

CRM (Customer Relationship Management)

مدیریت ارتباط با مشتری

-شناسایی ارزشهای خاص هر بخش از مشتریان (دسته بندی مشتریان از نظر علاقه)
 -درک اهمیت نسبی آن نیازها برای هر بخش مشتری (نیاز به حضور ارزش دارد)
 -تعیین اینکه آیا چنین ارزشهایی به شیوه مثبت اثرگذار خواهد بود (چگونه متوجه کنیم که ارزشهای مشتری برایمان مهم است)
 -ارتباط دادن و ارائه ارزشهای متناسب هر مشتری به شیوه ای که بخواد (چگونه به مشتری ارزش بدهیم که مطلوب باشد)
 -اندازه گیری نتایج و اثبات بازده

اهداف CRM از دیدگاه نول (Newell)

-افزایش درآمد حاصل از فروش (کیفی)
 -بهبود میزان موفقیت (براساس چه معیاری؟)
 -افزایش سود
 -افزایش میزان رضایت مشتری
 -کاهش هزینه های اداری بازاریابی و عمومی فروش

اهداف CRM از دیدگاه بارنت (Burnett)

مدل ROI Cost/Benefit CS مدل درآمد/هزینه=بازگشت سرمایه ← افزایش رضایت مشتری در این مدل نیست و در MBA این مدل مطرح است.

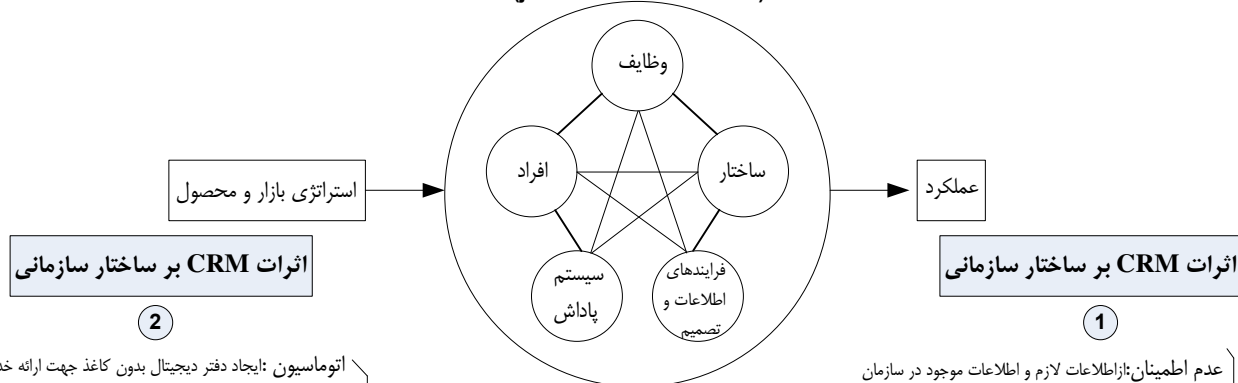
حفظ مشتری:
 -توانایی حفظ مشتریان وفادار و سود آور و کانالهایی برای رشد سودآوری کسب و کار
اکتساب مشتری:
 -کسب مشتریان واقعی بر اساس خصوصیات آن ها که باعث رشد و افزایش حاشیه سود میشود.
سودآوری مشتری:
 -افزایش حاشیه سود هر مشتری ضمن ارائه محصولات صحیح در زمان صحیح

-بهبود فرایند ارتباط با مشتری واقعی (بالقوه)
 -ارائه محصول صحیح به هر مشتری (هر مشتری محصول خودش)
 -ارائه محصول صحیح از طریق کانال صحیح به هر مشتری
 -ارائه محصول صحیح در زمان صحیح به هر مشتری

اهداف CRM از دیدگاه سوئیفت (swift:2001)

اهداف CRM از دیدگاه گالبریث و راجرز (Galbreath & Rogers)
سفارشی سازی: -تولید و عرضه محصول با در نظر گرفتن نظر مشتری
ارتباط شخصی شده: -متمرکز به مشتری خاص (گراتر و جذابتر) (Specialism)
حمایت /خدمات پس از فروش:

نمودار اثرات CRM بر ساختار سازمانی (johnsson & Storm:2002)



تغییرات سازمانی در نتیجه استفاده از CRM

اتوماسیون: ایجاد دفتر دیجیتال بدون کاغذ جهت ارائه خدمات بسیار بهتر به مشتریان
 فرسایش: جابجایی سهم عظیمی از کارکنان با چهره های تازه بر اساس تمایل برای کار در محیطی مشتری محور بدون صرف زمان طولانی مهندسی مجدد سازمان
 سازماندهی مجدد: شکستن دیوان سالاری گسترده که در حول برخی دپارتمانها وجود دارد.
 آموزش: تخصصی سازی کارکنان سازمان
 توانمند سازی: تغییر سازمانی به آزادی کارکنان از ذهنیت خط تولید و تمرکز بر مسائل مربوط به مشتریان

