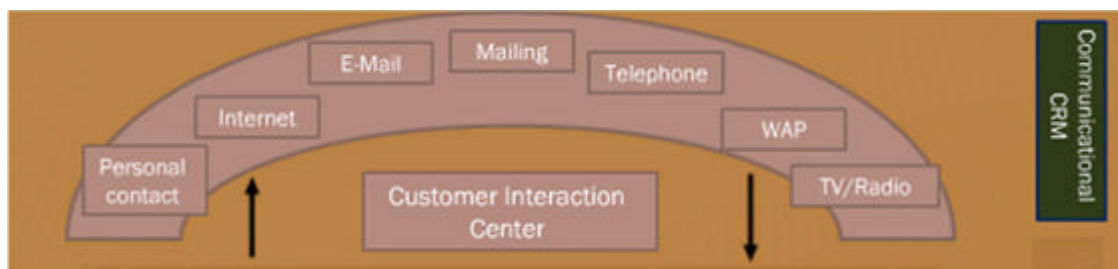
در سایه ابزارهای مختلفی که در اختیار سازمان قرار می‌دهند، موجب افزایش سودآوری و کاهش هزینه‌های کنترلی در سازمان می‌شوند.

به وسیله این سیستم‌ها امکان طبقه‌بندی مشتریان بر اساس میزان ارزش آفرینی آنها امکانپذیر می‌شود.

با توجه به تسهیل *Cross-selling* و *up-selling*، میزان فروش به ازای هر مشتری را برای سازمان افزایش می‌دهند که این خود به نوعی به معنی افزایش سودآوری مشتری برای سازمان و بهبود نگهداری مشتری از سوی سازمان است.



### CRM رابطه‌ای - مشارکتی



اینجا به CRM مشارکتی/رابطه‌ای ۶ می‌پردازیم.

<sup>۶</sup> Communicational/collaborative CRM

در کنار ابزارهای پیش گفته، CRM های تحلیلی ابزارهایی هستند که از یک سو رابطه و تعامل بین مشتری و سازمان را از طریق کانالهای ارتباطی مختلف تسهیل می کنند و از سوی دیگر هماهنگی بین تیمهای مختلف کارکنان و این کانالها را، برای پاسخگویی به مشتریان از افزایش می دهند. کانالهای ارتباطی با مشتریان ممکن است دارای انواع و اقسام و گونه بندیهای مختلفی باشد که هر چقدر به سمت ورود تکنولوژی به سیستمهای سازمانی می رویم، این تنوع در کانالهای ارتباطی شکل گسترده تر و عمده تری به خود می گیرد.

به عنوان مثال از جمله این کانالها می توان به ارتباطات فکس، تلفن، ارتباط از طریق وب، ارتباطات مبتنی بر پست الکترونیکی، ارتباطات مبتنی بر نامه نگاری و یا حتی ارتباطات رودرروی با مشتری را از جمله این کانالهای ارتباطی دانست.

در حقیقت این سیستمها سعی می کنند تا در قالب کانالهای ارتباطی چندگانه، دادهها، افراد و فرآیندها را در مجموعه سازمان و محیط اطرافش به شکل مناسبی به هم متصل کنند که در سایه این ارتباط مناسب، سازمان قادر شود تا خدمات رسانی به مشتریان خود و نگهداری آنها را، نسبت به گذشته به شکل بهتری دنبال کند.

نحوه عملکرد و عملیات این ابزارها و تکنولوژیهای بکار رفته و دادههای تولید شده در این ابزارها هم می تواند دارای اشکال و فرمهای مختلفی باشد. بعنوان مثال دادهها یا فعالیتها و ابزارها می توانند دارای اشکال ساختار یافته یا غیر ساختار یافته باشند و یا ماهیت و طبیعت آنها دارای شکل محاوره ای یا مبتنی بر تراکنش *Conversational and/or transaction* باشد، که همه اینها طیف گسترده تکنولوژیهای بکار رفته در سیستمهای CRM مشارکتی یا رابطه ای است.

- ✘ Facilitates interactions with customers through all channels (personal, letter, fax, phone, web, email) and supports co-ordination of employee teams and channels
- ✘ A solution that brings People, Processes and Data together so companies can better serve and retain their customers
- ✘ The data/activities can be structured, unstructured, conversational, and/or transactional in nature

### مزایای CRM رابطه ای

تسهیل کننده تعامل کارا و بهره ور با مشتریان یا سازمان از طریق طیف وسیعی از کانالهای ارتباطی هستند که این مزیت برای سازمان بسیار ارزشمند و مهم است.

می توان بر محور این سیستمها، مراکز تماسی راه اندازی کرد که مبنای عملکرد آنها بسیار گسترده تر از انواع سنتی خودشان باشد. این مراکز تماس یا *Call Center* ها می توانند به شکلی راه اندازی شوند که تماسهای برقرار شده با آنها از طریق کانالهای ارتباطی مختلف به طور یکپارچه مدیریت شده و پاسخگویی شود. (مراکز تماس را یکپارچه می کند و بنابراین امکان تعامل رودررو با مشتری به شکل چند کاناله را ممکن می سازد).



این سیستم‌ها این امکان را بوجود می‌آورند که اطلاعات مختلف موجود از مشتری و تصویرهای مختلفی از آن مشتری در سازمان، در زمان برقراری ارتباط مشتری با سازمان به شکل یکپارچه ارائه شده و بطور متصل به هم و یکپارچه - در مرحله ی انجام تراکنش - در اختیار افرادی که قرار است پاسخگوی این ارتباطات باشند قرار گیرد. به عنوان نمونه زمانی که یکی از مشتریان با سازمانی تماس می‌گیرد، اگر از طریق تلفن تماس گرفته، این امکان فراهم است که کد خودش یا اطلاعاتی از این دست را به سیستم وارد کند و بلافاصله پروفایل او یا سابقه تماس‌هایش ظاهر شده و بتواند آنها را مجدداً پیگیری کند. این یکپارچه شدن *view*ها و اطلاعات مختلفی که از مشتری وجود دارد، برای پاسخگویی به مشتری بسیار تسهیل کننده است.

همچنان که این سیستم‌ها روز به روز در کنار سیستم‌های کامپیوتری و مبتنی بر فناوری‌های روز در حال توسعه هستند، استفاده این سیستم‌ها از تکنولوژی وب و توسعه آنها بر روی وب، این امکان را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که ارتباطات خود را با مشتریان خود در قالب هزینه‌های بسیار کاهش یافته‌تر نسبت به گذشته دنبال کنند.



### نمونه ای از CRM رابطه ای - مشارکتی

می‌توان نمونه‌ای را در نظر گرفت که در آن، مشتریان یک بانک قرار است از خدمات الکترونیک یا *E-Banking* آن بانک بر روی وب سایتش استفاده کنند. اگر شما به عنوان مشتری به سایت بانکی مراجعه کرده باشید و بخواهید از یکی از خدمات مثل اعطای تسهیلات بانکی آن مطلع شوید، بسیار محتمل است که در مورد جزئیات بسیاری از خدمات این بانک، با سؤالات زیادی مواجه شوید که جزئیات آن بر روی وب سایت درج نشده است. اگر سازمان کانال ارتباطی برای شما در نظر گرفته نباشد که با بانک تماس بگیرید و اطلاعات خود را از بانک دریافت کنید، احتمال اینکه بانک را نراضی عوض کنید و از آن خدمات خاص استفاده چندان نبرید بسیار زیاد است. اما بسیار مناسب است که بانک در کنار خدمات رایج خود که بصورت خدمات بانکداری الکترونیکی بر روی وب سایت در نظر گرفته شود، یک سری از خدمات را به شما ارائه دهد که اگر بدنبال اطلاعات تکمیلی هستید بتوانید با استفاده از آن کانال‌های ارتباطی تکمیلی، با بخش‌های مربوطه از بانک مرتبط شده و اطلاعات مورد نیاز خود را دریافت کنید.

بعنوان مثال در اینجا سه نمونه از سیستم‌های CRM ارتباطی پیشنهاد شده است.

هنگام برخورد به مشکل، مشتریان میتوانند از موارد زیر کمک بگیرند:

*Online FAQs*: سؤالات متداول

*Sales reps by Phone*: تماس تلفنی با نمایندگان که بانک برای پاسخگویی در نظر گرفته است.

*Virtual sales reps*: در نظر گرفتن نمایندگان به شکل مجازی که می توانید به شکل *online* با آنها ارتباط داشته باشید (مثلا چت آنلاین)

و سؤالات خود را مطرح کنید.

COLLABORATIVE CRM EXAMPLE

Customers sometimes meet problems

- × e.g. when using e-banking where they need to fill in a huge amount of info

They can seek for help from

- × Online FAQs
- × Sales reps by phone
- × Virtual sales reps

# مدیریت روابط مشتری

*Customer Relationship Management*

*CRM*

فصل سوم :

طبقه‌بندی راه‌های نرم‌افزاری

مدرس : محمد رضا داوری

## سرفصل‌های درسی:

- × CRM Solution Categories
- × CRM Solution Leaders & CRM Vendors
- × CRM Solution Functionalities
- × CRM Solution for Small to Medium-size Enterprise
- × CRM Solution for Medium to Large Enterprise

## طبقه بندی راه حل های نرم افزاری CRM

سه نوع تکنولوژی‌های CRM:

*Operational CRM* (فناوری های عملیاتی)

وظیفه اصلی این سیستم ها یکپارچه کردن و متصل کردن رو صحنه و پشت صحنه ی فعالیت های CRM با یکدیگر است. نرم افزارهای

کاربردی ای هستند که فعالیت های روبنایی، زیربنایی و سیار<sup>۷</sup> را یکپارچه می کند.

مانند:

- اتوماسیون نیروهای فروش
- اتوماسیون فعالیت های مربوط به بازاریابی
- پشتیبانی و خدمات مشتری
- *Analytical CRM* (فناوری های تحلیلی)

مکمل فناوری های دسته ی اول هستند. وظیفه ی اصلی این سیستم ها: تجزیه تحلیل و جمع بندی اطلاعات و داده هایی که توسط سیستم های

عملیاتی جمع آوری می شود و با استفاده از این تحلیل ها تصمیم سازی می شود برای تصمیم گیرندگان کسب و کار تا بتوانند عملکرد مجموعه ی کسب و

کار را بهبود بخشند.

*Collaborative / Communicational / Interactive CRM* (تکنولوژی های تعاملی)

تکنولوژی های ارتباطی حوزه ی CRM می باشند.

وظیفه ی این فناوری تسهیل کردن ارتباط بین مشتری و سازمان است.

<sup>۷</sup> Front ,back and mobile office

هر ابزاری که در فضای CRM در بازار وجود داشته باشد به نوعی در یکی از این سه دسته ی بالا قرار خواهد داشت.

### 3 TYPES OF CRM TECHNOLOGIES

**Operational CRM**

- Customer-facing applications that integrate the front, back and mobile offices, including sales-force automation, enterprise marketing automation, and customer service and support

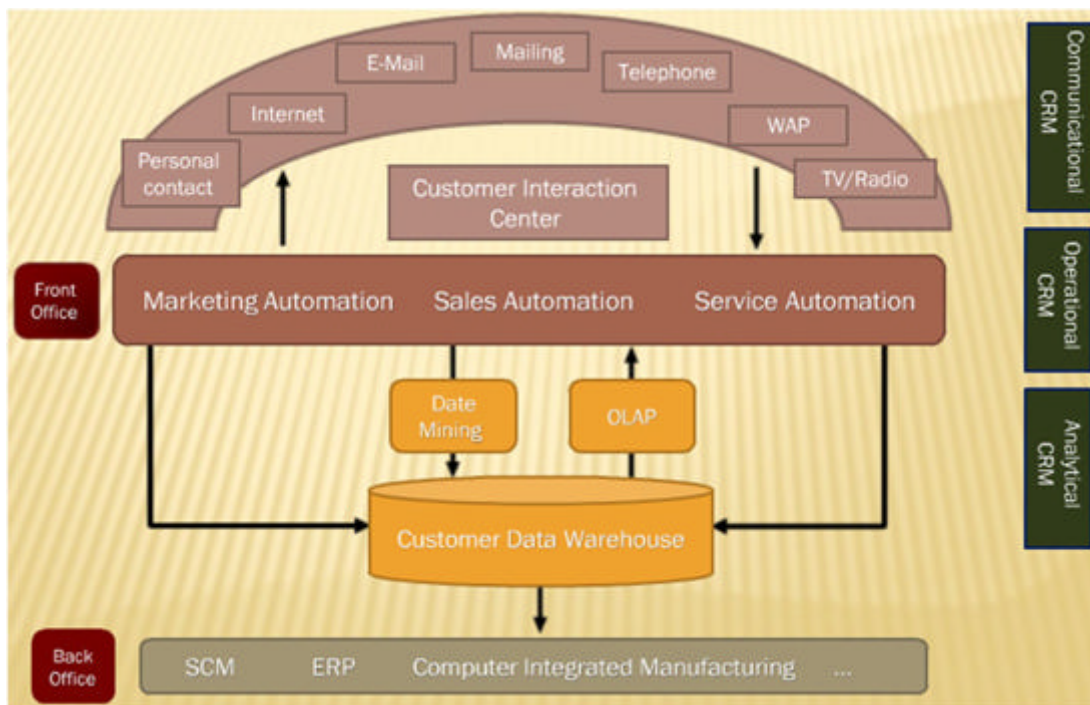
**Analytical CRM**

- Applications that analyze customer data generated by operational tools for the purpose of business performance management

**Collaborative/Communicational/Interactive CRM**

- Collaborative services such as personalized publishing, e-mail, communities, conferencing, and web-enabled customer interaction centers that facilitate interactions between customers and businesses. Collaborative CRM is used to establish the lifetime value of customers beyond the transaction by creating a partnering relationship

راه حل ها و ابزارهای CRM در قالب یک نمودار



## مهمترین عرضه کنندگان محصولات نرم افزاری CRM

از اولین تصمیم‌گیری‌های اولیه در هر شرکتی که بخواهد وارد فضای مدیریت روابط با مشتریان بشود، انتخاب نگرش و رویکرد برای تامین ابزارهای نرم افزاری CRM است. در ابتدا کلیه عرضه‌کننده‌های تکنولوژی‌های نرم‌افزاری CRM سعی می‌کردند در یک حوزه‌ی خاصی تمرکز داشته باشند. به عنوان مثال شرکت‌های زیر در حوزه‌های تخصصی مشخص شده شناخته شده‌اند:

*Siebel : Sales for automation* ( یعنی شرکت سیبل روی این حوزه متمرکز بود و حتی به همین عنوان در بازار شناخته می‌شد.)

*Remedy : Helpdesk systems*

*Davox : Call centre systems*

*eGain : e-mail management*

*Broad Vision : Front-end applicatin*

به مرور زمان پس از تغییر و تحولات شرکت‌های تولید کننده بسته‌های نرم‌افزاری، امروزه شرکت‌های تولیدکننده محصولات CRM هم بسوی گسترش مرز تخصصی خود به کل حوزه‌ی CRM متمایل شدند. فروشندگان به سمت یکپارچه کردن سیستم‌های مختلف فعال در شرکتشان حرکت کرده‌اند. زیرا شرکت کاربر(مشتری) اغلب متمایل به ادامه‌ی فرایند اتوماسیون با شرکتی است که قبلاً بخشی از فعالیت‌ها را برایش اتوماسیون کرده است.

**CRM VENDORS**

Some years ago, technology vendors had their own specialties:

- sales force automation: Siebel
- helpdesk systems: Remedy
- call center systems: Davox
- e-mail management: eGain
- front-end application: BroadVision

Today, however, there is no specific boundary of vendors. All vendors are trying to expand their products over the entire CRM area.

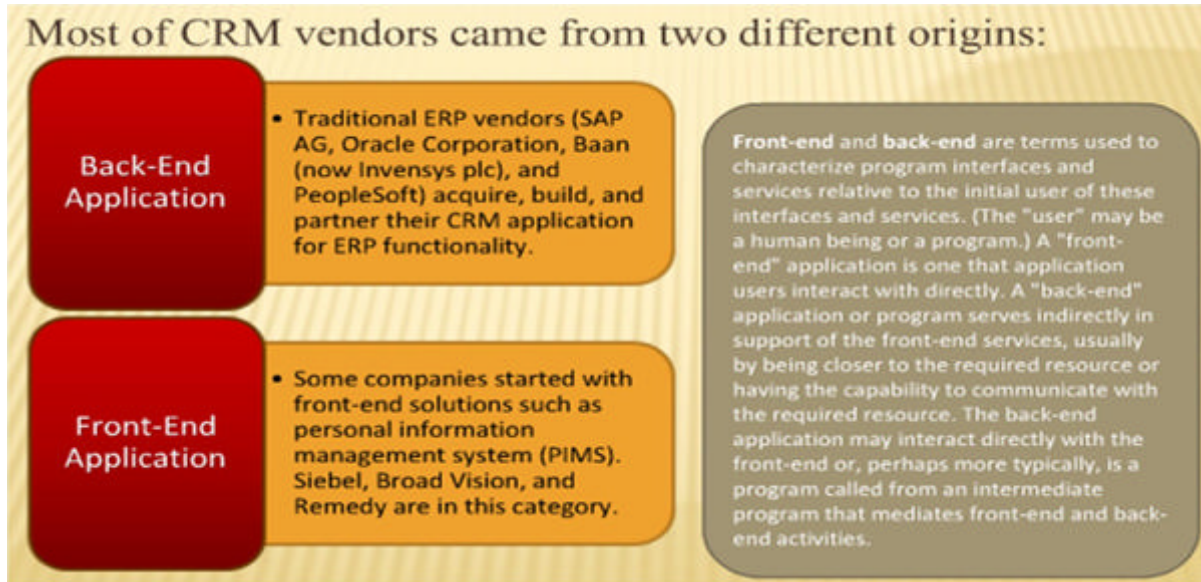
## خواستگاه پیدایش شرکت‌های نرم‌افزاری CRM

*front end* و *back end* عباراتی هستند برای توصیف نرم افزارها از دید کاربران اصلی آنها. *front end* به نرم افزارهایی اطلاق می‌شوند که کاربر بطور مستقیم با آنها مرتبط است. نرم افزارهای *Back-End* پشتیبانی کننده‌ی نرم‌افزاری‌های *front-End* هستند و قابلیت اصلی آنها ارتباط با منابع مورد نیاز نرم‌افزارهای *front-End* است. ارتباط بین نرم‌افزارهای *front end* و *back end* یا بطور مستقیم برقرار می‌شود و یا آنطور که بیشتر رایج است، یکسری برنامه‌های واسطه این ارتباط را برقرار می‌کنند.

دو سرمنشأ اصلی برای شرکت‌های تولیدکننده‌ی بسته‌های CRM، ملاحظه می‌شود:

شرکت هایی که در بدو امر زمینه‌ی اصلی فعالیتشان نرم‌افزارهای *back end* بوده‌اند. مانند: *SAP*, *Oracle*, *PeopleSoft* که فروشندگان سنتی *ERP* بودند و نرم‌افزارهای *CRM* خود را برای کارکرد *ERP* ساختند.

شرکت‌هایی که در بدو امر زمینه‌ی اصلی فعالیتشان نرم‌افزارهای *front end* بوده‌اند. مانند: *Siebel*, *Broad Vision*. این شرکت‌ها با راه‌حل‌های *front end* مانند *Personal Information Management System (PIMS)* آغاز کرده‌اند.



بسیاری از تولیدکنندگان بسته‌های نرم‌افزاری کاربردی *CRM* حوزه‌هایی دارند که به نوعی در آن حوزه‌ها به عنوان متخصصان اصلی شناخته می‌شوند، گرچه امروزه تلاش شرکت‌ها بر این است که به سمت پوشش جامع حوزه‌ها حرکت کنند. در نمودار زیر دسته‌های اصلی و شرکت‌های شناخته شده در آن دسته‌ها دیده می‌شوند:

Category	Vendor Company
Enterprise-wide back-end office	SAP AG Oracle Corporation Baan Company (now Invensys plc) PeopleSoft, Inc.
Front-end office	Siebel Systems Saratoga Systems Vantive Corporation (a division of PeopleSoft, Inc.) Clarify (a division of Nortel Networks) Onyx Software Corporation
Web-based front-end solution	Firstwave UpShot.com Rubric
Adhere to Microsoft Standards	Remedy Corporation Onyx Software Corporation
Midsized Player	Interact Commerce Corporation (previously SalesLogix) Sales Automation Group
Contact Management	Symantec Corporation Multiactive Software Inc. (Canadian)

## مقایسه و مروری بر محصولات CRM

در این نمودار سعی شده تا چهار مورد از شرکت‌های شناخته شده و محصولات ارائه شده آنها را به شکل مقایسه‌ای با هم تطبیق داده شود.

PRODUCT REVIEW: COMPARISON		Functions								
Vendor	Product	Product Management	Web & Field Sales	Field Services	Partner Collaboration	Marketing Automation	Customer Service & Support	ERP	Analysis	Brand Management
Oracle	Oracle E-Business Suite/CRM		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
People Soft	Vantive Enterprise		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Siebel System	Siebel ebusiness solutions	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
SAP	CRM with mySAP.com	✓	✓	✓	✓	✓	Marketing Management	✓	✓	

## سهم بازار کسب شده توسط عرضه کنندگان پیشرو CRM

Company	2002 Market share (%)	2001 market share (%)
Siebel	24.9	28.5
SAP	15.9	10.9
PeopleSoft	4.3	3.9
Oracle	4.3	5.5
Amdocs (Clarify)	3.2	3.8

Source: Gartner Dataquest (CRM Market Watch, 2003)

## حوزه های کارکردی نرم افزارهای CRM

موارد زیر حوزه های کارکردی اصلی ای هستند که نرم افزارهای CRM معمولاً با این کارکردها شناخته می شوند و چند یا تمامی این حوزه ها را

تحت پوشش خود قرار می دهند:





برای پیاده‌سازی CRM در شرکت خود، آشنایی با برخی از این عملکردهای اصلی کمک می‌کند تا بدانید کدام بخش از این عملکردها برای شما پررنگ‌تر است یا بدانها نیاز بیشتری دارید یا در اولویت قرار دارند تا بتوانید در بسته‌ی نرم افزاری مورد نظرتان بشکل بارزتری دنبال کرده و مورد توجه قرار دهید.

OMS و SCS: این دو عملکرد با بخش فروش سازمان نسبت بیشتری دارند.

*:OMS-Opportunity management system*

ابزاری است در اختیار مدیر فروش که این امکان را در اختیار مدیر سیستم قرار می‌دهد تا فرصت‌شناسی‌هایی داشته باشند برای افزایش فروش و افزایش درآمد در خلال کانال‌های موجود تعریف شده در سازمان. این فرصت‌ها اغلب از نوع عمده (B2B) می‌باشد. ابزاری کمکی است که با توسعه‌ی فعالیت‌های فروش منجر به توسعه‌ی درآمدهای سازمان خواهد شد.

*:SCS-Sales configuration system*

ابزاری در اختیار سازمان قرار می‌دهد برای پیکربندی محصولات، قیمت‌گذاری، تبلیغات ترویجی، توسعه خدمات و محصولات جدید، امور مالی و بحث‌های مربوط به بازاریابی سازمان.

بخش اصلی و وزنه‌ی اصلی ارتباطی هر دوی این حوزه‌ها، با بخش فروش است.

Opportunity management system(OMS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enables business-to-business(B2B) team selling across field and inside sales channels, guided sales executives to the next steps needed to close deals and manage revenue-generating sales activities</li> </ul>
Sales configuration system(SCS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enables enterprises to configure products, pricing, promotions, services, financing options and marketing bundles</li> </ul>

**PRM (Partner relationship management) - مدیریت ارتباطات با شرکا):**

ابزاری است به دنبال توسعه‌ی ظرفیت ارتباطی کسب و کار با همکاران و شرکا خودش است که در شبکه‌ی پاسخ‌گویی به تقاضا مشغول فعالیت هستند و همکارِ شرکت قلمداد می‌شوند. از طریق این سیستم‌ها، زمینه برای بازاریابی، فروش و ارائه‌ی خدمات بهتر به مشتری فراهم می‌شود. PRM به دنبال ایجاد ارتباط مناسب با شرکاء شرکت است به نوعی که ارتباط مناسب، زمینه‌ساز ارائه‌ی خدمات بهتر به مشتریان می‌شود.

**ISS - Interactive selling system**

در این گونه سیستم‌ها شرکت ارتباط مستقیم با خریدار برقرار می‌کند تا بتواند مدیریت فروش بهتر و ارتباط بهتری با مشتری داشته باشد. فعالیت اصلی این سیستم‌ها این است که مدیریت شبکه‌ی گسترده‌ی فروش شرکت را، آسانتر با اثر بخشی بهتر انجام می‌دهند.

انواع سیستم‌های (زنجیره‌ی) فروش فعلی شرکت‌ها به ۲ دسته‌ی اصلی تقسیم می‌شود:

مراجعه‌ی حضوری (face to face): از طریق فروشندگان شرکت یا از طریق نمایندگی‌های فروش شرکت (خارج از شرکت). کار سیستم ISS در این حوزه از کانال‌های فروش این است که به شدت مدیریت یکپارچه‌ای را بر بستر IT فراهم می‌کند تا شرکت از طریق آن ارتباط مناسبی با مشتریان پیدا کند.

مراجعه‌ی مشتریان از طریق Web: کار ISS در این زمینه این است که به کمک Web application های مناسب، فرآیند فروش را مدیریت می‌کند. کنترل ISS بین مشتریان و فروشندگان، بر فراز یک مرورگر وب اشتراکی انجام می‌گیرد.

برای جمع‌بندی ISS باید گفت که شرکت از طریق این سیستم‌ها با استفاده از application های مناسب، مدیریتی را بر کل شبکه‌ی فروش خود اعمال می‌کند تا پراکندگی بیش از حد و عدم مدیریت مناسب در آن وجود نداشته باشد و کنترل بر روی شبکه باشد.

**Interactive compensation management**

مدیریت و اداره پاداش و حقوق، سهمیه بندی‌ها، تعیین سطح اعتبار نمایندگی‌ها و مواردی از این دست است که معمولاً با فعالیت‌های فروشندگان و نمایندگی‌ها متصل است و در کنار فعالیت‌های مدیریت فروش برای آنها هم فکری شود. این قابلیت در واقع امکانی است که برای پشتیبانی از این دست فعالیت‌ها در بسته‌های نرم افزاری معمولاً تعبیه می‌شود.

**Content management**

این امکان امروزه تبدیل به یکی از الزامات همه بسته‌های نرم‌افزاری شده است که در بسته‌های CRM هم معمولاً وجود دارند و برای تمامی کاربران سیستم، امکان ذخیره‌سازی و بازیابی انواع مختلف قالب‌های محتوایی مثل متن، گرافیک، انیمیشن، ویدئو و مواردی از این دست در بستر نرم-افزار به شکل یکپارچه فراهم می‌شود.



#### *E-Service and Call management*

اگر نرم افزار یا برنامه‌ی کاربردی بتواند از *E-Service* پشتیبانی کند، می‌تواند فضایی ایجاد کند که در *internet* و یا *Extranet* و یا *intranet* کلیه‌ی ذینفعان (از مشتریان تا شرکاء) مجرای پیدا کنند تا به شکل مکانیزه با سازمان ارتباط برقرار کنند و کلیه‌ی خدمات خود را به صورت مکانیزه دریافت کنند.

#### *Call management*

تمامی تلفن‌هایی که به شرکت می‌شود، از طریق سیستم‌های نرم افزاری ضبط می‌شوند و قابلیت پیگیری از زمان آغاز تا پایان را دارند و تمامی تراکنش‌های تلفنی به صورت یکپارچه قابل مدیریت هستند و این امکان برای شرکت با هزینه‌های بسیار پایین‌تر نسبت به روش سنتی، و با قابلیت پیگیری بهتر و اثر بخشی بالاتر در اختیار قرار می‌گیرد.



:FS/D

در اولویت قرار دادن پاسخ‌گویی به مشتریان و پشتیبانی از مشتریان با استفاده از سیستم شبکه‌ی داخلی سازمان، یکسری نیازمندی‌های اصلی دارد که عبارتند از:

تخمین میزان نیروی کار لازم

برنامه ریزی و زمانبندی این نیروها

مدیریت قراردادها

اعزام تکنیسین‌های خاص

گزارشات و پیگیری‌های نواقص گزارش شده

اینها ملزومات راه اندازی یک سیستم خدمات مشتری می باشند. در صورتی که بخواهید از یک سیستم نرم‌افزاری برای پشتیبانی این سیستم‌ها استفاده کنید، باید از قابلیت *Field service and dispatch - FS/D* در بسته ی نرم افزاری *CRM* خود، بهره بگیرید.

:Personalization

امروزه برقراری بازاریابی یک به یک و یا ارتباط یک به یک با مشتریان - بویژه در کسب و کارهای الکترونیک - بسیار مورد توجه قرار می‌گیرد، قابلیت از نرم افزارهای *CRM*، که این امکان را برای سازمان فراهم می‌کند، قابلیت *Personalization* است. این قابلیت مشتری را به عنوان یک هویت می‌شناسد و رفتارش را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. سازمان با محور قرار دادن این موضوع، تحلیلی از رفتار مشتری انجام می‌دهد سپس یک محتوایی متناسب با رفتار مشتری به آن مشتری ارائه می‌دهد. مثلاً، یک مشتری از طریق وبسایت سازمان شما خرید نموده است، به کمک این قابلیت، رفتار مشتری بر روی سایت تحلیل و محتوای متناسب با رفتار مشتری به وی ارائه می‌شود که گامی بسیار موثر برای ایجاد ارتباطات سطح بالاتر و با اثر بخشی بالاتر با مشتری است.

Field service and dispatch(FS/D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workforce forecasting, scheduling, contract management, technician dispatch, defect tracking</li> </ul>
Personalization	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determining an end-user's interest based on preferences or behavior, constructing business rules to select relevant content and presenting the content to the user in an integrated, cohesive format</li> </ul>

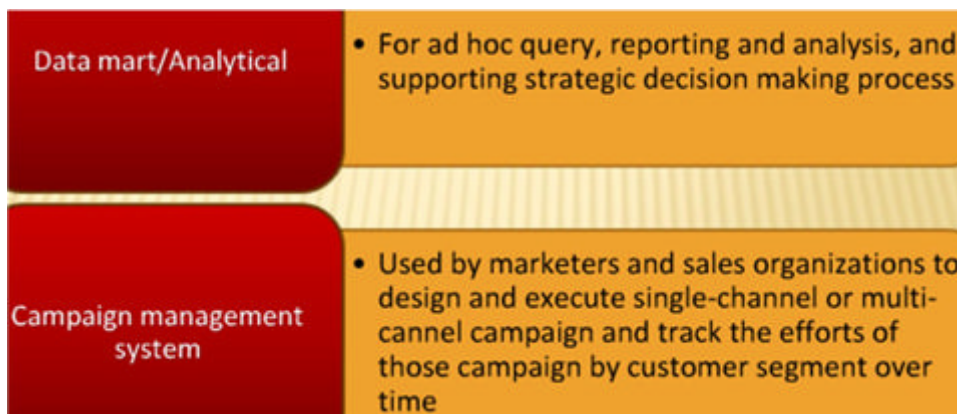
*Data mart / Analytical*

وظیفه‌ی اصلی فن‌آوری‌های تحلیلی *CRM* عبارت است از تجزیه و تحلیل مناسب داده‌های گردآوری شده از سیستم‌های عملیاتی و آماده کردن گزارشاتی با قالب‌های منطقی که برای تصمیم‌گیرندگان در سازمان به عنوان ابزاری کمکی بکار برده شود. کارکردی که برای انجام این بخش باید مورد توجه قرار بگیرد، کارکرد *Data mart / Analytical* است.

*Campaign management system*

مورد استفاده و کاربرد اصلی این کارکرد، بازاریاب‌ها و بخش فروش سازمان هستند. وظیفه‌ی اصلی بخش *marketing* در سازمان طراحی *campaign* های مناسب برای توسعه‌ی فروش است و مورد اجرا بگذارد. در بسیاری از شرایط لازم است که این *campaign* های توسعه‌ای با استراتژی خاصی و در کانال‌های فروش خاصی به اجرا درآمده و میزان اثربخشی آنها در طول زمان مورد ارزیابی قرار گیرد. *Campaign management system*، قابلیت است در نرم افزار های *CRM* که این امکان را در اختیار بخش *marketing* سازمان قرار می دهد که بستری بوجود آورد تا *campaign* های تبلیغاتی بر روی آن بستر اجرا بشوند و بعد از اجرا، اثربخشی هر یک از آنها مورد تجزیه تحلیل قرار گیرند.

هدف اصلی این ابزارهای نرم افزاری این است که فعالیتی را به صورت مستقیم برای یک بخش از مشتریان اجرا کنیم و سپس اثربخشی آن را بسنجیم.

راه‌حل‌های نرم‌افزاری *CRM* برای سازمان‌های خرد و متوسط

ابتدا لازم است نوع سازمانی که می‌خواهیم در مورد آن، گزینه‌ی مناسب برای پیاده سازی *CRM* را انتخاب کنیم، مشخص نماییم. در این بخش می‌خواهیم گزینه‌هایی را که در اختیار *SME* ها است آشنا شویم.

تعریف *SME* (سازمان‌های خرد و متوسط)

تعریفی از مرکز آمار کانادا:

*SME* شرکتی است که تعداد پرسنل آن شرکت بین ۰ تا ۴۹۹ است و در آمد ناخالص سالیانه زیر ۵۰ میلیون دلار قرار می‌گیرد.

تعریفی از اتحادیه اروپا: (بحث مالی را بیشتر مطرح می‌کند)

شرکت‌های سایز متوسط شرکت‌هایی هستند که تعداد پرسنل آنها زیر ۲۵۰ نفر و گردش مالی مجموعاً ۸ شرکت زیر ۵۰ میلیون یورو در سال و یا مبلغ کل ترازنامه‌ی آن زیر ۴۳ میلیون یورو در سال باشد. همچنین شرکت‌های خرد و کوچک نیز در شکل مشخص شده‌اند:

Category	Headcount	Turnover	or	Balance sheet total
medium-sized	<250	≤ € 50 million		≤ € 43 million
small	<50	≤ € 10 million		≤ € 10 million
micro	<10	≤ € 2 million		≤ € 2 million

تعاریف مختلف *SME* در کشورهای مختلف:

Country	Definition of SME	Measurement
People Republic of China	Varies with industries, less than 100 employees	Employment
Indonesia	Less than 100 employees	Employment
Japan	Less than 300 employees, or ¥10 million assets. - Wholesale: less than 50 employees, ¥30 million assets - Retail: less than 50 employees, ¥10 million assets	Employment and assets
Korea	- Manufacture: less than 300 employees - Service: less than 300 employees	Employment
Malaysia	Varies, turnover: less than RM 25 million and 150 employees.	Shareholders, Funds and Employment
Philippines	Less than 200 employees, less than P 40 million assets	Assets and Employment
Singapore	- Manufacture: less than S\$12 million fixed assets - Service: less than 100 employees	Assets and Employment

ستون سوم مبنایی را نشان می‌دهد که هر کشور *SME* را بر اساس آن تعریف کرده است. مثلاً در ژاپن علاوه بر تعداد کارکنان (میزان اشتغال)، میزان دارائی‌های سازمان نیز در نظر گرفته شده است.

کشورهای مختلف تعاریف مختلفی را ارائه داده‌اند و یک تعریف یکپارچه پیدا نمی‌توان کرد. علت اصلی این تفاوت تعریف اینست که قاعدتاً کشورهای تعریف *SME* خودشان را بر مبنای سیاست‌های کلان اقتصادی خودشان اتخاذ می‌کنند. چرا که اگر مبنایی را که مثلاً در اتحادیه اروپا جاری است، در آسیا مورد استفاده قرار بگیرد، بسیاری از سیاست‌گذاری‌هایی که قصد دارد منابع کشور را تنظیم کند و به سمت حمایت از شرکت‌های خرد و متوسط

<sup>۸</sup> Turn over

<sup>۹</sup> Balance Sheet

جاری کند، راهکار مناسبی پیدا نخواهد کرد و این طبقه‌بندی مناسب نخواهد بود. لذا محدوده کشورهای مختلف بسته به میزان پراکندگی کسب و کارهای یک شرکت خاص باید به تعریف مناسبی از *SME*، ها برسد، تا پراکندگی کسب و کار تقریباً شکل متوازی با فضای آن کار و کشور تنظیم شود و مبنای سیاستگذاری‌های آتی قرار گیرد.

تعریف *SME* در ایران (طبق مرکز آمار ایران): (مبنای تعریف، میزان اشتغال است).

شرکت‌هایی که زیر ۹ نفر پرسنل داشته باشند در دسته شرکت‌های خرد قرار می‌گیرند. *Micro Business*.

شرکت‌هایی که زیر ۵۰ نفر پرسنل داشته باشند جزء دسته شرکت‌های متوسط و *SME* قرار می‌گیرند.

### اهمیت *SME*

علی‌رغم اینکه *SME*‌ها مطابق با تعریفشان به نظر می‌رسد که شرکت‌های کوچکی باشند اما حجم قابل ملاحظه‌ای از فضای کسب و کار و اقتصاد کشورها بر دوش شرکت‌های *SME* هستند. بطور مثال در حوزه‌ی اتحادیه‌ی اروپا بیش از ۹۸٪ از گردش مالی و اقتصاد بر دوش *SME* هاست. همچنین *SME*‌ها بدلیل چابکی فراوانی که دارند موتورهای محرک اقتصاد کشورها هستند. در همین راستا به عنوان مثال در کشور ما هم طبق اصل ۴۴ حرکت به سمت بکارگیری *SME*‌ها به عنوان موتورهای محرک و تقویت آنها است.

