

ارائه چارچوب استراتژیک برای مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری

فروغ کریمی

"دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران"
Forough.Karimi@Gmail.com

رضا سرخوش

"دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران"
Reza.Sarkhosh@Gmail.Com

شعبان الهی

"استادیار و مدیر گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تربیت مدرس"
Elahi@modares.ac.ir

واژه‌های کلیدی

مدیریت الکترونیک ارتباط با مشتری - مدیریت ارتباط با مشتری - کانال ارتباطی - اطلاعات مشتریان

چکیده:

مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتریان یکی از چالش برانگیزترین رهیافت‌های مدیریتی می‌باشد. این چالش از آن جهت است که اولاً تعریف عام و پذیرفته شده‌ای برای آن در بین سازمان‌ها وجود ندارد و دوم اینکه بسیاری از سازمان‌ها صرفاً از دید تکنولوژیک به آن می‌نگرند. این مقاله سعی دارد تعریفی از e-CRM ارائه دهد و آنرا با CRM های غیر الکترونیک مقایسه کند و سپس در قالب یک مدل آن را از دیدی چند بعدی و استراتژیک مورد بررسی قرار دهد. در این چارچوب استراتژیک، e-CRM به فرآیندهای کوچکتر و قابل مدیریت تقسیم می‌شود تا از این رهگذر سازمان‌ها و مشتریان با برقراری تعاملات موثر و کارا به حداکثر ارزش دست یابند.

۱- مقدمه

ظهور کسب و کار الکترونیکی بسیاری از جنبه‌های تجارت‌های کنونی را تغییر داده است و سازمان‌های جدیدی را با مدل‌های کسب و کار جدید، ایجاد نموده است. امروزه سازمان‌ها، شروع به بازنگری در روابط مهم و اساسی خود نموده‌اند که یکی از آن‌ها و به نوعی مهم‌ترین آن‌ها، بازنگری رابطه بین مشتری و سازمان‌ها می‌باشد. بطور خلاصه، بسیاری از سازمان‌ها در دنیای دیجیتال امروز با یکسری از تقاضاهای روبه رشد و پیچیده مشتریان روبرو می‌شوند که به سرویس‌های سطح بالا و فوری در طول کانال‌های دسترسی چندگانه (از قبیل اینترنت، پست الکترونیک، فاکس تحت وب و ...) نیاز دارند، و از طرفی نیز این تقاضاها شامل تمام زمینه‌هایی که مشتری با سازمان در تعامل است (مانند فروش، بازاریابی، خدمات و ...) می‌باشد. برای غلبه بر این چالش‌ها، بسیاری از سازمان‌ها، به مدیریت الکترونیکی

ارتباط با مشتری روی می‌آورند. این مفهوم نو ظهور و مشق عملی، توانایی کسب، یکپارچگی و پخش داده راز طریق وبسایت سازمان، فراهم می‌آورد [۱].

ما در این مقاله سعی خواهیم کرد با نگاهی هر چند کوتاه، ابتدا دلیل حرکت سازمان‌ها از CRM به سمت e-CRM را توضیح داده و سپس روند تحولات مدیریت ارتباط با مشتری را ترسیم کنیم تا بتوانیم چارچوبی استراتژیک برای e-CRM را شرح داده و در انتها با نتیجه‌گیری، به بحث خود پایان دهیم.

۲- چرا سازمان‌ها به سمت e-CRM پیش می‌روند؟

امروزه اینترنت بعنوان بستری مناسب برای انجام بسیاری از تبادلات تجاری مطرح شده و مشتریان در دنیای مجازی امروز، نیازهای متفاوتی دارند که پرداختن به آن‌ها از طریق شیوه‌های سنتی هرگز مقدور نمی‌باشد. همچنان که در سال‌های گذشته ارزش مدیریت ارتباط با مشتری^۱ آنچنان برای شرکت‌ها مشهود شد که فعالیت‌های عمده‌ای در این زمینه صورت دادند، در حال حاضر مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری^۲ فصلی نو را در برابر دیدگان سازمان‌هایی قرار می‌دهد که خود را مکلف به ارائه بهترین‌ها برای مشتریان خود می‌دانند. هدف مدیریت روابط مشتری توسعه وابستگی‌های ماندگار و بلند مدت بین شرکت‌ها و مشتریان است و در حقیقت مقصود اصلی آن ایجاد وفاداری در بین مشتریان سودآور سازمان می‌باشد [۲]. در حقیقت CRM یک استراتژی مشتری محور است که با، بازارشمندترین دارایی یک تجارت که همانا مشتریان آن است، سرو کار دارد و به همه فرآیندهای تجاری مربوط به مشتری رسیدگی می‌کند، هم برای شرکت و هم برای مشتری ارزش‌زایی می‌کند و برای ارائه این ارزش و به اجرا در آوردن این استراتژی، از تکنولوژی اطلاعات بهره می‌گیرد. بنابراین CRM موجب می‌شود شگفت‌انگیزترین تحول که انتقال از تمایز محصول محور به تمایز مشتری محور است، رخ دهد [۳].