تغییرات سازمانی در نتیجه استفاده از CRM

وظایف: عدم اطمینان: اطلاعات لازم و اطلاعات موجود در سازمان تنوع: فرایند کاهش وابستگی به یک یا چند حوزه کاری یا محصول وابستگی متقابل: وابستگی اشتراکی، وابستگی متوالی، وابستگی دوجانبه اشتراکی: دو واحد سازمانی منابع خود را با هم تقسیم میکنند. متوالی: تحرک کار در بین واحد های سازمان وجود دارد (دوجانبه: یک واحد از عملیات یک واحد تغذیه کرده و به واحد بعدی خروج میدهد).
ساختار: تقسیم کار: تقسیم وظایف به فرعی و تقسیم کار بصورت عمودی و افقی دپارتمان سازی: تقسیم کار سازمانی بر اساس واحد ها، گروه ها
فرایندهای تصمیم و اطلاعات: شکل: مواردی که سازمان برای ساختار سازمانی انتخاب میکند مانند Holding توزیع قدرت: توزیع عمودی (تمرکززدایی) و توزیع جانبی (اختیار به کارکنان ستادی)
سیستمهای پاداش: برنامه ریزی و کنترل: نصب سیستمهای برنامه ریزی و کنترل برای شناسایی حوزه های ضعیف سازمان بر اساس عملکرد آنها سیستم های تخصیص منابع: فعالیتهای مرتبط با بودجه بندی و سیستمها برنامه ریزی و کنترل یکپارچگی نقشها و دپارتمانها: فراهم نمودن وظایف فرعی متمایز شده و یکپارچه سازی آنها بعنوان بخشی از کل وظایف
افراد: جبران خدمات: شامل شیوه ها و حدودی است که بر اساس عملکرد کارکنان و مدیریت سیستم پاداش را شکل میدهد. ترفیع: گزینه ای برای ارتباط دادن مستقیم حقوق به عملکرد است. طراحی شغلی: توسعه شغلی، غنی سازی شغلی پاداشهای ویژه: به عملکرد کاری فوق العاده اعطاء میشود. اندازه گیری عملکرد: مقایسه فعالیت ها و عملیات سازمان با خود و دیگر سازمانها در میناهای کوتاه مدت و بلند مدت

ساختار سازمانی بازاریابی در CRM (swift:2001)

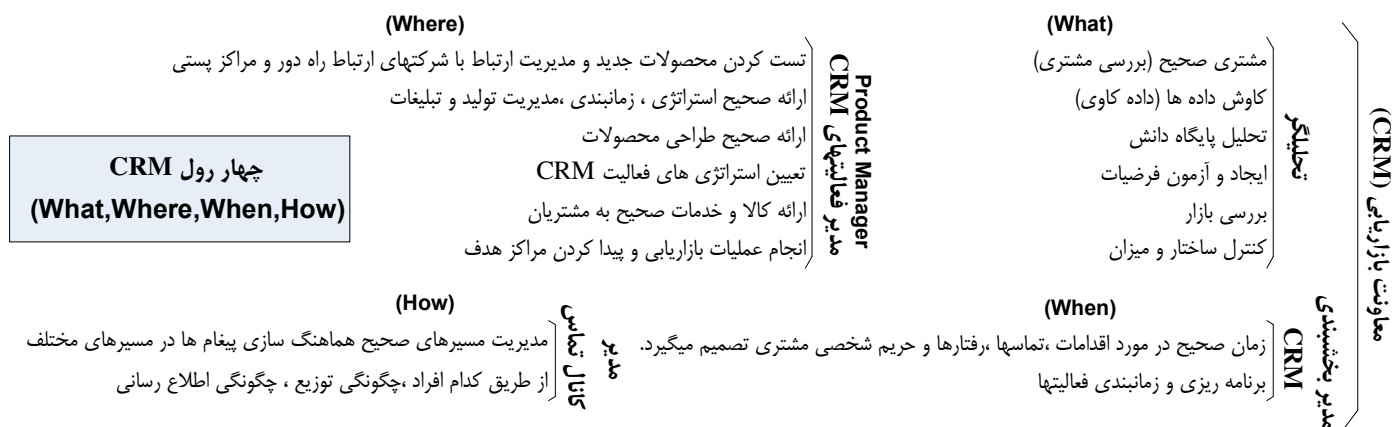
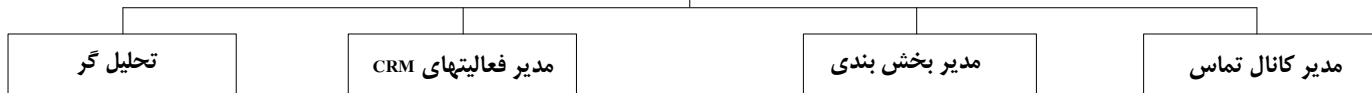
معاونت بازاریابی CRM:

بر تمام فعالیتهای فرایندهای بازاریابی تاکید داشته، آنها را مدیریت و هماهنگ میکند و بر اساس سود آوری و اکتساب مشتری اندازه گیری میشود. امروزه این معاونت به معاونت ارتباطات تغییر یافته است.