### سناریوهای پیاده‌سازی *CRM*

حال می‌خواهیم ببینیم اگر یک *SME* بخواهد از بین بسته‌های *CRM* موجود در بازار برای خود انتخاب کند، باید چه بکند. سه گزینه‌ی نسبتاً جامع از بین سناریوهای پیاده‌سازی *CRM* عبارتند از:

Some of the emerging solution scenarios in the SME's can be categorized into the following:

- × Standalone solutions
- × Hosted Offerings
- × Open source

#### سناریو ۱: راه‌حل‌های *Standalone solutions*

اولین گزینه، گزینه‌ای است که حجم جریان تماس‌های تلفنی، ایمیل‌ها و یا تماس‌هایی که با آنها برقرار می‌شود، معمولاً بسیار زیاد است. یعنی در حقیقت مقدار یا حجم کارکردی سیستم *CRM* در آنها بسیار زیاد است. تعداد مشتریان آنها قابل توجه است و در یک کلام *CRM* در آنها یک فعالیت پر حجم به حساب می‌آید. گزینه‌ی یکم در اختیار این شرکت‌ها وجود دارد، استفاده از نرم‌افزارها و یا راه‌حل‌هایی است که به آنها راه‌حل‌های *Standalone* یا راه‌حل‌های *End to end* گویند. کارکرد این راه‌حل‌ها، کارکرد بسیار جامعی است. در حقیقت این واژه در مورد نرم‌افزارهایی به کار می‌رود که کلیه فعالیت‌های یک کسب و کار را به طور جامع مورد پوشش قرار می‌دهد. به عبارتی این شرکت‌ها نیازمندی و فعالیتی که باید انجام دهند،

اینست که تمامی فعالیت‌های مربوط به پشتیبانی مشتریان، بخش فروش و یا حتی بخش مربوط به تولید و خدمات را به شکل جامع تحت یک نرم‌افزار جامع و یکپارچه و متحد درآورند.

یک چنین نرم‌افزاری کمک بسیار زیادی خواهد کرد به اینکه شرکت جریان اطلاعات و داده‌ها به طور اثربخش‌تری اتفاق بیفتد و به نوعی *lead time* (زمان تدارک) های تولیدی یا ارائه خدمات هم به شکل چشمگیری در آنها کاهش داشته باشد.

**SCENARIO 1 : STANDALONE SOLUTIONS**

- ✘ An SME having a steady flow of telephone calls, emails or contact points may require a seamless integration of all the functions in the company such as customer service, sales and product segment. (End to end Solutions)
- ✘ Such a solution can help the organization achieve high efficiency. It helps in better information flow and a reduction in lead times.

سناریو ۲: راه‌حل‌های *Host offering* یا *SaaS*

این سناریو بدلیل برخی از مزایای خودش برای خیلی از *SME* ها می‌تواند جذاب‌تر از سناریو اول باشد. در این سناریو شرکت بجای اینکه برود یک مجموعه‌ی بسیار پرهزینه‌ای از نرم افزارها و سخت افزارها و شبکه و زیرساخت را تأمین کند و این زیر ساخت‌ها در شرکت نصب شود به *CRM* به چشم یک خدمتی نگاه می‌کند که این خدمت را می‌تواند از سایر شرکت‌های تأمین‌کننده اجاره کند. در این گزینه دیگر شرکت احتیاج به سرمایه‌گذاری زیاد برای خرید نرم افزار و یا سخت افزار ندارد و مزیت دیگر آن این هست که امکان عملیاتی شدن سیستم در زمان بسیار کوتاه در شرکت فراهم است. نام دیگر این سناریو *SaaS* هست یعنی *Software as a Service* که نگاه این سناریو به بحث *CRM* یک نگاه سرویس گراست. این سناریو که با نام فارسی "استفاده از خدمات میزبانی" (*Hosted Offerings*) هم نام برده می‌شود نسبت به سناریو اول دارای یک سری مزایا و معایب است.

**SCENARIO 2 : HOSTED OFFERINGS**

- ✘ Smaller SME's adopt this approach quickly, as this involves minimal investment in hardware, trained technical power and infrastructure.
- ✘ This also helps the SME to become operational pretty quickly.
- ✘ CRM as "Software as a service" (SaaS) helps to adapt to the usage pattern of individuals on the move.



مزایا عبارتند از:

برنامه ای که از این طریق تهیه شود در مدت چند روز و یا نهایتاً چند هفته نصب شده و در کوتاه مدت قابلیت عملیاتی شدن را دارد، بر خلاف سناریو اول که نیازمند بازه‌ی زمانی چند ماهه است.

خدمات میزبانی معمولاً ۲۰٪-۵۰٪ ارزان‌تر از خرید نرم افزارهای یکپارچه هزینه خواهد داشت. چون نیاز به خرید *License* نرم افزار و سرور نخواهد بود و هزینه های مشاوره‌ای و حقوق کارکنان *IT* و ... نخواهد بود.

دسترسی *SME* ها به پرسنل متخصص *IT* که قدرت نگهداری یک مجموعه نرم‌افزاری بزرگ را داشته باشند با محدودیت روبروست در حالی که در خدمات میزبانی کلیه خدمات بر عهده‌ی تأمین‌کننده‌ی خدمات خواهد بود.

برخلاف سناریو اول با بسته‌ی بزرگی روبرو نمی‌شود که بسیاری از قابلیت‌های آن به درد شرکت نمی‌خورد در حالی که در سناریو دوم، آن نرم افزار از لحاظ قابلیت و هزینه، متناسب با سطح نیاز شرکت خواهد بود. (مهمترین مورد)

محدودیت‌ها عبارتند از:

بخاطر استفاده از خدمات میزبانی، دست شرکت برای سفارشی‌سازی *application* نسبت به سناریو اول محدودتر است.

چون شرکت دارد از سخت افزار و سرور یک شرکت میزبان استفاده می‌کند، معمولاً بحث امنیت اطلاعات، یکی از نقاط ضعف سناریو به شمار می‌رود، چون معمولاً همه‌ی اطلاعات در اختیار شرکت دیگری است که ممکن است خیلی کنترل وجود نداشته باشد.

Benefits
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usually, hosted applications take only few days to a couple of weeks to install and will be operational in a minimum amount of time. By contrast, onsite CRM can take months.</li> <li>• Hosted solutions are usually 20%-50% cheaper than in house purchases because the company bypasses the server and software license purchases. Consulting fees and IT salaries are also kept to a minimum.</li> <li>• SME's rarely have enough IT support staff to implement and maintain large solutions. In a hosted situation, the service provider manages upgrades and changes.</li> <li>• A hosted application can be used to scale to a company's needs. Businesses pay for what they need and utilize.</li> </ul>
Constraints
<ul style="list-style-type: none"> <li>• You cannot customize your applications</li> <li>• Security of information is a concern in such a scenario</li> </ul>

سناریو ۳: راه‌حل‌های *open source*

سناریوی سوم در تأمین نرم‌افزارهای *CRM* در اختیار شرکت‌های *SME* است، استفاده از نرم افزارهای *Open source* است که متناسب با سطح نیازمندی‌های یک شرکت در اندازه *SME* طراحی شده و تعداد زیادی از آنها در اینترنت قابل دریافت و قابل استفاده هستند. گذشته از مزایا و محدودیت‌هایی که این دست از بسته‌های نرم‌افزاری می‌تواند برای یک شرکت *SME* در بر داشته باشد، دو نمونه از این بسته‌های نرم افزار که کاملاً متناسب با نیازمندی‌های شرکت‌های *SME* هستند، در اینجا معرفی می‌کنیم که در شکل می‌بینید.

(با مراجعه به سایت و دریافت بسته‌های نرم‌افزاری با قابلیت‌های آنها آشنا شوید.)



مزایای استفاده از نرم‌افزارهای *OpenSource*:

- هزینه کمتر
- نرخ بازگشت سرمایه (*ROI*) بیشتر
- امنیت بیشتر
- عملکرد بالایی همچنین بر روی سخت‌افزارهای قدیمی‌تر
- قابلیت سفارشی‌سازی بالا

تضمین ارائه‌ی نسخه‌های بروزتر و بالاتر توسط همه ارائه‌دهندگان نرم‌افزارهای *OpenSource* و در نتیجه استفاده‌کنندگان از این بسته‌های نرم‌افزاری هیچ وقت پس از وابستگی زیاد به یکی از این تأمین‌کنندگان به حال خود رها نخواهند شد. تضمینی هم که ارائه می‌دهند در این زمینه قاعده‌تاً افزایش هر چه بیشتر استفاده‌کنندگان از این بسته‌های نرم‌افزاری است.

به دلیل پایش *source* بسته نرم‌افزاری از سوی جمع بسیار زیادی از برنامه‌نویسان، معمولاً نواقص و منافذی که مورد سوء استفاده و ویروس‌ها قرار می‌گیرد و طبیعتاً هزینه‌های ناشی از آن در مورد این بسته‌ها به مراتب کمتر است و این صرفه جویی در خرید *License* نرم‌افزار

### معایب استفاده از نرم‌افزارهای *OpenSource*

پیچیدگی زیاد پیکربندی اولیه نرم‌افزارهای *OpenSource* که معمولاً افراد عادی چنین قابلیت‌ی ندارند و پیکربندی اولیه‌ی سیستم، باید توسط افراد نسبتاً با مهارت فنی بالا انجام شود.

نقل مکان داده‌ها از شرایط موجود به بسته‌های نرم‌افزاری *CRM* و آموزش‌های مورد نیاز، هزینه دارد که در مقابل سناریوهای دیگر این هزینه ناچیز است.

Benefits
<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Open source CRM boasts lower cost, higher ROI, better security, better performance on old hardware and highly customizable.</li> <li>• Open source vendors vouch for easier future upgrades and elimination of vendor lock in.</li> <li>• Other benefits cited include fewer viruses and associated costs, along with savings in terms of licenses.</li> </ul>
Constraints
<ul style="list-style-type: none"> <li>• The downside of open source could be the complexity to configure open source systems and the requirement for highly skilled personnel to do the task.</li> <li>• Also migration to an open source CRM solution in terms of data and training may prove to be expensive.</li> </ul>

### شناخته شده ترین بسته های نرم افزاری CRM

در اینجا با شناخته شده ترین بسته های نرم افزاری CRM که از سوی استفاده کنندگان امتیاز بالایی گرفته اند و شرکت های زیادی از آنها استفاده می کنند آشنا می شویم.



### مروری بر بسته نرم افزاری ACT

این محصول از شرکت sage ارائه شده است و با نام ACT خوانده می شود. کاربران زیادی به این نرم افزار امتیاز بالایی داده اند. امکان بارز آن، امکان نگهداری Track یا لیستی از مهمترین مشتریان شرکت به همراه جزئیات مربوط به اطلاعات این مشتریان در پایگاه داده است و نکته ی بعدی اینکه این نرم افزار می تواند بر بستر شبکه نصب و راه اندازی شود و امکان استفاده ی چند کاربری از این نرم افزار وجود دارد. دقت کنید که این بسته ی نرم افزاری، بخش های زیر از یک نرم افزار CRM در آن وجود ندارد:

#### Campaign, marketing or service management

و مهمترین بخشی که به آن توجه شده همان " امکان نگهداری لیستی (Track) از مهمترین مشتریان شرکت " می باشد.

- ✘ ACT! by Sage is a very popular Customer Relationship Management (CRM) software application that's used to keep track of client and prospect details in a single database that can be shared by multiple users.
- ✘ It has no campaign, marketing or service management related feature



**The good:**

- ☐ Extensive feature set
- ☐ Slick interface
- ☐ Streamlined search and look-up procedures
- ☐ Works smoothly with Microsoft Office

**The bad:**

- ☐ Technical jargon can confuse newcomers
- ☐ Steep learning curve

**The bottomline:**

- ☐ Small businesses seeking robust, powerful and affordable CRM software will find that ACT! by Sage 2009 fits the bill perfectly.

### مزایای بسته نرم افزاری ACT

- مجموعه *Feature* های زیاد
- *Interface* نسبتاً زیبا و راحت
- قابلیت جستجوی ساده
- قابلیت یکپارچه سازی و همکاری با مجموعه *Microsoft Office*
- معایب بسته نرم افزاری *ACT*:
- اصطلاحات و نکات فنی پیچیده (که برای کاربرانی که برای بار اول با نرم افزار کار می کنند)
- نمودار یادگیری کار کردن با نرم افزار شیب دار و مشکل است.

در مجموع شرکت های کوچکی که به دنبال یک نرم افزار *CRM* نسبتاً قدرتمند که قدرت مالی آنها کفاف آن را می دهد می توانند از این نرم افزار بهره بگیرند و گزینه نسبتاً مناسبی برای آنها خواهد بود.

### مروری بر بسته نرم افزاری *SalesLogix*

این نرم افزار با توجه به قدمت عملکرد خودش و کیفیت خدماتش، حجم زیادی از کسب و کارها را در سطح جهان از آن خود کرده است. بطوریکه در سطح دنیا بیش از ۲۵۰ هزار کاربر را در ۶ هزار شرکت به خود اختصاص داده است.

**PRODUCT REVIEW: SALESLOGIX**

- ✘ Saleslogix is the CRM leader for SME businesses that require flexible, easy-to-use customer relationship management solutions that help acquire, maintain and expand profitable relationships.
- ✘ more than 250,000 users at 6,000 companies worldwide

## قابلیت‌های نرم‌افزار SalesLogix

<p>The integrated Sage SalesLogix CRM suite includes:</p> <p><b>Sales</b> Utilize the rich sales automation capabilities you need to effectively manage all aspects of the sales cycle and increase your sales team's performance.</p> <p><b>Marketing</b> Create, execute and track highly effective multi-channel campaigns with Sage SalesLogix full-scale marketing campaign management capabilities.</p>	<p>فروش: یکی از مهمترین قابلیت‌ها، بخش فروش این نرم‌افزار است که از طریق قابلیت قدرتمند اتوماسیون فروش امکان مدیریت مؤثر همه‌ی جنبه‌های چرخه‌ی فروش در نرم‌افزار فراهم شده است و از نتایج این بخش از سیستم افزایش میزان عملکرد بخش فروش خواهد بود.</p> <p>بازاریابی: یکی از قابلیت‌های کامل این نرم‌افزار است که امکان طراحی، اجرا و پایش <i>campaign</i> های تبلیغاتی مختلف در خلال کانال‌های چندگانه وجود خواهد داشت.</p>
<p><b>Customer Service</b> Build loyal and profitable customer relationships by providing your service team with a complete view of all customer interactions.</p> <p><b>Support</b> Provide resolutions to issues effectively and efficiently, reduce the time and resources it takes to support your customers, and extend service delivery through 24x7 self-service solutions.</p> <p><b>Business Alerts and Notification</b> Stay informed of all critical business opportunities with Sage SalesLogix. Define conditions, then let Sage SalesLogix pro-actively monitor key business criteria within the CRM solution. When conditions are met, Sage SalesLogix instantly notifies you so you can take immediate action. Add Integrated Service Alerts for pro-active notification of critical customer support issues.</p>	<p>خدمات مشتری: کلیدی‌ترین قابلیت سیستم برای تیم عملیاتی، امکان دسترسی به سابقه-ی کاملی از تعاملات با مشتری است که این نکته قابلیت بسیار پراهمیتی است.</p> <p>پشتیبانی مشتریان: افزایش دقت در رسیدگی کامل به مسائل مختلف، کاهش زمان و سایر منابع مورد نیاز برای پشتیبانی مشتریان و امکان اراده‌ی خدمات به شکل ۲۴ ساعته از طریق ابزارهای <i>self-service</i> به مشتریان، است.</p> <p>هشدارهای کسب و کار: با تعریف بعضی معیارهای مشخص، زمانی که این معیارها یا متغیرها به سطح مشخصی رسیدند، سیستم به صورت خودکار برخی هشدارها و اطلاع‌هایی را به کاربران ارسال می‌کند تا امکان عکس‌العمل‌ها و اقدامات مناسب و بدون اتلاف وقت در مورد فرصت‌های مختلف تجاری، فراهم شود. مثلاً، اگر قرار است اقدامات پیش‌بینانه در مورد خدمات مشتریان انجام پذیرد، می‌توان معیارهای مربوطه را تنظیم و در بازه‌های زمانی خاص یا وضعیت‌های مشخص از مشتریان، هشدارهایی برای کارکنان بخش پشتیبانی مشتری ارسال می‌شود. در نتیجه پرسنل بخش خدمات، بدون اینکه فرصتی از دست برود این امکان را دارند که اطلاع پیدا کنند که باید در مورد کدام مشتری، کدام اقدام و در مورد کدام فعالیت خاص باید اتفاق بیفتد.</p>
<p><b>Application Integration</b> Seamlessly integrate Sage SalesLogix with back-office accounting solutions putting vital back-office customer data at the fingertips of everyone in your organization for a holistic customer relationship management approach.</p> <p><b>Outlook® Integration</b> Sage SalesLogix is designed to work the way you do. With tight integration between Sage SalesLogix and Microsoft® Outlook, your users can manage contacts, e-mail and calendars from their preferred application and synchronize their data.</p>	<p>یکپارچه‌سازی: قابلیت مهم دیگر این سیستم، که همه‌ی سازمان‌ها باید به این نکته توجه کنند، یکپارچه‌سازی این نرم‌افزار با سایر نرم‌افزارهای کاربردی در حوزه‌ی سازمان است. به عنوان مثال، قابلیتی که در مورد یکپارچه‌سازی <i>SalesLogix</i> با سایر راه‌حل‌های نرم‌افزاری از جمله حسابداری این قابلیت را بوجود می‌آورد که دسترسی به اطلاعات مشتری برای بخش-های مختلف در سازمان بوجود آید و یک نگرش یکپارچه در کل سازمان فراهم شود.</p> <p>امکان یکپارچه‌سازی این نرم‌افزار و <i>Outlook</i>: که امکان رسیدگی به ایمیل‌ها، تقویم و عملیاتی که در هر دو نرم‌افزار هست با قابلیت زیر ساختی <i>synchronize</i> شدن اطلاعات بین این دو نرم‌افزار فراهم است و در نتیجه کاربران با خیال آسوده می‌توانند با هر یک از این نرم-افزارها که راحت‌تر هستند با اطمینان کامل از اینکه اطلاعات بین این دو بطور مداوم <i>synchronize</i> و هماهنگ شده است کار کنند. این قابلیتی است که از نظر آسودگی کاربران و میزان اثربخشی و سطح عملکرد سیستم در سازمان بسیار مهم است.</p>

<p><b>Mobile Solutions</b></p> <p>Page SalesLogix Mobile extends sales automation and customer relationship management capabilities to Blackberry®, Pocket PC and Smartphone devices, delivering rich functionality and the real-time convenience of wireless.</p>	<p>امکان اتصال و استفاده‌ی کاربران سیستم از ابزارهای بی‌سیم مانند تلفن‌های همراه و <i>pocket pc</i> ها، <i>blackberry</i> و... این مورد از مزایای رقابتی این نرم افزار است.</p>
<p><b>Dashboards and Reporting</b></p> <p>Gain a deeper understanding of your business performance and customer relationship management through graphical dashboards and advanced business analytics tools.</p>	<p>تنوع گزارشات ارائه شده توسط نرم‌افزارها و کیفیت ظاهری و محتوایی آنها از جمله مواردی است که بسیاری از تصمیم‌گیرندگان در مورد خرید نرم‌افزارها بر روی آن تأکید ویژه‌ای دارند. به خصوص این قابلیت برای طیف کابر از مدیران میانی و مدیران ارشد از اهمیت بسیار ویژه‌ای برخوردار است. به بیان دیگر قدرت یک نرم‌افزار از حیث گزارش‌دهی‌های متنوع و متناسب از تعیین کننده‌ترین قابلیت‌های آن نرم‌افزار محسوب می‌شود. داشبورهای گرافیکی متنوع و زیبا و ابزارهایی برای نمایش داده‌ها و اطلاعات تحلیلی و به تصویر کشیدن نمودارها و ارتباطات بین آنها هم بکار رفته است، را می‌توان در این راستا از امکانات مناسب این مجموعه نرم‌افزاری دانست.</p>

### مروری بر بسته نرم‌افزاری SuperOffice

بر اساس ادعای مطرح شده از طراحان نرم افزار، این نرم افزار طیف زیادی از نیازمندی‌های سازمان را تحت پوشش خود قرار می‌دهد، مانند:

<p><b>PRODUCT REVIEW: SUPEROFFICE</b></p> <p>SuperOffice CRM solutions give companies the ability to increase revenues and profits using a standardized approach, with quick implementation and substantially lower risk and price than alternative solutions.</p>  <p>SuperOffice CRM solutions cover enterprise needs within customer tracking and follow-up, document handling and archiving, daily task planning, sales force automation (SFA), marketing automation, and management reporting related to CRM. All systems are available as client/server solutions for Windows and as Web clients.</p>	<p>قابلیت ثبت اطلاعات مشتریان امکان پیگیری وقایع امکان مدیریت و آرشیو مستندات برنامه ریزی روزانه‌ی وظایف کاربران اتوماسیون فروش یا SFA اتوماسیون بازاریابی ( Marketing Automation ) قابلیت ارائه‌ی گزارشات متنوع مرتبط با CRM کلیده این امکانات هم به صورت WebApplication و هم به صورت WindowsApplication قابل ارائه است. که با توجه به نیازهای سازمان، توسط فروشنده شخصی-سازی می‌شود و به آنها ارائه می‌کنند.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ One of the most user-friendly CRM solutions</li> <li>✘ Mission: make uncomplicated products that sales and marketing people will enjoy using</li> <li>✘ Tight integration with MS Word and Excel</li> </ul> <p><b>A complete, scalable CRM-concept</b> Customize, Extend &amp; Integrate! Assist &amp; Deliver</p> 	<p>این نرم‌افزار کاربرپسندترین راه‌حل‌های جامع نرم‌افزاری است که این آوازه را در سایه‌ی مأموریتی که شرکت تولیدکننده برای این بسته نرم‌افزاری در نظر گرفته که عبارت است از "از بین بردن پیچیدگی‌های دست و پا گیر و زائدی است که باعث می‌شود کارکنان بازاریابی و فروش به راحتی با آن کار کنند."</p> <p>یکپارچگی و قابلیت ارتباط متقابل با word و excel از مجموعه <i>microsoft office</i> به این ترتیب که خروجی‌های این نرم‌افزار را می‌توانند در ورد و اکسل ادیت کنند.</p>

## راه حل‌های نرم افزاری CRM برای سازمان‌های بزرگ

سازمان‌های بزرگ (*Large Enterprises*) سازمان‌هایی هستند که تعداد پرسنل و منابع مالی آنها بالاتر از حد تعریف شده برای *SME* ها هستند. خصوصیات یک راه حل نرم‌افزاری که مناسب سازمان‌های بزرگ باشد به شکل عام عبارتند از:

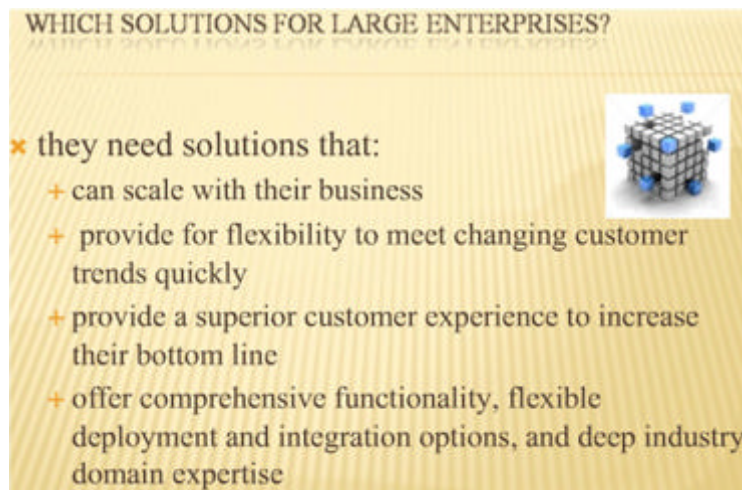
قابلیت تطبیق با اندازه‌ها و ابعاد این سازمان را داشته باشد. در واقع تنوع، گستردگی فرآیندهای کسب و کار و بنابراین پیچیدگی امور در سازمان‌های بزرگ زیاد است، که اگر نرم‌افزار قابلیت تطبیق را نداشته باشد، سازمان با مشکل مواجه خواهد شد و سطح اثر بخشی و بازدهی نرم افزار کاهش خواهد یافت.

قابلیت انعطاف و پویا بودن، تا اندازه‌ای که در مواجهه با تغییرات شدید در تعداد مشتریان کسب و کار، به سرعت قابلیت تطبیق با شرایط جدید را پیدا کند. به عبارتی با تغییر در روند تعداد مشتریان شرکت، نرم افزار با غافلگیری مواجه نشود.

نرم‌افزار باید سطح مطلوب و پیشفرضی که برای میزان رضایتمندی مشتری در نظر می‌گیرد را در سطح بالایی قرار دهد. به عبارتی باید انتظارات مطلوب برای ارتباط با مشتری را در حد بالایی در نظر بگیرد، تا در مقیاس واقعی خروجی نهایی مناسبی داشته باشیم. باید طیف جامع از امکانات و قابلیت‌ها را پوشش دهد.

گزینه‌های منعطف و فراوانی را جهت استقرار سیستم و یکپارچه‌سازی آن با سایر سیستم‌ها در اختیار سازمان قرار دهد.

ویژگی‌ها و مشخصات دانش تخصصی صنعت خاصی را که آن سازمان در آن مقوله کار می‌کند را به شکل جامع و کامل داشته باشد.



## مشخصه‌های راه حل‌های نرم افزاری در سازمان‌های بزرگ

ویژگی‌های خاص یک نرم‌افزار CRM در ابعاد یک سازمان بزرگ:

این نرم‌افزارها باید طیف قابلیت‌ها و عملکردهای جامع و گسترده‌ای را تحت پوشش خودشان داشته باشند، تا بتوان آنها را متناسب با طیف نیازمندی‌های گسترده‌ی یک سازمان در ابعاد بزرگ نصب و راه اندازی کرد. تا یک نرم‌افزار زمینه پیاده‌سازی و زمینه عملکردهای گسترده‌ای نداشته باشد، قاعدتاً نمی‌توان آن را برای یک سازمان که فعالیت‌هایی در سطح گسترده دارد، مناسب دانست.

نرم افزار باید به شکل مناسبی با سایر برنامه های فعال موجود در سازمان یکپارچه شود تا هم هزینه ها در مجموع کمتر شود، و هم فعالیت سیستم های مختلف در سطح سازمان که یکپارچه هستند، به شکل مکمل هم دربیایند و از شکل گیری مجموعه های مستقل از هم پیشگیری شود.

نرم افزار باید شرایط و ویژگی های خاص صنعت آن شرکت بزرگ را تحت پوشش خود داشته باشد و کارکردهای شخصی سازی شده برای آن صنعت داشته باشد، تا کاربران در مدت زمان کمتری به کار کردن با آن عادت کنند.

حتماً در توسعه ی آن بسته ی نرم افزاری خاص، از فناوری های استاندارد استفاده شده باشد، تا سرمایه گذاری های شرکت در زمینه ی IT در آینده با تهدیدهای احتمالی روبرو نشود. چرا که در این صورت، تغییر و تحولات در آینده در بسترهای نرم افزاری، ساده تر می شود و نیاز به تغییر و تحولات گسترده کمتر در آن خواهد بود.

نرم افزار باید گزینه ها و امکانات تحلیلی مناسب و کاملی داشته باشد تا سازمان از این طریق به درک واقعی و نسبتاً مناسبی از شرایط جاری خودش دست پیدا کند و تصمیم گیرندگان سازمان ابزار های کمکی کاملی در اختیار داشته باشند.



در ادامه تک تک این موارد توضیح داده می شود.

### کارکرد کامل و جامع به واسطه گزینه های استقرار منعطف

در مورد ویژگی اول یعنی طیف وسیع از عملکردها، حوزه های تحت پوشش و انعطاف پذیر بودن نرم افزار به دو نکته اساسی باید توجه کرد:

یک سازمان بزرگ سازمانی است که به دلیل ویژگی های خاص خودش حوزه فعالیت ها و عملکردهایش بسیار گسترده است. این گستردگی زیاد در سازمان های بزرگ دو نتیجه اصلی را دربردارد:

اولاً اینکه به دلیل بزرگی زیاد سازمان، و به تبع آن پیچیدگی فرآیندها و امور و نیز پیچیدگی فعالیت های کسب و کار بسیار بالاتر است. بنابراین اگر نرم افزار انعطاف پذیری لازم را نداشته باشد، پیاده سازی آن در سازمان با مشکلات جدی مواجه می شود. به عبارتی سازمان های بزرگ آنقدر نوع فعالیت هایشان گسترده و جامع است که هر کدام از این شرکت ها در نوع خود یک شرکت منحصر به فرد و یک دنیای مجزایی به حساب می آیند. بنابراین نرم افزار مناسب برای اینها باید به قدر کافی انعطاف پذیری در خود داشته باشد.



نکته دوم اینکه در سایه‌ی بزرگ بودن یک سازمان، طیف فعالیت‌های آن سازمان طیف بسیار گسترده و کاملی است. این نکته‌ای بود که در مورد *SME* ها کمتر ممکن بود که با آن مواجه شوید. به دلیل اینکه *SME* ها بعضاً از کلیه فعالیت‌هایی که متصل هستند به یک سیستم *CRM* به شکل پیش‌فرض، ممکن است فقط چند تایی از آنها را به شکل فعال داشته باشند. اما در مورد یک سازمان بزرگ اینگونه نیست و سازمان‌های بزرگ معمولاً طیف فعالیت‌های پوشش‌دهنده *CRM* را به شکل کامل و جامع پوشش می‌دهند بنابراین نرم‌افزار باید همه‌ی ماجول‌های *CRM* را به شکل کامل و جامع داشته باشد. از جمله ماجول‌های مربوط به *callcenter*، فروش، خدمات، بازاریابی، مدیریت سفارشات مشتری و ...



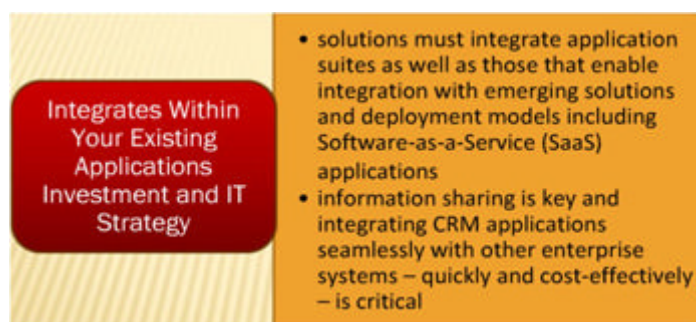
### نرم‌افزاری برای یکپارچگی با سایر نرم‌افزارهای سازمان

مورد دوم از ویژگی‌های یک نرم‌افزار *CRM* خوب، قابلیت و ویژگی نرم‌افزار برای یکپارچه شدن با سایر نرم‌افزارهای موجود در سطح سازمان است.

یک سازمان بزرگ به دلیل گستردگی فعالیت‌هایش از نرم‌افزارهای زیادی در بخش‌های متفاوت خود، استفاده می‌کند. مانند بخش مالی، کارکنان، خدمات و ...

و اگر قرار است نرم‌افزاری به مجموعه نرم‌افزارهای سازمان اضافه شود این نرم‌افزار باید با تمامی نرم‌افزارهای موجود در سازمان قابلیت یکپارچه شدن داشته باشد. بحث به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین سیستم‌های مختلف در مورد موفقیت پیکره و بستر *IT* یک سازمان بسیار کلیدی است. هدف غایی طراحان سیستم برای سازمان این است که همه‌ی بخش‌های سازمان از نظر اطلاعاتی به هم متصل هستند. بنابراین نرم‌افزار جدید باید با بقیه‌ی بخش‌ها و نرم‌افزارها متصل باشد.

نکته دیگر اینکه، در یکپارچه‌سازی نرم‌افزاری در اولویت است که، یکپارچه‌سازی آن با سایر نرم‌افزارهای سازمان هزینه و زمان و منابع کمتری نیاز داشته باشد و بسیار ساده قابلیت اتصال به سایر نرم‌افزارها را داشته باشد. یعنی این قابلیت یکپارچه‌سازی آن قابلیت باشد که در نفس خود نرم‌افزار هنگام تولید به آن توجه شده است. چرا که یک سازمان بزرگ نیازمند یک چنین مشخصه‌ای است.



تأمین ویژگی‌های خاص صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند.

تأکید بر مشخصات و ویژگی‌های هر صنعت که منحصر به فرد آن صنعت است یکی دیگر از آن ویژگی‌هایی است که، در هنگام انتخاب تأمین‌کننده نیازمندی‌های نرم‌افزاری سیستم CRM باید به آن توجه کرد و در واقع باید یک نگاه موشکافانه و تحلیلی و عمیق داشت نسبت به سوابق شرکتی که نرم‌افزار را تهیه کرده ارائه می‌کند. به عبارت دیگر از بین تمامی عرضه‌کنندگان متنوع محصولات CRM که الان در سطح بازار مشغول فعالیت هستند، شرکت‌های خریدار باید تولیدکنندگان یا شرکت‌های نرم‌افزاری‌ای را در اولویت قرار دهند، که در سوابق آنها، سابقه‌ی کار در صنعت تخصصی شرکت خودشان وجود داشته باشد. یعنی آن شرکت تهیه‌کننده نرم‌افزار با فضای صنعت حاضر بیگانه نباشد و قبلاً در آن کار کرده باشد و با آن نکات و ویژگی‌های حساس و کلیدی آن صنعت آشنا باشد.

اهمیت دقت بر روی تجربه و سوابق شرکت در حوزه‌ی تخصصی شرکت خود، بیشتر از آنجا ناشی می‌شود که تجربه‌ی شرکت در صنعت شرکت خریدار نرم‌افزار باعث خواهد شد، که تأمین بعضی از الزامات و قابلیت‌ها و مشخصات مورد نیاز که به شکل منحصر بفرد مختص این صنعت خاص است، برای شرکت تهیه‌کننده‌ی نرم‌افزار سریعتر و به مراتب بهتر قابل انجام باشد، و این مورد باعث کاهش زمان مورد نیاز برای استقرار و بهره‌برداری از سیستم خواهد شد و نیز در تسهیل بکارگیری نرم‌افزار برای کاربران آن سیستم بسیار مؤثر خواهد بود چرا که کاربران اطمینان می‌یابند که این نرم‌افزاری است که ویژه‌ی آنها و کار آنها نوشته شده است. و در مجموع سابقه شرکت در صنعت وابسته بر روی هزینه‌های کل هم در سمت تولیدکننده و هم در سمت مصرف‌کننده نرم‌افزار به شکل مناسبی تأثیر در کاهش خواهد داشت.

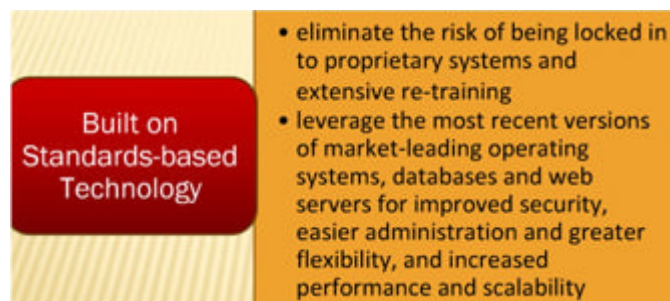


### پوشش کامل و توجه به استانداردهای تکنولوژیک

ویژگی بعدی از مجموعه‌ی ویژگی‌های یک نرم‌افزار CRM مناسب، پوشش کامل و توجه به استانداردهای مختلف تکنولوژیک در هنگام تهیه‌ی آن بسته‌ی نرم‌افزاری است. فلسفه‌ی ایجاد استاندارد در هر عرصه‌ای، فراهم کردن زبان مشترک بین المانهای مختلف فعال در آن عرصه است که همکاری و هماهنگی را در بین آن المان‌ها تسهیل می‌کند. امروزه در عرصه‌ی تولید و ارائه محصولات نرم‌افزاری هر روز ما مواجه هستیم با اینکه محصولات جدید نرم‌افزاری جدیدی به بازار عرضه می‌شوند، حالا یا این محصولات، نرم‌افزارهای جدیدی هستند یا نسخ کاملتر از انواع قدیمی خود هستند. اما اگر یک بسته‌ی نرم‌افزاری از چارچوب استانداردهای حاکم بر فضای کار خارج بشود، به شکل ناخودآگاه از گردونه‌ی رقابتی بازار هم خارج خواهد شد. غیراستاندارد بودن نرم‌افزار دو ریسک عمده را متوجه سازمان مصرف‌کننده خود می‌کند، که در حقیقت در سایه‌ی همین دو ریسک عمده هم هست که شرکت‌ها خیلی متمایل به استفاده از نرم‌افزارهای غیراستاندارد نیستند.

غیراستاندارد بودن باعث می‌شود شرکت استفاده کننده تا ابد محکوم به استفاده از خدمات همان شرکت تولیدکننده خاص به شکل انحصاری باشد، چرا که بدلیل غیر استاندارد بودن، شرکت دیگری قادر به پشتیبانی از نرم افزار نخواهد بود و طبیعتاً گرفتار شدن در دام تأمین کننده گان انحصاری به هیچ وجه مطلوب و مناسب شرکت‌ها نیست و همه‌ی فعالیت‌های آنها، چه در خدمات فنی و چه در عرصه‌ی سایر تأمین کنندگانی که شرکت‌ها دارند، مدام تلاش و حرکتشان بر این است که هیچ تأمین کننده‌ای تبدیل به تأمین کننده‌ی انحصاری برای آنها نشود. از سوی دیگر غیر استاندارد بودن نرم افزار، به دلیل اینکه آموزش‌های گسترده و اضافی را نیاز دارد، زمان زیادی از کاربران صرف می‌کند و هزینه‌ها نیز افزایش می‌یابد.

محدودیت دیگر اینکه خود این نرم افزارهای غیراستاندارد فی نفسه، قابلیت تکمیل و تکامل به همراه تکنولوژی‌های همتراز با خودشان را ندارند. مثلاً انواع مختلف سیستم‌عامل‌ها، وب سرورها، پایگاه‌داده‌ها هر روز از نظر ویژگی‌های عملکردی مختلف مثل ایمنی، سرعت، و نواقصی که در نرم‌افزار بوجود می‌آید و رفع می‌شود، مدام در حال رشد و تکامل‌اند و ورژن‌های جدیدتری از آنها، هر روز به بازار می‌آید و اگر یک نرم افزار قابلیت استاندارد را نداشته باشد، امکان اینکه به شکل دوشادوش با این تکنولوژی‌های همتراز خودش پیش آید و با ورژن‌های جدیدتر و نسخ جدیدتر کار کند را ندارد. به همین خاطر مثلاً با یک تغییر ساده در ورژن یک سیستم‌عامل ممکن، می‌بینید که یک شرکت ممکن است با یک مشکل عمده‌ای مواجه شود، و مجبور به کنار گذاشتن نرم افزار قبلی و متحمل شدن هزینه برای خرید نرم افزار جدید بشود. پس در مجموع، نتیجه می‌شود تبعیت از استانداردهای روز یک ویژگی بسیار مهم و اساسی از محصولات نرم‌افزاری CRM خواهد بود.