CRM در زیر بنای ترین سطح خود، مستلزم یکپارچگی سیستم‌های Front Office و Back Office می‌باشد و بعلاوه متمرکز سازی داده‌های مربوط به مشتری نیز از جمله این الزامات است [۴]. شاید مهمترین مفاهیم CRM در ارتباط با مشتریان در قالب جذب مشتری، حفظ مشتری و رضایت مشتری برای رسیدن به وفاداری مشتری باشد [۵].

با توجه به استفاده گسترده از اینترنت در دنیای امروز، دیگر روش‌های سنتی برای رسیدن به مفاهیم اساسی CRM جوابگو نمی‌باشد. سازمان‌های امروزی دارای روش‌های مختلفی برای ارتباط متقابل با مشتریانانشان هستند. بطور مثال ممکن است که یک بانک برای پشتیبانی از وب سایت، مرکز تلفن، بخش فروش، ATM، پست مستقیم و بازاریابی از راه دور، از برنامه‌های کاربردی^۳ مختلفی استفاده کند؛ این برنامه‌های کاربردی اگر نگوئیم هرگز اما بندرت با یکدیگر تماس پیدا می‌کنند و بدین ترتیب از تبادل اطلاعات بین کانال‌ها جلوگیری کرده و از تعاملات معنی دار بین کانال‌ها با مشتری ممانعت بعمل می‌آورند. حال e-CRM باید دارای برنامه‌های کاربردی باشد که روابط مشتری را در امتداد کانال‌ها هماهنگ و همزمان نماید و اینکار را در زمان واقعی انجام دهد. این برنامه‌های کاربردی باید بتوانند تراکنش‌های مشتری در همه نقاط نامتجانس را بدست آورده و این اطلاعات را برای ارزیابی و واکنش فوری، در یک انبار موقتی داده ذخیره نمایند. بعلاوه این برنامه‌های کاربردی باید اطلاعات بدست آمده از نقاط تماس را به پایگاه داده تحلیلی برسانند تا بر وسعت سوابق مشتری که از سیستم‌های تراکنشی و منابع خارجی کسب شده‌اند، بیافزاید.

در حقیقت e-CRM ابزاری برای هدایت روابط متقابل شخصی شده و مناسب از طریق کانال‌های الکترونیکی و سنتی برای شرکت‌ها فراهم می‌آورد [۶]. ممکن است یک شرکت Brick and Mortar یا یک مؤسسه Dot.Com از راه‌های تکاملی مختلفی به سراغ e-CRM برود اما آنها هر دو باید بسوی هدف مشابهی رانده شوند که همانا بهینه‌سازی ارزش روابط بین شرکت و مشتریان آنهاست.

استراتژی‌های e-CRM، به شدت بر ساخت و حفظ و نگهداری یک پایگاه داده تحلیلی تکیه دارد، زیرا استراتژی‌های e-CRM مستلزم آن است که شرکتها، سرمایه پولی خود را به مشتریانی اختصاص دهند که بیشترین ارزش را فراهم می‌کنند و از بیشترین ارزش بالقوه برخوردارند. E-CRM باید بهینه‌سازی مشتریانش را از سه جنبه جذب، بسط و توسعه، و حفظ، مورد نظر قرار دهد. رسیدن به وفاداری مشتری در e-CRM بسیار سخت‌تر از CRM است ولی مزایای استفاده از e-CRM آنچنان قابل توجه می‌باشد که سازمان‌ها

1 - Customer Relationship Management (CRM)
2 - Electronic Customer Relationship Management(e-CRM)
3 - Applications

در دنیای مجازی امروز برای بقاء نیاز به ابزارهای e-CRM دارند. در قسمت بعد به تفاوت‌های CRM سنتی و CRM جدید و e-CRM در قالب روند تحولات CRM خواهیم پرداخت.

۳- روند تحولات مدیریت ارتباط با مشتری: به سوی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی

در کارهای مشابه انجام شده، تفاوت‌های CRM با e-CRM بصورت بسیار مختصر، پراکنده و در قالب چند ویژگی محدود بررسی شده است [۱۰۰۹۸، ۱۰۰۰]. در این مقاله تفاوتها در قالب یک روند تکاملی از مدیریت ارتباط با مشتری سنتی به سمت مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، در سه بعد اطلاعات، کانال تماس و خدمات، بررسی شده است. [شکل شماره ۱]