تحلیلگر بازاریابی CRM:

این شخص حول شناسایی مشتری واقعی با فرصت های سرمایه گذاری دارای ارزش بهره برداری متمرکز است و رابطه تنگاتنگی با دپارتمان IT و بالاخص مدیر پایگاه داده ها دارد.

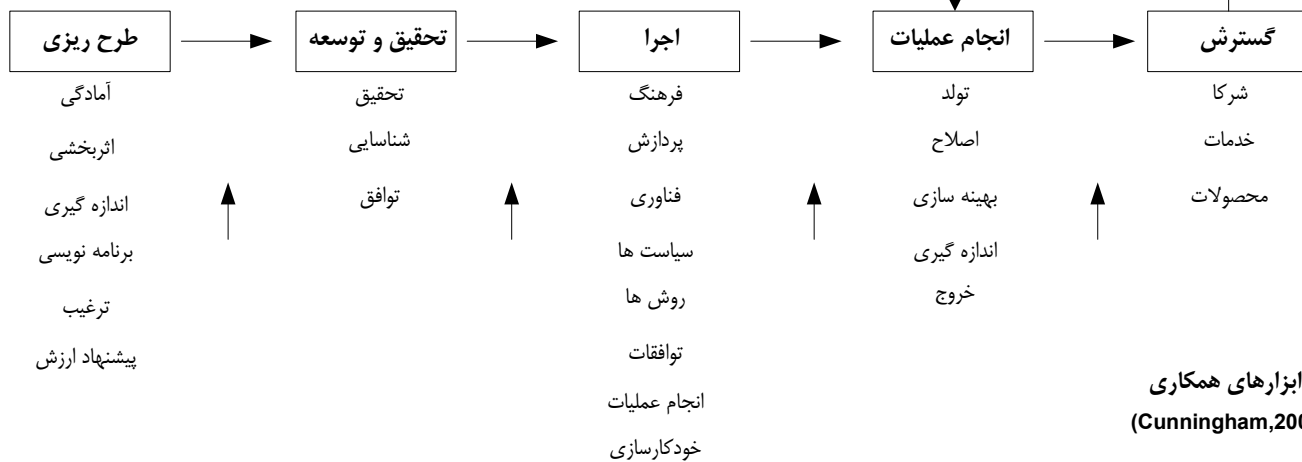
استراتژی بازار و محصول



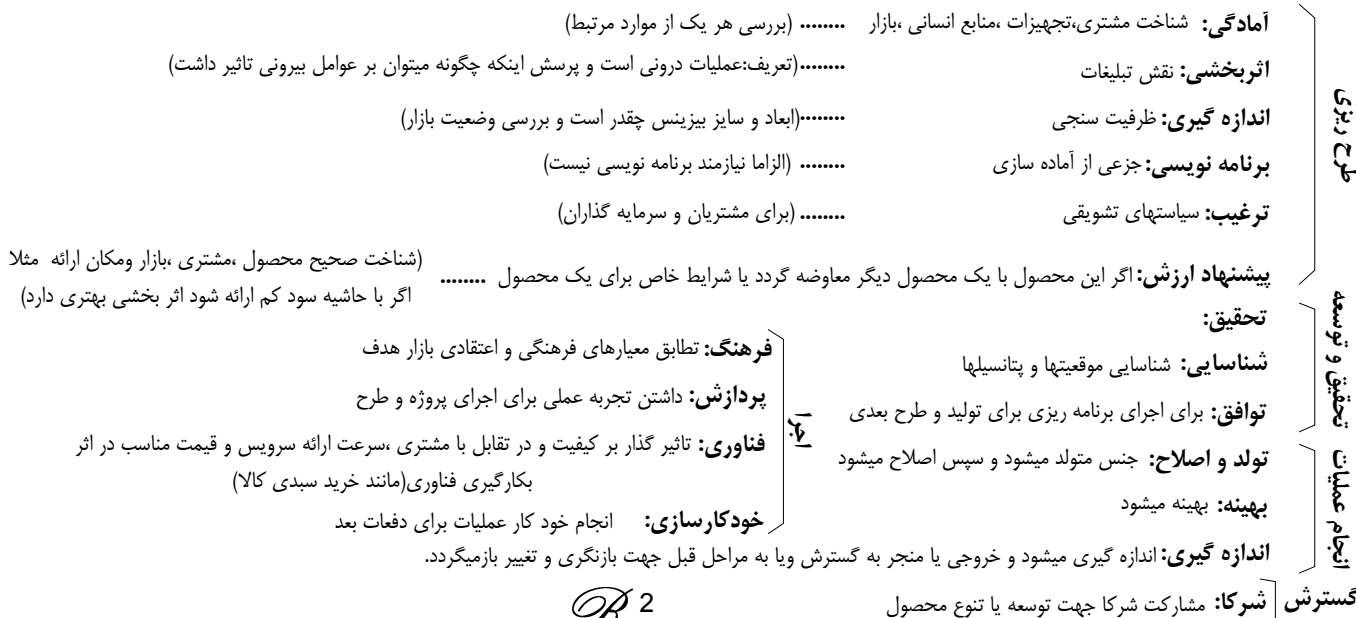
جنسی که دست مشتری میرسد باز خورد آن باید بررسی شود.