### ارائه تحلیل کامل از داده های ذخیره شده در سیستم

آخرین ویژگی که شرکت‌ها در هنگام تأمین سیستم‌های CRM باید در نظر بگیرند، قابلیت‌ها و ویژگی‌ها و توانمندی‌های آن نرم‌افزار خاص در ارائه تحلیل‌های متفاوت و کامل است از داده‌هایی که درون سیستم در حال ذخیره است. یکی از فلسفه‌های عمده‌ی نصب و کاربرد این سیستم‌ها در سازمان‌ها علاوه بر مزایای کاهش زمان، افزایش سرعت و تسهیل در امور، کارکرد کلیدی دیگر آنها، به‌دست آوردن تحلیل‌های جامع‌تر و عمیق‌تر است. بدینوسیله، کاربران سیستم (کاربران خرد؛ مثل کاربران لایه‌ی عملیاتی، تا کاربران بالا مثل مدیران) به درک واقع بینانه‌تری از شرایط کسب و کار خود می‌رسند و تصمیماتشان دقیق‌تر و اثربخش‌تر خواهد بود. نرم‌افزاری که بتواند تحلیل‌های متنوع‌تر و دقیق‌تر و کاربردی‌تری ارائه کند و ابزارهای مناسب تری داشته باشد، نرم‌افزاری است که نسبت به نرم‌افزارهای هم‌رده‌ی خود گزینه‌ی مناسب‌تری به حساب می‌آید.



## یکپارچگی بلادرنگ داده‌ها

پنج ویژگی کلی یک نرم افزار CRM اثر بخش عبارتند از:

یکپارچه سازی داده ها در کلیه مبادی ذیربط سیستم به شکل همزمان (Real time):

یعنی اینکه وقتی یک بخش تولیدکننده‌ی اطلاعاتی است که بقیه برای کارشان به آنها نیازمند هستند، باید این داده‌ها بشکل کاملاً شفاف در پایگاه‌داده‌ی سیستم ثبت شوند و بخش‌های دیگر بشکل بلادرنگ به جدیدترین نسخه‌ی اطلاعات دسترسی خواهند داشت. به این نکته شفافیت در سطح سازمان می‌گویند.

از طرفی اطلاعاتی که زمینه ساز تصمیمات و حرکت‌های مدیران سطح بالا قرار میگیرد، همان هایی است که در سطح عملیاتی (و برای توسعه ی بازار توسط بازاریابان)، مورد استفاده قرار میگیرد. عبارتی مدیران سطح بالا اطلاعات کاملاً واقعی و بروز را در اختیار خواهند داشت. این در سازمان‌های سنتی وجود ندارد، و اطلاعات واقعی با تأخیر به مدیر می‌رسد که همین تأخیر زمینه‌ساز مشکلات خواهد شد.

تمامی شرکا، نمایندگی‌ها، توزیع‌کنندگان، فروشندگان میدانی و همکاران شرکت در سرتاسر دنیا به پایگاه‌داده‌ی بروز متصل هستند.

در یک کلام یکپارچگی اطلاعاتی در سازمان زمینه‌ساز خواهد بود برای هماهنگی فرایندها و همگرایی بین کارکنان در مبادی مختلف سازمان که

مشغول به فعالیت هستند. یعنی هر چقدر یکپارچگی اطلاعات بیشتر باشد، هماهنگی و یکپارچگی و اهمیت سازمان بیشتر خواهد بود.



## دسترسی به گزارشات تحلیلی Reporting & Analytics

ویژگی دوم از یک راه حل اثر بخش CRM، مجهز بودن به ابزارهای تحلیلی و گزارشگیری مناسب است. همانطور که قبلاً گفتیم بخش‌ها و ذینفعان مختلف سیستم CRM از سطح عملیاتی گرفته تا مدیران ارشد و از بخش‌هایی مثل بازاریابی گرفته تا فروش و خدمات پشتیبانی، در مورد گزارشات تحلیلی بر روی وقایعی که مثلاً در کانال‌های فروش و یا در بازارهای بالفعل و بالقوه و یا حتی در نحوه تعامل مشتریان با سازمان رخ می‌دهد،

هر چقدر دسترسی این بخش‌ها به اینگونه اطلاعات به شکل دقیقتر وجود داشته باشد، هم در لایه‌ی سیاست‌گذاری و هم در لایه‌ی اجرا موفقیت بیشتری در مجموع برای شرکت حاصل خواهد شد و حرکت‌ها از اثر بخشی بیشتری برخوردار خواهند بود. لذا هر چقدر که اینگونه ابزارها در یک نرم-افزار به شکل قوی‌تر، متنوع‌تر، بروزتر و کارآمدتر باشد، آن نرم‌افزار نسبت به انواع مشابه خودش دارای برتری خواهد بود.

## 2- Reporting & Analytics

- Marketing can conduct complex multichannel marketing campaigns and fine-tune them in response to shifts in the marketplace. For example, they can time promotions or adjust pricing.
- Sales can isolate prospect information in order to target the sales pitch to an individual customer's needs and interests. Key details such as purchase history may also suggest cross-sell or up-sell opportunities.
- Support can isolate relevant customer account details to streamline call center service.

بخش بازاریابی می‌تواند کانال‌های چندگانه‌ی *campaign* های تبلیغاتی را هدایت کند و به منظور حرکت به سمت بازار آنها را بهبود بخشد. مثلاً، آنها می‌توانند تبلیغات ترویجی زمانی یا قیمت متعادل شده باشند. فروشها می‌توانند اطلاعات دورنما (*Prospect*) را بمنظور هدف گیری نیازها و علایق مشتریان تکی و فردی، ایزوله کنند. جزئیات کلیدی مثل تاریخچه‌ی خرید می‌تواند *cross-selling* و *up-selling* مناسب را پیشنهاد بدهد. برای ساده و موثر کردن خدمات *call center*، پشتیبان می‌تواند جزئیات اکانت یک مشتری را ایزوله کند.

### قابلیت ثبت و پیگیری اطلاعات مختلف مشتری

مشخصه سوم یک راه حل اثر بخش *CRM*، "قابلیت ثبت و پیگیری اطلاعات مشتری" است، که دارای جنبه‌های زیر است:

**Lead tracking and management:** دنبال کردن فعالیت‌های پیش از وقوع خرید یک مشتری است، که از بازاریابی و نحوه‌ی ترغیب یک

مشتری شروع می‌شود و در صورت موفقیت این فعالیت‌ها منجر به خرید مشتری خواهد شد.

**Contact tracking and management:** قابلیت سنتی که در همه‌ی نرم افزارهای *CRM* وجود دارد و مربوط به *tracking* همه‌ی تماس-

های برقرار شده از سوی مشتریان شرکت است.

**Marketing campaign tracking:** بخش بازاریابی قادر به دنبال کردن نتایج و اثربخشی *campaign* ها می‌شود و بدین وسیله می‌تواند

فعالیت‌های خود را در این زمینه در آینده بهبود بخشد.

**Call centre tracking:** مدیران بخش خدمات مشتری می‌توانند اثربخشی فعالیت زیر مجموعه‌های خودشان در حوزه‌های عملیاتی خدمات

مشتری را تحت کنترل دقیقتر و بیشتر قرار دهند.

بنابراین در مجموع "قابلیت ثبت و پیگیری اطلاعات مشتری" هم از آن دست ویژگی‌هایی است که معمولاً در همه‌ی نرم‌افزارها سعی می‌شود که

به نوعی آن را پوشش دهند. هر چقدر قابلیت *tracking* در زیرمجموعه‌ها و زیربخش‌های مختلف در رابطه با فعالیت‌های *CRM* بیشتر، دقیقتر و

کاملتر باشد نرم‌افزار عملکرد اثربخش‌تری در شرکت خواهد داشت.

### 3- Customer Data Tracking

- Lead tracking and management—Leads generated by marketing are qualified, pursued, and (if all goes well) converted into a sale.
- Contact tracking and management—A classic CRM function, essential for all customer-facing operations.
- Marketing campaign tracking—Marketing can monitor campaign performance and fine-tune its strategy.
- Call Center tracking—Call Center tracking helps customer service managers evaluate and optimize support functions.

#### اتوماسیون فعالیت های کسب و کار

ویژگی چهارم یک راه حل اثر بخش CRM، اتوماسیون مناسب فرایندها توسط آن نرم افزار است. از قدیم الایام از اولین وظایفی است برای هر سیستم کامپیوتری در نظر گرفته می شده است، همین اتوماسیون فرایندها در کسب و کار بوده است. و بنابراین بیراه نیست که یک از مهمترین فاکتورهای سنجش اثربخشی نرم افزارها را کیفیت اتوماسیون فرایندهای سازمانی توسط آن نرم افزار خاص بدانیم.

مهمترین حوزه های فعالیت در یک سیستم CRM سازمانی به سه دسته کلی تقسیم می شوند:

اتوماسیون فعالیت های حوزه ی بازاریابی: مثال: Campaign های تجدید عضویت اتوماتیک

اتوماسیون فعالیت های حوزه ی فروش: مثال: اتوماسیون کارهای کاغذی؛ پرکردن فرم ها، پروپوزال ها، نقل قول ها، نامه ها، معاهده ها، همچنین

اتوماسیون ورود داده ها، مراحل فروش و ...

اتوماسیون فعالیت های حوزه ی خدمات: مثال: واسط وب بیس سلف سرویس، پروتکل جریان کار، مسیریابی مراکز تماس

برای جمع بندی در مقام مقایسه، قاعدتاً نرم افزاری اثر بخشی بیشتری دارد که بتواند در اتوماسیون این فرایندها قدرت و امکانات بیشتری نشان

دهد.

### 4 - Automation

- Marketing automation: Examples include automated lead scoring and distribution, and automatic renewal campaigns.
- Sales Force Automation: automate paperwork such as proposals, quotes, letters, and contracts, as well as data entry, sales stages, and forecasting rules.
- Service Automation: may include web-based self-service interfaces for customers, as well as automated data entry, workflow protocol, and call center routing.

#### تطبیق پذیری با شرایط

ویژگی پنجم یک راه حل اثر بخش CRM، قابلیت تطبیق پذیری آن بسته ی نرم افزاری با شرایط، ویژگی ها و مشخصات اقتضایی است که هر

کسب و کار برای خودش دارد.

مصادیق اصلی مفهوم تطبیق پذیری عبارتند از:

قابلیت ها و امکانات گزارش دهی و تحلیلی آن نرم افزار خاص که باید هر چه بیشتر قابلیت تطبیق با نیاز کاربران را داشته باشد.

قابلیت *customization* نرم‌افزار از لحاظ معماری است، چرا که هر کسب و کاری به همراه فرایندهای داخلی خودش مدام در حال تکامل است و نرم افزار باید با پشتیبانی پرسنل *IT* سازمان، باید قابلیت همراهی با این تکامل تدریجی را در خود داشته باشد و نباید از آن عقب بیافتد. تطبیق سیستم با سازمان از حیث ابعادی تمامی فعالیت‌های یک کسب و کار که در سازمان‌های بزرگ، دارای حوزه‌ی وسیعی است، باید توسط امکانات موجود در نرم افزار تحت پوشش قرار بگیرد.

### سطح تطبیق پذیری واسطها با زیر ساخت فعلی *IT* در سازمان

در نظر گرفته شدن مشخصه‌ها و ویژگی‌های ویژه‌ای که هر صنعت به طور مشخص داراست. از یک زاویه ی کلی، نباید به *CRM* به عنوان یک بسته‌ی نرم افزاری آماده که برای راه اندازی فقط نیاز به خرید و نصب دارد نگاه کرد، بلکه در مورد هر بسته نرم‌افزاری در سازمان در هر حوزه‌ای که باشد، باید به عنوان ابزاری به آن نگاه کرد که برای استفاده‌ی موثر از آن در سازمان، نیاز به تطبیق آن بسته با شرایط ویژه‌ی آن سازمان هم از حیث درون سازمانی و هم از حیث درون برون سازمانی صنعت آن کسب و کار هست.

#### 5 - Adaptability

- Flexible reporting and analysis tools that can be customized to fit different user needs.
- Customizable architecture, enabling IT staff to mold the system as business processes and CRM requirements evolve.
- Scalability.
- Interfaces to provide for continuity between the CRM system and the rest of the company's IT infrastructure.
- Industry-specific features.

### تجربه شرکت هواپیمایی *Siebel Business Analytics* و *Alaska Airlines*

وفاداری مشتریان در صنعت هواپیمایی بسیار حیاتی است. شرکت هواپیمایی *Alaska Airline* در راستای هدف راضی نگه‌داشتن مشتریان اقدام به جمع آوری اطلاعات زیادی از بازار کرده بود تا بتواند به درک وسیعی از مشتریان برسد. اما در مقابل مشکل اصلی شرکت هم خودش را از همین جا بروز کرد، و آن اینکه به دلیل آنکه حجم عظیمی از اطلاعات و داده‌ها از طریق سیستم‌های فعال در نقاط و بخش‌های شرکت که سیستم‌های متنوعی هم بودند، جمع‌آوری شده بود عملاً تحلیل و استنتاج از آنها امکانپذیر نبود و این حجم عظیم از اطلاعات جمع‌آوری شده عملاً بلااستفاده مانده بودند. راه‌حلی که در نهایت به کمک این شرکت هوایی در این مشکل آمد، استفاده از یکی از ابزارهای نرم‌افزاری به نام *Siebel Business Analytics* بود که بعد از نصب و استفاده از آن مزیت‌هایی را در اختیار این شرکت قرار داد که عبارتند از: شفافیت داده‌ها و یکپارچگی اطلاعات: با استفاده از این نرم‌افزار و با تکیه بر زیرساخت یکپارچه آن بسیاری از بخش‌های شرکت که اطلاعات مستقل و مجزایی را تولید می‌کردند، در بستر این نرم‌افزار به صورت یکپارچه فعالیت کردند و در سایه‌ی آن یکپارچگی و هماهنگی بین منابع مختلف تولید اطلاعات ایجاد شد و بنابراین در سطح کلی شرکت، داده‌ها در یک قالب استاندارد به طور یکپارچه و شفاف و قابل فهم درآمدند.

ارائه‌ی داشبوردهای ویژه سفارشی شده: که مدیران در بخش‌های مختلف با استفاده از این داشبوردها که متناسب با نیازمندی‌های خاص آنها طراحی شده بود، قادر شدند که اطلاعات دسته‌بندی شده و کاملاً کاربردی را قالب‌های مختلف نمودار و شکل و تصویر از سیستم دریافت کنند و مبنای عمل خودشان در فعالیت‌ها قرار دهند.

تعریف و زمینه‌سازی برای سنجش و پایش شاخصه‌های کلیدی، که تا پیش از این امکان اندازه‌گیری و کنترل آن برای شرکت وجود نداشت. این شاخصه‌ها که بر مبنای تحلیل عمیق اطلاعات جمع‌آوری شده‌ی سیستم اندازه‌گیری و ارائه می‌شدند، نمودی از رفتار کلی مشتری بودند و ابزاری به عنوان کمک دست سیاستگذاران و مدیران شرکت برای طراحی و ترسیم خطوط کلی حرکتی آنها شدند.



### تجربه شرکت Siebel call center , Horizon Healthcare

این شرکت بزرگترین ارائه دهنده‌ی بیمه درمانی در ایالت *New Jersey* آمریکا است. مشکل این شرکت از آنجا شروع شد که با توجه به گسترش روزافزون فعالیت‌های آن و بیمه‌شوندگانی که خدمات خود را از این شرکت دریافت می‌کردند، عملاً ارائه خدمات با مشکلات جدی مواجه شده و تقریباً غیرممکن شده بود. علت این امر از آنجا ناشی می‌شد که همه‌ی نمایندگی‌های ویژه برای رسیدگی به دعاوی مراجعہ کنندگان و دسترسی به اطلاعات هر یک از آنها نیازمند این بودند که بین ۵ سیستم اطلاعاتی مختلف به جستجوی اطلاعات بپردازند و این بسیار زمانبر و خسته‌کننده بود و سیستم را با ناکارآمدی بالایی مواجه کرده بود. راه‌حلی که به کمک این شرکت آمد یکی دیگر از ابزارهای نرم‌افزاری تولید شده توسط شرکت بزرگ *sibel* بود که با عنوان *Siebel call centre* شناخته می‌شود. این بسته نرم‌افزاری با ورود خود به شرکت و اتوماسیون عملیات اولیه‌ی ارائه خدمات به مشتریان که بستری بود برای یکپارچه‌سازی همه‌ی سیستم‌های پیش گفته، علاوه بر افزایش سرعت خدمات، اثربخشی فعالیت‌ها و سطح رضایتمندی مشتریان را بالا برد و در مقابل پرسنل داخلی را هم از آن همه کار اضافه که باعث ناکارآمدی سیستم شده بود، نجات داد.

مزایای عمده پیاده سازی سیستم *Siebel call centre* در شرکت *horizon healthcare* عبارتند از:

یکپارچه سازی در سیستم رسیدگی و پردازش دعاوی مراجعین: که تکنولوژی بکار رفته در سیستم جدید با دسترسی به سیستم‌های موجود و پیمایش آنها، اطلاعات مربوطه را به سرعت استخراج می‌کرد و در نتیجه مدت زمان لازم برای بسیاری از فعالیت‌ها کاهش پیدا می‌کرد و دقت افزایش می‌یافت. در حقیقت سیستم جدید بستری شده بود برای یکپارچه‌سازی اطلاعات سیستم‌های موجود در شرکت که در گذشته در حال فعالیت بودند.



اتوماسیون بخش مهمی از فعالیت پاسخ گویی به دعاوی: که با استفاده از پورتال‌های ویژه‌ای با استفاده از خدمات سلف سرویس به ارائه خدمات به مراجعین می‌پردازند، ارائه شد. این پورتال‌ها این قابلیت را داشتند که مراجعین برای دریافت بسیاری از اطلاعات پایه مورد نیاز خود دیگر نیازی به مراجعه حضوری یا تماس با *callCenter* نداشته باشند و خودشان به شکل سلف سرویس به اطلاعات مورد نیاز دسترسی پیدا کنند.

در مجموع نتایجی که از پیاده سازی سیستم *Siebel call centre* در شرکت *horizon healthcare* حاصل شد:

- کاهش ۲۰٪ زمان متوسط ارائه ی خدمات به مراجعین
- افزایش ۲۰۰ هزار نفری در تعدا مشتریان
- استفاده ی ۳۰ هزار نفر از مشتریان از خدمات ارائه شده بر روی پورتال‌ها
- ۲.۱ میلیون دلار صرفه جویی در هزینه‌های شرکت

<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ A successful enrollment drive left Horizon, New Jersey's largest health insurer, with more new members than its call center could handle. The real problem was a byzantine claims processing system that required customer service representatives to navigate five different systems to access claims information.</li> <li>✘ Siebel Call Center streamlined Horizon's customer support operation by providing a comprehensive data interface and automating basic service functions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Integration. Rather than dismantle the whole claims processing system, Horizon implemented Siebel Call Center technology to 'surround' the existing system and instantly pull out all the data relevant to the service request.</li> <li>✘ Automation. New online portals enabled providers and plan members to access information on their own, alleviating call center traffic.</li> </ul> <p>The results : call wait times are down 20% despite an increase of 200,000 more customers. Nearly 30,000 users consult the automated portal for basic claims information. All in all, Horizon's customer service enhancements have realized an initial cost savings of \$2.1 million.</p>
--	---

### تجربه شرکت مالی *Seminole* در استفاده از *Entellium eSales Force*

مشکل این شرکت افزایش شدید در مخارج بازاریابی این شرکت در حوزه ی *lead management* بود.

*Lead management* (مدیریت استعلامات مشتریان)، در مورد مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، سیستم‌ها و متدها بکار می‌رود که با استفاده از تکنیک‌های مختلف بازاریابی به دنبال شکل‌دهی و ایجاد مجموعه‌ای جدید از مشتریان بالقوه برای شرکت هستند. *Lead management* در حقیقت فعالیتی است که مقدم بر مدیریت فروش و مدیریت روابط با مشتریان قرار می‌گیرد. در *lead management* روی یک مجموعه از مشتریان کار می‌کنیم تا آنها را به سمت شرکت خود متمایل و به خرید متقاعد کنیم و آنها را تبدیل به مشتریان بالقوه کنیم. از زمانی که مشتری تصمیم به خرید گرفت در حوزه ی *sales management* و بعد از خرید، در حوزه ی *CRM* قرار می‌گیرد. بنابراین همانطور که می‌بینید بین این مفاهیم در حوزه کسب و کار شرکت وابستگی و ارتباط بسیار زیادی وجود دارد. گذشته از این مفاهیم، ابزارهای جدید نرم‌افزاری *CRM* سعی می‌کنند تا برای همه این مباحث نزدیک به هم ماجول‌ها و ابزارهایی در خود تعبیه کنند، که آنها را از حیث بستر داده ای و اطلاعاتی یکپارچه و هماهنگ کنند. این فعالیت‌ها معمولاً بده بستان اطلاعاتی زیادی را با هم دارند. شرکت *Seminole* هم به دنبال ناکارآمدی و افزایش مخارج شرکت خودش در مباحث *lead management* که رقم ماهانه‌ی آن به حدود ۶۰ هزار دلار بالغ می‌شد، بسته‌ی نرم‌افزاری را خرید که عنوانش *Entellium eSales force* است.

این بسته نرم‌افزاری دو قابلیت کلیدی را در اختیار شرکت قرار داد:

قابلیت *data tracking*: نرم افزار طیف وسیعی از اطلاعات در مراحل مختلف چرخه ی خرید مشتریان را از گام های اولیه ی *lead management* مانند *generationlead* گرفته تا بررسی رضایت مشتریان که از مراحل حفظ روابط بلند مدت با مشتریان است، تحت پوشش

خودش قرار می‌داد. آقای جری واکر (معاون عملیات شرکت) می‌گوید: "شما هیچ وقت نمی‌دانید در آینده چه بخشی از اطلاعات برای شما ارزشمند خواهد بود." این جمله تاکید بر ثبت و ضبط همه‌ی اطلاعات و رفتار مشتری است.

گزارش گیری انعطاف پذیر: کارکنان از طریق یک واسط تحت وب می‌توانستند هر معیاری را برای تهیه‌ی گزارشات متنوع و در لایه‌های مختلف کارشناسی، عملیاتی و مدیریتی ایجاد کنند.

در مجموع شرکت استراتژی CRM خود را به شکل قابل توجهی نسبت به گذشته متکاملتر کرد و در میزان اهمیت و دستاورد استقرار این سیستم در شرکت، این نقل قول از آقای واکر گویاست.

آقای واکر: "نرم افزار entellium یکی از محورهای کلیدی و بخش های کامل و بی نقص از فرآیند توسعه‌ی شرکت ما بود."

<ul style="list-style-type: none"> <li>× A steady increase in business volume prompted Seminole Funding to take a critical look at its overtaxed lead management system. The company's marketing expenditure had ballooned to \$60,000 a month in lead generation costs, but many of these leads were not making it through to the sales team.</li> <li>× Seminole implemented the CRM provider's eSalesForce software in order to track leads through the sales pipeline.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Data Tracking. Entellium's CRM tracks customer data at every stage of the sales cycle, from receipt of lead to customer satisfaction. "You never know what information is going to be valuable later," observes VP of Operations Jerry Walker.</li> <li>× Flexible Reporting. A web-based interface enables employees to develop new reporting metrics as needed. Marketing and sales staff can track leads, and managers can analyze key data such as closed loan amounts or average length of the sales cycle.</li> </ul> <p>Seminole scaled its CRM strategy to its evolving needs. Walker reflects: "Entellium has been an integral part of our expansion."</p>
---	--

### تجربه شرکت صنایع الکترونیک شارپ در استفاده از Pivotal Market First

این شرکت توانست توسط نرم افزار CRM در کمتر از یک سال، تعداد استعمال خود را ۱۰ برابر کند و هزینه‌های سرانه‌ی هر استعمال را تا ۸۵٪ کاهش دهد. همچنین در این بین هزینه‌های تبلیغات نیز تا ۲۸٪ کاهش پیدا کرد.

مفهوم *lead* را با یک مثال روشن می‌کنم: فرض کنید شخصی از بیخوابی رنج می‌برد و جلوی تلویزیون دراز کشیده، در بین تبلیغات، آگهی یک تشک با مشخصات کیفی متعدد او را به این فکر می‌اندازد که بی خوابی‌اش ناشی از تشک نامناسب است. پس با شماره‌ی اعلام شده در آگهی تماس می‌گیرد و می‌خواهد که بروشور محصول برایش ارسال شود. در این مثال به این فرد یک *lead* یا استعمال گفته می‌شود. از طرفی در سمت شرکت هم مدیریت استعمال را داریم که توسط این سیستم، مدیریت و رسیدگی مناسب به درخواست‌ها را دنبال می‌کند تا هر یک از این درخواست‌ها به یک خرید منجر شوند. بعد از مدیریت استعمال، مدیریت فروش و CRM قرار می‌گیرند که ادامه دهنده و کامل کننده بحث *lead* هستند.

*Lead* (استعمال): فردی که با استفاده از تبلیغات یک شرکت بر آن می‌شود تا با شرکت تماس حاصل کند و اطلاعات کافی در مورد آن محصول یا خدمتی که شرکت ارائه می‌کند کسب کند به قصد خرید.

*Lead management*: مدیریت و پاسخگویی به درخواست‌ها تا این درخواست‌ها به خرید منجر شود و بعد از *sales lead management* و سپس CRM قرار می‌گیرند.

نرم افزار *Pivotal Market First* که این شرکت برای خود انتخاب کرده بود، دو قابلیت کلیدی داشت که در موفقیت پروژه نقش مهمی را ایفا کرده بود:

داده‌های *real time*: دسترسی کارکنان واحد بازاریابی شرکت به داده‌های دقیق مشتریان به صورت *real time* اتوماسیون فعالیت‌ها: که در سطح قابل قبول و با کیفیت که ارتباط این شرکت را با کلیه توزیع کنندگان خودش را به شکل مکانیزه و اتوماتیک در آورده بود، و بنابراین تیم بازاریابی می‌توانست با قیمت‌گذاری‌های رقابتی و تبلیغات پیشبردی، عکس‌العمل‌های سریع و مناسبی را در مقابل حرکت‌های بازار از خود نشان بدهد. قابلیت عکس‌العمل سریع در برابر تغییرات. همچنین سیستم به صورت اتوماتیک هر یک از *lead* ها را به نزدیکترین فروشنده (که از طریق یک داشبورد با سیستم مواجه است)، هدایت می‌کرد.

<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ In less than a year, using CRM technology, Sharp Electronics was able to increase the number of qualified leads ten-fold, reduce cost per lead by 85%, and cut advertising costs by 28%.</li> <li>✘ Sharp's marketing department used the CRM application to fine tune campaigns, manage leads, and communicate more efficiently with dealers nationwide.</li> </ul>	<p>Features instrumental in the company's success included:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Real-Time Data. The availability of accurate and timely customer data enabled Sharp's marketing staff to target their campaigns.</li> <li>✘ Automation. MarketFirst automated communications with Sharp distributors, enabling the marketing team to respond instantly to market shifts with competitive pricing and promotions. The software also automatically routes leads to the nearest dealer, who interfaces with the system via a dashboard.</li> </ul>
---	--

### تجربه شرکت Aramark در استفاده از ACT

این شرکت، یک شرکت ارائه دهنده مواد غذایی است. در صنایع تامین مواد غذایی، قراردادهای فروش معمولاً تا سال‌های متمادی تمدید می‌شوند و چرخه‌ی خرید در آنها بسیار طولانی مدت است، لذا دسترسی به یک پایگاه‌داده‌ی یکپارچه از اطلاعات مشتریان، از ضرورت‌های آن برای حفظ روابط پایدار و بلند مدت با مشتریان است.

دو قابلیت کلیدی که بسته نرم‌افزاری ACT برای شرکت بوجود آورد:

یکپارچه‌سازی حجم زیادی از داده‌ها و اطلاعات مشتریان شرکت بر بستر این نرم افزار بود که برخی از این اطلاعات فقط در ذهن سرپرستان نمایندگی‌ها، جا خوش کرده بود و کاملاً پراکنده در شرکت توزیع شده بود.

دسترسی از راه دور به بانک اطلاعات یکپارچه‌ی شرکت، برای نمایندگی‌های شرکت که در کل کشور پراکنده‌اند.

در مجموع در این شرکت، این یکپارچه‌سازی و دسترسی جهانی به داده‌های مناسب و مربوط، روابط طولانی‌تر با مشتریان را پیش می‌برد و نیروهای فروش پراکنده را به همکاری ترغیب می‌کرد.

× For Aramark, a leading food service provider, keeping tabs on customers is absolutely vital. Food service features a long sales cycle and contracts extending for many years. Without a single, unified customer database, Aramark's sales representatives faced an uphill struggle to sustain long-term business relationships.

- × Data Integration. Sage ACT! consolidated Aramark's vast collection of customer information—some of it formerly located only in the rep's head—into a single database.
- × Remote Access. Field representatives nationwide access the database remotely via a customized interface, which presents exactly the information they need.

Universal access to relevant information promotes lasting relationships with clients and encourages collaboration among Aramark's dispersed sales force.

# مدیریت روابط مشتری

*Customer Relationship Management*  
*CRM*

فصل چهارم :

مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار

در مدیریت روابط مشتری

مدرس : محمد رضا داوری

## مقدمه

یکی دیگر از مباحث پایه‌ای مرتبط با روابط با مشتریان که در آن نگرش غالب، بررسی یکی از پیش نیازهای اساسی در پیاده‌سازی موفق مدیریت روابط با مشتریان در سازمان یعنی مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار است. همانطور که در مباحث قبلی بحث کردیم با پیاده‌سازی CRM در یک سازمان بسیار بیش از آنکه از دیدگاه ورود یک ابزار تکنولوژیک برخورد شود، می‌بایست نگاه، نگاه مدیریتی و سیستماتیک باشد. CRM در حقیقت یک استراتژی کلان است برای سازمان که طی آن همه ارکان و اجزای کسب و کار می‌بایست با رویکردی مشتری‌گرا مورد بازنگری و اصلاح قرار بگیرند. اینچنین رویکرد و تغییر بنیادینی را قاعداً نمی‌توان تنها با راه‌اندازی چند سیستم مبتنی بر فناوری نظیر آنچه که در بخش‌های قبلی درس به طور خلاصه معرفی کردیم، محقق کرد. اساساً چنین انتظاری که یک سازمانی با چرخه‌های کاری و فرهنگ کاملاً سنتی قادر شود تا در تمامی شئون خود به شکل مشتری محور عمل کند، انتظاری کاملاً غیر منطقی و بیهوده است. در این بخش می‌خواهیم مفهومی را معرفی کنیم که بوسیله آن کسب و کارها قادر می‌شوند تا فرایندهای خود را به طور عمیق بازبینی کنند و ضمن تغییرات بنیادین مورد طراحی مجدد قرار دهند. هدف اصلی این قسمت این است که ببینیم چطور می‌شود از طریق ابزاری که BPR یا مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار در اختیار سازمان قرار می‌دهد، فرایندهای سازمان را به طور مشتری محور بازسازی کرد.

## مسائل و مشکلات مسائل پیش روی سازمان‌های سنتی

با این بحث درک ضرورت تغییر نگاه به سازمان‌ها بیشتر امکانپذیر می‌شود. این مشکلات عبارتند از:

مشکلاتی که در هنگام سازماندهی نیروها در قالب ساختارهای مختلف سازمانی به صورت مسائل عملکردی بین وظیفه‌ای، بین بخشی و یا بین سلسله مراتب مختلف سازمانی پیش می‌آید. این دسته از مسائل زمانی واقع می‌شوند که یک فعالیت خاص می‌بایست در قابل هماهنگی و همکاری بین چند واحد سازمانی، بخش‌های مختلف وظیفه‌ای یا در سلسله مراتب مختلف سازمانی به انجام برسد.

مراحل مختلفی که در ایجاد ارزش افزوده نهایی تأثیر چندانی ندارند. معمولاً این گام‌ها، گام‌های زائد و اضافی هستند که به هیچ وجه در فرایند و مراحل ارائه محصول و خدمت ارزش آفرینی نمی‌کنند و تنها اتلاف منابع سازمانی را در پی دارند. مسائلی مثل کنترل‌ها و بازرسی‌های بی‌دلیل و زائد، کسب مجوزها و تأییدیه‌های بی‌دلیل و بی‌مورد و مواردی از این دست از این جمله گام‌های زائد اجرایی هستند که اگر شما با ساختارهای سازمانی در روش‌های سنتی آشنا باشید قطعاً به وفور در بین فعالیت‌های سازمانی به چشم می‌خورند.

نکته بعدی توقفات زیاد در چرخه اجرایی امور است. بدین معنا که انجام یک فعالیت ساده سازمانی در مراحل اجرایی خود بارها و بارها به دلایل مختلف با وقفه‌های زمانی مواجه می‌شود.

در حالیکه امکان انجام و پیشبرد برخی فعالیت‌ها به طور موازی هم وجود دارد و این خود باعث صرفه‌جویی در زمان خواهد شد، اما معمولاً در ساختارهای سنتی امور به صورت سری و پشت سر هم انجام می‌شوند که این مسأله خود یکی از ریشه‌های اصلی مبحث زمانبر بودن امور می‌تواند باشد. به دلیل ماهیت محدود ساختارهای سازمانی سنتی با پیچیده‌تر شدن امور و فعالیت‌های اجرایی رویه‌های اجرایی هم روز به روز پیچیده‌تر و گسترده‌تر می‌شوند که این خود موجب می‌شود که برای یک امر ساده روش‌های اجرایی بسیار پیچیده‌ای بوجود آید که در بسیاری از مواقع با بندها و تبصره‌های مختلف و استثنائات زیادی هم که در مورد اجرای آن بوجود می‌آید فرایندهای اجرایی بسیار پیچیده‌تر می‌شوند و این پیچیدگی درون سازمان رسوب می‌کند.

مشکل دیگر حجم بسیار زیاد دوباره‌کاری‌ها است که به دلیل خطاها و ناهماهنگی‌ها پیش می‌آید. یعنی در بسیاری از کارها در سازمان به دلیل اینکه بخش‌های مختلف در سازمان با هم هماهنگ نشده‌اند، دوباره‌کاری‌هایی بوجود می‌آید که باعث اتلاف زمان و هزینه خواهد شد.

عدم استفاده مناسب و حساب شده از فناوری اطلاعات در اجزای مختلف سازمان است که این امر خود باعث می‌شود که این سازمان‌های سنتی از مزایای IT محروم بمانند. از جمله مزایای IT برای سازمان عبارتند از:

اطلاعات دقیق و به موقع می‌شود.

اطلاعات یک بار وارد می‌شود و بارها استفاده می‌گردد.

قابلیت و ظرفیت پردازشی بالا بوجود می‌آید.

مجموعه موارد فوق سازمان‌ها و نگاه‌های سنتی با تمامی یا اغلب آنها دست به گریبان هستند.

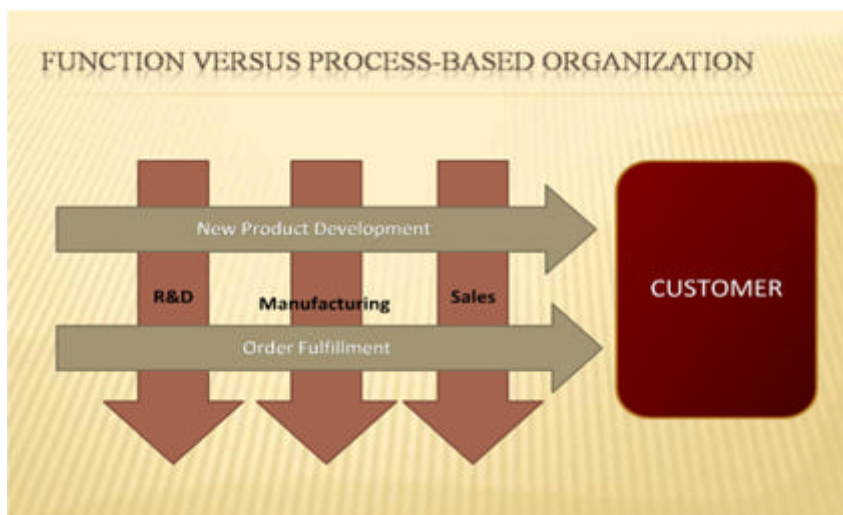
**PROBLEMS WITH CURRENT WORK ORGANIZATION**

- ✘ Cross-functional, cross-departmental, cross-hierarchical problems
- ✘ Too many non-value-adding steps (e.g. check, monitor, control, authorize, reconcile, transfer)
- ✘ Too many wait stages
- ✘ Sequential instead of parallel tasks
- ✘ Complex procedures with many exceptions
- ✘ Too much rework (due to errors)
- ✘ Not properly supported by IT:
  - + timely, accurate information
  - + input once, available to all
  - + processing capability where you need it.