ویژگی نوع CRM	اطلاعات	رسانه و کانال	خدمات
CRM سنتی	<p>پایگاه‌های داده مجزا از هم</p> <ul style="list-style-type: none"> - اطلاعات مشتری - اطلاعات محصول - جمع آوری اطلاعات از طریق پرسجو 	<p>فیزیکی</p> <ul style="list-style-type: none"> - مجزا از هم - تک کانال - هزینه‌ها بالا - انواع کانال مانند: نیروی فروش تلفن و فاکس 	<p>Mass Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - زمان خدمت محدود - محصول محور - خدمت یک جانبه - رفتار مشتری غیر فعال - خدمت ایستا - سرعت خدمت کند - محدود به مکان
CRM جدید	<p>انبار داده یکپارچه شده</p> <ul style="list-style-type: none"> - اطلاعات مشتری - اطلاعات محصول - تاریخچه تراکنش - جمع آوری اطلاعات از طریق تکنیک‌های داده کاوی 	<p>فیزیکی و مجازی</p> <ul style="list-style-type: none"> - یکپارچه - هزینه‌ها متوسط - انواع کانال مانند: مرکز بخوان بازاربایی مستقیم E-Mail 	<p>Target Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - زمان خدمت نسبتاً محدود - مشتری محور - خدمت نسبتاً یک جانبه - رفتار مشتری نسبتاً فعال - خدمت نسبتاً پویا - سرعت خدمت متوسط - محدودیت کمتر به مکان
E-CRM	<p>Web House یکپارچه شده</p> <ul style="list-style-type: none"> - اطلاعات مشتری - اطلاعات محصول - تاریخچه تراکنش - Click Stream - جمع آوری اطلاعات از طریق تکنیک‌های وب کاوی - تحلیل فعالیت - اطلاعات تماس 	<p>فیزیکی و مجازی</p> <ul style="list-style-type: none"> - یکی شده - هزینه‌ها کم - چند کاناله - انواع کانال مانند: اینترنت 	<p>One-To-One Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - زمان خدمت نامحدود - مشتری محور - خدمت دو جانبه - رفتار مشتری فعال - خدمت پویا - سرعت خدمت بالا - مکان خدمت نامحدود - خدمات کاملاً شخصی شده

شکل ۱- تفاوت‌های CRM سنتی، CRM جدید و e-CRM

در بعد اطلاعات، اساسی‌ترین مساله، نوع ساختار مورد استفاده به عنوان پایگاه داده می‌باشد. در CRM سنتی، پایگاه‌های داده مجزا از هم وجود دارد که حاصل تعامل مشتریان با کانال‌های مجزا می‌باشد. در CRM های جدید با استفاده از تکنیک‌های Data Warehousing، ادغام و یکپارچگی به این پایگاه‌های داده، اعطاء شده است که می‌توانند مبنایی برای تکنیک‌های Data Mining

قرار گیرند. در حال حاضر e-CRM با بکارگیری یک Web House یکپارچه، حجم وسیعی از اطلاعات غنی شده را با هزینه‌های بسیار کمتر از شیوه‌های قبلی، در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد. این ویژگی e-CRM در کنار یکپارچگی کانال‌ها، موجب ایجاد یک نگاه واحد به مشتریان می‌گردد [7]. روند مذکور موجب تکامل کانال‌ها، از کانال‌ها و رسانه‌های فیزیکی به سمت کانال‌های مجازی و یکپارچه شده است، که با کمترین هزینه، بیشترین کارایی را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند. در این روند تکاملی، مهمترین تحول در نوع خدمات قابل ارائه است، که نتیجه تحول در ابعاد اطلاعات و کانال‌ها می‌باشد. مشتریان در دنیای امروز به دنبال با کیفیت‌ترین و به صرفه‌ترین نوع کالاها و خدمات هستند و اینکه بتوانند در کمترین زمان ممکن و به راحت‌ترین وجه ممکن این کالاها و خدمات را به دست آورند. اگر مشتریان در تعامل با یک سازمان این تسهیلات را به دست نیاورند، به سرعت و به راحتی با انجام یک کلیک به سازمان‌های دیگر رو می‌آورند. به منظور تامین چنین تسهیلاتی برای مشتریان و بالا بردن هزینه‌های جابجایی برای آنها، بهترین گزینه پذیرش رهیافت‌های جدید از جمله e-CRM می‌باشد.

با ملاحظه این تفاوت‌ها میان CRM های قبلی و e-CRM می‌توان نتیجه گرفت که چارچوب استراتژیک برای این دو نوع از مدیریت ارتباط با مشتری نیز متفاوت می‌باشد. یکی از چارچوب‌های استراتژیک پذیرفته شده CRM، چارچوب ارائه شده توسط پروفسور آدریان پین^۶ از دانشگاه کرنفیلد انگلستان در سال ۲۰۰۰ میلادی می‌باشد [۱۱]. این چارچوب برای CRM های جدید ارائه شده و در برگیرنده خصوصیات متمایز کننده e-CRM نمی‌باشد. کاری که این مقاله در پی انجام آن است، تطبیق این چارچوب استراتژیک برای e-CRM می‌باشد.