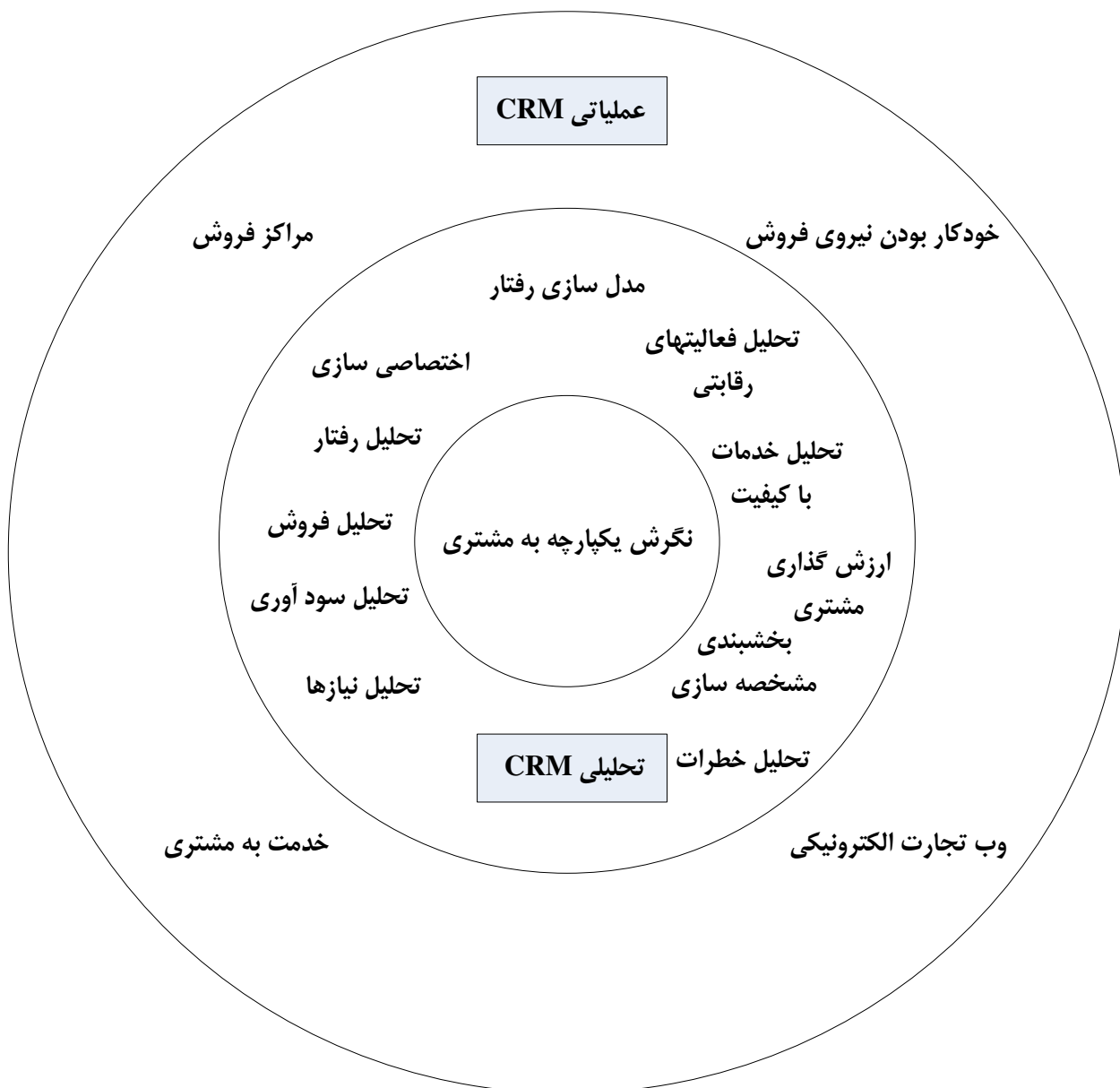


ابزارهای همکاری به تمام مراحل ایجاد CRM کمک میکند و به شرح ذیل است (چرخه کار CRM)