آقایان *Short* و *Davenport* بر این اعتقاد هستند که بسیاری از فرایندهای جاری در یک شرکت محصول تصمیماتی است که واحدهای عملیاتی مختلف متناسب با مسائل و مشکلات روزمره خود و بدون توجه کامل به آثار بلندمدت آن اتخاذ می‌کنند. این در حالی است که بسیاری از فرایندها که در طول زمان دچار تغییرات تدریجی و نامحسوس شده‌اند، هیچ‌گاه از نظر وضعیت اثربخشی مورد سنجش مجدد قرار نمی‌گیرند. منظور از *ad-hoc decisions* در این نقل قول، همان تصمیمات اقتضایی و موردی است که واحدها بنا به مسائل و مشکلات روزمره خود اتخاذ می‌کنند. نکته بعدی در این نقل قول ضرورت نگرش اثربخشی محور به فرایندهای سازمانی است. دو بعد اصلی و چالش عمده در مسائل و فعالیت‌های سازمانی پیش رو داریم: ۱. کارایی (*efficiency*) که معادل نسبت خروجی‌ها به ورودی‌هاست و یک فاکتور خروجی محور است. ۲. اثربخشی (*Effectiveness*) که به معنای میزان تطابق دستاوردها، شیوه‌های اجرایی و خروجی‌های بدست آمده با اهداف تعیین شده برای هر فعالیت و فرایند است. هر چند تأکید بر افزایش کارایی یکی از اقدامات اساسی و چالش‌های روزمره مدیران سازمانی است اما حتماً باید توجه داشت که مبحث اثربخشی فرایندی در این بین نباید مور غفلت شود. این فاکتور یک مفهوم هدف گراست. یعنی که چقدر در سازمان به سمت اهداف تعیین شده در حال حرکت هستیم.

این محققان عقیده دارند که تغییرات تدریجی ناشی از تصمیمات مقطعی که اجتناب ناپذیر هم است، ممکن است این عارضه را به دنبال داشته باشد که به صورت کاملاً غیرمحسوس و در طول یک دوره زمانی بسیاری از فعالیت‌ها و فرایندها از جهت‌گیری‌های اولیه و اصیل خود منحرف شوند و در نتیجه کل سازمان در رسیدن به اهداف دچار مشکل می‌شود. پس باید در این امر دقت شود.





بحث عمده در این اسلاید مقایسه دو نگرش و نگاه تحلیلی به سازمانهاست که تحلیل گران در شناسایی و رفع مسائل سازمانی با آنها روبرو هستند. سوالی در ذهن شما ایجاد کردیم که اگر رویکردهای سنتی دچار مشکلاتی هستند چه نگاه جایگزینی می شود به جای آنها مورد استفاده قرار بگیرد؟ در اینجا می‌خواهیم رویکردی را که آن مشکلات را ندارد معرفی کنیم.

رویکرد اول که رویکرد نسبتاً سنتی تر به حساب می آید و در بسیاری از سازمانها رایج هست نگاهی است که در آن تحلیل وضعیت موجود سازمان یا به عبارت دیگر مدل سازی سازمان با توجه به حوزه های وظیفه‌ای یا فانکشنال به انجام می‌رسد. این همان چیزیست که خروجی مدل‌سازی شده سازمان را در قالب چارت سازمانی، شرح وظایف و اختیارات و مواردی از این قبیل محقق می کند که در شکل بالا فلش‌های عمودی مبین همین نوع نگاه سنتی و نگاه وظیفه‌ای به سازمان است.

در مقابل این نوع نگاه رویکرد دوم به جای اینکه نگاهش به سازمان یک نگاه ساختاری وظیفه‌ای باشد سعی می کند به سازمان به شکل فرآیندی نگاه کند. در واقع این نوع نگاه بیش از هر چیز به جای آنکه ساختار شکست وظایف را سرلوحه مدل‌سازی سازمان قرار دهد به فرایندهای اصلی و فرایندهای پشتیبانی که برای تحقق مأموریت اصلی سازمان لازم هستند توجه می کند.

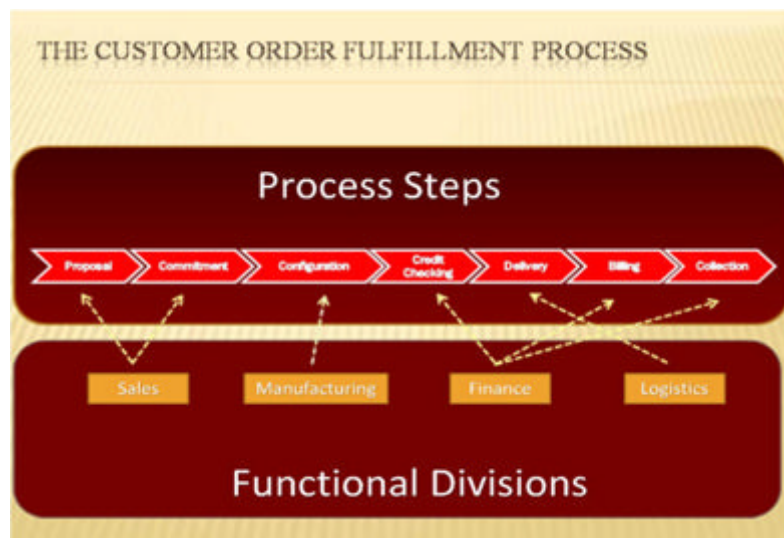
نکته مهم این است که رویکرد فرآیندی نسبت به رویکرد سنتی که رویکرد وظیفه‌ای یا فانکشنال هست چند مزیت عمده دارد:

اولین مزیتی که مهمترین مزیت هم هست این هست که شما قاعدتاً با مزایای نگرش سیستماتیک یا رویکرد سیستماتیک و کل نگر به سازمان آشنا هستید. نکته‌ای که وجود دارد این است که نگاه سیستماتیک و جامع‌نگر رویکرد فرآیندی به سازمان بسیار بیشتر و کاملتر هست.

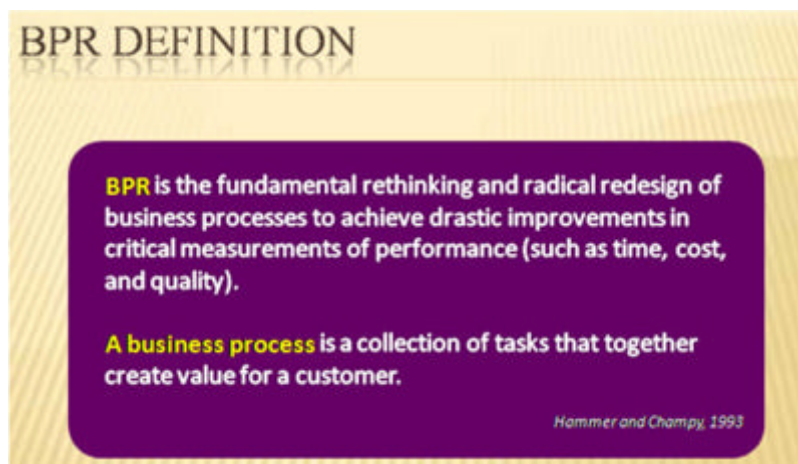
دوم اینکه به دلیل هدف محور بودن در نگاه فرآیندی معضلات مربوط به اثر بخشی فعالیت‌های سازمانی خودشان را بیشتر نشان می‌دهند. اثربخشی عبارتست از: میزان انطباق با اهداف از پیش تعیین شده. به دلیل اینکه در نگاه فرآیندی وقتی می‌خواهیم فرآیندی را مورد بحث قرار دهیم قبل از هر چیز نگاه می‌کنیم به اینکه این فرایند قرار است کدام بخش از هدف را پوشش دهد بنابراین خودبخود نگاه اثر بخشی محور بسیار قوی‌تر خواهد بود و بنابراین معضلاتی که در بخش اثربخشی فرآیندی داریم در نگاه فرایندگرا بیشتر خودش را نشان می‌دهد.

سوم اینکه رویکرد فرآیندی دید بسیار وسیع‌تر و کامل‌تری نسبت به فعالیت‌های سازمانی در اختیار تحلیلگران قرار می‌دهد.

اما علی‌رغم همه مزایا باید به این نکته توجه کرد که کسانی که می‌خواهند یکی از این رویکردها را در آینده انتخاب کنند باید به این نکته توجه کنند که معمولاً این دو رویکرد اگر به عنوان مکمل و به همراه هم و به شکل همزمان مورد استفاده قرار بگیرند، هم نگاه بسیار کاملتری در اختیار تحلیلگر قرار می‌دهند و هم باعث می‌شوند که اثربخشی فعالیت‌های بهبودی بیشتر خودش را هویدا کند.



برای روشن تر شدن تفاوت نگرش دو رویکرد فرایندی و وظیفه‌ای به یک فعالیت سازمانی مثالی از یک فرایند رایج در شرکت‌ها مورد اشاره قرار گرفته است همانطور که در شکل بالا می‌بینید فرایند مورد بحث ما در این شکل فرایند تکمیل سفارش مشتری است یعنی مشتری پس از تقاضایی که داشته یک سفارشی به سازمان می‌دهد و یک فرایندی در سازمان طی می‌شود تا به این سفارش مشتری پاسخگویی شود و مطابق سفارش او کالا یا خدمت در اختیار او قرار بگیرد. در قسمت بالا گام‌های اصلی این فرایند در قالب سلسله به هم پیوسته‌ای از فعالیت‌ها نشان داده شده است. بخش پائین هم مبین واحدهای وظیفه‌ای است که هر کدام به یک نحوی در انجام بخشی از امور فرایند تأثیرگذار هستند. در این مثال کاملاً مشخص هست که هر کدام از این دو نگاه به تنهایی قادر به ترسیم یک مدل از نحوه اجرای این فعالیت در سازمان هستند اما زمانی که هر دو این نگاه‌ها را به شکل مکمل و در کنار هم به کار می‌برد تصویر بسیار روشن‌تر و کامل‌تری از سازمان به دست می‌آورد.

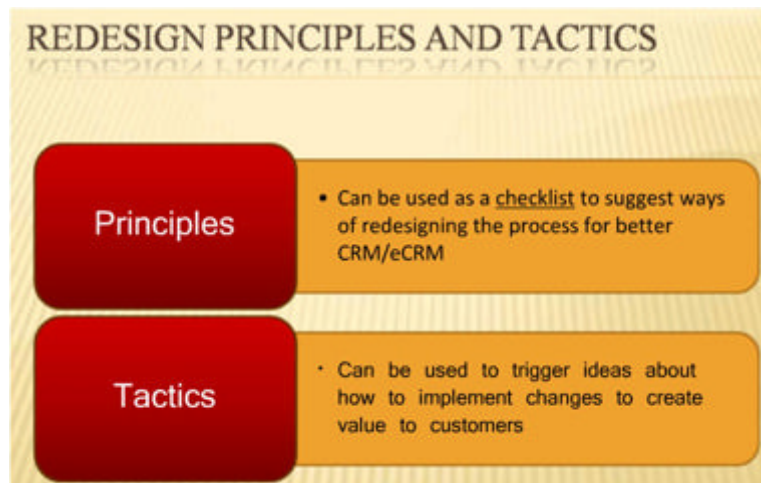


قصد دارم ابزاری برای کمک به مؤسسات و رفع مشکلات سازمان‌هایی با رویکرد فرایندگرا معرفی کنم. این ابزار راهگشا که برای سازمان‌ها بر اساس تجربیات موجود کارآمدی بسیار زیادی را از خود نشان داده *BPR* یا مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار (*business process re-engineering*) است. در این بخش با اصولی که باید در اجرای *BPR* مدنظر قرار بگیرد آشنا خواهید شد. بیایید تعریف واحدی از *BPR* داشته باشیم تا مفهوم و منظور از این واژه کاملاً مشخص شود:

*BPR* یک بازنگری اساسی و طراحی زیرساختی کاملاً رادیکال در فرایندهای کسب و کار هست که به دنبال بهبود چشمگیر در شاخص‌های عملکردی سازمان نظیر زمان و هزینه و کیفیت هست. از این نظر که *BPR* با سازمان و با فرایندهای سازمانی به شکلی کاملاً بی‌پروا برخورد دارد شاید بتوان گفت این مفهوم در مقابل مفهومی تعریف شده که در مدیریت ژاپنی ذیل *total quality management* یا مدیریت جامع کیفیت که از آن به عنوان بهبود مستمر یاد می‌شود، در مفهوم بهبود مستمر معمولاً شرکت‌ها و سازمان‌ها به دنبال این هستند که به شکل مداوم در فرایندهای جاری خود تغییرات و بهبودهای کوچک ایجاد کنند و قاعدتاً تأکید اصلی آنها بر فرایند موجود می‌باشد ولی این قضیه در *BPR* کاملاً متفاوت هست یعنی در مهندسی مجدد نگاه کاملاً نگاهی رادیکال است یعنی هیچ وابستگی و پیوندی با فرایندهای گذشته ندارد همانند این است که بگوئیم به شکل کاملاً بی‌پروا کل فرایند سازمان و کل عملکردهای سازمان را از اول طراحی می‌کنند بنابراین اجرای آن بسیار ریسک‌پذیری بالایی دارد.

تعریف مفهوم یک فرایند کسب و کار عبارتست از اینکه یک فرایند کسب و کار مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و وظایف هست که به همراه یکدیگر و به شکل مکمل با هم یک ارزشی را برای مشتری فراهم می‌کنند که این همان چیزی هست که مبنای کسب و کار را فراهم می‌آورد یعنی اینکه مشتری

حاضر می‌شود بابت این ارزش افزوده به شما پول بدهد یعنی این که در ازای این ارزش افزوده از شما محصولی دریافت می‌کند یا اینکه منتج به ارائه یک خدمت به مشتری خواهد شد.



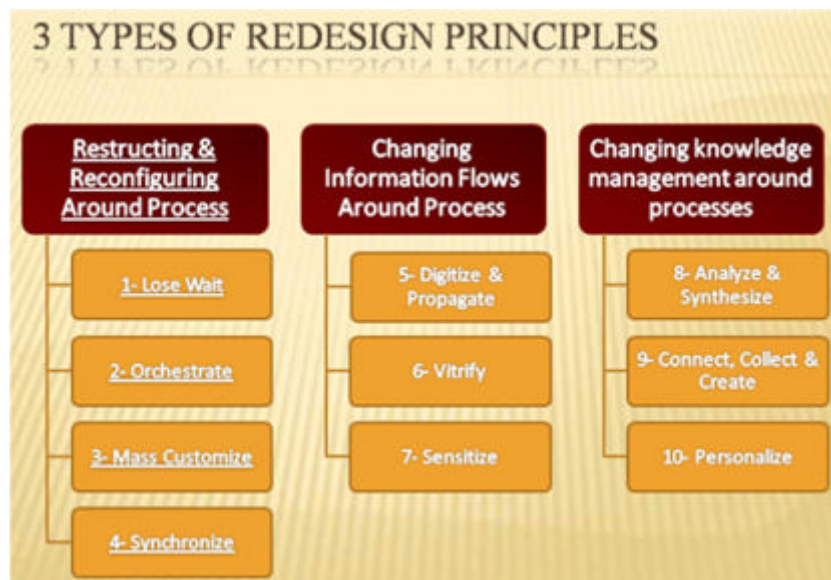
از اینجا به بعد قصد داریم با مبحث مهندسی مجدد فرایند به شکل اجرایی تر درگیر شویم و با بعضی از روش‌های اجرای عملی همچنین رویکرد جدیدی آشنا شویم و از آنها بتوانیم استفاده کنیم. برای این مسأله از اینجای بحث به بعد با دو مفهوم بسیار سرو کار داریم. یکی از مفهوماها مفهوم *principles* یا اصول *redesign* یا اصول طراحی مجدد است و دیگری تاکتیک‌های طراحی مجدد است که اجمالا به معنی این مفهوماها می‌پردازیم.

*Principles*: در حقیقت اصول، فهرست یا چک لیستی از راه‌های پیشنهادی هستند که شما به کمک آنها می‌توانید فعالیت طراحی مجدد فرایندها را به شکل بهتر و اثربخش‌تر انجام دهید تا در نهایت به *CRM* کاملتری دست پیدا کنید. در کنار اصول، تاکتیک‌ها راه‌هایی هستند که به کمک آنها اصول قابل پیاده‌سازی می‌شوند یعنی راه‌هایی که از طریق آنها اجرای تغییرات در سازمان برای نیل به افزایش ارزش‌آفرینی برای مشتری به شکل بسیار ساده‌تر امکان پذیر می‌شود. به طور خلاصه اگر بخواهیم جمع بندی داشته باشیم از این به بعد به شما یک دسته از اصول و روش‌های پیاده‌سازی آن اصول را آموزش می‌دهیم تا در حین اجرا بتوانید از آنها استفاده کنید.

<p><b>PRINCIPLE 0: STREAMLINE</b></p> <p>✘ Ground zero common sense principle!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Remove waste</li> <li>+ Simplify</li> <li>+ Consolidate similar activities</li> </ul>	<p>مهمترین و ریشه‌ای ترین اصل در مهندسی مجدد فرایندها که همواره باید مدنظر تحلیلگران و بهبوددهندگان سیستم قرار بگیرد آن است که تا حد ممکن با مینا قرار دادن یک عقل سلیم فرایند انجام امور در سازمان شناخته و بعد از تجزیه و تحلیل کافی ساده سازی شود. این اصل یعنی تسهیل کردن فعالیت‌ها و کارها به طرق زیر انجام می‌شود:</p> <p>از بین بردن زواید (زوائد زمانی، مواد اولیه، ملزومات انجام کار) ساده سازی و رفع پیچیدگی های بی مورد فرایندها یکپارچه کردن و متصل کردن و یکی کردن امور مشابه (سعی می‌کند گام‌هایی که مشابه اند را با هم یکی کند تا فعالیتی که قبلا خیلی نفس گیر بود و منابع زیادی را تصاحب کرده بود ساده شود و منابع را برای فعالیت های ارزش زا آزاد کند تا هم مشتری و هم فروشنده سود ببرند.)</p>
---	---

یکسری از اصول کلی که باید در پیاده سازی BPR مورد نظر قرار بگیرد، در قالب یک نمودار معرفی می شود. همینطور که در این نمودار مشاهده

می کنید، ۱۰ اصل کلی برای طراحی مجدد معرفی شده در ۳ دسته کلی است :



دسته اول :

مربوط می شود به ساختاردهی مجدد و پیکربندی مجدد فعالیت های درون فرآیندهاست. طبق تعریف، فرایند سلسله فعالیت هایی است که، برای رسیدن به یک خروجی خاص طراحی شده اند. در این بخش به دنبال این هستیم تا فرایندها را ساختار دهی مجدد داشته باشیم: چهار اصل کلی وجود دارد :

۱. *lose wait*: در بازنگری فرایندها یک اصل اساسی را باید رعایت کنیم. زمان انتظار را تا حد ممکن کاهش بدهیم، به دلیل اینکه معمولاً زمان انتظار، علی رغم اینکه در زمان کلی ارائه خروجی تاثیر گذار است، اما این زمان انتظار هیچگونه ارزش افزوده ای را ایجاد نخواهد کرد، بنابراین آن بخش از فرمان هایی که موجب ایجاد ارزشی افزوده نمی شود را از بین ببریم. یکسری از مشخصات که برای اجرای این اصل پیشنهاد شده :

از جمله اینکه تا جایی که ممکن است آن فعالیت هایی که در زمان بندی پشت سر هم و سری و رشته ای قرار دارند به فرمی طراحی کنیم که به شکل همزمان شروع به فعالیت کنند.

نکته بعدی اینکه به جای اینکه ما یک فعالیتی که قرار است چند بار رفت و برگشت شود تا نتیجه نهایی تایید شود به جای آن بین گروه هایی که قرار است با هم کار کنند، همکاری ایجاد کنیم، یعنی اگر قرار است واحد ۱ و واحد ۲ بعد از چند مرحله رفت و برگشت یک فعالیتی را انجام دهند و نهایی کنند، آنها را در یک قالب تعاملی با هم همکار کنیم تا فعالیت نهایی زودتر به نتیجه برسد و زمان انتظار کاهش پیدا کند.

نکته بعدی اینکه یک فعالیت پشتیبان را به عنوان یک گیت ورودی برای یک فعالیت اصلی قرار ندهیم، به عنوان مثال یک فعالیت پشتیبانی مثل خدمات پشتیبانی یا یک فعالیتی مثل یک کنترل خاص یک تایید خاص مدیریتی، نباید به عنوان ورودی برای یک فعالیت روزمره و بسیار مهم قرار بگیرد. اگر قرار باشد این کنترل، ورودی قرار بگیرد، برای فعالیت روزمره اصلی، قاعدتاً با کوچکترین تغییر و تحولی در فرآیند پشتیبانی، فرایند اصلی متاثر خواهد شد و چنین اتفاقی تا حد امکان نباید بیفتد.

یک حرکت دیگر اینکه ما سفارشات را جمع آوری می‌کنیم، و وقتی به یک تعداد خاصی رسید، شروع کنیم به اقدام کردن و رسیدگی به سفارشات. این نمونه‌ی فعالیت *start-stop batch* است، یعنی تا قبل از اینکه به حد تعیین شده نرسیده باشد، فعالیت رسیدگی به درخواست را شروع نمی‌کنید، که تا حد ممکن این اتفاق نباید بیفتد. در بازنگری فرایندها باید به فرمی عمل کنید که هر سفارشی به محض رسیدن، برود در جریان رسیدگی قرار گیرد.

تا جاییکه ممکن است فعالیت‌های *up stream* را تسهیل کنیم، به فرمی که فعالیت *down stream* و پایین دستی دچار مشکل و گرفتاری و *waiting* نباشد.

RESTRUCTURE & RECONFIGURE THEM!  
PRINCIPLE 1: LOSE WAIT

Squeeze out waiting time in process links to create value

✦ Common Tactics:

- + Redesign time-sequential activities to be executed concurrently
- + Create closed-loop teams for quicker flexible interaction
- + Do NOT allow a support activity to gate a core value-adding process
- + Design for continuous flow rather than stop-start batches
- + Modify upstream practice to relieve downstream bottlenecks.

✦ Examples:

- + Flagstar Bank (MI, USA)

Flagstar<sup>®</sup> The New Wave in Banking<sup>™</sup>

۲. *ORCHESTRATE*: مربوط به هماهنگ کردن بخش‌های مختلف مجموعه است. زمانیکه شما یک فرایند را برای اجرا در سازمانی مصوب می‌کنید، با توجه به اینکه ما روز به روز می‌رویم به سمت کوچک سازی و تخصصی کردن سازمان‌ها، بخش زیادی از این فعالیت ضرورتی به باقی ماندنشان در سازمان وجود ندارد. طبق یک اصل کلی: اجازه دهید که تخصصی‌ترین و چابکترین و توانمندترین سازمان، اجرا کننده هر فعالیت باشد.

"Let the swiftest and the most able Enterprise execute"

این یعنی اینکه مثلاً وقتی یک فرایند تولیدی را وقتی مدلسازی می‌کنید که در بخش‌های مختلف، فعالیت‌های مختلفی را انجام می‌دهد، شما می‌توانید بعضی از این بخشها را از شرکت خارج کنید و برون سپاری کنید و بدهید به شرکت‌هایی که در این زمینه متخصص‌تر هستند. ممکن است نتیجه بازنگری شما زمانیکه فرایند را بازنگری کردید منتج شود به اینکه یک فرایندی که *source* شده در گذشته مجدداً برگردانید به داخل مجموعه و خود شما به صورت ورودی شروع به انجام فعالیت کنید.

ممکن است نیاز باشد یک فعالیت را با یک سازمانی دیگر به شکل شراکتی انجام دهیم.

نکته: در گام بازنگری (*redesign*) توجه کنید که چابکترین و توانمندترین شرکت عهده دار هر کدام از فعالیتها شود.

**RESTRUCTURE & RECONFIGURE THEM!**  
**PRINCIPLE 2: ORCHESTRATE**

**Let the swiftest and the most able Enterprise execute**

× **Common Tactics**

- + Partner a process with another enterprise (www.dw.com)
- + Outsource a process to another enterprise
- + Insource a process back into the enterprise (www.ups.com)
- + Route the process through an intermediary (www.chemdex.com)

× **Examples**

- + UPS
- + Chemdex

۳. *Mass Customize*: در سفارشی سازی تاکید می شود برای ایجاد توجه بیشتر به مشتری. نگاه اصلی ما آن است که مشتری را محور قرار بدهیم. یعنی اصولی که اینجا آموزش داده میشود، *BPR* خالص نیست بلکه اصولی است برای طراحی مجدد فرایند با رویکرد مشتری محور تنظیم شده است. یکی از مهمترین اصول مشتری محوری، سازمان ها هر چقدر پیشرفته تر میشوند، تاکیدشان بر این اصل سفارشی سازی انبوه بیشتر می شود. اصولی که می گویند، فرایند را تا جایی که ممکن است سوق دهیم به سمتی که در حد امکان سفارشی سازی در آن با تاکید بیشتری قرار گیرد. به فرمی که فرایند به شکلی انعطاف پذیر طراحی و باز طراحی شود که در هر زمانی و هر مکانی و با شیوه های مختلف قابل اجرا باشد.

*"Flex the process for ANY TIME, ANY PLACE, ANY WAY"*

وقتی که ابزارهای مختلف تکنولوژی را وارد می کنید، شما به عنوان مهندسین فناوری اطلاعات باید بدانید که مقوله *BPR* برای شما یک مبحث کاربردی است اما مبحث خاص رشته شما نیست. در کنار فرایند *BPR* خیلی به مهندسین *IT* قوت داده می شود زیرا که تا حدود زیادی مهندسی مجدد فرایندها به شکلی که منجر به افزایش بازدهی فرایندها بشود، مستلزم استفاده ی هر چه بیشتر از مظاهر فناوری اطلاعات است. یعنی شما بدون استفاده از این ابزارهای تکنولوژی که غالباً در شکل ابزارهای فناوری اطلاعات خودشان را نشان دادند، خیلی امکان مانور بر روی بهبود فعالیت ها نخواهید داشت.

**RESTRUCTURE & RECONFIGURE THEM!**  
**PRINCIPLE 3: MASS-CUSTOMIZE**

**Flex the process for ANY TIME, ANY PLACE, ANY WAY**

× **Common Tactics:**

- + Flex access by expanding the time window for the process
- + Flex access by migrating the physical space in which the process happens ([www.sunglasshut.com](http://www.sunglasshut.com))
- + Create modular process platforms
- + Push customization to occur closest to the customer
- + Enable dynamic customization of product offerings  
[www.dell.com](http://www.dell.com)

× **Examples:**

- + DELL



*Synchronize*: بخش‌های فیزیکی و بخش‌های مجازی‌ای که برای یک فرایند ترسیم می‌شود باید تا حد امکان با هم هماهنگ شده (*Synchronize*) عمل کنند و این وظیفه بر عهده کسی است که فرایند را طراحی مجدد می‌کند. این خلاقیت تحلیل گر است که تعیین می‌کند بازدهی فرایند چقدر بهبود پیدا کرده است.

**RESTRUCTURE & RECONFIGURE THEM!**  
**PRINCIPLE 4: SYNCHRONIZE**

**Synchronize the physical and virtual parts of the process**

× **Common Tactics:**

- + Match the offerings on the physical and virtual parts of the process
- + Create common process platforms for physical and electronic processes ([www.cvs.com](http://www.cvs.com))
- + Track the movement of physical products electronically

× **Examples:**

- + Borders Books
- + CVS Corporation




دسته اول، آن دسته از اصولی بودند که تکیه داشتند بر سازماندهی مجدد هر فرایند.

دسته دوم از اصول طراحی مجدد، مربوط می‌شوند بر آن دسته از اصولی که بر بهبود جریان اطلاعات حول هر فرایند، تاکید دارند.

شما هر فرآیندی را که در سازمان در نظر می‌گیرید - چه در شرایط موجود، چه در شرایط بهبود یافته- هر فرآیند تشکیل شده از یکسری فعالیت- هاست که به شکل سلسله ای یا موازی در کنار هم چیده شده اند و در ازای یک سری ورودی و خروجی ها، منتج به تولید محصول نهایی فرآیند می

شوند. اگر یک فعالیت خاص را در مورد یک فرایند نمونه در نظر بگیریم، علاوه بر همه ورودی‌ها و خروجی‌هایی که ممکن است آن فعالیت خاص به شکل فیزیکی داشته باشد، یک دسته از ورودی‌ها و خروجی‌های عمده‌ی هر فعالیت، ورودی‌ها و خروجی‌های اطلاعاتی آن فعالیت است. یعنی شما برای انجام هر فعالیت، علاوه بر ورودی‌های فیزیکی، ممکن است نیازمند یکسری ورودی‌های اطلاعاتی باشید تا فعالیت را به شکل مناسب انجام دهید.

از آن طرف، بعد از آنکه فعالیت خاتمه پیدا کرد که خروجی‌های فیزیکی فعالیت تهیه می‌شود و ارائه می‌شود، در هنگام انجام هر فعالیت یک دسته از خروجی‌ها هم به عنوان *sub-product* هر فعالیت تهیه می‌شود که این ورودی‌ها و خروجی‌های اطلاعاتی که بدان *flow* یا جریان اطلاعاتی که در حول یک فرایند اجرا می‌شود، گفته می‌شود. در کنار تغییر پیکربندی فعالیت‌ها (عمل اصلی در *BPR*) باید تغییر در جریان اطلاعات هم انجام دهید. یعنی در این سه تا اصلی که ارائه می‌شود، تمرکز بر روی آن است که ما جریان اطلاعات اطراف یک فرایند را بهبود بدهیم.

*Digitize and Propagate*: اطلاعات یک فرایند را به شکل مناسب دیجیتالی کنید و به شکل مناسب این اطلاعات را منتشر کنید. یعنی شما اطلاعاتی را که می‌خواهید در مورد یک فرایند جمع‌آوری کنید در منبعی که آن اطلاعات تولید می‌شود آن را جمع‌آوری کنید. علتش آن است که اگر این اطلاعات را از آن منبع اصلی دریافت کنیم، قبل از آنکه این اطلاعات-خارج از محیط مجازی و خارج از ابزارهای تکنولوژی که برای این امر در نظر گرفته شده- شروع کند به دست به دست گشتن؛ طبیعتاً دقت و سرعت و کیفیت اطلاعات جمع‌آوری شده نسبت به حالتی که چند دست طی شده یا از یک منبع فرعی جمع‌آوری شده بهتر خواهد بود.

تاکتیک‌های عمومی:

به عنوان مثال تاکتیک‌های گفته شده با رویکرد مشتری محوری شما اطلاعاتی که می‌خواهید از مشتری کسب کنید لزومی ندارد فرم فیزیکی بدهید مشتری که آنرا پر کند بعد فرم فیزیکی را به اپراتور بدهید تا آن اطلاعات را وارد کند. تا جایی که امکان دارد ورود اطلاعات و ورود داده‌ها را سوق دهید به منبع اصلی که خود مشتری است.

تا جایی که ممکن است فرایند گردش اطلاعات را در سازمان خودتان به شکل *paperless* انجام دهید. به جای اینکه بخشی از اطلاعات به صورت دیجیتالی جمع‌آوری شود، بخشی پرینت گرفته شود و... بروید به آن سمت که کل گردش اطلاعات به شکل دیجیتالی و مجازی و *paperless* انجام شود این خودش در بالا رفتن دقت و کیفیت اطلاعات در سازمان مهم و موثر خواهد بود.

تا جایی که ممکن است برای جریانهای بالا دستی و پایین دستی خودتان - که برای نمونه، در مورد کسب کار تولیدی تبدیل می‌شود به کسانی که تامین کنندگان و کسانی که توزیع کنندگان محصولاتش هستند- تا جایی که ممکن است جریان اطلاعات را تسهیل کنید و به این افراد اجازه دسترسی مناسب به اطلاعات را بدهید و خودتان دسترسی به اطلاعات را به شکل مرکزی داشته باشید.

مثال مربوط به *walmart* است.

تا جایی که ممکن است ورود اطلاعات به فرایند را با آنجایی که تصمیم‌گیری اتفاق می‌افتد، فشرده کنید، یعنی همان جایی که اطلاعات جمع‌آوری می‌شود همانجا تصمیم‌گیری انجام بشود، که این به نوعی در کاهش زمان انتظار به شکل غیر مستقیم تاثیرگذار است.



INFORMATE THEM!  
PRINCIPLE 5: DIGITIZE AND PROPAGATE

Capture information digitally at the source  
Propagate it throughout the process

Common Tactics:

- + Shift data entry to customers and digitize it
- + Make the process as paperless as possible as early as you can (www.microsoft.com)
- + Make information more easily accessible upstream and downstream to those who need it (www.walmartstores.com)
- + Shrink the distance between the information and the decision

Examples:

- + E-wallets
- + Microsoft: job application process
- + Swedish police: issuance of passports

*Vitrify*: تا جایی که ممکن است اطلاعات مربوط به فرایند را به شکل کاملاً شفاف و *fresh* در اختیار کسانی که قرار است از آن اطلاعات استفاده کنند، قرار دهید، مثل یک ویتربین. به عنوان مثال گاهی اوقات به کسانی که مشتریان فرایند هستند، ذینفعان فرایند می‌گوییم. به این دلیل که وقتی با رویکرد مشتری محور فرایند ها را باز نگری می‌کنید، دیگر کارکنان داخلی، بعنوان یک بخش پشت صحنه ای نگاه نمی‌کنید.

وقتی یک فرایند را طراحی می‌کنید، همه کسانی که با این فرایند در تعامل هستند به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود:

۱- مشتری خارجی فرایند هستند که خروجی نهایی فرایند به آنها ارائه می‌شوند.

۲- افرادی که در داخل خود شرکت کار می‌کنند و مشتری داخلی فرایند به حساب می‌آیند.

به نوعی همه ذینفعان فرایند به شکل مشتری به آنها نگاه می‌شوند. یعنی نگاه مشتری محور نباید فقط به مشتریان خارجی و نهایی سازمان باشد.

بلکه همه طرف ها و به نوعی ذینفعان داخلی، مشتریان فرایند به حساب می‌آیند.

تاکتیک دیگر به نوعی همخوانی دارد با یکپارچگی اطلاعات با جریانی بالا دستی و پایین دستی که از آنها به عنوان شرکا نیز یاد شده. علاوه بر

اینکه باید دسترسی به اطلاعات مورد نیاز را برای مشتریان در سطح داخلی و خارجی تسهیل کنید، از طرف دیگر طراحی مجدد باید به شکلی باشد که

تبادل اطلاعات با شرکاء که در کنار شما قرار دارند نیز باید تسهیل شود.

مثال:

بحث نمونه *FEDEX* در فرایند حمل است. قابلیت پیگیری بسته پستی خودتان را در هر مرحله که باشد از طریق وب سایت میسر است، بنابراین

بحث شفافیت حداکثری یا در ویتربین گذاشتن از طریق شرکت ارائه شده است.

*MISQ*: یکی از معتبرترین نشریات *It* است. مقالاتی که برای نشریه ارسال میشوند در یک فرایند داوری قرار می‌گیرند و *review* می‌خورند و

فرایند طوری طراحی شده که مشتریان تعامل مستقیمی با خود داورها دارید.

INFORMATE THEM!  
PRINCIPLE 6: VITRIFY

Provide glasslike visibility through fresher & richer information about the process

Common Tactics:

- + Provide on-demand tracking information for customers of the process
- + Design standard partner interface processes for seamless exchange of information

Examples:

- + FEDEX: shipping process
- + MISQ: review process

*SENSITIZE*: افزایش حساسیت فرایند است. زمانیکه تعداد مشتریان سازمان زیاد میشود یا ذینفعان یک فرایند تعدادشان از حدود کنترل فیزیکی خارج می شود شما باید تمهیداتی بیاندیشید که فرایند نسبت به هر گونه مشکلی خود به خود از خودش حساسیت نشان دهند. به عنوان مثال، بخش گرفتن باز خورد از مشتری در نظر بگیرید. در بعضی از سایت ها یک لینک های وجود دارد که اگر با لینک خرابی مواجه شوید مشتری این امکان را دارد که گزارش کند که لینک شکسته است. البته در تکنولوژی های پیشرفته تر، به شکل مکانیزه در آمده یعنی نیازی به ارا نه مشتری نیست خود سیستم به شکل اتوماتیک هر مشکلی که در گوشه سایت اتفاق بیافتد بلافاصله از خودش حساسیت نشان می دهد.

یکی از رویکرد ها این است که هر فرایندی که طراحی می کنید به نوعی قابلیت را در مشتری ببینید که مشتری بازخورد بدهد نسبت به عدم عملکرد مناسب سیستم.

برخی از نرم افزار ها به شکل هوشمند تشخیص می دهند که در جاهایی اگر فرایند دچار مشکل شده باشد چگونه باید *Reflex* های مناسب ارائه دهند به مشتری.

تحقیق های محیطی را به فرایند متصل کنید تا بتوانید بر تغییرات نظارت داشته باشید. بعضی وقت ها می توانید این تغییر و تحولات را نسبت به تغییرات محیطی حساس کنید. مثال: *hertz*: بحث فرآیند قیمت گذاری در این کمپانی به شکلی متصل شده به فرآیند بازار و محیط بازار که در مقابل کوچکترین تغییر و تحولات در بازار از خودش به شکل مناسب عکس العمل نشان می دهد و خود را با این تغییرات تنظیم می کند.



تا کنون در مورد دو بخش از بازمهندسی صحبت کردیم. دسته اول: وقتی می خواهیم یک فرآیند را بازنگری کنیم، چیدمان فعالیت ها را در درون فرآیند جابجا کنیم و پیکر بندی فعالیت ها را در آنجا بازنگری کنیم. و دسته دوم: تغییر و بازنگری در جریان اطلاعاتی بود که در اطراف یک فرآیند وجود دارد. دسته سوم: مربوط بدان است که چگونه ما مدیریت دانش داشته باشیم در اطراف یک فرآیندی که شناخته شده است و در حال اجرا است.

### *ANALYZE and SYNTHESIZE*: تجزیه و تحلیل و سنتز کردن و هضم کردن

شما فرآیندی را براساس اطلاعات و داده هایی که در اطرافش تولید می شود به شکل مداوم و تعاملی و به شکل مناسب، آنالیز می کنید. یعنی شروع کنید به تحلیل مداوم فرآیند هایی را که دارند ارزش افزوده ایجاد می کنند و از تحلیل مداوم آن ها اطلاعاتی استخراج کنید که این اطلاعات خودشان برای شما دانش و الگو می دهند برای اینکه چگونه فعالیت شما بهتر انجام شود.