۴- ارائه چارچوب استراتژیک برای e-CRM

امروز مدیریت ارتباط با مشتری بیشتر از همیشه در صدر اولویت‌های یک شرکت، قرار گرفته است با این وجود راجع به تعریف و نقش مدیریت ارتباط با مشتری سردرگمی بسیاری وجود دارد که برای حل آن به دو مسئله اساسی باید توجه نمود: اول اینکه به مدیریت ارتباط با مشتری باید با رهیافتی استراتژیک و شیوه‌ای سیستماتیک، نگریسته شود و دوم اینکه اجزای تشکیل دهنده ارزش مشتریان، کاملاً درک گردد. یک چارچوب استراتژیک برای e-CRM می‌تواند، تعاریف، کارکردها و انطباق چارچوب با سازمان‌های متفاوت را در بر گیرد و کمک نماید تا از e-CRM بعنوان یک رهیافت مدیریتی استراتژیک، سود جسته شود. این چارچوب از پنج فرآیند میان بخشی^۷ و بهم مرتبط تشکیل شده است [۱۱]:

۱- فرآیند ایجاد و توسعه استراتژی

۲- فرآیند ایجاد ارزش

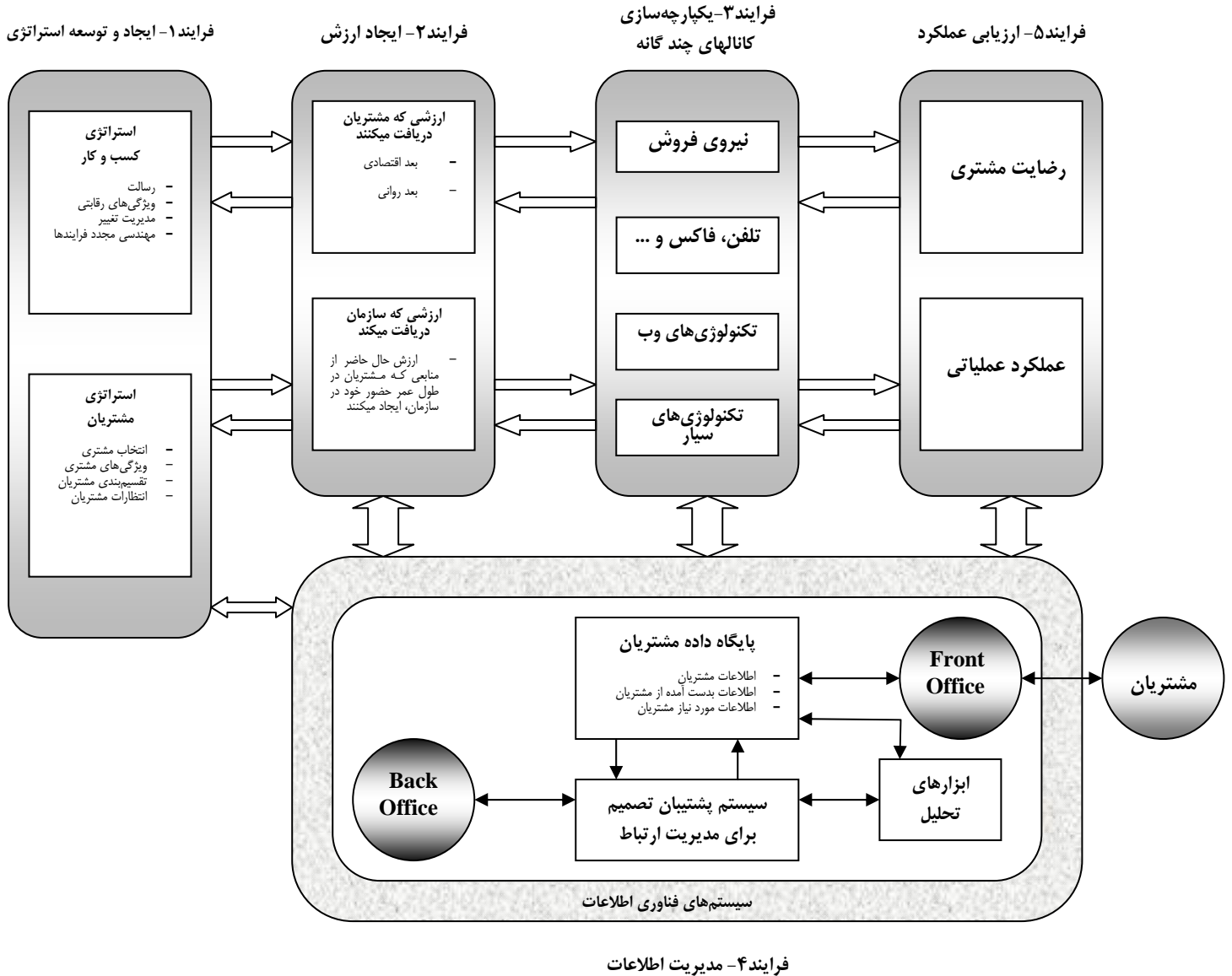
۳- فرآیند یکپارچه‌سازی کانال‌های چندگانه

۴- فرآیند مدیریت اطلاعات

۵- فرآیند ارزیابی عملکرد

نتایج تجمعی حاصل از این فرآیندها بیشتر از جمع جبری تک تک این فرآیندها می‌باشد، بنابراین این فرآیندها باید بصورت مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه و چرخه‌ای، در نظر گرفته شوند، تا به طور مداوم برای سازمان، تولید منفعت نماید. اجزای این چارچوب در قالب شکل (۲) نمایش داده شده است. از آنجا که اغلب این فرآیندها برای CRM و e-CRM مشترک می‌باشند، تاکید این مقاله بر آن دسته از فرآیندهایی قرار می‌گیرد، که متمایزکننده e-CRM می‌باشند. این فرآیندهای متمایز کننده، شامل فرآیندهای ۳ و ۴ و برخی از زیر فرآیندهای ۱ و ۲ می‌باشند.