ابزارهای همکاری
(Cunningham, 2002)





هدف در نهایت رسیدن به هسته مرکزی (نگرش یکپارچه به مشتری) می باشد.

تحلیل و انجام عملیات: ابتدا تحلیل و سپس انجام عملیات بر روی تحلیل انجام شده میباشد.

اختصاصی سازی: نگاه شخصی سازی ارائه محصول با نام خود یا شعار خصوصی

تحلیل رفتار: چه رفتارهایی اثربخش تر بوده اند.

تحلیل سود آوری: آیا این میزان فروش سود آور بوده است.

بخش بندی مشخصه سازی: سگمنت گذاری مشتری را در نظر بگیریم . تحلیل اینکه تجارت در چه صنعتی و برای چه کسانی انجام میشود.

مراکز فروش: فروش باید کجاها اتفاق بیافتد.

دایره بیرونی

خودکار بودن نیروی فروش: استفاده از تجربه و عدم تکرار اشتباه دفعه اول و به کارگیری روشهای روتین برای فروش

مراحل CRM و توجه و استراتژیهای سازمانی متناظر با آنها (مدل چرخه حیات CRM کالا کوتا)

مرحله	کانون توجه سازمان	استراتژی ها
نو آوری	تمایز سازی	جذب
کاهش هزینه - خدمت به مشتری	دسته کردن	ارتقاء
گوش دادن به مشتری - عرضه محصولات جدید	انطباق	حفظ

جذب: جذب مشتریان جدید از طریق ترویج رهبری کالاها و خدمات

ارتقاء: ارتقای سود آوری از مشتریان موجود

حفظ: حفظ مشتریان سودآور برای حیات خود از طریق تمرکز بر تحویل خدماتی که مشتریان میخواهند نه بازار می خواهد.

نوآوری: منجر به محصول جدید - سرویس جدید بر روی محصول موجود یا حذف محصول - تعریف یک محصول بر اساس خواسته های مشتری

کاهش هزینه: در راستای دسته بندی است و میتوان مشتریان را دسته بندی کرد و نقاط حذف را مشخص کرد (بر اساس درآمد - فرهنگ) (Segmentation) (در راستای خدمت به مشتری)

دسته بندی: در جهت ارتقا محصول و رشد و توسعه شرکت

انطباق: با خواست مشتری و بازار

مدل یکپارچگی تاکتیکی فرایندهای CRM (مدل سویت)

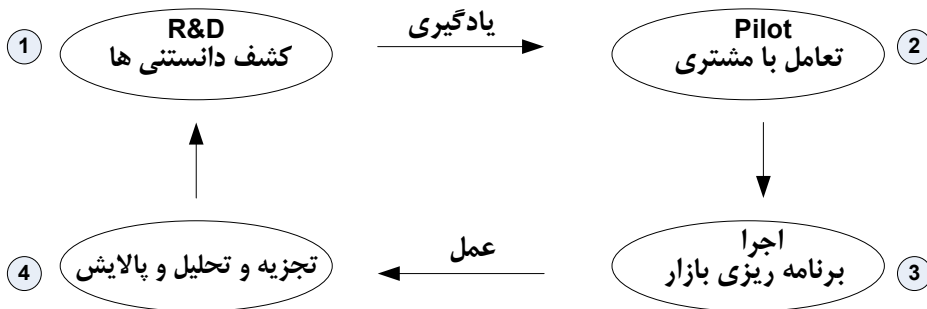
بر اساس این مدل یک سازمان به منظور تسهیل رشد و تحقق اهداف CRM میبایست بر چهار مولفه کلیدی فرایند اولیه CRM یعنی تعامل، اتصال، شناخت و ایجاد ارتباط تمرکز کند.

تعامل: شامل مجموعه ای از بده بستانهایی است که تماس بین سازمان و مشتری را تشکیل میدهد. و همان داده هایی است که از طرف نقاط تماس و ارتباطات خارج از نقاط تماس سازمان با مشتریان جمع آوری میشوند.

اتصال: به معنی ترسیم نقشه و مدیریت نقاط تماس بین مصرف کننده/مشتری/مسیر و سازمان یا موسسه است.