در مباحث مدیریت دانش گفته می شود که به این دلیل مدیریت دانش اهمیت پیدا می کند که خود دانش برای سازمان ها در حال تبدیل شدن به منبع اصلی است. خیلی از سازمان ها با تعداد نیروی انسانی بسیار پایین و سرمایه گذاری اولیه بسیار پایین و فقط با تکیه بر دانش، برداشت های مالی بسیار بالایی از خودشان نشان می دهند. کسب و کارهای نوین به شکل عمده بر روی دانش پایه گذاری می شوند. و بسیاری از ارزش آفرینی های فعلی سازمان ها مثل گذشته فقط بر بستر سرمایه گذاری ها و منابع مالی نیست، بلکه دانش است که نقش محوری را برای ارزش آفرینی فرآیند ها ایجاد می کند. باید داده های استخراج شده از درون فعالیت ها را مورد تجزیه و تحلیل مداوم قرار دهید. در مبحث مربوط به مدیریت دانش گفته می شود که یک دسته از دانش ها، دانش های صریح سازمانی هستند در کنار دانش صریح. دسته دیگری از دانش داریم که بدان دانش ضمنی می گویند. دانش صریح آن دسته از دانش هایی است که در درون سازمان، یا به شکل مستند سازی شده و مکتوب دارید یا به شکل دیجیتالی در دیتابیس های شما ذخیره شده است. در بحث اصلی گفته شده که اطلاعات مربوط به مشتریان را که از خلال فرآیند جمع آوری می کنید - حالا چه مشتریان داخلی و چه مشتریان خارجی و در کل ذینفعان - باید به شکل مداوم در کنار فرآیند تجزیه و تحلیل کنید. این همان چیزی است که *CRM* تحلیلی، بدنبال آن است.

تاکتیک های عمومی :

*What if capabilities*: تحلیل *what-if* که به نوعی تحلیل سناریو به حساب می آید. در هنگام تصمیم گیری های مختلف در طول فرآیند

ابزارهایی را طراحی کنید که با تکیه بر تجزیه و تحلیل های *what-if*، برای تصمیم گیرندگان گزینه ایجاد کنند.

*Slice and dice*: یعنی به "عنوان نمونه" شما وقتی اطلاعات را در قالب یک نمودار یا جدول، ارائه می کنید، این قابلیت را داشته باشید که این ابعاد را با هم جابجا کنید. مثلاً در یک نمودار سه بعدی مدام دیتای مربوط به  $x$  و  $y$  و  $z$  را با هم عوض کنید و سعی کنید در این تغییر ابعاد به نوعی الگوهایی را شناسایی کنید و به دانش برسید. این تقریباً همان چیزی است که مبحث داده کاوی به دنبال انجام آن است.

تعبیه ابزارهای یکپارچه هوشمند. مزیتی که ابزارهای هوشمند نسبت به سایر ابزارها دارند، در اضافه شدن قابلیت یادگیری در آنها است. مبحث زمینه هوش مصنوعی به نوعی به دنبال آن بود که الگوهای یادگیری را - با همان الگوریتمی که یک انسان شروع می کند به تحلیل کردن یا یادگرفتن - برای ماشین شبیه سازی کند. حضور ابزارهای هوشمند در کنار یک فرآیند تقریباً بدان معنا است که شما داده‌های قبلی را یا تجربیات قبلی که از یک فرآیند به شکل مداوم جمع آوری کرده اید را تجزیه و تحلیل کنید و از آنها به یک دانش برسید و در کل یاد بگیرید که چگونه فرایندها را بهتر انجام دهید. در کل فرآیند، فرآیندی هوشمند بشود و این قابلیت را پیدا کند که از تجربیات گذشته خودش برای بهتر انجام دادن کارها در آینده یاد بگیرد.

**MIND THEM!**  
**PRINCIPLE 8: ANALYZE AND SYNTHESIZE**

**Augment the interactive analysis and synthesis capabilities around a process to generate value added**

**Common Tactics:**

- + Provide "what-if" capabilities to analyze decision options
- + Provide "slice and dice" data analysis capabilities that detect patterns
- + Provide intelligent integration capabilities across multiple information sources

**Examples**

- + Merrill Lynch [www.ml.com](http://www.ml.com)

**CONNECT, COLLECT, & CREATE**: در ادامه اصول مهندسی مجدد فرآیندها این اصل دنبال اینست که شما برای انجام هر فعالیت، آن دانشی را که ناشی از تجربه و اجرای مداوم فعالیتهای آن فرآیند است را جمع آوری کنید و آن چیزی را که بعنوان دانش قابل استفاده مجدد است را در مورد هر کدام از فعالیت‌های سازمانی افزایش دهید.

### تاکتیکهای رایج:

در کنار فرآیند یک جامعه مجازی تأسیس بکنید که بهترین تجربیات را در خودش ذخیره سازی کرده و منتشر کند.

"yellow pages" یا تجربیات خبرگان را ایجاد کنید به شکلی که هر یک از کارمندان و هر مشتریان خارجی تجربیات خودشان را از کار کردن با فرآیند در اختیار سایرین بگذارد و تجربیات خود را به اشتراک بگذارد.

ایجاد مخازن دانش که یکی از آن اصطلاحات رایج در بحث مدیریت دانش است اشاره دارد بر اینکه شما وقتی با استفاده از ابزارهای *data mining* شروع به تجزیه و تحلیل اطلاعات میکنید و از آن دیتای خام دانش استخراج میکنید، این دانشها بایستی در مخزنی ذخیره سازی شود و بطور مناسب و با سطح عملکرد بالا قابلیت استفاده مجدد از این دانش در خلال فرآیند بوجود بیاید.

امکان اظهار نظر مشتریان در وب سایت خرید و فروش آنلاین و تعبیه *helpdesk* هایی که بصورت آنلاین مشتریان فرآیند را پشتیبانی میکند. اینها همه آن تجربیاتی است که تلاش می کنند دانش جمع آوری شده و به شکل مناسبی بین ذینفعان هر فرآیند منتشر شود.

*the performance of the process*

*Develop a FAQ database through the doers of the process*

بعنوان مثال: شرکت خودروسازی *DaimlerChrysler* که شرکت بسیار معتبری است.

**MIND THEM!**  
**PRINCIPLE 9: CONNECT, COLLECT & CREATE**

**Grow intelligently reusable knowledge around the process through all who touch it**

**Common Tactics:**

- + Create a community of practice around the process
- + Create expertise maps and "yellow pages" related to the process
- + Build knowledge repositories that can be reused to enhance the performance of the process
- + Embed knowledge-sharing spaces for interactive dialogues around the process

**Examples:**

- + Daimler Chrysler [www.daimlerchrysler.com](http://www.daimlerchrysler.com)

## PERSONALIZE

قابلیت شخصی سازی تکیه بیش از حد بر این مسئله است که زمانیکه شما به ذینفع یک فرآیند این قابلیت را بدهید که طراحی فرآیند متناسب با *preferences* یا ترجیحات یا عادات آن ذینفع در فرآیند باشد، یعنی طراحی متناسب با هر کدام از ذینفعان، میزان صمیمیت، وابستگی و وفاداری آن ذینفع به فرآیند بیشتر میشود در نتیجه کیفیت عملکرد و اجرای آن فرآیند به مراتب افزایش می یابد. بنابراین چیزی که در اینجا گفته *PERSONALIZE* بعنوان یک اصل در طراحی مجدد یعنی اینکه شما در زمان طراحی مجدد به این نکته تأکید داشته باشید که تا جائیکه ممکن است آن تمایلات و علاقه مندیها و عادات ذینفعان در فرآیند را در نظر بگیرید.

قابلیتهایی که اکنون بر روی وبسایتهای خرید و فروش آنلاین مشاهده میکنید که قبل از هر کاری مشتری وادار میشود که در سایت ثبت نام کند و پروفایل شخصی بسازد، در حقیقت تلاشی است برای صاحب وبسایت و صاحب کسب و کار بتواند به شکل مداوم رفتارهای مشتری را پیگیری بکند، علاقه مندیها و اطلاعاتی که در پروفایل مشتری ثبت میشود مثل سن، جنسیت، سطح درآمد، شغل، طبقه اجتماعی، مذهب، کشور؛ این اطلاعات زمانیکه بهم مرتبط میشوند میتوان به این پی ببرند که مثلاً شخصی در رنج سنی ۱۵ سال و جنسیت مؤنث به برخی کالاهای سایت توجه بیشتری دارد و از طرفی وقتی مجدد به سایت متصل میشود کالاهای *crosselling* و *upselling* (یعنی فروش و ادامه معاملات تجاری با مشتریان سابق) بیشتری مطابق با سلیقه خود می تواند بیابد.

بعنوان مثال دو کمپانی [www.amazon.com](http://www.amazon.com) و [www.barnesandnoble.com](http://www.barnesandnoble.com) که هر دو با کتابفروشی و خرده فروشی آنلاین شروع کردند، هر دو وبسایتشان به گونه ای طراحی شده که بر اساس عادات خرید و رفتار مشتری بر روی وبسایت، خودشان را تطبیق میدهند. یعنی نحوه

پیشنهاداتی که برای دفعات آتی خرید به مشتری میدهند، کاملاً متأثر از اینست که آن مشتری کدامیک از صفحات سایت را بیشتر جستجو کرده و چه کالاهایی را بیشتر خرید کرده و چه علاقمندی‌هایی داشته و در نهایت رفتار مشتری بر روی وبسایت چگونه بوده است.

**MIND THEM!**  
**PRINCIPLE 10: PERSONALIZE**

**Make the process intimate with the preferences and habits of participants**

- ✘ Common Tactics:
  - + Learn preferences of customers and doers of the process through profiling
  - + Insert business rules in process that are triggered based on dynamic personal profile
  - + Use automatic collaborative filtering techniques
  - + Keep track of personal process execution habits
- ✘ Examples:
  - + Ritz-Carlton Hotels [www.ritzcarlton.com](http://www.ritzcarlton.com)
  - + American Airlines [www.aa.com](http://www.aa.com)
  - + Amazon.com; Barnes & Noble ([www.barnesandnoble.com](http://www.barnesandnoble.com))

### **:The Most Important BPR Principles**

در این اسلاید بر مهمترین اصول *BPR* به شکل عمده و کلی مروری خواهیم داشت.

در هنگام مهندسی مجدد فرآیندها تمرکز بر روی خروجی‌های مورد نظر بجای تمرکز بر روی وظایف کنید.

تا جایی که ممکن است افرادی را به انجام فرآیندها بگمارید که خودشان از خروجی آن فرآیند استفاده میکنند. این یعنی اینکه شما فرآیندها را بجای اینکه بشکل فشاری و بشکل و به جلو در فرآیند مداوم به اجرا در بیاورید، اجرای فرآیندها را موکول کنید به درخواستهای رسیده. یعنی زمانی یک فرآیند بعنوان مثال خرید، اجرا می‌شود که یک درخواست خرید به شرکت برسد و این یعنی تولید یا اقدام متناسب با درخواستهای رسیده از طرف کسی که دارد از خروجی استفاده می‌کند.

بحث پردازش اطلاعات مربوط به یک فرآیند بجای اینکه جدای از آن بحساب آید در درون آن دیده شود. یعنی انجام فعالیت و پردازش اطلاعات بشکل همزمان انجام شود. یعنی ابزارهای فناوری را هرچه بیشتر به درون اجرای فعالیت‌ها وارد کنید. مثلاً بجای دریافت سفارش خرید از مشتری بشکل کاغذی و وارد کردن آن در سیستم، از همان ابتدا سفارش را بشکل آنلاین جمع‌آوری کنید.

با منابع تولید اطلاعاتی که از نظر جغرافیایی پراکنده هستند به فرمی رفتار شود که گویی بشکل کاملاً متمرکز کار می‌کنند. اطلاعات تولید شده از نمایندگان فروشی که یک کمپانی در سرتاسر کشور می‌تواند داشته باشد باید از استانداردهایی تبعیت کنند که به شکل یکپارچه، گویی همه در کنار هم و بشکل متمرکز فعالیت می‌کنند. نه اینکه هر گوشه از فرآیند و فعالیت‌ها ساز خودش را بزند.

بجای وصل کردن نتایج فعالیت‌ها و فرآیندهای موازی به هم، خود فرآیندها را به هم متصل کنیم (به مثالی که درباره نهایی شدن یک کار پس از تأیید ناظر برمی‌گردد که میتوان فعالیت نظارت را در فرآیند اجرا داخل بکنیم بنابراین در حین اجرا فعالیت نظارت هم انجام میگیرد و اگر قرار باشد بازنگری یا اصلاحی صورت بگیرد در همان حین انجام فعالیت است که این اتفاق صورت می‌گیرد. اما در حالتیکه نتایج را به هم وصل می‌کنیم، تا

زمانیکه ناظر کار را تأیید نکند کار نهایی نمی شود. یعنی باید منتظر بمانیم خروجی درآید و برای نظارت برود باز منتظر بمانیم تا نظارت انجام شده و جواب بیاید که اگر تأیید نشده باشد دوباره پروسه تکرار شود و ... به نوعی در ذخیره سازی زمان و سایر منابع اثرگذار خواهد بود.

نقطه تصمیم گیری را در درون خود آن کار قرار دهید. (فرایند پشتیبانی نباید گلوگاه شود برای یک فعالیت اصلی - تصمیم گیری خود یک گلوگاه است برای انجام کار پس باید کاری کنیم که تصمیم گیری تا حد ممکن درون خود کار انجام گیرد.)

با استفاده از ابزارها و تکنولوژی های مناسب، اطلاعات را یکبار و از آن منبع اصلی که اطلاعات را تولید میکند دریافت کنید و آن ها را در طول فرآیند یا هر جایی که به آن نیاز است منتشر کنید. چند باره گرفتن اطلاعات منجر به عدم همخوانی و پایین آمدن سطح کیفی اطلاعات و ... می شود.

**THE MOST IMPORTANT BPR PRINCIPLES**

- ✘ Organize around outcomes, not around tasks.
- ✘ Have those who use the output of the process perform the process.
- ✘ Subsume information-processing work into the real work that produces the information.
- ✘ Treat geographically-dispersed resources as though they were centralized.
- ✘ Link parallel activities instead of integrating their results.
- ✘ Put the decision point where the work is performed and build control into the process.
- ✘ Capture information once and at the source.

### Case Study: Processing Life Insurance Applications at Mutual Benefit Life

مورد مطالعه در باره یک شرکت بیمه عمر است که بحثش درباره مقایسه دو رویکرد مختلف در خصوص انجام کارهای سازمانی است.

<p><b>Function-based approach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Long, sequential process involving credit checking, quoting, rating, underwriting, ...</li> <li>❑ Work spanned 9 departments and involved 19 people</li> <li>❑ Turnaround time: ranged from 9 to 20 days.</li> </ul>	<p>رویکرد سنتی تر، رویکرد <i>Function-based</i> یعنی رویکرد وظیفه ای بود که در مقابل این، رویکرد <i>Process-based</i> وجود دارد.</p> <p>در این اسلاید گفته شده که با تغییر رویکرد از <i>Function-based</i> به <i>Process-based</i> اولاً چه اقداماتی صورت گرفته، ثانیاً چه تغییر و تحولاتی و چه نتایجی عاید سازمان شده است.</p>
---	---

### رویکرد فرایند محور

آنچه اینجا آمده اینست که اینها در رویکرد تغییر یافته، به ازای هر *case* که مطرح می شده یک مدیر *case* در نظر گرفته می شده است (به جای اینکه همه دپارتمانها را درگیر فرآیند *case* کنند) که کل مسئولیت فرآیندهای آن *case* متوجه آن شخص خاص بوده است، از زمان رسیدن سفارش و رسیدن درخواست تا زمانیکه کار به اتمام می رسیده است.

استفاده از سیستم‌های خبره که با کمک تکنولوژی یا ابزارهای فناوری در اختیار سیستم قرار گرفته است. این به نوعی استفاده از دانش صریح ۱۰ سازمان است. (که در بخش مدیریت دانش به آن اشاره شد).

استفاده از مشاوره متخصصان واقعی در جایی که نیاز بوده است. این یعنی استفاده از دانش ضمنی ۱۱، یعنی دانشی که در ذهن افراد است و دانشی که ناشی از خبرگی و سابقه کاریست.

زمان گردش کاری بطور میانگین به ۲ تا ۵ روز کاهش پیدا کرده. (در مواردی کمتر از ۴ ساعت)

شغل‌های غنی تر، افزایش تولید و بهبود ارائه خدمات به مشتریان

#### CASE STUDY: PROCESSING LIFE INSURANCE APPLICATIONS AT MUTUAL BENEFIT LIFE

##### Process-based approach:

- ✘ Creation of "Case Manager": Total responsibility for an application, from receipt to policy issuing
- ✘ Use of expert systems as a support technology
- ✘ When needed, assistance from a senior underwriter or physician
- ✘ Turnaround time: average 2 to 5 days (for some cases < 4 hours)
- ✘ More enriching jobs, increased productivity and better customer service.

#### اصلاح برداشت نسبت به مفهوم BPR

ممکن است برداشت‌های اشتباهی از BPR در ذهن افراد وجود داشته باشد که در این اسلاید سعی می‌شود اصلاح شود:

نیاید BPR را با اتوماسیون یا مکانیزه کردن وضیت موجود اشتباه گرفت. این نگاه اشتباه به خصوص در افرادی است که سابقه فنی دارند.

ما هیچگاه در BPR به دنبال کاهش پیچیدگی فرآیند نیستیم، چراکه بعضی وقت‌ها ماهیت یک فرآیند دارای پیچیدگی‌های ذاتی است. در صورتی

که به دنبال ساده سازی حداکثری باشیم، باید دقت کرد که ممکن است فعالیت در BPR نسبت به وضع گذشته‌اش دچار اثربخشی کمتری بشود.

BPR به معنای کوچک سازی نیست.

کوچک سازی اصطلاحی است که برای سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی به کار می‌رود. تعطیل برخی دپارتمان‌ها، تعدیل نیرو و ...

در BPR به دنبال این نیستیم که فرآیندهای موجود را با منابع کمتر، افراد کمتر و تلاش کمتر پیاده کنیم.

BPR به نوعی *right-sizing* است، به معنای انجام امور با سطح منابع مورد نیاز

BPR به معنای TQM یا بهبودهای کوچک و مستمر نیست.

TQM یا Total Quality Management (مدیریت جامع کیفیت) تحت مدیریت ژاپنی شکل گرفته است.

explicit  
tacit



در *TQM* یکسری اصلاحات و قوانین به نام "بهبود مستمر" وجود دارد. این اصل می‌گوید که هر فعالیت را در هر سطح اثربخشی و بازدهی که باشد، می‌توان با بازدهی بالاتر نیز استفاده و اجرا کرد.

**WHAT BPR IS NOT**

- ✘ BPR is not automation as is
- ✘ BPR is not managing complexity but reducing it
- ✘ BPR is not down-sizing; it is doing more with less means, effort and people (right-sizing?)
- ✘ BPR is not TQM (the former seeks change of the process, while the latter seeks incremental improvement using existing processes).

*All Rights Belong to Noore Touba Virtual University*

### مقایسه تفاوت‌های دو رویکرد *BPR* & *TQM*

در این اسلاید مفهوم *TQM* یا بهبود مستمر با مفهوم *BPR* از ابعاد مختلف بررسی شده‌اند:

*Magnitude* یا میزان تغییرات یا سطح بهبودها: در *TQM* سطح بهبودها شکل تدریجی دارد، کوچک و جزئی. اما در *BPR* میزان تغییرات شدید و رادیکالی است.

میزان تغییرات و بهبود از نظر کمی: در *TQM* سطح بهبود چیزی در حدود ۳۰٪-۵۰٪ است، اما در *BPR* ما به دنبال بهبود ۱۰-۱۰۰٪ برای هستیم. بنابراین سطح بهبود مورد انتظار در *BPR* بسیار بیشتر از *TQM* است.

مبنای آغازین بهبودها: در *TQM* بستر آغازین فرآیند، فرآیند موجود است. بدین معنا که باید فرآیند موجود را بشناسیم و تا جایی که ممکن است در محدوده فرآیند موجود بهبود ایجاد کرده و نواقص موجود را اصلاح کنیم. اما در *BPR* هیچ محدودیتی برای بهبود فرآیندها وجود ندارد. گفته می‌شود که ما با یک کاغذ سفید طرف هستیم، یعنی طراح سازمان کاملاً آزاد است که در هر سطحی که می‌خواهد در فرآیندها طراحی مجدد داشته باشد.

تعهد به مدیریت: نیاز به تعهد به مدیریت در *TQM* تقریباً کم است، چراکه در *TQM* ما به دنبال تغییرات اساسی نیستیم که به پشتیبانی شدید مدیریت نیاز داشته باشیم. اما در *BPR* تغییرات شدید است و به پشتیبانی بسیار زیاد مدیریت ارشد نیاز داریم.

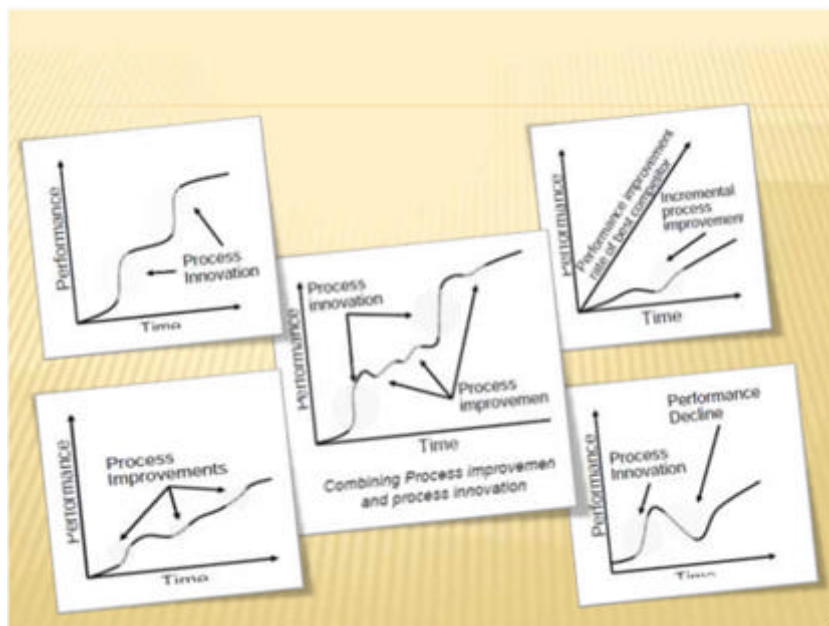
نقش تکنولوژی: در اجرای هر یک از فعالیت‌های *TQM* نقش تکنولوژی خیلی شدید و حائز اهمیت نیست. در حالیکه در *BPR* معمولاً بازنگری را به شرطی انجام می‌دهند که در حد امکان فعالیت‌ها به ابزارهای تکنولوژیک متصل بشوند.

ریسک: ریسک انجام در *TQM* بسیار بسیار کمتر از *BPR* است و شرکت هنگام اجرای *BPR* باید قدرت ریسک‌پذیری بیشتری داشته باشد.

PROCESS REDESIGN		
	T.Q.M	B.P.R
Magnitude	Incremental	Radical
Improvement sought	30% - 50%	10X-100X
Starting Base	Existing Process	Blank Sheet
Top Management Commitment	Relatively Low	High
Role Of Technology	Low	High
Risk	Low	High

*All Rights belong to Hoonr Tombs Virtual University*

نمودارهایی که در این اسلاید ملاحظه می‌کنید نشان دهنده کارایی در طول زمان است. مقایسه انجام شده در این نمودارها، مقایسه بین تغییرات تدریجی و تغییرات شدید فرآیندهاست. در بالاترین نمودار سمت چپ، *process Innovation* وجود دارد، بدین معنا که در دو مرحله *BRP* انجام شده است و ۲ خلاقیت شدید یا بهبود شدید در کارایی رخ داده است. در نمودار پایین سمت چپ، بهبودهای تدریجی وجود دارد که مربوط است به آنچه که در *TQM* رخ می‌دهد. در بالاترین نمودار سمت راست، وضعیت عملکردی یک سازمان پیش فرض را با وضعیت عملکردی بهترین رقیب خود در سطح بازار مقایسه می‌کند. شرکت‌ها معمولاً به دنبال این هستند که با بهبودهای تدریجی خود را به رقبای اصلی خود در بازار برسانند. نمودار پایین سمت راست نشان دهنده یک شوک بسیار شدید در فرآیند است. بدین معنا که یک فعالیت *BPR* در اولین مرحله داشتیم و سطح عملکرد فرایند به طور ناگهانی زیاد شده است. اما فعالیت *BPR* فعالیت موقتی نبوده است و با شکست مواجه شده است. بنابراین یک کاهش عملکرد در کارایی شرکت رخ داده است. نمودار وسطی ترکیبی است از فرآیندهای *BPR* (تغییرات و بهبودهای زیر بنایی) و *TQM* (تغییرات و بهبودهای تدریجی). در شرایط واقعی در سازمان‌ها ما معمولاً این نمودار را شاهد هستیم.



## آغاز فعالیتها در BPR

در این اسلاید گفته شده است که اگر ما بخواهیم به عنوان صاحب و مالک شرکت فعالیتی را شروع کنیم، فعالیتی مربوط به مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار، از کجا باید شروع کنیم و چه فعالیتی را باید در ابتدا انجام دهیم. اولین کار این است که از خودمان بپرسیم: اگر قرار بود من با داشتن همه تجربیاتی که الان دارم و می‌دانم و با استفاده از تکنولوژی‌های فعلی شرکت خودم را مجدداً ایجاد کنم، چه می‌کردم و شرکت چگونه بود؟ این سؤال راهنما ترسیم کننده این است که چشم انداز سازمان چگونه باید باشد. نکته مهم این است که افراد سازمان را باید تشویق و متقاعد کرد که تغییرات مداوم را به عنوان یک اصل اساسی در رفتار خود بپذیرند و نسبت به آن حساس باشند. و باور کنند که تغییر یکی از اجزای اصلی سازمان و عامل بقای آن است. دو نمونه سؤال که یک شرکت می‌تواند از خود بپرسد و فعالیتش را آغاز کند:

برای خودمان مشخص شود که وضعیت فعلی ما چیست و به چه دلایلی ما نمی‌توانیم به وضعیت موجود خودمان ادامه دهیم؟  
به چشم اندازی برسیم که شرکتیمان باید به آن تبدیل شود.

**EMBARKING ON BPR**

- ✘ **Guiding question:** «If I were re-creating this company today, given what I know and given current technology, what would it look like?»
- ✘ **Persuade people to embrace the prospect of change through**

1. A case for action: « Here is where we are as a company and this is why we can't stay here ».

*All Rights Belong to Noore Toubia Virtual University*

دو سؤال اولیه برای کسانی که می‌خواهند فعالیتی را در شرکتشان شروع کنند:

شرکت‌ها چگونه می‌توانند فعالیت‌های تجاری خودشان را بشناسند؟

تغییر رویکرد از رویکرد وظیفه‌ای به رویکرد فرآیندی، کار سختی است، چراکه ذهن افراد با آن آشنا نیست. یک راه برای شناخت فرآیندها این است که فرآیندها را به شکل ابتدا و انتها ببینیم و بعد همه گام‌هایی را که بین شروع و پایان طی می‌شود تا این فعالیت خاص انجام شود را مشخص می‌کنیم.

فرآیند تولید: فعالیت تدارکات تا حمل و نقل و تحویل

فرآیند توسعه محصول: مفهومی که در ذهن طراح شکل می‌گیرد تا زمانی که نمونه اولیه آن تولید می‌شود.

فرآیند فروش: زمانی که یک مشتری بالقوه مراجعه می‌کند تا زمانی که سفارش می‌دهد.

فرآیند پرداخت: زمانی که سفارش می‌رسد تا زمان پرداخت

فرآیند خدمات: زمانی که درخواست خدمات می‌رسد تا زمانی که پاسخ مناسبی به آن خدمات ارائه می‌شود.

## HOW DO CAN COMPANIES IDENTIFY THEIR BUSINESS PROCESSES?

× One way is to give them names that express their beginning and end state, e.g.:

- + Manufacturing as the procurement-to-shipment process.
- + Product development as the concept-to-prototype process
- + Sales as the prospect-to-order process
- + Order fulfillment as the order-to-payment process
- + Service as the inquiry-to-resolution process.

چگونه یک شرکت می‌تواند فعالیت‌هایی را که نیاز به مهندسی مجدد دارند، شناسایی کند؟

معمولا یک سازمان نمی‌تواند به طور همزمان همه فعالیت‌های خود را اصلاح و بازنگری کند. معمولا فرآیندها باید برای بازنگری الویت بندی

شوند. معیارهایی که برای الویت بندی فرآیندها برای بهبود و اصلاح وجود دارد:

اختلال: کدام فرآیند بدترین وضعیت را دارد؟

اهمیت: کدام فرآیند از همه مهمتر است و بیشترین تاثیر را بر روی مشتریان دارد؟

امکان پذیری: کدام فرآیند امکان بازنگری بیشتری دارد و بازنگری بر روی کدامیک تاثیر بیشتری دارد؟

استفاده ترکیبی از این سه معیار برای الویت بندی فرآیندها مناسب تر است و نتیجه بهتری دارد.

## HOW CAN COMPANIES IDENTIFY THE PROCESSES TO REENGINEER?

First, no company can reengineer all its processes simultaneously.

Second, companies typically use three criteria to help them make their choice:

1. ***Dysfunction***: Which processes are in the deepest trouble?
2. ***Importance***: Which processes have the greatest impact on customers?
3. ***Feasibility***: Which processes are the most susceptible to redesign?

*All Rights Belong to Noone Toubia Virtual University*

## یک نمونه از فرآیند امکانپذیر برای BPR:



تعیین چشم انداز و اهداف  
تعیین فرآیند برای مهندسی مجدد  
فهم و اندازه گیری فرآیند موجود  
شناسایی اهرمها و ابزارهای IT  
اجرای آزمایشی فرآیند جدید  
توسعه راه حل های پشتیبانی  
عملیاتی کردن و به اجرا درآوردن فرآیند  
( بر اساس بازخورد از فرآیند آزمایشی )  
بهبود مستمر

ما زمانی به این نتیجه می رسیم که BPR نیاز است که دیگر تغییرات تدریجی راهگشا نباشند و نیاز به یک تغییر عمده و رادیکال باشد.

مفاهیم اولیه ی شکل دهنده BPR:

یافتن یک نگاه روشن و شفاف از اینکه سازمان و ساختار آن دارای چه ماهیتی است و چگونه می شود این طراحی سازمانی را ایجاد کرد و چگونه

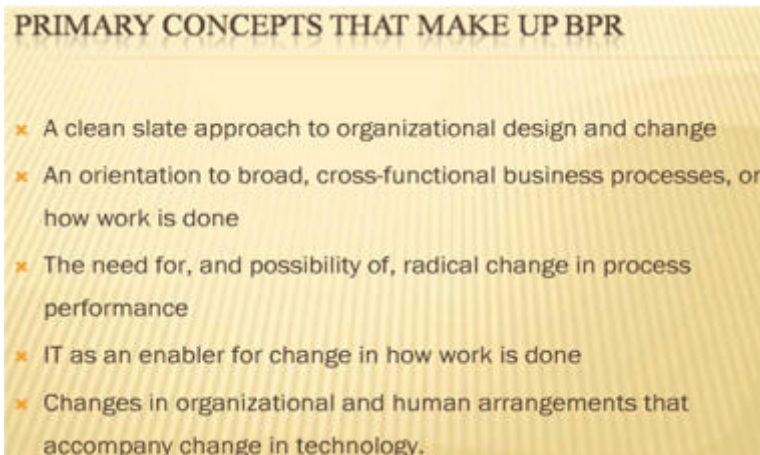
می شود در مورد سازمان تغییر ایجاد کرد. این مسائل ذیل مهندسی تغییر ارائه می شود.

چگونگی جهت گیری کسب و کار و تغییر از رویکرد بین وظیفه ای به رویکرد فرایند محور.

چه زمانی به این می رسیم که تغییر شدید مورد نیاز است؟

بعد از به این می رسیم که IT باید در کنار فرآیند تغییر در سازمان قرار بگیرد.

نقش انسان در این تغییرات در کنار تغییرات تکنولوژیک



## مطالعه موردی: BPR در خدمت CRM



## CASE STUDY: ROYAL BANK



- ✘ Founded in 1864
- ✘ The largest bank in Canada
- + CAN \$381B assets
- + 10M customers

## CASE STUDY: ROYAL BANK

- ✘ 5 customer platforms:
  - + Personal and Commercial Banking;
  - + Wealth Management;
  - + Corporate & Investment Bank;
  - + Insurance;
  - + Specialized Transaction Services
 customers' accounts are spread over these platforms
- ✘ Conducted a gap analysis in 1997 to identify which areas of its CRM strategy required greater focus



### CRM IN ROYAL BANK: CRM BUSINESS STRATEGY

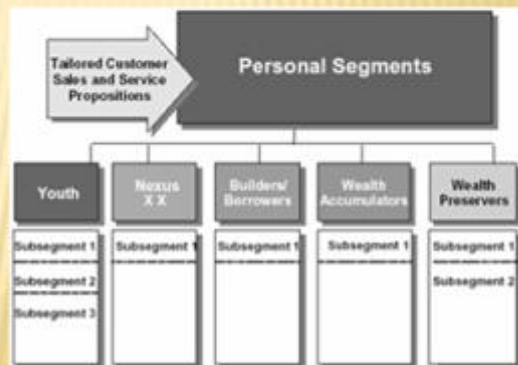
- × **Objective:** “to capture the full potential of our customer base through the use of customer information to deliver the right solutions in a consistent, professional manner at every point of contact.”
- × **Mission:** “gathering and mining customer data to better understand and serve customers”
- × **Actions:**
  - + Addressing Cultural Issues
    - × Sales Culture; Service Culture; Training
  - + Aligning Business Processes for CRM
    - × Centralizing Operations; Organizing Around Customers
  - + Implementing CRM-related Technologies



### ANALYTICAL CRM

- × Clients are coded by strategic basis (e.g. profitable Vs potential) and by tactical basis (e.g. channel use, propensity to buy)

Royal Bank's 5 Major Consumer Customer Segments





## RESULTS & LESSONS LEARNT

- × Results
  - + 61% improvement in marketing cycle time
  - + 40% rise in direct response rates
- × CSFs
  - + Cross Business Unit Support
  - + Committed Bank Sponsor
  - + Clear Project Definition
  - + Great Teamwork



# مدیریت روابط مشتری


*Customer Relationship Management*  
*CRM*

فصل پنجم :

زنجیره ارزش مدیریت روابط مشتری

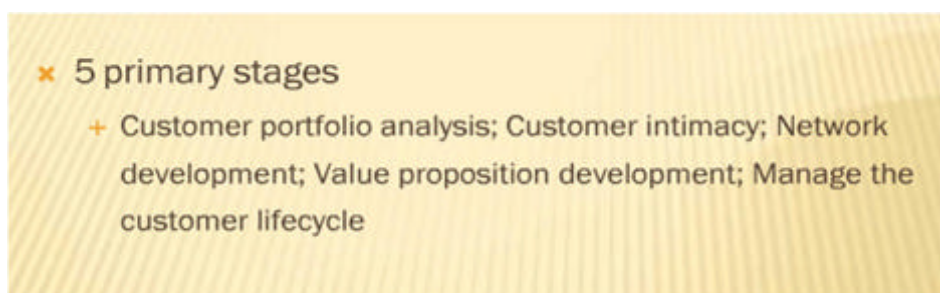
مدرس : محمد رضا داوری

قبل از وارد شدن به مبحث درس مروری به مطالب قبل داریم تا هدف اصلی برای این جلسه مشخص شود. در قسمت‌های قبلی درس اصول کلی مشتری مداری و تعاریف مختلفی که در این زمینه وجود دارد مروری داشتیم و بعد از آن تکنولوژی‌ها و فناوری‌های CRM در سازمان‌های خرد و بزرگ و بعد از آن در مورد نگاه فرآیندی و طراحی مجدد سازمان بر اساس ساختارهای مشتری محور که ذیل همان مبحث BPR یا مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار بود صحبت کردیم. در این قسمت از درس هدف آشنا شدن با زنجیره ارزش مدیریت ارتباط با مشتریان یا همان چیزی که ارزش آفرینی برای مشتری محسوب می‌شود.

	<p>سرفصل‌ها در این بخش:</p> <p>زنجیره ارزش CRM: ابعاد مختلف آن بررسی شده هم در مورد گام‌های اصولی زنجیره ارزش و هم در مورد گام‌ها و شرایط پشتیبانی که باید وجود داشته باشد تا این زنجیره ارزش گذاری نقش خود را به طور کامل ایفا کند.</p>
---	--

### اصول کلی زنجیره ارزش CRM

زنجیره ارزش مشتریان از دو بخش اصلی تشکیل شده است یک بخش از این زنجیره ارزش، اشاره دارد به گام‌ها و مراحل اصلی که باید طی بشود تا مشتری مداری و ارزش آفرینی برای مشتری محقق بشود. این ۵ گام اصلی عبارتند از:



این ۵ مرحله جزء مراحل اصلی زنجیره ارزش CRM هستند .

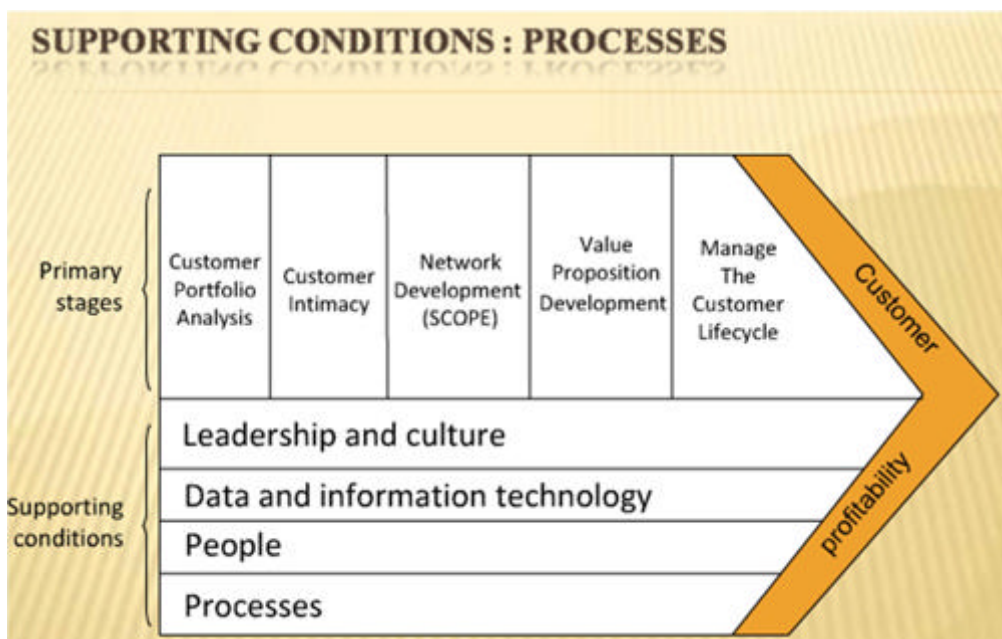
در کنار این گام های اصلی ۴ محور یا ۴ شرط پشتیبان از این گام های اصلی ارزش آفرینی مشتری ترسیم شده است که عبارتند از :

- × 4 supporting conditions
  - + Leadership and culture; Data and IT; People; Processes
- × The output of successful value chain implementation is customer profitability, achieved through
  - + Removing cost from the relationship
  - + Increasing the revenue earned from the relationship

در نهایت هم در این چهارچوب زنجیره ارزش CRM از خروجی آن سودآوری و منفعت رسانی مشتری است که از طریق کاهش هزینه های اضافه و به نوعی افزایش در آمد ناشی از یک روابط مناسب به آن نایل می شویم.