5- Switching costs
6- Adrian Payne
7- Cross- Functional



شکل ۲- چارچوب استراتژیک ارائه شده برای e-CRM

۱-۴- فرآیند ۱: ایجاد و توسعه استراتژی

قبل از اینکه مدیران وارد مباحث تکنولوژی CRM بشوند، لازم است که CRM را در زمینه استراتژی کلی کسب و کار خود، مورد توجه قرار دهند. این فرآیند، نیازمند تمرکز دوگانه بر استراتژی کسب و کار و استراتژی مشتریان یک سازمان می‌باشد. هر چقدر که این دو استراتژی با هم بهتر در ارتباط باشند، موفقیت استراتژی CRM با تضمین بالاتری روبرو می‌گردد. سازمانها در راستای ایجاد و مرور استراتژی کسب و کار خود، به شناسایی قابلیت‌های کلیدی خود و اینکه چگونه این قابلیت‌ها را بعنوان ارزش به مشتریان انتقال دهند، نائل می‌شوند [۱۱].

همچنانکه سازمانها از تفکر تراکنش- محور به سمت تفکر ارتباط- محور حرکت می‌کنند، با چالش‌هایی درون سازمان خود مواجه می‌گردند. یکی از این چالش‌ها، فرهنگ نهادینه شده درون سازمانها است که مانع از پذیرفته شدن تفکر ارتباط محور می‌گردد. نقش مدیریت تغییر، در آماده سازی افراد برای پذیرش تفکر جدید، در اینجا نمود می‌یابد.

در گذر از CRM به e-CRM نکته قابل توجه، احتمال معیوب بودن فرآیندهای CRM قبلی سازمان می‌باشد. اگر همان فرآیندها، الکترونیکی و اتوماتیک شوند، سازمان در استراتژی CRM خود، راه به جایی نبرده است. بنابراین مدیران ارشد سازمان‌ها قبل از تصمیم به پیاده‌سازی تکنولوژی و حرکت به سوی e-CRM می‌بایست لزوم یا عدم لزوم BPR در سازمان خود را مشخص کنند، تا یک استراتژی قوی از CRM به اجرا گذاشته شود [12].

در استراتژی مشتریان، نوع و ویژگی‌های مشتریان و همچنین تقسیم بندی مشتریان انجام می‌شود. در این تقسیم‌بندی، ممکن است مشتریان بر خلاف انتظارات و ترجیحات خود دسته بندی شوند و در دسته‌ای قرار گیرند که از دید سازمان درست است، ولی از دید خود مشتریان غلط می‌باشد. E-CRM قابلیت ارتباط یک به یک با مشتریان را فراهم می‌آورد و در جهت تامین انتظارات آنها و حل این مشکل گام بر می‌دارد.

۴-۲ - فرآیند ۲: ایجاد ارزش

این فرآیند شامل تبدیل نتایج فرآیند ایجاد استراتژی به برنامه‌هایی است که هم کسب ارزش کرده و هم ارزش‌زا باشند. یک مبادله ارزشی متعادل، متضمن این موضوع می‌باشد که هر دو طرف (سازمان و مشتریان)، بازگشت سرمایه منصفانه‌ای داشته باشند که منجر به یک ارتباط خوب گردد.

ارزش مشتریان، ترکیب سودهایی است که مشتریان از یک ارتباط دریافت می‌دارند، این سود هم دارای جنبه مالی و اقتصادی و هم دارای جنبه روانی می‌باشد.

ارزشی که سازمان دریافت می‌دارد، ارزش حال حاضر از منفعی است که مشتریان در طول عمر حضور خود در سازمان ایجاد می‌کنند. [13]

۴-۳ - فرآیند ۳: یکپارچه سازی کانال‌های چندگانه

یکی از اجزای کلیدی و استراتژیک برای حرکت به سمت e-CRM، ایجاد یک استراتژی یکپارچه تعاملی از کانال‌های موجود و تکنولوژی‌های مبتنی بر وب می‌باشد، که به منظور ارتقاء تعامل با مشتریان طراحی می‌شود و هدفش صرفاً، کاهش هزینه‌ها نیست. بنابراین می‌توان گفت e-CRM، کانال‌های چندگانه یکپارچه می‌باشد. اگر استراتژی مربوط به کانال‌ها در e-CRM، فقط بعنوان کم‌کننده هزینه‌ها در نظر گرفته شود، اثرات جبران ناپذیری بر جای خواهد گذاشت. اینترنت و تکنولوژی‌های وب، فرصتهایی را برای تامین خدمات شخصی بر مبنای نیازهای شخصی مشتریان ایجاد نموده است. همچنین این تکنولوژی‌ها تامین‌کننده تعاملاتی برای شرکت هستند که آنها را قادر می‌سازد حتی از انتظارات مشتریان نیز فراتر روند. باید در نظر داشت که یک استراتژی نامنجم برای کانال‌ها، موجب نارضایتی مشتریان می‌گردد که به تدریج می‌تواند کل کسب و کار را نابود کند. بنابراین استراتژی مورد نظر برای کانال‌ها باید:

- برای کل کانال‌های ارتباطی دارای یکپارچگی باشد.
 - برای استفاده از یک پایگاه داده مشتریان، یکپارچه شده باشد.
 - به این سؤال پاسخ دهد که مشتریان سازمان مایلند چگونه با سازمان تماس داشته باشند؟
 - این مساله را که کدام کانال‌های ارتباطی برای چه نوع مشتریان و چه نوع تراکشی‌هایی مناسبند، مورد توجه قرار دهد.
- کانال‌های جدید باید در کنار کانال‌های موجود مورد استفاده قرار گیرند و همچنین استراتژی کانال‌ها، باید هم برای کانال‌ها و هم برای بخش‌های درون سازمان یکپارچه شده باشد. یک استراتژی موفق باید کل اجزای زنجیره ارزش، از بازاریابی و تولید محصول گرفته تا توزیع را در برگیرد.

همچنین در ایجاد استراتژی برای کانال‌ها، این تصور اشتباه است که یا باید یک تعامل مبتنی بر عامل^۸ را انتخاب کنیم یا یک تعامل باید بصورت سلف - سرویس انجام شود، چرا که امروزه کانال‌ها به شدت در حال ادغام شدن می‌باشند و برای یک تعامل می‌توان، ترکیبی از این کانال‌ها استفاده نمود.

بطور کلی یکپارچه‌سازی کانال‌ها در e-CRM به منظور ایجاد نگرش واحد به مشتریان انجام می‌شود. در CRM های سنتی، یک مشتری واحد اگر یکبار با تلفن و بار دیگر از طریق پست با سازمان ارتباط برقرار می‌کرد، دو مشتری مجزا قلمداد می‌شد. و بنابراین تعامل و

ارتباط ضعیف‌تری از سوی سازمان با آن مشتری برقرار می‌گشت، چرا که سازمان اطلاعات مشتری را دو بار از او درخواست می‌نمود. که مسلماً این تعامل ضعیف موجب اثربخشی پایین و ناکارآمدی و هزینه بالا هم برای سازمان و هم برای مشتریان می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که مهمترین هدف استراتژی کانال‌ها، ایجاد یک نگرش واحد به مشتریان است؛ حتی اگر آنها از کانال‌های مختلفی برای ارتباط با سازمان استفاده کنند.

۴-۴ - فرآیند ۴: مدیریت اطلاعات

این فرآیند شامل جمع‌آوری و تطبیق اطلاعات مشتریان از همه نقاط تماس با مشتری (همه کانال‌ها) و همچنین استفاده از این اطلاعات، برای ایجاد پرونده‌ای بهنگام و کامل از مشتریان می‌باشد که موجب ارتقاء کیفیت تماس با مشتریان می‌گردد. این اطلاعات به سه بخش قابل تقسیم می‌باشد: [13]

- ۱) اطلاعات درباره مشتری، شامل نام و دیگر مشخصات فردی؛
- ۲) اطلاعات مورد نیاز مشتریان: اطلاعات راجع به سازمان و محصول یا خدمات و...؛
- ۳) اطلاعاتی که مشتریان در اختیار سازمان قرار می‌دهند: شامل شکایات، پیشنهادات که در واقع غیر تراکنشی هستند و بصورت باز خور عمل می‌کنند؛

۴-۴-۱ - پایگاه داده مشتریان

اطلاعات ذکر شده مشتریان در یک انبار داده یکپارچه و منسجم، که از سراسر سازمان قابل دسترسی می‌باشد، ذخیره می‌گردد. قبل از ورود اطلاعات و داده‌ها به این انبار، عملیات تبدیل بر روی آنها صورت می‌گیرد تا هماهنگی انبار حفظ شده و از ورود داده‌های تکراری جلوگیری شود.

۴-۴-۲ - ابزارهای تحلیلی

به منظور استفاده بهینه از انبارهای داده، انواع کاربردهای تحلیلی مثل داده‌کاوی و تحلیل بر خط بر روی این انبارها پیاده‌سازی می‌شود، تا الگوها و ارتباطات معنادار از رفتار و تعاملات مشتریان استخراج گردد.