شناخت: به دست آوردن بینش لازم از طریق جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات است تا نوعی یادگیری مستمر از مشتریان، محصولات، مسیرها، بازارها و رقیبان ایجاد شود.

ایجاد ارتباط: کاربرد بینش بدست آمده از مراحل قبل برای ایجاد تعاملات یا ارتباطات با مشتریان، مسیرها، عرضه کنندگان و شرکا که به خلق ارتباطات ارزشمند بیانجامد.



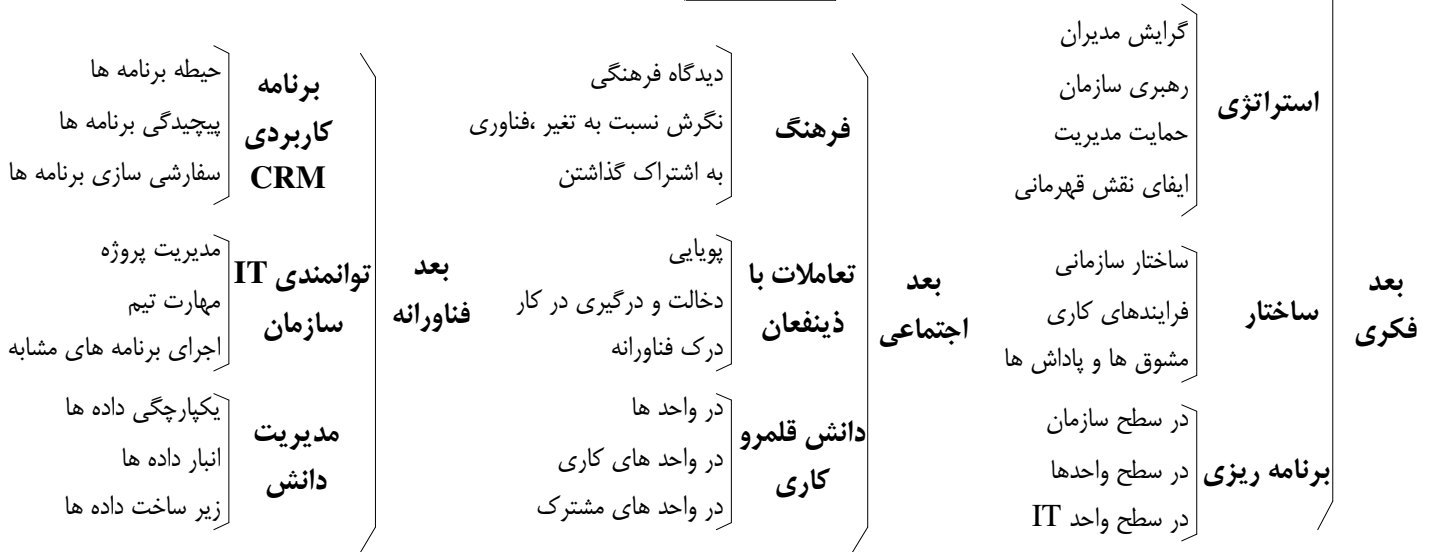
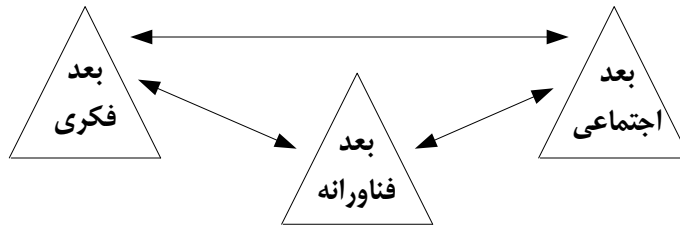
کشف دانستنی ها: تحلیل مشخصه های مشتریان و استراتژیهای سرمایه گذاری است این کار با فرایند شناسایی مشتری، بخشبندی مشتری و پیش بینی مشتری سازمان صورت میپذیرد.

تعامل با مشتری: این مرحله به معنی اجرا و مدیریت ارتباطات با مشتری از طریق اطلاعات مرتبط، در زمان صحیح و ارائه محصولات، با استفاده از دامنه ای از کانالهای تعاملاتی است.

برنامه ریزی بازار: در این مرحله باید مسیر توزیع و محصولاتی که به مشتریان خاصی ارائه میشود تعریف میشوند و شامل چها فعالیت مختلف به نام های برنامه ریزی بازار، برنامه ریزی ارائه محصول، برنامه ریزی بازاریابی و برنامه ریزی ارتباطات است.

تجزیه و تحلیل و پالایش: فرایندی است که هدف آن جذب و تحلیل داده های مشتریان از طریق ارتباطی است که سازمان ها از مسیر تعاملی خود بدست آورده اند. این نوع فرایند یادگیری مستمراست.