همانطور که در این اسلاید مشاهده می کنید به طور شماتیک و مدلسازی شده آن دو بخش اصلی که قبلا اشاره شد پیاده سازی می شود.

یک بخش فرآیندها و گام های اصلی را معرفی می کند که در بالای شکل قرار گرفته است ، قسمت پایینی که در نمودار قابل ملاحظه هست فعالیتها و شرایط پشتیبانی کننده از آن گام های اصلی را معرفی می کنند و در انتهای این شکل در سمت راست بحث سودآوری و منفعت آفرینی برای مشتری مطرح شده است.



## تشریح شرایط پشتیبانی

اولین گام از این سلسله مراتب مرحله ای است که اشاره دارد به تجزیه و تحلیل *portfolio* مشتری. تا جایی که ممکن است فضای اطراف مشتریان را به طور مناسب ارزیابی کنیم و تجزیه تحلیل کنیم که مشتریان ما در چه جامعه‌ای قرار گرفته اند و چه طبقاتی را به خود اختصاص داده اند. گام بعدی مربوط است به ایجاد روابط صمیمانه با مشتری که این مورد مستلزم تکمیل شناخت و مشخص کردن خصوصیات بارز مشتریان در بسته بندی های مشخصی که در گام قبل شناسایی شدند و به نوعی حرکت کردن به این سمت که با شناخت مشتری ایجاد روابط مناسب با مشتری اتفاق بیفتد.

گام سوم ایجاد یک شبکه بزرگ ارتباطی با مشتریان است. در این مرحله تکیه گاه و تمرکز اصلی سازمان به این سمت و سو است که تا جایی که امکان پذیر است لایه های شناسایی شده از مشتری که در طبقات مختلف در گام اول و دوم طبقه بندی شده اند از کانال های مختلف شبکه ای ارتباطی برای ایجاد روابط مستحکم برای این مشتریان ایجاد بشود و به شکل مداوم و موثر هر کدام از این گام ها مورد بررسی پیوسته قرار بگیرند. گام بعدی شناسایی آن المان های اصلی است که برای مشتری ایجاد ارزش خواهد کرد. فهم *value proposition* بسیار کلیدی است در مدیریت روابط با مشتریان. همانطور که در اصول اولیه مهندسی کسب و کار معرفی میشود ما همیشه زمانیکه میخواهیم چهارچوب یک کسب و کار را مدلسازی کنیم باید ۳ بخش اصلی شناسایی شود تا *business model* ما تکمیل شده و مشخص بشود.

اولین جزء اصلی در *business modeling*، *customer model* یا شناسایی آن مشتریانی هستند که ما هدف گرفته ایم که در گام اول و دوم این زنجیره ارزش مجموعه مشتریان خود را شناسایی می کنیم. در گام بعدی بعد از شناسایی *customer model*، *value proposition* یا همان *value model* را شناسایی می کنیم یعنی کسب و کار چه ارزشی را به مشتری ارائه می کند که مشتری در ازای آن ارزش ارائه شده، حاضر به ارتباط با آن سازمان است و در ازای آن ارزش پول پرداخت می کند.

مثال *fast food* و تفاوت بحث *value proposition* و مزیت رقابتی در این قسمت گفته شد:

*Value* یک *fast food* به جامعه مشتریان خود این است که در یک مدت کوتاه غذایی را تهیه می کند تا مشتریان سیر شوند. در کسب و کارهای مختلف این *value proposition* ها متفاوتند در کسب و کار تولیدی شناسایی *value* بسار ساده تر است چون *value* به شکل یک محصول فیزیکی می باشد ولی زمانیکه کسب و کار خدماتی است و یا ترکیبی از محصول و خدمات را به مشتری ارائه می کند شناسایی دقیق *value proposition* با حالت قبلی متفاوت است یک کسب و کار باید به طور دقیق *value* خود را شناسایی کند ارزش ارائه شده (*value proposition*) (و مزیت رقابتی را اشتباه نگیرید این دو با هم یکسان نیستند. ممکن است برای دو *fast food*، *value proposition* یکی باشد ولی چیزی که باعث می شود تا مشتری از میان این دو یکی را ترجیح دهد همان مزیت رقابتی است.

بنابراین آن چیزی که در گام ۴ اتفاق می افتد این است که کسب و کار به شکل دقیق ارزشی که قرار است به مشتری ارائه شود را ساختار دهی می کند و چهارچوب آن را مشخص می کند.

گام نهایی بحث مدیریت چرخه زمانی مشتری است که در این گام هم اصل اساسی حفظ رابطه بلندمدت با مشتری بعد از خرید است، این گام اشاره دارد به این که مشتری ای که قانع شده تا به سمت ما بیاید و از ما خرید کند را برای خود حفظ کنیم جزئیات این گام ها را جلوتر بررسی خواهیم کرد.

## شرایط پشتیبان

*Leadership and culture:*

این که *leadership* و *culture* به چه معنایی است نیاز به تفکر زیر بنایی دارد قاعدتا همه موافقید که بحث رهبری در سازمان و بحث فرهنگ سازمانی در اتفاق افتادن هر فرآیندی در سازمان بسیار کلیدی است.

## اصول رهبری یک استراتژی CRM

گام اول که یک رهبر (مدیریت و تصمیم گیری به شکل کلان به عنوان *leadership*) در سازمان بر عهده دارد این است که باید تعیین کند که *CRM* در چه سطحی در سازمان باید پیاده شود: ۱- استراتژی ۲- عملیاتی ۳- تحلیلی

۱- در سطح استراتژی، اصول راهبردی و چهارچوب های راهبردی سازمان به شکل زیر بنایی بر محور *CRM* استوار می شوند و بحث مشتری مداری، زیر بنای سازمان را تحت تاثیر خودش قرار می دهند.

قاعدتا با این رویکرد، ریزترین فرآیند مدیریتی و جهت گیری های اساسی سازمان کاملا باید بر اساس مشتری محوری و مشتری مداری طراحی گردند. (همه *vision, mission* و ... بر اساس مشتری محوری باید طراحی شوند.)

۲- در سطح عملیاتی: وارد شدن یک سری ابزار *CRM* و مشتری گرایی ای، مدنظر است که لایه عملیاتی سازمان با آن ها درگیر هستند و گستردگی آن نسبت به پیاده سازی استراتژی کمتر است و فقط لایه های عملیاتی را تحت تاثیر قرار می دهد.

۳- در سطحی تحلیلی: فرآیند های تصمیم گیری سازمانی به خصوص در بخش بازاریابی مدنظر است و از اطلاعات جمع آوری شده در بخش قبلی در بخش تحلیلی استفاده می شود.

یک کادر رهبری مناسب قبل از ورود *CRM* به سازمان باید این تصمیم را بگیرد که در چه سطح از سازمان *CRM* وارد می شود. که ترتیب صحیح عبارت است از: ابتدا سطح استراتژیک، سپس لایه ی عملیاتی و در آخر در سطح تحلیلی.

گام دوم: پشتیبانی از منابع و بودجه *CRM*: شناخته شده ترین نقش کادر رهبری برای هر فعالیت سازمان به حساب می آید- یعنی تعهدی داشته باشد که منابع و بودجه *CRM* تعیین شود.

گام سوم: اولویت بندی پروژه های *CRM*، در بین پروژه های دیگر سازمان: نقشی که *Leadership* در این جا بازی می کند اولویت بندی است. زیرا *CRM* تنها پروژه شرکت نیست و در کنار آن مدیران دغدغه های دیگری دارند.

علت اینکه *CRM* چرا از اولویت برخوردار است را بررسی می کنیم؟

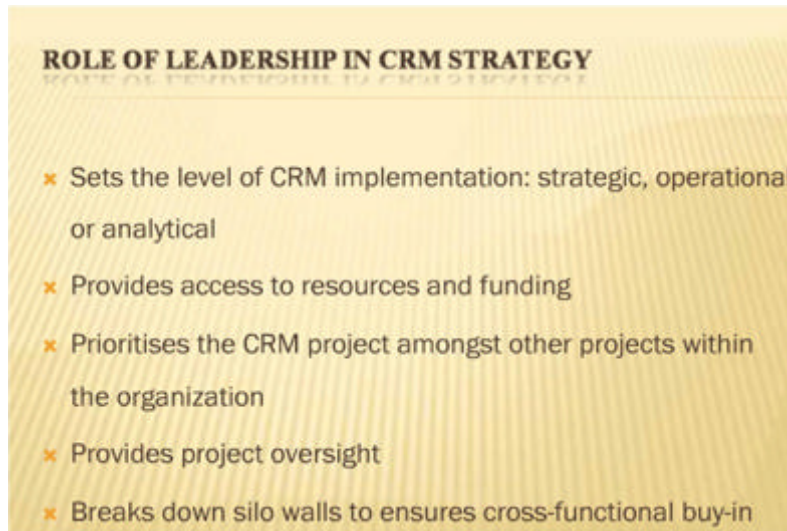
۱. اهمیت *CRM* در فصل های قبل بررسی شد. به خصوص در افق های آتی سازمان.

۲. طبق چهارچوبی که در قسمت قبل در مورد باز مهندسی ساختار سازمان حول محور *CRM* به آن اشاره شد، در اینجا هم همان نکته مطرح

است. زیرا هنگام ورود *CRM* به سازمان، تمام فرآیندها تغییر خواهند کرد. بنابراین اگر از ابتدا به *CRM* توجه نکرده باشیم پس از ورود آن در ارتباط با بقیه فرآیندها، دوباره کاری خواهیم داشت. دوباره فرآیندها باید تعریف شوند و این اولویت *CRM* را برای جلوگیری از دوباره کاری ها می رساند.

گام چهارم: نظارت و کنترل بر چهارچوب کلی پروژه

گام پنجم: کادر رهبری باید پروژه CRM را تبدیل به پروژه ای کند که تمام واحد های وظیفه ای در آن شرکت کند. البته این استراتژی های متفاوتی از لایه عملیاتی – اجرایی خواهد داشت. ولی اگر تمام واحد های وظیفه ای در پیاده سازی CRM سرمایه گذاری مشارکتی داشته باشند، احساس تعلق به پروژه افزایش یافته و در سطح کلان پیاده سازی آن تسهیل خواهد شد و بسیاری از مشکلات و موانع که آنها می توانند ایجاد کنند به شکل ناخودآگاه کم می شود و یا از بین می رود.



در کنار نقش رهبری که معرفی شد به عنوان یکی از نقش های *supportive* یک نقش دیگر بحث فرهنگ سازمانی است.

اشکال یک فرهنگ سازمانی مشتری محور

چه مشتریانی با سازمان در ارتباط اند؟ (شناسایی مشتریان)

شناسایی نیازها و علاقه های حال و آینده مشتریان و به دنبال آن بازنگری رفتار سازمانی بر اساس نیازها و علاقه مشتریان

جمع آوری و سازماندهی دانش کسب شده از مشتریان و به اشتراک گذاشتن آن اطلاعات به صورت مناسب بین واحدهای مربوطه (این فرهنگ

باید به وجود آید).

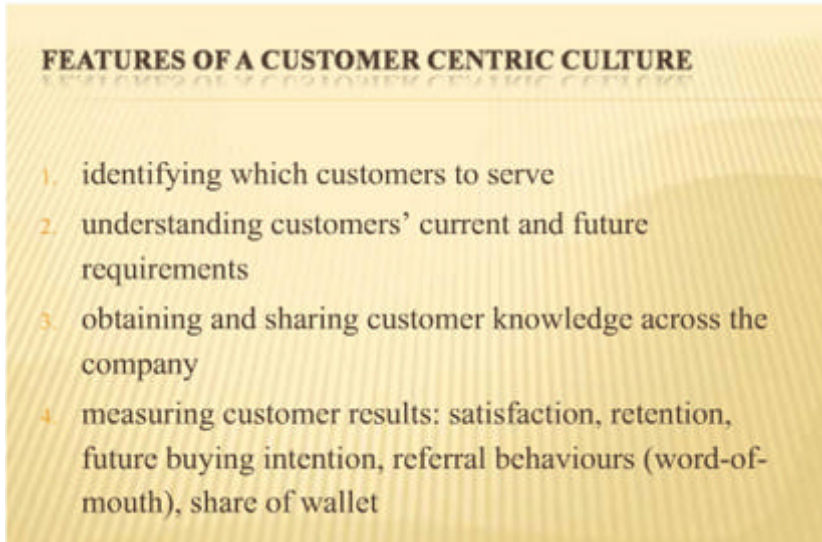
اندازه گیری مستمر تاثیرات شرکت بر مشتریان: (نوعی ورودی برای تمام گام هایی است که ما باید برای کسب رضایت مشتری انجام دهیم).

نوعی فیدبک از جامعه هدف است که دارای اشکال مختلف است. رضایتمندی – سطح نگه داری – علاقه مندی به خریدهای آتی – معرفی شرکت به

عنوان یک کسب و کار خوب توسط مشتری به دیگران (*WOM*) – شرکت چه سهمی از خریدهای یک مشتری را به خود اختصاص داده است .

همه اینها اندازه گیری هایشان شاخصه هایی هستند که در گام های مختلف فعالیت های CRM چه در سطح عملیاتی – تحلیلی یا استراتژیک کاملاً

فرایند ها را تحت تاثیر قرار می دهند.



### تولید کالا بر اساس نیازهای مشتری بهتر از سایر رقبا

تهیه منابع موردنیاز برای چنین حرکتی (ساختن و ایجاد محصولات و خدمات مورد رضایت مشتری) و بکارگیری آنها، این منابع عبارتند از:

اطلاعات، مواد، افراد و تکنولوژی

طراحی استراتژی ها، فرآیند ها و ساختار سازمانی به شکلی انجام شود که نیازهای مشتری تامین شود. این موارد را اگر سازمان به کار برد، می

توان فرهنگ آن سازمان را یک فرهنگ مشتری محور نامید.



در این اسلاید در یک قالب مدلسازی شده، نشان داده شده است که ایجاد یک فرهنگ سازمانی مشتری محور، چگونه بر روی مشتریان اثر گذار

است. همانطور که می دانید فرهنگ سازمانی یک المان داخلی (یک جز یا یک پدیده درون سازمانی) است، اما در اینجا نقش یک المان داخلی بر روی

مشتری ها نشان داده شده است. همانطور که مشاهده می شود ۳ قسمت اصلی ارائه شده است:

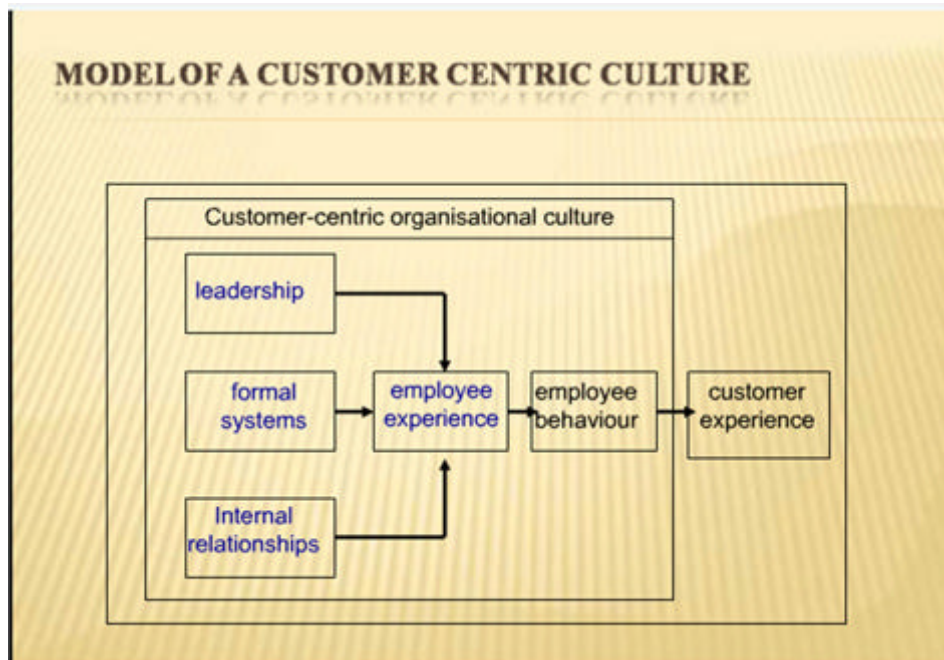
گام اول *formal system* یا سیستم های رسمی یا ساختار رسمی است که در سازمان اعمال شده است و درجه رسمیت سازمان کاملاً بر آن اثرگذار است. یعنی سازمان در قالب قوانین و مقررات خودش، چگونه مشتری محوری را ترسیم کرده است. در حقیقت این جز مشخص کننده ابعاد رسمی سازمان که در قالب قوانین و آیین نامه ها و ... است نمود پیدا کرده است.

این امر دقیقاً بر روی *employee experience* (نوع رفتار کارمند، درک کارمند یا نوع تجربه کارمند) اثر گذار است.

علاوه بر سطح رسمیت (آیین نامه ها و مقررات) عامل دیگری که بر روی رفتار کارکنان موثر است، نوع نگاه *leadership* یا رهبری سازمان است به رفتار مشتری محور.

گام بعدی *internal relationship*، یعنی تعاملات و رفتار درون سازمان می باشد.

این ۳ گام، ترسیم کننده ی نوع درک کارمند یا ساختار ذهنی کارمند از تعامل آن با مشتری است. این درک کارمند بر روی رفتار کارمند با مشتری اثر دارد. وقتی کارمند به این درک می رسد که مشتری اساس درآمدزایی شرکت است، و نحوه ی نگاه صحیح مدیران خود را با مشتری می بیند، و برای رفتار مشتری محور تشویق می شود، آنگاه با یک مشتری ناراضی کاملاً درست و صحیح رفتار می کند.



### دومین جز از شرایط پشتیبان: Data and information technology

نقش یک مهندس فناوری اطلاعات در CRM در این قسمت قرار میگیرد. چرا که فناوری اطلاعات و فناوری های داده ای، نقش پشتیبانی برای همه فعالیت های CRM را دارند. به طور غیر مستقیم این نکته تاکید بر این مبحث است که هیچ وقت بحث CRM در سازمان مختص به خرید یک نرم افزار یا سخت افزار تنها نیست. بلکه شما در کنار یک فرآیند ارزش آفرینی برای مشتری که این فرآیند می تواند کاملاً مجرد از تکنولوژی های دیده شود، نقش پشتیبان را بازی می کنید. بنابراین هرچه تکنولوژی های جدید تر، کاملتر و با قابلیت های بیشتر شناخته می شوند و به سازمان وارد می شوند، مثل این است که این نقش پشتیبان، شکل و رنگ و بوی کاملتری به خودش می گیرد.

نقش اصلی *data* در CRM:



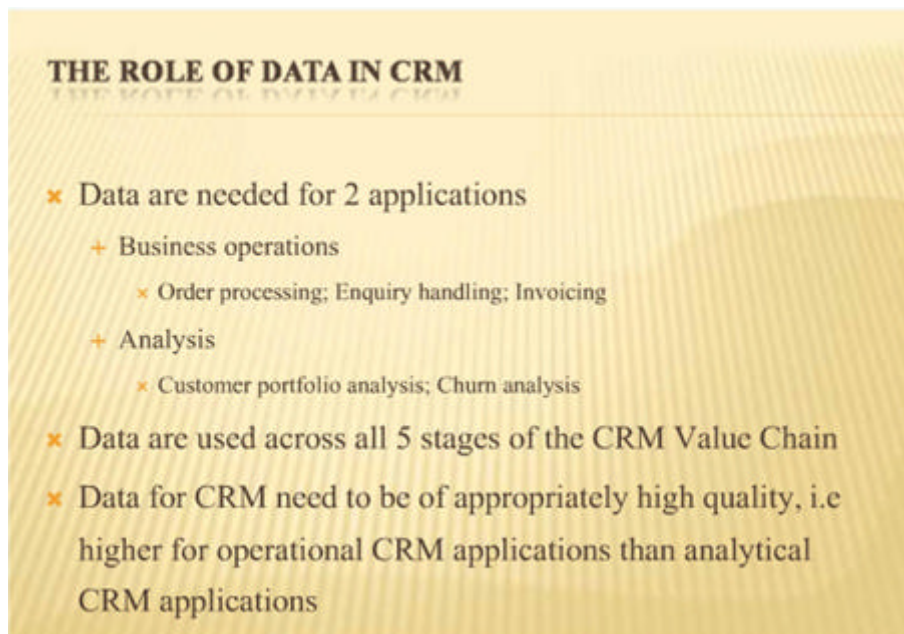
داده ها ۲ تا کاربرد اصلی در سازمان دارند:

عملیات کسب و کار: بحث فرآیند سفارشات، رسیدگی به درخواست های رسیده، *invoicing* (صادر کردن صورت حساب) همگی نیازمند یک سری داده ها و اطلاعات هستند که برای انجام شدن درست عملیات به این داده ها نیاز دارند.

سطح تحلیلی: که سطح بالاتری است. چگونه از یک سری داده های جمع آوری شده با یک سری تحلیل به نتایجی برسیم که رفتار ما را در آینده تحت تاثیر قرار خواهند داد. مثلا *customer portfolio analysis* یا *churn analysis* که یعنی تجزیه و تحلیل عوامل جدا شدن یک مشتری از سازمان. (یکی از زمینه هایی است که بسیار جذاب، جالب و مهم در زمینه تجزیه و تحلیل مشتریان است. - در این باره مطالعه کنید).

این داده ها در هر ۵ مرحله اصلی از زنجیره ارزش *CRM* وجود دارد و نقش کلیدی را ایفا می کند.

هر چقدر سطح کیفیت اطلاعات بالاتر برود، سطح کیفی خدمات ارائه شده به مشتریان بالاتر خواهد رفت و در سایه آن سطح تحلیل اطلاعات و رفتار های آینده بالاتر خواهد رفت. پس هر چه دیتای جمع آوری شده دقیق تر، کامل تر و بروز باشد، در آینده برای تحلیل مفیدتر خواهد بود.



### جزء سوم از شرایط پشتیبان در زنجیره ارزش: افراد

افرادی است که در اشکال گوناگون درگیر در پروژه هستند. منابع انسانی نقش حیاتی در موفقیت *CRM* دارند. یک دسته از افراد، افرادی هستند که در سطح استراتژی فعالیت می کنند و سیاست های *CRM* را ترسیم می کنند و درباره ی آن تصمیم گیری می کنند.

دسته دیگر، افرادی هستند که *solution* های مختلف *IT* را انتخاب می کنند.

دسته دیگر، افرادی هستند که مشغول پیاده سازی راه حل های نرم افزاری هستند. (اگر پروژه به صورت داخلی و توسط خود سازمان پیاده شود).

دسته دیگر، افرادی هستند که نقش هماهنگ کننده بین واحدهای مختلف سازمانی را دارند.

دسته دیگر، افرادی هستند *DB* یا پایگاه داده های مشتریان را ایجاد و به روز رسانی و یا نگه داری می کنند.

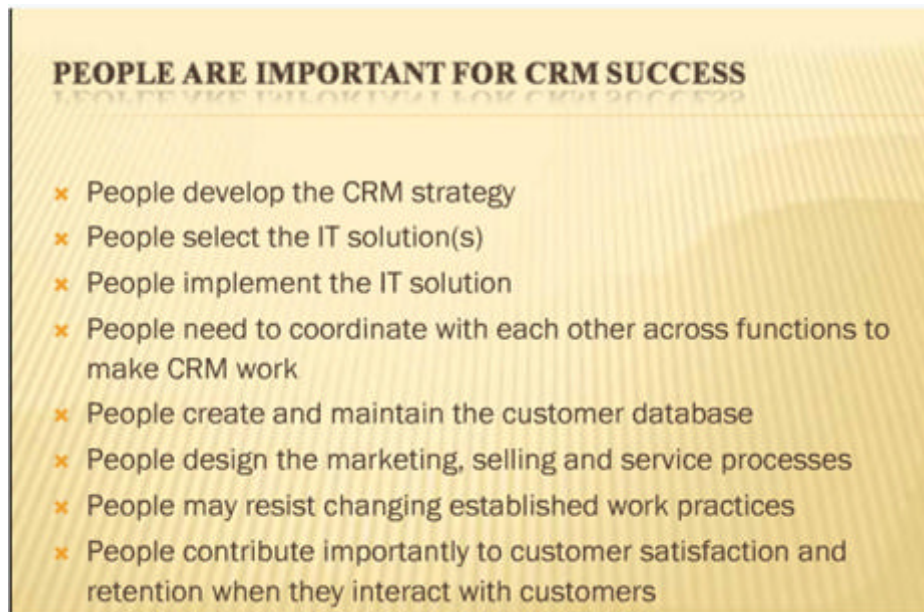
دسته دیگر، افرادی هستند که در قسمت بازاریابی، خدمات و فروش فعالیت دارند.

دسته دیگر، افرادی هستند که افراد مقاوم در مقابل تغییرات سازمان (هر چند ممکن است نقش کلیدی در سازمان نداشته باشند، اما مقاومت آنها

ممکن است به صورت زیر بنایی در موفقیت CRM اثر بگذارد.)

افرادی که به یک فرمی و یا به یک شکلی، نقش آفرینی دارند در نگهداری مشتری و رضایت مندی مشتری

به طور کلی همه افراد سازمانی یک بخش یا جزیی از رضایتمندی مشتری را به صورت مستقیم یا غیر مستقیم بر عهده دارند.



### جزء چهارم از شرایط پشتیبان در زنجیره ارزش: فراینده

بحث آخر از این شرایط پشتیبان بحث فرایند هاست که در قسمت BPR به شکل مفصل در مورد آن صحبت شد زیرا اعتقاد به این است که این

فرآیندها نقش بسیار اساسی در نوع عملکرد یک سازمان و تعامل با مشتریان دارند و کاملاً نیازمند طراحی و بازنگری مجدد هستند.

حال دوباره تعریف فرآیند را مرور می کنیم.

فرآیندها: چگونگی انجام امور در سازمان یا سلسله فعالیت ها و سلسله کارهایی که انجام می شوند که منابع سازمانی تبدیل به محصول یا کالا

شود و به مشتریان نهایی ارائه شوند.

فرآیندها می تواند به صورت زیر تقسیم بندی شود:

*Vertical and horizontal* (افقی و عمودی) که می توان آن را در بحث لایه های سازمانی مطرح کرد.

نگاه افقی: نگاه ما به طبقه بندی فعالیت ها در سطوح سازمانی است و به شکل عملیاتی، میانی و راهبردی است.

نگاه عمودی: به فرآیندها به صورت فرآیندهای بخشی یا وظیفه ای نگاه می کنند. مثلاً فرایند مدیریت منابع انسانی چیست؟ یا فرایند بازاریابی

چیست؟

*Front-office and back-office*

فرایند های *Front-office* مستقیماً با مشتریان درگیر و روبه رو هستند.

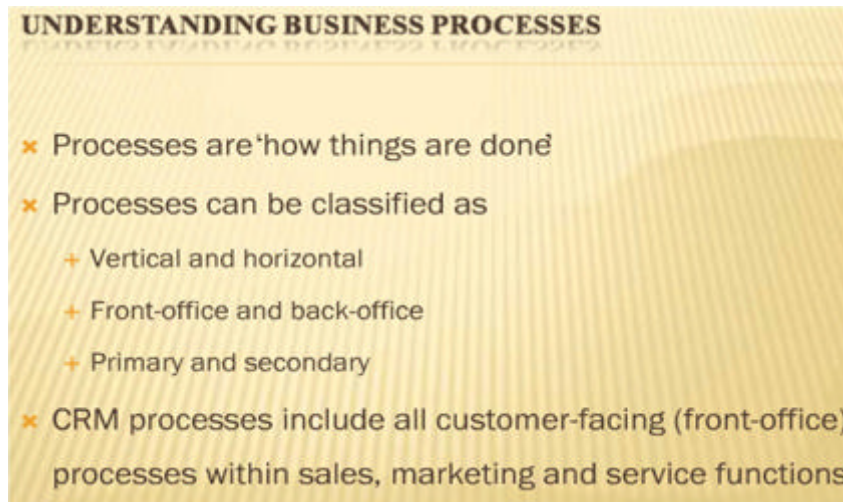
فرآیند *back-office* : مستقیماً با مشتری درگیر نمی‌شود.

*Primary and secondary* طبقه بندی فعالیت‌ها به صورت اصلی و فرعی ( پشتیبان )

فرآیندهای CRM به طور کلی (فارغ از طبقه بندی) با همه فعالیت‌های *Front-office* و *back-office* در ارتباطند.

فرآیندهای CRM فرآیندهای نسبتاً جامعی هستند که بخشی از آنها در غالب *Front-office* و مرتبط با مشتری نمود پیدا می‌کند، و برخی در

غالب *back-office* می‌توان گفت *Front-office* بیشتر نقش راهبردی دارند تا عملیاتی.



### Typical Analytical CRM Processes

در این بخش فرآیندهای رایج که معمولاً در فرآیندهای تحلیلی CRM با آنها مواجه می‌شویم بیان شده است:

*customer profiling process* فرآیند جمع‌آوری *profile* مشتری

*opportunity management process* فرآیند‌های مدیریت فرصت‌های شغلی که در مورد هر مشتری بوجود می‌آید.

*Campaign management process* نوع رفتاری است که معمولاً واحدهای بازاریابی برای خودشان در نظر می‌گیرند برای فروش و

بازاریابی کردن بسته‌های مختلف خدمات و محصولات به مشتریان مختلف.

### سوالات درباره فرآیندهای CRM

در این بخش سوالاتی که در زمان بررسی فرآیندهای CRM مطرح می‌شود را بیان می‌کند.

در بحث مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار صحبت شد که هنگام بازنگری فرآیندهای سازمان حول محور مشتری به این توجه می‌کردیم که

چگونه فرآیندها را شناسایی کنیم؟ چگونه آنها را الویت بندی کنیم و چگونه نگاه مشتری محور را در آنها تزریق کنیم؟

سوالات زیر، فرم دیگر و نگاه دیگری است به همان مباحث قبل که راجع به آن صحبت شد:

از نگاه مشتری، مهمترین فرآیند سازمان کدام است؟

فرآیند فعلی در شرایط کنونی چگونه طراحی شده است؟

این فرآیند موجود چگونه اهداف CRM را محقق می‌کند؟ و چه نقشی در میزان نایل شدن به اهداف CRM دارند.

مشتریان هر فرآیند سازمانی در بعد داخلی و خارجی چیست؟ (کارکنان، مشتریان داخلی هستند و کسانی که خرید انجام می دهند و پول پرداخت می کنند در ازای محصول و ارائه خدمات، مشتریان خارجی هستند.)

شاخصه های سنجش یک فرآیند چیست؟ قیمت، زمان، هزینه، رضایت

آیا فرآیندها و خروجی های آنها می تواند بهبود یابد؟ چگونه؟

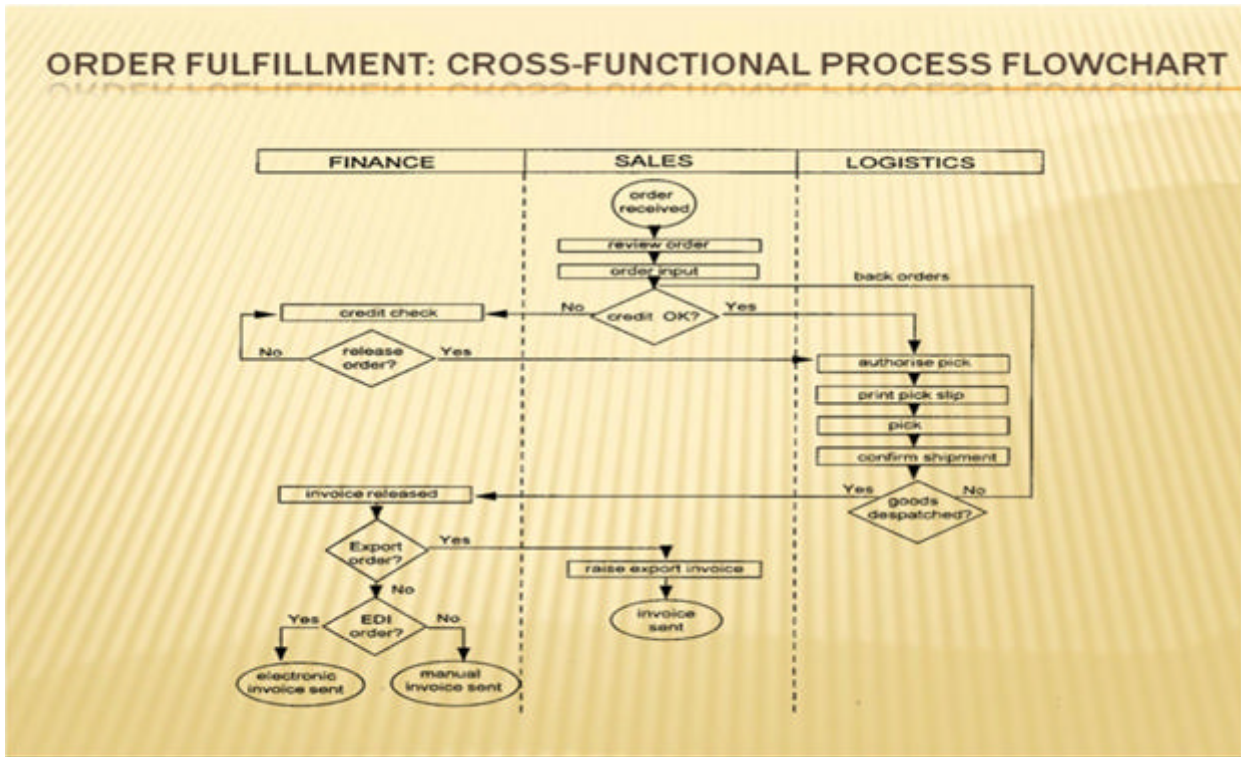
همه ی موارد فوق در بحث مهندسی مجدد در قالب مشتری محور اشاره شد.

## QUESTIONS ABOUT CRM PROCESSES

- ✘ What are the important processes from a CRM point of view?
- ✘ How is the present process designed?
- ✘ What does it contribute to the achievement of CRM objectives?
- ✘ What do its customers, internal and/or external, receive from and think about the process?
- ✘ What process performance measures are in place?
  - + Cost, time, accuracy, satisfaction
- ✘ Can the process and its outcomes be improved?

24

در این بخش یک نمونه فرآیندی معرفی شده و همانطور که قبلاً گفته شده ۲ رویکرد داشتیم: ( نگاه سنتی): نگاه وظیفه ای: ساختار سازمانی را بر اساس واحدهای وظیفه ای تقسیم بندی می کنیم و مسئولیت های هر واحد را برای آن ترسیم می کنیم. (نگاه جدید): نگاه فرآیندی: تمرکز بر روی فعالیت و خروجی است و کاری به واحدها نداریم که مثلاً کدام واحد فلان کار را انجام می دهد. بلکه تمرکز بر روی این است که ما اگر بخواهیم یک خروجی به مشتری بدهیم چه فعالیت ها و گام هایی باید اجرا شود. این شکل یک ابزار مدلسازی است که به آن *CFD* هم گفته می شود که ۲ نگاه وظیفه ای و فرآیندی را با هم تلفیق می کند و یک نگاه کاملتری را ارائه می کند. در این شکل " رسیدگی به سفارشات " بررسی شده است. هر ستون یک واحد عملیاتی است. در فرایند "رسیدگی به سفارشات" سه واحد امور مالی، فروش و تدارکات ایفای نقش می کنند (یعنی در فرایند *orderfulfillment* این سه واحد نقش بازی می کنند) و در زیر هر بخش فرایندها و فعالیت هایی که در آن واحد اتفاق می افتد را نوشته است و ارتباطی که هر یک از این فعالیت ها با همدیگر دارند.