۴-۴-۳ - سیستم‌های فن‌آوری اطلاعات

این سیستم‌ها، کلیه سخت‌افزارها، نرم‌افزارها و شبکه‌های ارتباطی مورد استفاده در سازمان می‌باشند. این سیستم‌ها باید قادر به انتقال اطلاعات به مشتریان باشند و دیگر وظایف اداری را نیز انجام دهند. همچنین داشتن قابلیت توسعه این سیستم‌ها، بدون خدشه‌دار کردن استراتژی کلی کسب و کار، حیاتی می‌باشد.

۴-۴-۴ - سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری

این سیستم‌ها با کمک انبار داده در کنار ابزارهای تحلیلی، به مدیران در همه رده‌های سازمانی به تصمیم‌گیری در مورد مشتریان، کمک می‌نماید. شاید بتوان از سیستم‌های بر پایه دانش^{۱۰} بعنوان مهمترین نوع سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری نام برد که از طریق مدیریت دانش سازمانی، بخصوص مدیریت دانش مشتریان^{۱۱}، کمک شایانی به تعالی اهداف سازمانی می‌کنند. از سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری برای تعیین استراتژی‌های کلان، استراتژی‌های مربوط به کانال‌ها، و ارزیابی عملکرد (که در بخش بعدی توضیح داده می‌شود)، سود جسته می‌شود.

9 - Knowledge Base Systems (KBS)

10 - Customer Knowledge Management (CKM)

۴-۴-۵ - Front office & Back office

Front – Office کلیه فعالیت‌هایی محسوب می‌شود که در تعامل سیستم با مشتریان می‌باشند که از جمله آنها می‌توان به مدیریت مراکز تماس اشاره کرد. Back office آن دسته فعالیت‌هایی هستند که دارای تعامل مستقیم با مشتری نیستند و فعالیت‌های Front – office را پشتیبانی می‌کنند، مثل فعالیت‌های اداری، مالی، خرید، مدیریت نیروی انسانی و....

برای اطمینان از اینکه آیا راه‌حل‌های تکنولوژیک از CRM حمایت می‌کنند و با آن در هماهنگی هستند یا نه، باید به برنامه‌ریزی فن‌آوری اطلاعات از دید تامین خدمات به مشتریان نگریسته شود، نه اینکه فن‌آوری اطلاعات برای بخش‌ها و فعالیت‌های محصول – محور، طراحی شود. وجود چنین دیدگاه مشتری – محوری به برنامه‌ریزی IT، تضمین‌کننده این موضوع می‌باشد که از اطلاعات مشتریان بطور اثربخش و برای حداکثر کردن ارزش مشتری استفاده شده است.

E-CRM در کنار تکنولوژی‌های قبلی، از اینترنت و تکنولوژی‌های تحت وب حداکثر استفاده را می‌نماید. امروزه با نادیده گرفتن این تکنولوژی‌های جدید، سازمان‌ها قادر به بقا نمی‌باشند. بنابراین سازمان‌ها به دنبال برنامه‌ریزی تکنولوژیکی هستند که ترکیبی از تکنولوژی‌های در دسترس را شامل شود. از جمله این تکنولوژی‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: [12]

- تعامل از طریق وب^{۱۱}
- گفتگوی تعاملی^{۱۲}
- مدیریت دانش و تکنولوژی جستجوی خودآموز^{۱۳}
- مدیریت پاسخ به پست الکترونیک^{۱۴}
- روبات‌های مراقب مشتری^{۱۵}
- سیستم‌های تشخیص و پردازش صوت^{۱۶}

۴-۵ - فرآیند ۵: ارزیابی عملکرد

به منظور ارزیابی عملکرد، مقیاس‌هایی در مرحله طراحی سیستم e-CRM مشخص می‌گردد. این مقیاس‌ها بسته به اهداف گوناگون برای خدمت به مشتریان متفاوت است و باید با شاخص‌های عملیاتی و کلی کسب و کار در تعادل باشد. در اینجا دو عنصر از عملکرد مورد تاکید قرار می‌گیرد: رضایت مشتریان و عملکرد عملیاتی. در مدل‌های سنتی رضایت مشتریان از طریق نظرخواهی و سیستم شکایات بررسی می‌شد. امروزه تکنولوژی وب به e-CRM این امکان را می‌دهد که تقریباً بلافاصله بعد از تعامل با مشتری در حداقل زمان ممکن و تقریباً بصورت بی‌نام، بازخور از مشتریان اخذ شود. حتی بازخور می‌تواند خود جزئی از فرآیند تعامل در نظر گرفته شود.

در بسیاری از موارد یک سازمان حتی فرصت گرفتن بازخور و شکایات مشتریان را پیدا نمی‌کند، چرا که مشتری در صورت نارضایتی به سرعت به یک شرکت رقیب رو می‌آورد و نظرات خود را برای سازمان اول بیان نمی‌دارد. این امر اهمیت و لزوم یک فرآیند تعامل به دقت طراحی شده و همچنین کانال‌های ارتباطی مستحکم برای تامین نیاز مشتریان را نمایان می‌سازد.