مدل آمادگی سازمانها برای اجرا CRM



نمونه ای از یک کارت امتیازی CRM که برای هر بخش از مشتریان هدف CRM طرح شده است.

معیارهای CRM	عوامل موفقیت CRM	ابعاد کارت امتیازی
شاخصهای عملکرد هر عامل موفقیت	برای هر بعد چه کاری باید صورت گیرد	
ارزش مدت حیات مشتری	حد اکثر سازی ارزش مدت حیات مشتری	مالی
درصد حفظ و نگهداری % نرخ نفوذ درصد بازگشت % جذب مشتری مشتریان کاملا راضی %	حداکثر سازی نگهداری مشتری حداکثر سازی نفوذ در مشتری حداکثر سازی بازگشت مشتری حداکثر سازی کسب و کار جدید حداکثر سازی رضایت	مشتری
تعداد موفقیت در مسیر بازاریابی هزینه موفقیت به هر مسیر بازاریابی	حداکثر سازی اثربخشی فعالیتهای بازاریابی	عملیاتی (بازاریابی)
نرخ تبدیل مشتری به هر مسیر فروش % درآمد تبدیل مشتری به هر مسیر فروش % هزینه فروش به هر مسیر فروش	حداکثر سازی بهره وری فروش	عملیاتی (فروش)
سطح خدمات و هزینه خدمات در هر مسیر %	حداکثر سازی کیفیت خدمات	عملیاتی (خدمات)
کارکنان بسیار راضی % پوشش صلاحیتهای هسته ای CRM توسط کارکرد CRM % کارکنان آموزش دیده % نرخ دسترسی به اطلاعات CRM توسط کارکرد CRM %	افزایش رضایت افزایش صلاحیتهای استراتژیک افزایش دانش استراتژیک	کارکنان/فناوری اطلاعات

نقش سیگمای استراتژیک

یکی از متدولوژیهای مبتنی بر ارزیابی، جهت بهبود مستمر عملکرد سازمانی میباشد. این رویکرد به معنی بهبود مستمر متوسط عملکرد سازمان و نیز میزان تغییرات در عملکرد ارضای نیازهای مشتریان می باشد. این رویکرد دارای دو مدل DMAIC, DFSS می باشد.

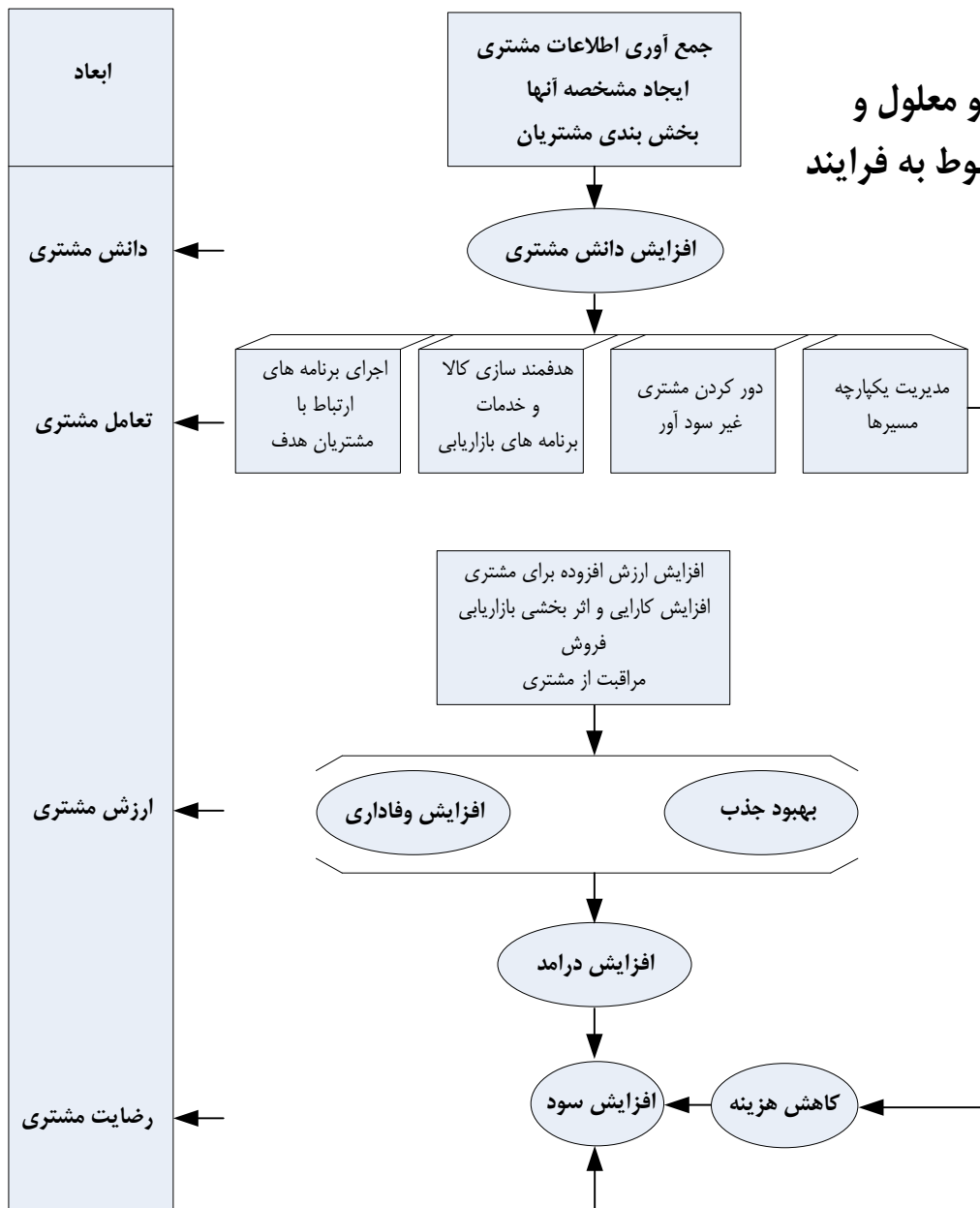
بسته به حیطه و اهداف بهبود، اکثر پروژه های شش سیگما بین سه تا نه ماه اجرا میشوند.