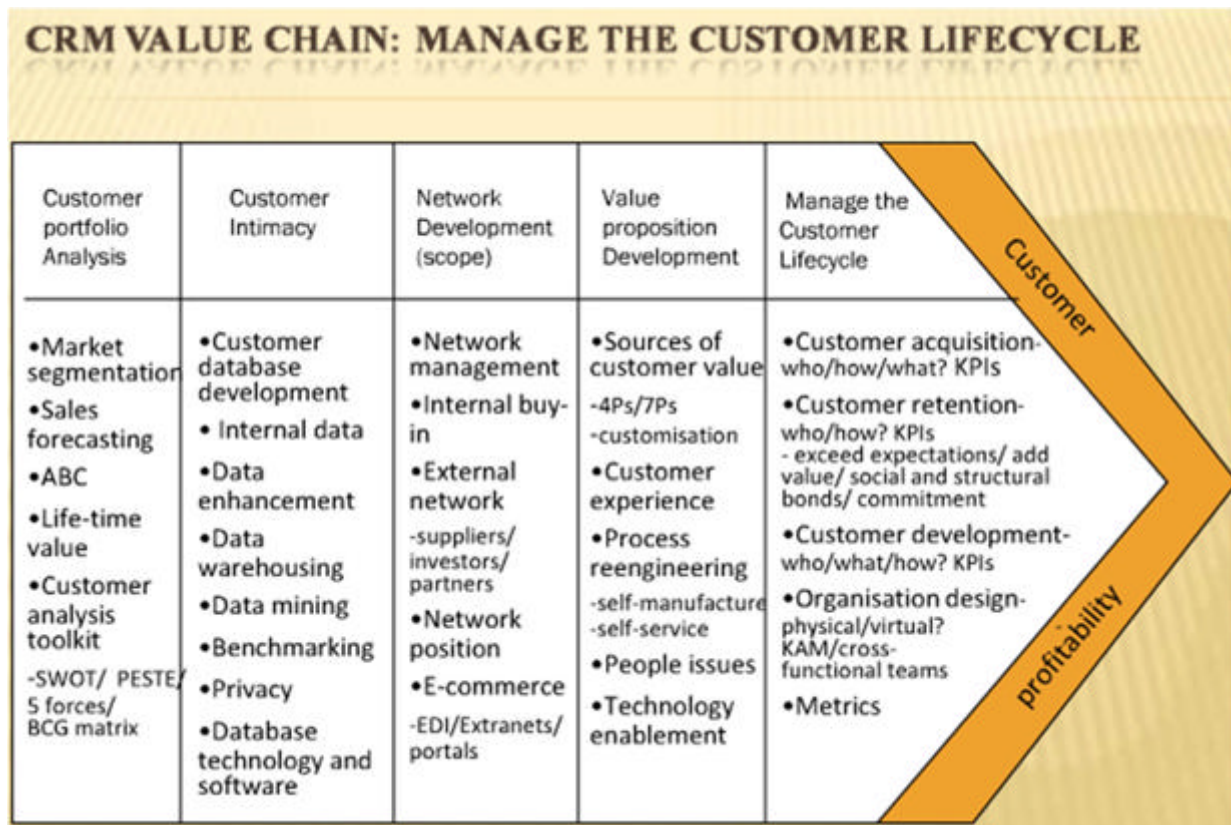


### Process Evaluation: ارزیابی فرآیندها

قبلا در بحث باز مهندسی فرآیندهای کسب و کار گفته شد اما این یک نگاه پیشنهادی جدید است:

هنگام ارزیابی، فرآیندها به ۵ دسته اصلی تقسیم می شوند:

	<i>Process rating</i>
<i>Best practice (superiority)</i>	فرآیندهایی هستند که هیچ نقصی ندارند و کاملا در چهارچوب CRM عمل می کنند و بر اساس مطالعات شما، حتی در مقایسه با رقبا در سطوح بهتری هستند. <i>The process is substantially defect-free and contributes to CRM performance. Process is superior to comparable competitors and other benchmarks</i>
<i>Parity</i>	فرآیندهای خوبی هستند و نقش بزرگی در CRM بازی می کنند اما دارای نواقصی هستند. <i>A good process which largely contributes to CRM performance</i>
<i>Stability</i>	فرآیندهای پایدار هستند که میزان اثرات آنها و میزان عملکرد آنها در حوزه عملکرد CRM یک نقش متوسط است که قابل بهبود هستند. <i>An average process which meets expectations with no major problems but which has major opportunities for improvement</i>
<i>Recoverability</i>	قابلیت بازنگری و اصلاح دارند و نقاط ضعف آنها شناسایی شده اند و راهکارهایی برای رفع آنها به وجود آمده است. <i>The process has identified weaknesses which are being addressed</i>
<i>Criticality</i>	نیازمند بازنگری سریع هستند و باید راجع به اصلاح آنها اقدام شود. <i>An ineffective and/or inefficient process in need of immediate remedial attention</i>



### گام های اولیه در تحلیل *portfolio* مشتریان

بعد از صحبت در مورد شرایط پشتیبان یا پشتیبان های زنجیره ی ارزش در *CRM*؛ در اینجا، گام های اصلی معرفی می شوند.

اولین بخش، بحث تجزیه و تحلیل پورتفولیوی مشتریان ۱۲ است. در این گام، هدف اصلی و اساسی این است که ما مشتریان اصلی کسب و کار خود را بشناسیم و مشخص بکنیم که از چه گروه هایی هستند و هر کدام از این گروه ها دارای چه مشخصات بارزی هستند. گام هایی که برای تعیین این *Customer Portfolio Analysis* طی می شود، معمولاً ابزارهایش به شرح اسلاید بالا (و مطابق موارد زیر) است.

یکی از ابزارها *Market Segmentation* یا همان بخش بندی بازار است که در مباحث بازاریابی باید بطور کامل با آن آشنا شده باشید. در *Market Segmentation* شما بازار خودتان را بر اساس این که چه مشخصه ی بارزی تعیین کننده ی ساختاردهی به بازار است، تقسیم بندی می کنید. بر اساس مشخصه هایی مانند سن، جنسیت، محل زندگی، سطح درآمد و مواردی از این دست، شروع می کنید به تقسیم بندی و بخش بندی کردن بازار. پس از بخش بندی، یک یا چند بخش از این بازار را بعنوان بازار هدف ۱۳ خود انتخاب می کنید. که این بخش های انتخاب شده بعنوان بازار هدف، معمولاً مشتریان شما را اختصاص می دهند.

یک ابزار دیگر از *Customer Portfolio Analysis*، بحث پیش بینی فروش (*Sales forecasting*) در دسته بندی های مختلف مشتریان است.

<sup>۱۲</sup> *Customer Portfolio Analysis*  
<sup>۱۳</sup> *Target Market*

یک ابزار دیگر، تحلیل *ABC* یا همان *Activity Based Costing (ABC)* است. *Activity Based Costing* به این مفهوم است که شما، فرایند و مراحل اصلی که طی می شود تا یک محصول تولید شود و یا یک خدمت به مشتری ارائه شود، گام به گام این را تقسیم بندی می کنید بر اساس هزینه و منابعی که هر یک از این *activity* ها، مصرف می کنند و هزینه ای که به بار می آورند تحلیل می کنید و میزان ارزش یک مشتری را برای خودتان تخمین می زنید. معمولاً این ابزار برای مباحث استخراج ارزش تمام شده یا مباحث مربوط به *pricing* بسیار مهم است. گام بعدی تخمین *Life-time value* است. یعنی میزان ارزشی که یک مشتری در طول یک دوره زمانی برای شما ایجاد می کند. یک سری از ابزارهای مختلفی که معمولاً برای تجزیه تحلیل مشتریان به کار می رود، مثل تحلیل ماتریس *PEST, SWOT*، مدل پنج نیروی رقابتی بازار از مایکل پورتر (*5 forces*)، ماتریس *Boston Consulting Group (BCG)* که یکی از شناخته شده ترین ابزارهای تجزیه تحلیل استراتژیک است. اینها همه ابزارهایی هستند که به نوعی برای تجزیه تحلیل وضعیت مشتریان بکار می روند.

### گام های اولیه در ایجاد روابط صمیمانه با مشتریان:

گام دوم، مربوط *customer intimacy* به یا همان ایجاد روابط صمیمانه با مشتری است. تکیه و تمرکز اصلی *customer intimacy* بر این است که چگونه ما با شناخت بیشتر و با جمع آوری اطلاعات دقیق تر از مشتریان و با تکمیل شناخت خودمان روابط خود را با مشتریان خود ارتقا بخشیده و روابط را با مجموعه ی مشتریان صمیمانه تر کنیم.

یک سری ابزار برای شناخته شده است، که در اسلاید بالا معرفی شده است. از جمله :

ابزار *Customer database development* که همان توسعه و ایجاد پایگاه داده ی مشتریان است، که همه ی اطلاعات مشتریان در آنجا جمع آوری می شود.

بحث *Internal data* است که مربوط به داده های درونی سازمان است. اگر ما بخواهیم بر این محور استوار شویم که همه ی فعالیت های درونی و اتفاقاتی که در درون سازمان اتفاق می افتد به نوعی بر مشتری هم اثر گذار خواهد بود، ناخودآگاه باید زمانی که داده ها را جمع آوری می کنیم و از این داده های تجزیه تحلیل شده برای اصلاح رفتار سازمان خودمان استفاده می کنیم، باید برای بحث داده های درونی سازمان نیز جایگاه ویژه ای قائل بشویم.

نکته ی دیگر، بحث *Data enhancement* یا بهبود کیفیت و بهبود اطلاعات است.

بحث *Data warehousing* یا ذخیره سازی داده ها در سازمان هست.

بحث *Data mining* یا همان داده کاوی هست. که این هم یکی دیگر از ابزارهای مرحله ی *customer intimacy* به حساب می آید.

بحث *Benchmarking* یا الگو برداری است که چگونه می شود از *Best practice* هایی که الان در بازار وجود دارد الگو برداری کرد.

مباحث مربوط به *Privacy* یا حیطه ی شخصی یا خصوصی مشتریان و رعایت آن.

*Database technology and software* یعنی آن مظاهر تکنولوژیک و نرم افزاری پایگاه های داده که این ها همه ماکول به این هستند

که چگونه ما داریم اطلاعات خود را نسبت به مشتری افزایش می دهیم و بهبود می بخشیم.

### گام های مربوط به *Network Development (SCOPE)* :

شما بعد از اینکه مشتریان خودتان را بر اساس بخش بندی، *portfolio* ی مشتریان خود را شناختید و تجزیه و تحلیل کردید و بعد از اینکه داده ها و مشخصات همه ی آنها را جمع آوری کردید، گام سوم مربوط می شود به *Network Development* یا ایجاد یک شبکه ی ارتباطی مناسب با این مشتریان.

حالا این شبکه هم در ابعاد *Virtual* مورد تاکید قرار می گیرد یعنی ابزارهای فنی و تکنولوژیکی که قائل می شوید برای ایجاد این شبکه و هم شبکه ی فیزیکی، که طراحی می شود و باید مدیریت شود.

از عمده ترین مباحثی که به آن مربوط می شود :

*Network Management* یا چگونگی مدیریت شبکه است

*Internal buy-in* یا مشارکت بخش های داخلی، اجزای داخلی سازمان در پروژه ی *CRM* است، که هر کدام از اینها چگونه دارند نقش آفرینی داخلی انجام می دهند.

*External network-suppliers/ investors/ partners*، علاوه بر این که این شبکه یک سری اجزای داخلی دارد که این اجزا و بخش های داخلی به زنجیره ی ارزش آفرینی برای مشتری متصل می شوند، یک بعدی از این شبکه هم که بعد بسیار مهم تری هست در خارج می افتد. شناسایی این بعد شبکه ی خارجی است.

حال این شبکه ی خارجی ابعاد مختلفی پیدا می کند هم شبکه ی ارتباطات با تامین کنندگان، هم شبکه ی ارتباطی با سرمایه گذاران و شبکه ی ارتباطی با شرکای تجاری.

همه ی اینها در قالب یک شبکه ی یکپارچه باید به هم متصل بشوند، چرا که ما اعتقاد داریم در یک قالب رویکرد سیستماتیک به قضیه ی مشتری محوری، همه ی اجزایی که بر کسب و کار تاثیر دارند، تاثیر غیر مستقیم یا مستقیمی بر مشتری خواهند داشت.

و بنابراین زمانی که ما داریم طراحی شبکه می کنیم، باید آنها را به عنوان اجزایی از این شبکه ببینیم.

*Network position* یا تجزیه و تحلیل جایگاه های رقابتی در شبکه است.

*E-commerce-EDI/Extranets/ portals* که یکی از الگوها و ابزارهای بسیار بسیار بارز در زمینه ی *CRM* است. بیشتر در زمینه ی کسب و کارهای الکترونیکی و آنلاین مورد تاکید قرار میگیرند، حالا در اجزای مختلف خودش مثل *Extranet, EDI* ها و *portal*ها.

گام های توسعه ارزش ارائه شده:

گام چهارم از زنجیره ی ارزش *CRM*، گامی است که در آن *Value Proposition* یعنی ارزش ارائه شده به مشتری طراحی می شود. این گام گامی است که شرکت با یک بازنگری مجدد ترسیم می کند ارزشی را که قرار است به مشتری ارائه کند و مشتری در قبالش به او پول بدهد و مجرای درآمدی کسب و کارش را ترسیم بکند.

*Sources of customer value*

۴Ps/۷Ps



## Customisation

منابع ایجاد ارزش برای مشتری. یک سری مدل‌هایی الان وجود دارد (که توصیه می‌شود در بین منابع مختلف در این باره جستجو کنید و مطالعه ی تکمیلی داشته باشید) با عنوان‌های  $4Ps/7Ps$  که هر کدام از این‌ها از یک سری عبارات تشکیل شده‌اند که حرف اولشان با  $P$  شروع می‌شود به همین دلیل این مدل‌ها را با نام‌های  $4P$  یا  $7P$  شناسایی کرده‌اند.

بحث *Customisation* هست که این‌ها همه به نوعی ایجادکننده ی ارزش برای مشتری قلمداد می‌شوند.

*Customer experience* تجزیه و تحلیل تجربه ای که مشتری از خرید و همکاری با سازمان داشته است

*Process reengineering*

*Self-manufacture*

*Self-service*

بازمهندسی فرآیندها، که قبلاً مفصل درموردش بحث شده است. ذیل این قضیه بحث‌های مربوط به *Self-manufacture* و *Self-service* هم ارائه شده‌اند. این دو موضوع به این مفهوم هستند که وقتی مشتری شما به شما مراجعه میکند و قصد ایجاد یک رابطه ی تجاری را دارد، تا جایی که ممکن است ایجاد یا ارائه ی خدمات و ارائه ی محصولات شکل اتوماتیک پیدا کند. ساده ترین شکل این را در فروشگاه‌های زنجیره ای شاهد هستید، که مشتری وقتی وارد فروشگاه‌های زنجیره ای بزرگ می‌شود، بدون اینکه نیاز به سرو کله زدن با بسیاری از فروشندگان داشته باشد، وارد بخش مربوط به خود می‌شود، محصولات مختلف را می‌بیند، امتحان می‌کند و آن چیزی را که می‌خواهد بر می‌دارد. به نوعی *business* به شکل سلف سرویس کار می‌کند. در انتها، مشتری در قبال محصولاتی که انتخاب کرده، هزینه ای را می‌پردازد و از فروشگاه خارج می‌شود. این سلف سرویس بودن کسب و کارها باعث می‌شود که تا حد خیلی زیادی تجربه ی مشتری، تجربه ی دلپذیرتری شود، چرا که مطابق با دلخواه خود شروع می‌کند به تعامل کردن با کسب و کار.

*People issues* مباحث انسانی و رفتاری است. که چگونه ارزش آفرینی می‌کنید برای یک دسته از مشتریان. مثلاً فرض کنید نگاه‌هایی که

برای *Brand Management* وجود دارد یا الگوهایی که برای ایجاد *Loyalty* در مشتریان بکار گرفته می‌شود. همه ی اینها نیازمند تجزیه و تحلیل‌هایی است که بخشی از آنها ساختار تجزیه و تحلیلشان فرم انسانی و رفتاری دارند.

*Technology enablement* گام‌های مربوط به ایجاد ارزش از طریق به خدمت گرفتن فناوری و تکنولوژی در کسب و کار.

## گام‌های مدیریت چرخه ی زمانی مشتری

گام پنجم از زنجیره ی ارزش *CRM* مرتبط می‌شود با بحث مدیریت چرخه ی زمانی مشتری. که در اینجا تکیه و تاکید اصلی بر این است که زمانی که یک مشتری با کسب و کار مشغول رابطه شد، چگونه ارتباط او را با خود حفظ می‌کنید. یک سری مراحل خاص برای *customer Life-cycle* وجود دارد. (که باز هم توصیه می‌شود در مورد اینکه در چه دوره‌های زمانی طبقه بندی می‌شود و چه خصوصیتی دارد، مطالعات تکمیلی داشته باشید)

اصول کلی در اینجا معرفی می‌شود.

*Customer acquisition* کسب مشتری

*Who/how/what? KPIs*<sup>۱۴</sup>

*KPI* به این مفهوم است که مرحله ی *Customer acquisition* با چه قدرت و قوتی در حال کار است و با چه شاخصه هایی در سازمان خودتان سنجش می کنید که این مرحله آیا سطح عملکردش در سطح مطلوب هست یا نه.

این مرحله، مرحله ی کسب مشتری است، که تا آنجایی می شود که مشتری راضی می شود به اینکه از شما خرید بکند.

*Customer retention**Who/How? KPIs**Exceed expectations/ add value/ social and structural bonds/ commitment*

نگهداری و مراقبت از مشتری. که در این مرحله هم باز باید *KPI* هایی تعریف شود یعنی شاخصه هایی تعریف بشود که آیا در این مرحله

*Process* ما به خوبی فعالیت می کند یا نه؟

یعنی آیا گام *retention* به اندازه ی کافی برای سازمان اثربخشی دراد یا نه؟

*Customer development* (توسعه ی مشتریان)*Who/What/How? KPIs**Organisation design**Physical/virtual?**KAM/cross-functional teams*

برای مدیریت چرخه ی عمر یک مشتری چه ساختاری را از نظر سازمانی، سازماندهی کرده اید. چگونه واحدهای مختلف، حالا چه در قالب فیزیکی

چه در قالب مجازی، دور هم گرد آمده اند و با هم همکاری مشترک می کنند تا این چرخه ی عمر مشتری به شکل مناسبی مدیریت بشود.

*Metrics* شاخصه هایی برای اینکه بتوانیم در کل این فرآیند، بسنجیم. (سنجش سطح خروجی فعالیت ها)

چون *KPI* ها بیشتر شاخصه ها و نشانگر هایی هستند که نشان می دهند فرآیندها چگونه در حال کار هستند. متریک ها روی این قضیه زوم می

کنند که در نهایت خروجی فعالیت ها در چه سطحی است و چگونه در حال عمل کردن است.

این نمای معرفی شده، در یک چهارچوب کلی عمده ترین مباحث و نکاتی که در هر مرحله از زنجیره ی ارزش آفرینی *CRM* دیده می شود، اشاره

شده است. که اگر می خواهید ارتباطات بین آنها را بطور جزئی تر بدانید، (استاد) توصیه می کنند که حتما در مستندات مختلف جستجو کنید و اتفاقاً زمینه

ی مطالعاتی و تحقیقاتی بسیار خوبی هم خواهد بود.

<sup>۱۴</sup> Key Performance Indicator

# مدیریت روابط مشتری

*Customer Relationship Management*

*CRM*

فصل ششم:

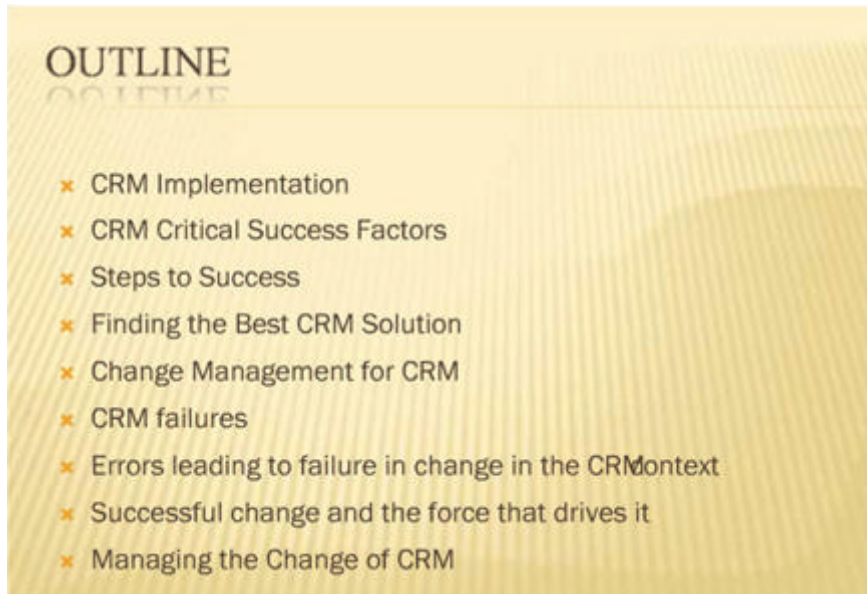
موفقیت در پیاده سازی CRM

مدرس : محمد رضا داوری

در این بخش درباره گام پیاده سازی (*Implementation CRM*) در سازمان و فاکتورهایی که موفقیت این پروژه را در سازمان متاثر می سازند صحبت خواهیم کرد. همانند همه مباحث قبلی که مطرح شد سعی خواهد شد علاوه بر اسلایدهایی که در خلال مطالب درسی سازماندهی شده است یک رویکرد اجرایی و عملیاتی را دنبال نماییم و تا حد امکان سعی میکنیم مباحث تئوری با مباحث عملی یکپارچه سازی شود.

سرفصل مطالب:

- \* *CSF* ها یا فاکتورهای حیاتی در موفقیت یک پروژه *CRM* در سازمان چیست.
- \* چه نکات و ظرایفی در پیاده سازی سیستم در یک قالب کلی باید مورد توجه قرار گیرد.
- \* پیدا کردن یک راه حل نرم افزاری مناسب از رویکرد عملیاتی و اجرایی صحبت خواهد شد.
- \* مدیریت تغییر در هنگام ورود *CRM* در سازمان است زیرا *CRM* مجموعه ای است از سخت افزار ، نرم افزار و تغییرات رویکرد سازمان که مجموعه ایتها نیازمند یک مدیریت مناسب تغییر در سازمان هستند تا پروژه *CRM* با موفقیت پیاده سازی و اجرا شود.
- \* درباره نواقصی که ممکن است بعد از پیاده سازی *CRM* پیش بیاید صحبت خواهد شد.
- \* اشکالاتی که موجب می شوند پروژه *CRM* با شکست روبرو شود.
- \* یک چارچوب کلی از مدیریت تغییر در سازمان در هنگام ورود *CRM* معرفی خواهد شد.



### گام به گام بسوی پیاده سازی موفق CRM

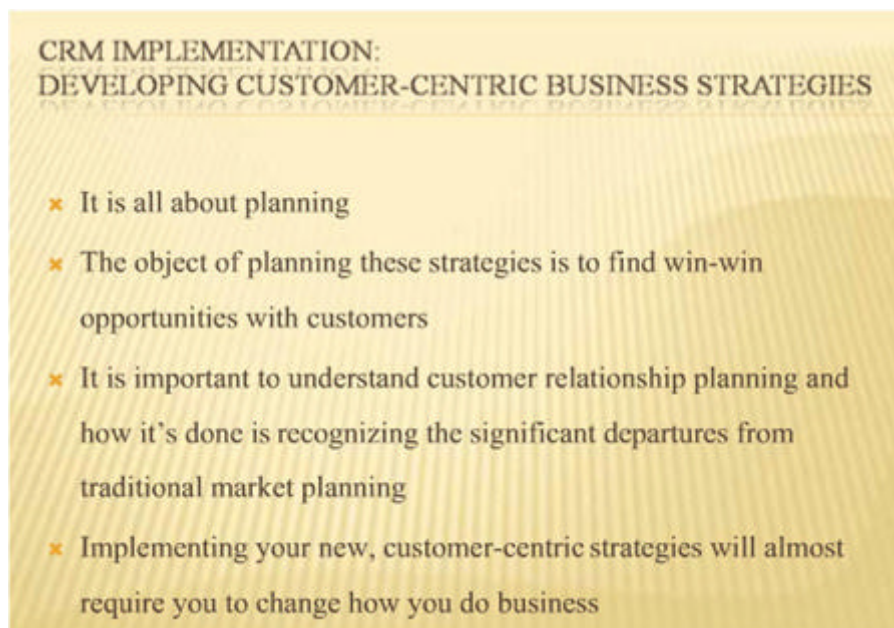
در اینجا یک رویکرد کلان این است که زمانیکه بسمت پیاده سازی CRM در سازمان حرکت می کنید چه چهارچوب و گامهایی را باید مدنظر قرار دهیم تا بتوان ادعا کرد که CRM با موفقیت در یک سازمان پیاده سازی شده است .



همانطور که در شکل می بینید اولین گام توسعه یک استراتژی سازمانی مشتری محور در سازمان است که در حقیقت نگرش کلان سازمان و جهت گیری کلان سازمان را از خود متاثر می سازد. گام دوم، طراحی مجدد تمامی فرآیندها، فعالیتها و اقدامات وظیفه ای (*Functional*) است که درباره جزئیات آن بیشتر صحبت خواهد شد. گام سوم مهندسی مجدد فرآیندها می باشد و گام چهارم انتخاب یک گزینه نرم افزاری مناسب برای پشتیبانی از کل سیستم است.

## گام اول: تدوین استراتژی های مشتری محور

نکته اول مربوط به یک استراتژی کلان کسب و کار مشتری محور در سازمان می باشد و هر آنچه که در سازمان قرار است اتفاق بیافتد چه در رویکردهای ابزاری و چه در رویکردهای رفتاری و فرآیندی. قبل از هر چیز اولین گام اصلاح و به نوعی *Adapted* کردن استراتژی های کلان کسب و کار و متناسب کردن آن با فضای جدیدی که شرکت قرار است در آن فضا فعالیت کند، می باشد. درباره *CRM* نیز اولین گامی که در پیاده سازی باید اتفاق بیافتد توسعه یک استراتژی مناسب کسب و کار و در صورت وجود استراتژی های فعلی اصلاح آنها به شکلی که مشتری به عنوان یک محور عمده در همه جهت گیری های سازمانی مورد توجه قرار گیرد. آن چیزی که شرکت در هنگام بازنگری در استراتژی ها به دنبالش خواهد بود ایجاد یک رابطه *win-win* یا برد-برد با مشتری است بدین معنا که این نگرش در ذهن صاحبان کسب و کار در استراتژی های کسب و کار اعمال شود که کسب و کار به شرطی در افق ارتباط کسب و کاری با مشتریانش موفق خواهد بود که مشتریانش نیز در این رابطه برنده باشند. در حقیقت اگر هر دو طرف از مزایای متناسبی در این رابطه تجاری برخوردار شوند رابطه یک رابطه بلندمدت و مانا و مزیت زا برای هر دو طرف خواهد بود ولی اگر یکی از دو طرف قرار باشد که بازنده باشد و یا هزینه آنها از فایده ای که دارند بیشتر باشد رابطه چندان رابطه بلندمدتی نخواهد بود.



نکته دیگر این است که در هنگامی که سازمان به اصلاح و بازنگری در استراتژی ها مشغول است باید درک کند که این حرکت از رویکردهای سنتی برنامه ریزی بازار (*Market Planning*) چه تغییراتی خواهد داشت. زمانیکه به سمت پیاده سازی *CRM* در سازمان حرکت می کنیم، باید در کسب و کار نیز چنین نگرش فلسفی وجود داشته باشد که چگونه باید نگاه سنتی خود را به برنامه ریزی های بازاریابی تغییر دهیم به سمتی که *CRM* را به عنوان یک شکل پیشرفته از بازاریابی در سازمان خود مستقر سازیم و در نهایت آنکه زمانیکه استراتژی های جدید خود را بشکل مشتری محور (*Customer centric*) طراحی شوند در سازمان به مرحله اجرا می گذاریم. گاهی اوقات تغییر فرآیندهای سازمانی کاملاً اجتناب ناپذیر خواهد بود و گاهی اوقات این تغییر و تحولات آنقدر بنیادین است که نیازمند آن است که کلاً فرآیند انجام کسب و کار در سازمان مورد تغییر و تحول قرار گیرد.

گام ۲: طراحی مجدد اقدامات عملیاتی

بازنگری و طراحی مجدد فعالیت‌ها یا اقدامات وظیفه‌ای درون سازمان

همه فعالیت‌ها، شرح وظایف، *role* ها و اقدامات درون سازمان باید از این منظر که آیا انجام این فعالیت‌ها برای مشتری ایجاد ارزش می‌کنند یا اینکه خود ایجاد هزینه می‌کنند، مورد ارزیابی دقیق قرار گیرند.

گاهی اوقات این تفکر اشتباه در مورد سازمان‌ها وجود دارد که لحاظ کردن مشتری محوری در یک اقدام یا عملیات پشتیبانی که در پشت صحنه انجام می‌شود اهمیت ندارد چرا که فعالیت‌های مشتری محور باید در جاهایی به اجرا برسند که مستقیماً با مشتری در ارتباط هستند. این تفکر یک تفکر غلط است و باید اصلاح شود.

زمانی که سازمان شما به اشتباه حرکتی را انجام می‌دهد که در درون فعالیت‌های پشتیبان ایجاد هزینه اضافی می‌کند و ناخودآگاه این هزینه اضافی در قیمت تمام شده محصول یا خدمت تاثیرگذار خواهد بود و قاعدتاً این مشتری است که هزینه این خطا در پس زمینه سازمان را پرداخت می‌کند. گاهی این هزینه به صورت ارزش افزوده ریالی است، یعنی مشتری مجبور است کالای گران قیمت تر بخرد و گاه از منظر هزینه‌ای یا کیفی است یعنی محصول یا خدمت در زمان طولانی تر یا با کیفیت پایینتر به مشتری ارائه می‌شود. در شرایط موجود این اتفاق در بسیاری از سازمان‌های کشور وجود دارد و اگر بشود دیدگاه درونی سازمانها را به این شکل اصاح کرد که نگاه خودشان را به مشتری محوری از فعالیت‌های *front office* توسعه دهند به شکلی که فعالیت‌های *back office* را هم مورد پوشش خودش قرار دهد، نتایج فعالیت‌های مشتری محور به شکل چشمگیری متفاوت خواهد بود. علاوه بر این سازمان‌دهی فعالیت‌ها در سازمان هم باید مورد بازنگری قرار گیرد به این شکل که گاهی اوقات خطاها و نواقصی که در سازمان داریم در سطح فعالیت است و گاهی این اشتباهات ناشی از چیدمان این فعالیتها در کنار هم است، که قاعدتاً هر دو این مشکلات باید در هنگام طراحی مجدد فعالیت‌ها بازنگری و رفع شود.

**CRM IMPLEMENTATION:  
REDESIGNING FUNCTIONAL ACTIVITIES**

- ✘ Carefully assess the roles of all departments interacting with customers to see if they're adding value to customers, or adding cost instead
- ✘ Figure out how to reconfigure our organization so that everything we do is designed to help customers and nothing we do adds unnecessary cost

*All Rights Belong to Noor Touba Virtual University*

گام ۳: طراحی مجدد فرایندهای کاری

گام بعدی در پیاده سازی موفق CRM بعد از تغییر در استراتژی ها و طراحی مجدد فعالیت ها باز نگری و باز مهندسی و طراحی مجدد فرایندهای کسب و کار است. همانطور که در گذشته گفته شد بحث بازنگری در فرایندها که به شکل ناخودآگاه ناشی از تغییر رویکرد *functional* به رویکرد *process based* به سازمان می باشد یکی از مهم ترین اقداماتی است که باید در سازمان انجام شود. نکته دیگری که در این مرحله به اجرا در می آید این است که مشتری از فرم سابق خودش که فقط در خارج از سازمان به نوعی منبع کسب درآمد سازمان به حساب می آمد به یک محور اساسی تبدیل می شود که همه فرایندهای کسب و کار حول نیازمندی ها و توجه به شرایط خاص مشتری به اجرا در می آید. نکته بعدی این است که تمامی فرایندها در این گام به شکل اجرایی که جزئیات آن را در هنگامی که بحث مفصلی در مورد BPR و مهندسی مجدد داشتیم در مورد آن صحبت کردیم. و نکته ای که وجود دارد اینکه تمامی فرایندهای سازمان از بالا به پایین باید مورد بازنگری قرار گیرند و سطح کارایی و اثربخشی آنها به شکل همزمان مورد ارزیابی قرار گیرد و تا حد امکان بیشینه شود. در نهایت باید به این نکته توجه داشت که معمولاً این بازنگری ها اتفاقی را در سازمان ایجاد می کند که از یک نگاه جداگانه تمامی منابعی که ما در حوزه بازاریابی و فروش صرف کردیم را مورد تاثیر قرار می دهد و آنها را هم بیشینه خواهد کرد.

**CRM IMPLEMENTATION:  
REENGINEERING WORK PROCESSES**

- ✦ Its function is to put the customer in the center of your business circle
- ✦ Try to maximize efficiency up and down the process chain in usually an unmitigated disaster
- ✦ In contrast, maximizing throughput usually gives us a far superior return on our marketing and sales resources

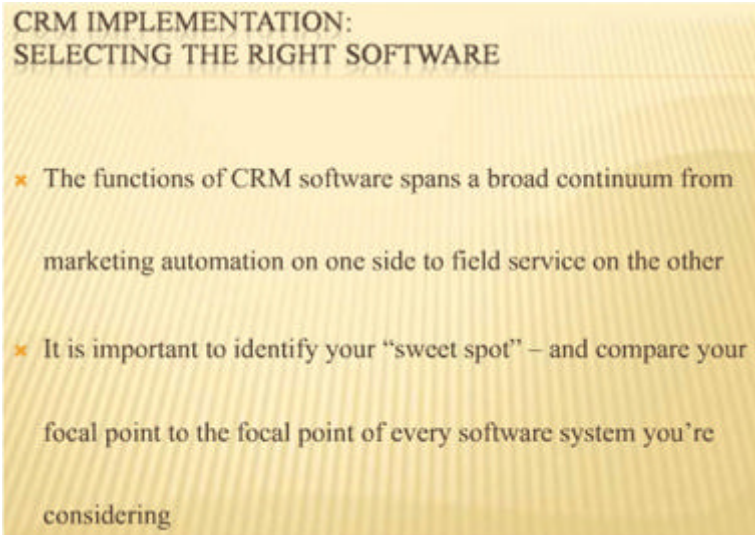
*All Rights Belong to Noore Tauba Virtual University*

#### گام ۴: انتخاب راه حل نرم افزاری مناسب

گام نهایی در این فرایند که حتما باید به آن توجه شود این است که CRM هیچگاه یک ابزار فرهنگی صرف یا استراتژیک صرف نیست. همانگونه که در مباحث اولیه درس تاکید شد که ما نباید به پروژه های CRM به چشم پروژه های فنی و تکنولوژیک نگاه کنیم، در اینجا هم باید تاکید مجدد انجام شود که در کنار تغییر نگاه به سمت و سوی یک نگاه جامع نگر، ما در ورود یک پروژه CRM در یک سازمان هم سمت و سوی استراتژیک، سیاست گذارانه و فرایند محور داریم و هم نگاه ابزاری و تکنولوژیک که هر دو اینها باید به شکل متناسب با هم دنبال شوند. بنابراین در چنین نگاه و رویکرد جامعی گام انتهایی از پروژه پیاده سازی CRM انتخاب یک ابزار نرم افزاری مناسب است که بتواند از همه فعالیت های CRM در سازمان پشتیبانی کند. نکته ای که در اینجا وجود دارد این است که هر شرکت، سازمان و کسب و کاری با توجه به شرایط اقتضایی خودش فاکتورها و عوامل اثر گذار در انتخاب *software* مناسب برایش متفاوت است. نکته ای که وجود دارد هنری است که متخصصین فناوری اطلاعات در حوزه پیاده سازی CRM در سازمان باید بر آن مسلط شوند که فاکتورها را چگونه باید در هنگام پیاده سازی انتخاب کنند و چگونه یک مصالحه بین آنها ایجاد کنند که بهترین گزینه ممکن انتخاب شود. انتخاب این بهترین گزینه ممکن منوط می شود به اینکه ما نقطه کانون و تمرکز نگاه CRM در سازمان از حیث



طراحی و اقتضات سازمانی که وجود دارد را باید با نقاط محوری و تمرکز *solution* های موجود را به شکل جامع مورد مقایسه قرار دهیم و هر کدام از اینها که همخوانی بیشتری داشتند را باید برای سازمان انتخاب کنیم.



### انتخاب راه حل نرم افزاری مناسب

به دلیل اینکه این فعالیت، فعالیت بسیار مهمی است و جزء وظایف اصلی شما به حساب می آید در ادامه بحث در مورد جزئیات این فرایند صحبت خواهیم کرد. آنچه در این اسلاید مشاهده میکنید نمای کلی از مراحل است که باید برای یافتن بهترین راه حل نرم افزاری *CRM* در هر سازمانی به شکل جامع طی شود. رویکرد و هدف اصلی در هنگام چیدمان این گامها در کنار یکدیگر دستیابی به یک سری اقدامات کاملاً عملیاتی اجرایی است تا بتوان در یک *scale* واقعی همه اینها را در مورد یک سازمان پیاده سازی کرد.

گام ۱: انجام یک *Quick scan* یا پیمایش سریع در مورد پیشروترین *solution* های نرم افزاری در حوزه صنعتی که آن کسب و کار خاص فعالیت میکند میباشد.

گام ۲: پیمایش سریع و سطحی از اینکه در آن صنعت خاص چه *solution* هایی وجود دارند که علاوه بر اینکه پیشرو هستند در *scale* و چارچوب بودجه و منابع مالی در اختیار ما بگنجد.

گام ۳: تهیه یک لیست کوتاه از اینکه چه *alternative* ها و چه گزینههایی در اختیار هست.

گام ۴: در مورد گزینه های موجود که در *short list* برشمرده شدند مطالعات تکمیلی از طریق مراجعه به وب سایت های مرجع مختلف و سایر منابع اطلاعاتی در دسترس انجام شود.

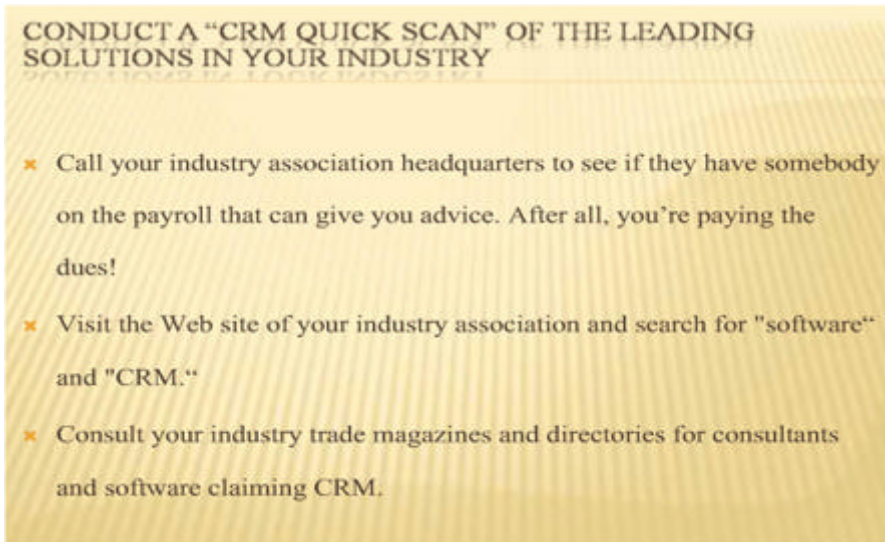
گام ۵: انتخاب یک گزینه مناسب و گاهی اوقات مراجعه به احساس قلبی که کدام یک از گزینه های موجود می تواند بهترین انتخاب برای سازمان باشد.