در ارزیابی عملکرد عملیاتی، مهمترین شاخصی که در نظر گرفته می‌شود، کاهش هزینه‌هاست ولی این شاخص تا جایی قابل توجه است که به ارزش مشتریان لطمه وارد نسازد. مثلاً اگر ایجاد یک کانال جدید ارتباطی، هزینه‌های سازمان را به شدت کاهش دهد، ولی موجب نارضایتی مشتریانی که کانال دیگری را ترجیح می‌دادند، شود، سبب از دست رفتن ارزش مشتری می‌گردد.

-
- 11- Web Collaborating
 - 12- Interactive Chat
 - 13- KM & Self – learning technologies
 - 14- E- mail response management
 - 15- Customer Care Robot
 - 16- Voice recognition & processing

۵- نتیجه گیری

چارچوب استراتژیک ذکر شده کمک به شکستن e-CRM به اجزای کوچکتر و قابل مدیریت می‌نماید، همچنین ارتباط متقابل این اجزا را نشان می‌دهد. به این چارچوب باید با دیدی انعطاف‌پذیر و قابل اصلاح نگریسته شود، چرا که شرایط در سازمان‌های مختلف متفاوت می‌باشد. همچنین می‌بایست با این فرآیندها بصورت چرخه‌ای رفتار شود، چرا که یادگیری سازمانی و تجارب حاصله از اجزای چارچوب کمک به اصلاح و تعدیل چارچوب می‌نماید. چارچوب ارائه شده، می‌تواند به عنوان راهکاری عملی در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. مسلماً با توجه به جدید بودن موضوع و استقبال از مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده از چارچوب‌های استراتژیک در بسیاری از موسسات انتفاعی و غیر انتفاعی ایران، امیدواریم مدل ارائه شده بتواند بصورت عملی مورد سنجش قرار بگیرد.

همچنین قابل تاکید است که اجرای موفق e-CRM نیازمند حمایت مدیران ارشد سازمان و تعهد کامل نیروی کار و کل افراد درگیر در زنجیره ارزش می‌باشد. و قابل توجه است که سرمایه‌گذاری‌های کلان در IT نمی‌تواند جایگزین سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی گردد چرا که e-CRM نیازمند تعامل و تعاون و بیش از همه یکپارچه‌سازی می‌باشد؛ یکپارچه‌سازی اطلاعات، یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی مختلف درون سازمان، یکپارچه‌سازی کانال‌های ارتباطی برای داشتن دید واحد نسبت به مشتری، یکپارچه‌سازی منابع، کارکردها و فرآیندها برای اطمینان از بهره‌وری آنها، محیط کار مشتری محور و عملکرد رقابتی. E-CRM یک فرآیند پیچیده و دشوار می‌باشد ولی با نگرشی استراتژیک، می‌توان مزایای حاصل از اجرای اثربخش آنرا درک نمود.

Reference:

- [1]. Pan. Sh And Land Lee. J. N, *Using e-CRM For A Unified View Of The Customer*, Communications Of The ACM, Vol. 46, No. 4, April 2003.
- [2]. Fayerman. Michael, *Customer Relationship Management*, New Directions For Institutional Research, Wiley Periodicals. Inc, no. 113, Spring 2002.
- [3]. Boltone.K And Steffens. J, *Analytical CRM: A Marketing Driven Organizational Transformation*, Loyalty Optimizing Customer Interactions, Spring 2004.
- [4]. Ball. C, *Investigating How Strategic Business Objectives And Standard Software Support The Concept Of CRM*, Department of Information Systems, School of Computing and Mathematics, University of Huddersfield, Queensgate, Huddersfield, United Kingdom 2004
- [5]. Ryals. L And Knox. S, *Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management*, European Management Journal Vol. 19, No. 5, pp. 534–542, 2001
- [6]. Dussart. Ch, *Transformative Power of e-Business Over Consumer Brands*, European Management Journal Vol. 19, No. 6, pp. 629–637, 2001
- [7]. Storey. V.C, Straub. D.W, Stewart. K.A and Welke. R.J, *A conceptual investigation of the e-commerce industry*. Common. ACM 43, 7 (July 2000).
- [8]. Munshi. A.A, Hussain. F, Lucas. C, *Riding the Electronic Customer Relationship Management bandwagon:A maturity model for transition from CRM to e-CRM*,The First International Conference on e-Business and Telecommunication Networks, August 2004 .
- [9]. Lam. CH. P, Sau.F.K, Hung.T, Fai.T.K, *E CRM – Report from Group Five*, Seminar report by Group 5 , 2001.
- [10]. *Overview of E-CRM (Electronic Customer Relationship Management) strategies* , Eontec Company, <http://www.eontec.com/> , January 2005
- [11] . Payne. A, *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*, BT White Paper – Short Version, 2001
- [12] . Pritchard. A And Cantor. P, *e-channel management: Electronic Customer Relationship Management*, Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business, pp. 159-187, John Wiley Ltd, 2000.
- [13]. Park. Ch.H And Kim.Y. G, *A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy*, Business Process Management Journal, Vol. 9 No. 5, pp. 652-671, 2003