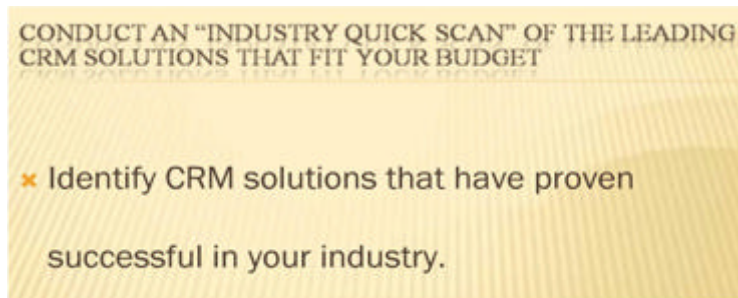
### گام ۱: جستجوی سریع در بین راه حل های نرم افزاری پیشرو در صنعت مربوطه

یکی از منابعی که در این مورد می توان به آن مراجعه کرد، مراجعه به انجمن هایی است که به شکل تخصصی در آن صنعت خاص فعالیت می کنند به عنوان نمونه انجمن های تخصصی در صنعت نفت، صنعت پتروشیمی، صنایع دارویی، صنایع خدماتی همه اینها معمولاً انجمن ها و اتحادیه ها و موسسات تخصصی دارند که در حال خدمت رسانی به همه کسب و کارهای مشغول به فعالیت در حوزه آن صنعت خاص هستند. به هر حال سازمان بابت عضویت در آن مجامع حق عضویت پرداخت می کند که خیلی وقتها مشکلات و تجربیات شرکت های مختلف در آنها مورد بیان قرار می گیرد و محمل خوبی برای انتقال تجربه می باشد و به نوعی اطلاعات فعالیت هایی که در گذشته مورد استفاده قرار گرفته اند جمع آوری می شود. ابزار بسیار مناسب دیگر در این زمینه مراجعه به وب سایت هایی است که ممکن است چنین صناعی داشته باشند گاهی اوقات شما ناچار هستید به دلیل اینکه در کشور ما یک سری از انجمن های تخصصی خیلی فعال نیستند به انجمن هایی که در آن صنعت فعالیت می کنند و حوزه بین المللی دارند اما الزاماً مربوط به کشور ما نیستند مراجعه کنید. هر چه سطح فعالیت این انجمن ها جامع تر باشد کیفیت و جامعیت خدماتی که ارائه می کنند بسیار بیشتر خواهد بود.

مراجعه به مجلات و دایرکتوری هایی که شامل فعالیت ها و خدمات مشاوره ای در آن صنعت خاص می باشد مناسب است به دلیل اینکه خیلی از سازندگان محصولات نرم افزاری سعی می کنند مشخصات نرم افزارهای خودشان را در چنین نشریاتی سازمان دهی و منتشر کنند.



گام ۲: جستجوی سریع در بین راه حل های نرم افزاری پیشرو مناسب با بودجه و مشخصات سازمانی



بعد از جستجوی سریع در حوزه صنعت خاص سازمان ، جستجو مجدد از بین *solution* های یافت شده در مورد اینکه کدام یک از این *solution* ها از نظر وسعت عملکردی ، حیطه پوشش و ویژگی هایی که این *solution* ها در بر دارند متناسب است با میزان بودجه و وسعت فعالیت سازمان ما و این تناسب حتما باید مورد توجه قرار گیرد. ما قبلا در مورد پیاده سازی سیستم ها در حوزه سازمانهای بزرگ و *SME* ها و اینکه برای هر کدام از این دو دسته سازمان ها چه تفاوت هایی وجود دارد و چه دغدغه هایی برای هر کدام از اینها به شکل جامع وجود دارد یک صحبت مقدماتی در بخش سوم داشتیم. موارد و اطلاعاتی که در آنجا بحث شد یک حوزه جامع و کلی را مورد پوشش خودش قرار میدهد. بحثی که در اینجا وجود دارد این است که هر یک از کسب و کارهایی که جهت تامین یک نرم افزار *CRM* مناسب اقدام میکنند یک حوزه پوششی دارند که این حوزه پوششی باید با بودجه و هزینه ای که خرید یا تامین نرم افزار به سازمان تحمیل میکند همخوانی داشته باشد. بین این دو باید توازن خاصی وجود داشته باشد که در این مرحله باید یک جستجوی سطحی در مورد اینکه کدام یک از اینها در چارچوب توانمندیهای سازمان قرار می گیرد انجام شود.

گام ۳: تهیه یک لیست کوتاه از مناسبترین تامین کنندگان

بعد از این که این اتفاق افتاد و *Solution* هایی که در چهار چوب حد بودجه و حد توان مالی سازمان قرار می گرفت تعیین شد، می بایست تماس هایی با کسانی که فروشنده چنین نرم افزار هایی هستند یا خرده فروش اند و یا از شرکت دیگر نمایندگی گرفته اند و یا به عنوان نمایندگی دارن کار میکنند باید بگیریم حتما با نمایندگان *Vender* ها که حوزه های مختلف دارند تماس بگیریم. برای مثال اگر ما بخواهیم *Solution* های *Sap* رو خریداری کنیم معمولا وقتی با سازمان مرکزی تماس می گیرید خیلی از اینها نمایندگی های منطقه ای خودشان را اگه هم در یک کشور خاصی

نمایندگی به شکل رسمی نداشته باشند معمولاً نمایندگی های منطقه ای دارند که مناطق مختلف رو تحت پوشش خودش قرار میدهد. علت این امر هم اینست که بسیاری از مواقع سیاستهای خدماتی این تولید کنندگان و فروشندگان نرم افزار در حوزه های جغرافیایی مختلف و در بازار های مختلف باهم متفاوتند لذا سیاستهای مختلفی دارند و شما رو معرفی می کنند به نمایندگی های خاصی که وجود داره حتما باید با نزدیکترین آنها تماس برقرار بشود و جزییات مختلف مربوط به تجربیاتی که این شرکتها داشته اند و جاهایی که این شرکتها پروژه ها رو در گذشته پیاده سازی *Develop* کردند *Partner* هایی که در گذشته با این شرکتها کار کردند و از خدماتشان استفاده کردند باید از آنها گرفته بشه و باید سایر اطلاعات تکمیلی کاتالوگ ها، لیست قیمت، شرایط برای قرارداد و جزییات اطلاعات باید جمع آوری بشود و یک *Short list* تهیه شود که بهترین گزینه از میان گزینه ها کدامند و حالا ما به شما پیشنهاد می کنیم که سه کاندیدای اول که بیشترین امتیاز رو کسب می کنند باید برای گامهای بعدی انتخاب شوند.

**MAKE YOUR SHORT LIST**

- ✦ Ask the vendors about their successes in your industry and the names and addresses of their “Business Partners” (dealers/resellers/ distributors) nearest to you and who have experience in your industry.
- ✦ Conduct (telephone) interviews with your long list candidates (vendors or “Business Partners” to attain a thorough view of his expertise and experience in the key areas: your industry, CRM and product knowledge. The top three candidates – the short list - will be evident

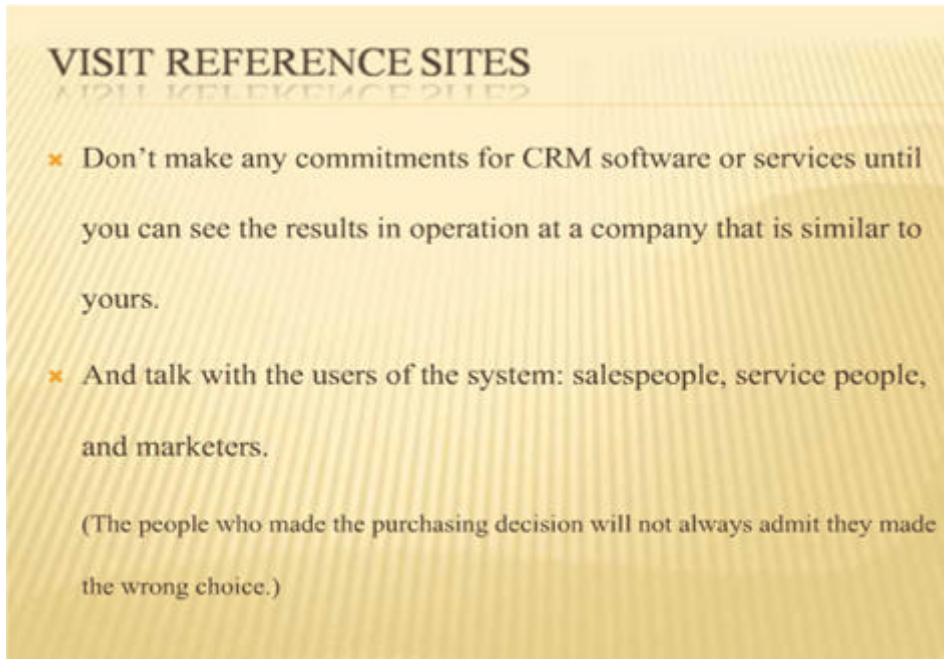
#### گام ۴: مراجعه به سایت های مرجع

بعد از اینکه بهترین گزینه های نرم افزاری انتخاب شدن یا آن *Short list* ما تشکیل شد مجدداً باید به مطالعه اطلاعات تکمیلی شروع کنیم. یکی از منابعی که می توان به آن استناد کرد، مراجعه به کامیونیتی ها یا شرکتها و یا آن وب سایتی اند که مجامع مختلفی که از این کسب و کار خرید کردن و نرم افزاری رو تامین کردند و استفاده کردند در آنجا آمدند تجربیات خودشان را منتقل کردند. (انجمن) بعضی وقتها وب سایت های مربوط به انجمن های تخصصی اطلاعات خوبی دارند و لازم که شما مراجعه بکنید و جستجوی بیشتری داشته باشید هر چقدر به اون شرکتها یی که از خدمات این شرکت های نرم افزاری استفاده کردند فرم فعالیتشان نزدیکتر باشه به فرم فعالیت شما قاعدتاً نظراتی که از آنها می گیرید اهمیت بالاتر و بیشتری پیدا میکند.

نکته دومی که باید توجه داشتید اینه که معمولاً وقتی شما با اینگونه کسب و کارها وارد مذاکره می شوید شما را ارجاع میدهند به بخش های فنی خودشون که اونها هم در تامین نرم افزار تصمیم گیر بودند اگه ساده بگیم هیچ تصمیم گیری ادعا نخواهد کرد که من نرم افزاری که تامین کردم و در سازمان خودم دارم استفاده میکنم مثلاً خوب بوده یا بد بوده یا اشکالی داشته حالا ممکنه جزیی از اشکالات هم منتقل بشه اما احتمال اینکه خیلی از این اشکالات پوشانده بشه، به دلیل اینکه به نوعی ابراز بکنن که مشکلی در انتخابشون وجود نداشته خیلی از اشکالات رو بپوشانند.

بنابراین بهتر اون هست که شما در زمان ارزیابی نتایج پیاده سازی این سیستم در اون شرکت ها مستقیما با *End user* های اون سیستم برین صحبت کنین افرادی مثل فروشندگان، بازاریابها، بخش پشتیبانی یا خدمات مشتریان اون سازمان و یا حتی با مشتریانی که با اون سازمان بعضا مشغول فعالیت اند نظراتشون را راجب اون نرم افزاری که در سازمان نصب شده و دارن به شکل مستقیم ازش استفاده میکنن باید نظرات رو جویا بشوید.

نکته ای دیگری که وجود داره اینکه بعضی از وب سایتهای مرجع خودشون بر اساس *survey* های کاملی که انجام میدن و میان *Solution* های نرم افزاری رو رتبه بندی (*Rank*) میکنن مراجعه به این رتبه بندی ها میتونه مفید باشه



### گام ۵: به احساسات قلبی خود مراجعه کنید.

در نهایت اینکه پیدا کردن یک گزینه نرافزاری مناسب برای *CRM* سازمان یا انتخاب یک فروشنده ای که ما به عنوان *Partner* تجاری بریم و محصولی رو ازش خریداری کنیم و یا قرار دادی رو باهاش ببندیم برای تامین یک *Solution* نرم افزاری فعالیت چندان ساده ای نیست بسیاری از مواقع انقدر گزینه های بهم نزدیک میشن که انتخاب کردن برای تصمیم گیرندگان ساده و آسان نخواهد بود و خیلی از وقتها به شک میافتند اون چیزی که در این مدل ما پیشنهاد کردیم این است که در هنگامی که دیگه همه محاسبات همه ارزیابی ها انجام شده و در نهایت تصمیم گیران شک دارند برای انتخاب کردن، می تونن به اون احساس قلبی خودشون مراجعه بکنن و یه سؤال از خودشون بکنن که کدام یک از این فروشندگان حالا براساس ارتباطی که ما داریم باهاشون میگیریم کسب و کار مارو بیشتر درک میکنند و فضای کسب و کاری ما بیشتر با ساختار ذهنیشان آشناست شاید بشه گفت که دیگه این آخرین گزینه ای است که منتج میشه به یک فروشنده *Solution* نرم افزاری میشه قاعداتا گاهی اوقات اگر تجربه کرده باشین همین گزینه ساده تاثیرات خارق العاده ای دارد.

**GO WITH YOUR GUT FEELING**  
 GO WITH YOUR GUT FEELING

- ✘ You may have a hard time making the final selection of a CRM solution or vendor.
- ✘ In case of doubt, go with your gut feelings. Ask your self “Which one of these vendors really understands me and my business?”

The answer = the winner!

### مدیریت تغییر برای CRM

مدیریت تغییر در سازمان مربوط می‌شود به هر پدیده‌ای که در مجموعه‌ی سازمانی قرار است وارد شود و بخش‌های مختلف سازمان را از خودش متأثر کند. در مورد نفس تغییر در سازمان بعضی نکات تحت عنوان اخبار بد وجود دارد که بیان می‌کنیم:

در حدود دو سوم تا سه چهارم از همه برنامه‌های تغییر CRM در سازمان در رسیدن به اهداف نهایی خودشان به شکست می‌رسند. در بحث تغییر در کنار ریسک بالا، تمایل به وضع موجود بسیار در سازمان رایج است. در همه بخش‌های سازمان نسبت به تغییر مقاومت وجود دارد.

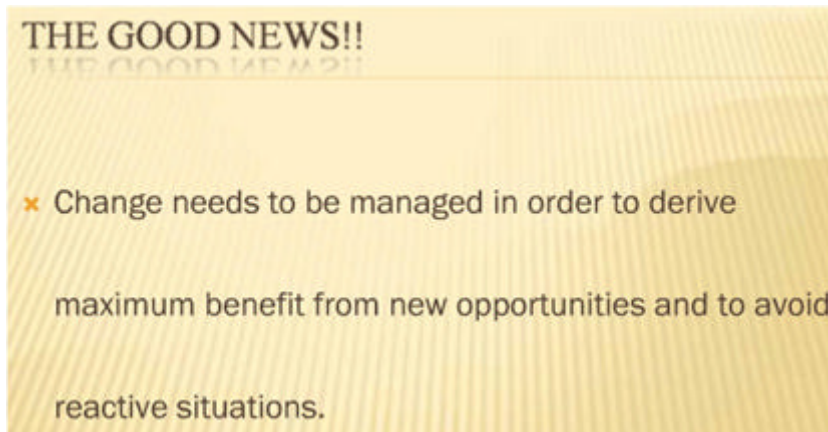
واقعا تغییر نکردن در سازمان و قانع شدن به وضع موجود و ادامه فعالیت‌ها در این وضع موجود، خارج از تصور است. بسیاری از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که سازمان‌هایی که تغییر نکنند، محکوم به فنا خواهند بود. نکته‌ای که وجود دارد اینست که چه زمانی ما به سوی تغییر حرکت کنیم.

**THE BAD NEWS!!**

- ✘ Between two-thirds and three-quarters of all CRM change programs fail to meet their objectives
- ✘ Maintaining the status quo is undoubtedly the most comfortable approach in the short term, it is the highest risk strategy of all
- ✘ Avoiding change in today's world is terminal, the only question is when

## اخبار مثبت

هر چند تغییر در بسیاری از مواقع با شکست مواجه می‌شود، در بسیاری از مواقع علت شکست در تغییر سازمانی، عدم مدیریت مناسب فرآیند تغییر است. چرا که خود تغییر هم در سازمان یک فرآیند است که باید به خودی خود مدیریت شود. صرف تصویر کردن یک حقیقت ایده‌آل برای یک سازمان کافی نیست، آنچه که مهم است اینست که شما چگونه از وضعیت موجود سازمان را راهبری کنید تا به سمت آن حقیقت مناسب حرکت کند و برسد. بنابراین تغییر در سازمان نیازمند مدیریت است تا از فرصت‌های ایجاد شده در سایه تغییر بیشترین مزایای سازمان شود و کمترین مقاومت و واکنش درون سازمان ایجاد شود.



## محرك‌های مدیریت تغییرات CRM:

موارد لازم برای مدیریت تغییر در سازمان برای استقرار CRM:

- فراهم آوردن یک استایل مدیریتی مناسب با استفاده از:
- باز بودن مدیریت
- برقراری ارتباطات مناسب در همه لایه‌های سازمانی
- تصویر کردن یک چشم انداز مناسب
- ایفای نقش مناسب رهبری (رهبری به معنی نفوذ در درون کارکنان و هدایت از درون آنهاست.)
- توسعه آموزش در سازمان
- کمینه کردن ترس و شک و تردیدها در سازمان که ناشی از مبهم بودن تغییرات نسبت به افراد در سازمان
- مشاوره دادن
- تسهیل ارتباطات
- شفافیت و واضح کردن
- عدم رسمیت در پیاده سازی و عدم برخوردهای رسمی خشک براساس آیین نامه ها و ...

در حقیقت تکیه بر اینست که شما با استفاده از ابزارهایی که یک رابطه انسانی مناسب را پشتیبانی می‌کند استفاده کنید.

خیلی مهم است که همه کارکنان این حس را داشته باشند که سمت و سوی تغییرات بر خلاف آنها نخواهد بود و آنها به نوعی برده دست و پا در خدمت این تغییرات نیستند و تا جای ممکن باید مشارکت آنها باید در فرایند تغییر جلب شود.

**SUCCESSFUL CRM CHANGE AND THE FORCE THAT DRIVES IT**

- ✘ Provide a good management style with an atmosphere of:
  - openness
  - good communications
  - clear vision
  - leadership
  - training
- ✘ To minimize fear and suspicion:
  - Consultation
  - Communications
  - Transparency
  - Informality
- ✘ They are important as staff resent the sense that changes are imposed on them and that they are powerless - they need to be involved.

<p><b>MANAGING THE CHANGE OF CRM</b></p> <p><b>" Organizational design and transformation can make the difference between success and failure in CRM."</b></p>	<p>مرز بین تغییر در موفقیت و شکست در پروژه های CRM از یکسو طراحی مناسب و از سوی دیگر تدوین برنامه تغییر مناسب در سازمان است. ترسیم آینده مطلوب بخش اول و بخش دوم راهبری مناسب تغییر در سازمان است. اتفاق اصلی در پیاده سازی CRM در همین مدیریت تغییر رخ می دهد.</p>
--	---

### سطح دانش و درک از CRM در سازمان

مشکلات ممکن عبارتند از:

عدم دانش کافی اعضای تیم عملیاتی پروژه CRM در اینکه چه اتفاقی در سازمان در حال افتادن است و در وهله دوم چه دلیلی برای سیر سازمان در این تغییرات و نقش هر یک از این افراد در این تحولات ایفا می کنند، چیست.

دوم اینکه پروژه از دریچه نگاه آنها یک پروژه تکنولوژیک دیده شود. در لایه های مختلف سازمانی افراد احساسشان به پروژه CRM یک پروژه فناوری محور باشد. به جای اینکه به عنوان یک برنامه ای به آن نگاه کنند که قرار است نوع تعامل آنها را به شکل جامع تحت تأثیر خودش قرار دهد.

راه حل:



افراد باید به حد کافی در این پروژه مشارکت داده شوند تا آن سوالات و عدم اطمینان و عدم قطعیت و همه آنچه که در ذهن آنها بوجود می آید در یک فرآیند بلند مدت خود را نشان داده و رفع شود. بنابراین هر چقدر طول مدت مشارکت افراد در یک چنین پروژه‌ای و سهم آنها افزایش پیدا کند، از سوی مقابل سوالاتی که به طور زیرین و پنهانی در درون آنها بوجود می آید، رفع می شود. خیلی از اوقات هم خلاقیت آنها می تواند در سازمان بسیار راهگشا باشد.

**UNDERSTANDING**

**Problems**

- + Front-end team don't know:
  - x what is happening
  - x why the program is needed to help the company move forward or what it will mean for them individually
- + From their perspective, it looks like a technology project rather than a customer service program designed to make customer interactions more effective and profitable

**Solution**

- o Engage all staff early to ensure questions and uncertainties could be addressed over a longer period and would also have liberated the latent creativity of many of the front-end staff

### حس مالکیت و طرز برخورد پرسنل با پروژه CRM

موضوع دیگری که بحث مدیریت تغییر را تحت تاثیر قرار می دهد، نوع برخورد و حس مالکیت پرسنل سازمان نسبت به پروژه است. مشکل: پرسنل سازمان نسبت به پروژه احساس مالکیت و تعلق نکنند. ممکن است در سازمان افراد با تجربه ای وجود داشته باشند که بخاطر عدم احساس مالکیت به پروژه این تجربیات را بروز ندهند و گاهی نیز ترس از تکرار اشتباهات گذشته مانع از مشارکت افراد در پروژه ها می شود. افراد لایه صفی سازمان می پرسند که این پروژه چه سودی برای ما دارد؟! راه حل: لایه سیاست گذار اجرای پروژه باید به شکل مناسب *value proposition* را برای پرسنل تعریف کنند که پرسنل بدانند با اجرا و مشارکت در پروژه چه مزایا و ارزش هایی برای آنها ایجاد می شود. *value proposition* یک بحث چند بعدی است؛ که هم به ارزش های معنوی (راحت شدن کارها، کاهش بار کاری، کاهش دوباره کاری ها، افزایش اثربخشی و...) و هم به ارزش های مادی (مزایا، ارتقاء، اضافه کاری، پاداش و...) مربوط می شود. با ترسیم این *value proposition* افراد دیگر نسبت به پروژه احساس مالکیت خواهند کرد و پاسخ این سوال که " این پروژه چه سودی برای ما دارد؟! " برای آنها روشن می شود.

## OWNERSHIP AND ATTITUDE

### Problems

- ✘ Staff have no sense of ownership in the program
- ✘ They might have valuable experiences to bring to bear, yet feels disenfranchised from the process and fears seeing the same mistakes being made again
- ✘ Front line staff wonder whats in it for them

### Solution

- ✘ Define a clear employee value proposition to engage them along the way and for future direction of the business

### تأثیرات در رفتار منابع انسانی سازمان

مباحث رفتاری در سازمان که در علوم مدیریت ذیل رفتار سازمانی مورد بررسی قرار می گیرند، مباحث بسیار پیچیده ای هستند چرا که باید شخصیت انسانی پرسنل سازمان را بشکل جزئی مورد بررسی قرار می دهند. تغییرات رفتاری فرآیندی دارند که معمولا در یک بازه زمانی ایجاد می شود. به عنوان مثال، برای افراد سازمان در یک دوره ۱ یا ۳ یا ۶ ماهه اجبار شود که رفتار خود را با مشتریان بهبود بخشند، اگر این فشار بر روی افراد با ابزارهای تشویقی یا تنبیهی حفظ شود، تأثیرات به گونه ای خواهد شد که بعد از آن دوره زمانی این تغییرات برای پرسنل درونی می شود. چند روش برای اینکه تأثیر در رفتار پرسنل، تسهیل و تحریک شود را در اینجا معرفی می کنیم:

مشارکت کارکنان از ابتدای انجام پروژه (درگیری کارکنان از گام های ابتدایی انجام پروژه، تغییر را برای آنها ساده تر خواهد کرد) برای اینکه تغییر در رفتار افراد به شکل جزئی ایجاد شود، باید مدل های جدید انجام کارها در قالب فرهنگ سازمانی طراحی و ترویج شوند. فعالیت های آموزشی بلند مدت، در تغییر رفتار افراد سازمان بسیار موثراند.

## IMPACT ON BEHAVIOR

- ✘ Engage staff early
- ✘ Working with the staff affected to understand the behavioral changes required and to model new working practices would contribute significantly to pulling the levers of cultural change
- ✘ Provide training in the operation of the new systems to integrate with a program to embed appropriate behaviors

مزایا و منافی که از اجرای پروژه به سازمان، اجزا و ذی نفعان آن می رسد.

مشکل: بعضی اوقات برای توصیف پروژه و تعریف مزایای آن، نگاه، یک نگاه فنی است و یا اینکه با اجرای پروژه، از نظر مالی یا تسهیل فرآیند چه اتفاقی می افتد؛ این نگاه ها، نگاه های تک بعدی هستند. یکی از اتفاقاتی که می تواند فرآیند تغییر را تسهیل کند، نگاه ما در هنگام تعریف مزایای پروژه در سازمان است که نباید جزئی و کوچک باشد. این مشکل را مشکل جزئی نگری می نامند.

راه حل: نگاه باز به مزایای سیستم؛ به عنوان مثال، طرح مزایایی همچون کاهش هزینه فرصتی که از بین می رود (کاهش فرسایش افراد در بخش *call center* یا در دیگر بخش ها) و یا مدیریت زمانبندی برای افزایش زمان تماس با مشتری.

در واقع باید مزایای مختلفی که در ابعاد مختلف اجزای سازمان پراکنده می شوند، به شکل مناسب شناسایی و به افراد و ذی نفعان سیستم ارائه شوند.

**ADDITIONAL BENEFITS**

**Problem**

- × Benefits of CRM have been expressed purely in terms of technology-driven performance improvement through streamlined processes and a notional figure for revenue creation

**Solution**

- × Think more broadly. For example:
  - × The benefit of reducing call centre attrition and unplanned absence leading to reduced numbers of new staff who are not fully efficient on the systems
  - × The ability of schedule management in order to maximize customer contact time

## مباحث IT و خدمات پشتیبانی آن

مشکل: با ورود هر تکنولوژی به سازمان، گاهی نقش تسهیل کننده آن به نقش محدودکننده تبدیل می شود؛ هرچه وابستگی به تکنولوژی بیشتر شود، شکل دو وجهی تکنولوژی، بیشتر خود را نشان می دهد. با ورود فرم های مختلف CRM در سازمان، اجزای مختلف سازمان از جمله مشتری ها مجبورند که از طریق ابزارهای آنلاین به شکل مداوم با سازمان در ارتباط باشند. با افزایش این ابزارها در سازمان، انتظار خدمات و انتظار مشتریان افزایش می یابد.

راه حل: اشکال مختلف تکنولوژی که می تواند در این زمینه راهگشا باشد انتخاب و استفاده شود.

علاوه بر تغییر و تحولات رفتاری از حیث سازمانی، باید تغییر رفتار برمحور تکنولوژیک هم در سازمان اعمال شود؛ یعنی در برنامه استقرار CRM

در سازمان علاوه بر مباحث سازمانی، مباحث فنی و تکنولوژیک آن نیز بشکل مناسب در فضای جدید سازمان ترسیم شود و مورد پشتیبانی قرار گیرد.

## IT SERVICE SUPPORT

IT ZEKAIÇE ZOLLOKI

Problems

- ✘ New processes require online access for field sales agents to core systems during the customer interaction
- ✘ More functionality is added to the website, customers too will have systems support queries

Solutions

- ✘ The need to support technology in a different and customer-centric way must be considered
- ✘ Wider organizational and behavioral implications of a technology-focused CRM program should be thought through in detail as part of envisioning the new environment

### فرآیندهای پشت صحنه در مباحث مرتبط با CRM:

اگر خاطرتان باشد در گذشته در این زمینه زیاد صحبت کردم که یکی از مشکلاتی که سازمان‌ها ممکن است با آن مواجه شوند این است که گمان ببرند که فعالیت‌های مربوط به CRM در سازمان فقط مربوط به آن لایه صافی و عملیاتی است که مستقیماً با مشتری در ارتباط هستند و اقدامات پشتیبان و افراد و پرسنل و فرآیندهای پشتیبانی که در پشت صحنه و در سایه office back مشغول اجرای خدمات پشتیبانی و فرآیندهای پشتیبانی هستند احساس کنند خیلی نقشی در این پروژه ندارند و بنابراین پشتیبانی مناسبی از این پروژه نداشته باشند و همچنین پروژه‌ای در scale محدود و ناقص به اجرا برسد. این مشکل، مشکلی است که در اینجا هم مورد تأکید قرار گرفته راهکارهایی که اشاره شده است یکی از آنها این است \*

ما باید زاویه نگاه به فعالیت سازمان را از لایه بخشی و جزئی به یک لایه *organizational* یا کل سازمان تغییر بدهیم. در حقیقت این همان چیزی است که ما حالا ابزارهایش را در اصلاح فرآیندها، در اصلاح فرهنگ‌های سازمان، در ایجاد برنامه‌های آموزشی به شکل یک برنامه کلان باید ببینیم و علاوه بر اینکه نقش افراد صافی مرتبط با مشتریان را به شکل مناسبی ترسیم می‌کنیم، نقش‌ها و وظایف لایه پشتیبان سازمان را هم به شکل شفاف ترسیم کنیم و به آنها یادآوری کنیم که تمامی افراد در سازمان از بالاترین سطح سازمانی گرفته تا پایین‌ترین لایه اجرایی و عملیاتی، همگی در یک فرآیند نقش خواهند داشت ولی آن چیزی که تفاوت خواهد داشت، تغییر نقش اینها براساس تغییر وظایف و شرح وظایف آنها است.

\* بحث‌های بعدی این است که نگاه جامع‌نگر به طراحی فرآیندهای به طراحی فرایندها و تغییرات رفتاری است که این نگاه جامع‌نگر از اول تا آخر فرآیند به شکلی که نگاه کاملاً جامعی داشته باشد در هنگام اصلاحات فرآیندی و اصلاحات رفتاری باید در سازمان دیده شود.

\* نکته بعدی باید این تغییرات و اصلاح مهم در ذهن آدم‌ها و پرسنل در کل سازمان باید همه پرسنل را در همه لایه‌ها مورد پوشش و تأکید قرار دهد.

## BACK OFFICE PROCESSING

*BACK OFFICE PROCESSING*

Problem

- ✘ The CRM program might risks in devoting all its effort onto front line customer contact staff and operations and yet this raises significant implications for the scale of back office operations, the work they carry out and their relationships with front line staff and the customer

Solution

- ✘ From an organizational perspective, CRM programs need to consider
- ✘ The end-to-end implications for roles, processes and behavior
- ✘ Manage all affected staff towards a renewed understanding of their role in delivering a customer experience that results in improved value creation

*All Rights Belong to Noore Touba Virtual University*

بحث دیگر که ممکن است زمینه ساز مشکلاتی در سازمان شود، این است که آن رهبری و کادر مدیریتی که هدایت کسب و کار به شکل جامع را بر عهده دارد درک مناسبی از ابعاد پروژه پیدا نکند.

شاید از آنجا که این بحث هایی که تا اینجا داشتیم بیشتر زاویه نگاهش *It base* بود به ورود پروژه های *CRM* در سازمان ، مشکلی که ممکن است وجود داشته باشد از رویکرد مدیریتی و رهبری پروژه در سازمان این است که مدیران درک غلطی نسبت به پروژه پیدا کنند و احساس کنند در مجموعه خودشان و در سازمان زیرمجموعه شان دارند یک ابزار تکنولوژیک می خردند و مورد استفاده قرار می دهند. این نگاه غلط به جای اینکه راهگشا باشد در بسیاری از مواقع مشکل عمده ای ایجاد می کند . بنابراین خود مدیر هم باید به عنوان یک عنصر کلیدی و محوری در پیاده سازی یک چنین پروژه هایی نگاهش را از یک نگاه بخشی محدود به یک نگاه جامع کل نگر تغییر دهد.

## LEADERSHIP

### Problems

- ✘ CRM program is being run from an IT perspective as a result there is a strong sense that the program is about a technology upgrade rather than heralding a fundamental change in the quality of customer interaction leading to a deeper yet more flexible relationship
- ✘ Many CRM programs miss the opportunity to realign the whole organization and its behavior towards the customer, even though shareholder value is primarily driven through identifying and satisfying customer needs effectively and efficiently
- ✘ Perceived CRM failures often have more to do with failing to take a holistic view of a program and its deliverables rather than shortcomings in the technology perse

### Solution

- ✘ Leaders from the Board Room to the front line have a powerful role to play here in modeling new behaviors

*All Rights belong to Noore Touba Virtual University*

و در نهایت در یک *scale* جمع بندی می شود اینطور گفت که پروژه *CRM* در سازمان برای اینکه بخواهد موفق باشد، پیش از هر چیزی نیازمند آن است که نگاه به پروژه و نگاه به پیاده سازی *CRM* و نگاه به مشتری محوری در سازمان، یک نگاه جامع باشد. اگر نگاه را به پیاده سازی چنین پروژه های، نگاه همه بعدی قرار دهیم. یعنی اینکه علاوه بر اینکه تغییر سایت ها و استراتژی ها، تغییر رفتار در سازمان را می بینیم. از سوی دیگر تغییر در فرآیند و تغییر در ساختار سازمان را هم بینیم و در یک نگاه دیگر ملزومات و نیازمندی های تکنولوژی محور را هم بینیم و به یک شکل جامع نگاه کنیم، موفقیت نهایی پروژه بسیار تاثیرگذار خواهد بود.

\*نکته بعدی این است که نگاه به *CRM* باید به شکل یک راه و روش جدید برای کسب و کار باشد. شاید با این نگاه به *CRM*، و برنامه نقش خودش را از چهارچوب یک پروژه عملیاتی که ما باید در سازمان بیاوریم و اجرا کنیم تغییر می دهد که ما داریم اصلا فضای کسب و کار و روش انجام کسب و کار را به شکل جامع عوض می کنیم و وقتی چنین اتفاقی می افتد به شکل ناخودآگاه، ابعاد مختلف کسب و کار و سازمان به شکل زیربنایی از ورودی *CRM* به سازمان متاثر می شوند.

\*بحث دیگر این است که در هنگام ورود مشتری محوری و نگاه مشتری به سازمان باید حتما اطمینان حاصل شود از اینکه آن نگاه ها یا رفتارهای نسبت به سازمان باید در کنار الگوهای طراحی سازمان مورد نظر قرار بگیرد و همه اینها در یک شکل کلی باید با آن قابلیت های زیربنایی که ابزارهای تکنولوژیک می توانند در بر داشته باشند مجموع شوند و در کنار هم قرار گیرند به شکلی که هم نگاه سازمانی و طراحی سازمانی مناسبی داشته باشیم، هم الگوهای رفتاری و فرهنگی مناسب را بتوانیم اعمال کنیم در سازمان و هم ابزار *It* به عنوان اهرم برای ایجاد مزیت در سازمان استفاده کنیم که در مجموع آن نگاه جامع به پروژه *CRM* محقق شود.

## OVERALL VIEW

- ✘ Winners are those enterprises that focus on the customer experience in a holistic way
- ✘ CRM needs to be thought of as a way of doing business, rather than as a project to implement specific technologies
- ✘ Businesses need to ensure that their organizational design, the skills and competencies of their people and the mindset or culture in which they operate are optimized to leverage the latent capability of the technology

*All Rights Belong to NoorTouba Virtual University*

\*بحث بعدی نقش رهبران این پروژه در سازمان است که اگر دیدمان را یک دید کلی و جامع قرار بدهیم، رهبران اجرایی این پروژه در سازمان همان رهبران یا مدیران ارشد سازمان خواهند بود. نقشی که آنها در اجرای موفق یک پروژه دارند، آن است که به شکل مداوم در ساختار سازمانی و در رفتار سازمانی در منابع انسانی خودشان به شکل مداوم پایش کنند و موانعی که ایجاد می شود و پیش رو است در تغییر رویکرد سازمان از اینکه به مشتری به جای اینکه به عنوان یک ابزار کسب درآمد تنها نگاه کند به عنوان یک نگاه محوری، مشتری را در مرکز تحولات قرار دهد، آن موانع مختلف را چه در الگوهای ساختاری، چه در الگوهای رفتاری، باید شناسایی کنند و سعی کنند که این عوامل و این موانع را تا حد امکان رفع کنند.

## OVERALL VIEW

- ✘ Leaders need constantly to be aware of those aspects of organizational structure or behavior that inhibit the ability of the business to respond rapidly to changing customer needs, and act to remove them

و در نهایت باید حتما به این نکته توجه داشت که وقتی که *CRM* را به عنوان یک ابزار تکنولوژیک تامین می کنیم و آن را در سازمان وارد می کنیم مثل هر ابزار تکنولوژیک دیگری باید ابعاد انسانی آن را در نظر بگیریم. معمولا آن چیزی که در این اسلاید نشان داده شده در قالب یک نمودار به شما .

*It* برای اینکه به عنوان یک ابزار وارد سازمان شود و به *CRM* یا مشتری محوری کمک کند باید سه بحث اصلی را در مورد افراد در سازمان و در مورد انسان ها در سازمان به شکل جامع مدنظر قرار بدهد. انسان ها معمولا الگوی رفتاریشان تابع سه گزینه است:

۱- چگونه سازماندهی می شوند این افراد در سازمان و چگونه در کنار هم قرار می گیرند.

۲- مجموعه مشخصات ذهنی یا آن فضای ذهنی است که راهنمای انجام یا نشان دادن رفتارهای گوناگون در آنهاست و رفتار سازمانی را در آنها هدایت می کند.

۳- ابزارهایی است که برای آنها فراهم می شود تا از آنها استفاده کنند و فعالیت های مختلف در سازمان را به وسیله آنها به اجرا برسانند.