هدف گام	گام DMAIC	شماره گام	گامهای مدل DMAIC
تعریف فرصت بهبود فرایند (مانند زمان پاسخ، نرخ خطا)	تعریف	1	گامهای مدل DMAIC
اندازه گیری عملکرد فعلی فرایند	اندازه گیری	2	
تعیین علل ریشه ای عملکرد ضعیف فرایند	تجزیه و تحلیل	3	
انتخاب و اجرای تغییراتی که سبب بهبود عملکرد فرایند میشوند	بهبود	4	
نظارت بر نتایج و بهبود مستمر عملکرد فرایند	کنترل	5	
<p>1 فرایندهای موجودی که در آن اثرات مدل DMAIC برای تحقق سطوح عملکرد لازم، کافی نبوده و حول دو فرصت بهبود مستمر تمرکز دارد.</p> <p>2 در مواردی که فعلا هیچ فرایندی موجود نیست.</p>			مدل DFSS

نقش ها و مسئولیتهای کلیدی یکپارچه سازی موفق کارت امتیازی CRM و شش سیگمای استراتژیک

نقش کلیدی	مسئولیتهای کارت امتیاز CRM	مسئولیتهای شش سیگمای استراتژیک
تیم استراتژی CRM	تعریف استراتژی CRM انتخاب معیارها و اهداف CRM ابلاغ استراتژی CRM	انتخاب معیارهای CRM برای شش سیگما تهیه بودجه آموزش در فلسفه و فنون شش سیگما تهیه منابع و کارکنان شش سیگما
کمیته راهبری کارکرد CRM (بازاریابی، فروش، خدمات)	تهیه منابع، آموزش و آماده سازی کارکنان برای تدوین و لایه بندی کارت امتیازی CRM	بازبینی میزان پیشرفت شش سیگما تسریع میزان موفقیت شش سیگما
رهبران گروه طراحی کارت امتیاز	فرهنگ سازی کارت امتیازی اقتباس استراتژی CRM بر اساس گزارشات عملکرد کارت امتیاز CRM	فرهنگ سازی کارت امتیازی اندازه گیری نرخ بازده سرمایه گذاری حاصله از شش سیگما
گروه های طراحی (واحد، سازمانی، گروه، کارکنان)	تهیه منابع لازم برای تدوین کارت امتیاز CRM انتخاب معیارهای CRM برای طرح های شش سیگما در گروه کارکرد CRM	تهیه منابع طرحهای شش سیگما فرهنگ سازی کارت امتیازی بازبینی میزان پیشرفت شش سیگما
آموزش دیده شش سیگما	قرار دادن کارت امتیاز CRM در فرهنگ کارکرد CRM	تسریع موفقیت شش سیگما
آموزش دیده شش سیگما (اعضای گروه پروژه)	یادگیری کاربرد اصول طراحی کارت امتیاز CRM هدایت تیم طراحی کارت امتیازی در طراحی و اجرا	سوق دادن گروه شش سیگما در طرح های انتخابی بهبود CRM گزارش میزان پیشرفت شش سیگما
متخصصان مسائل خاص	یادگیری کاربرد اصول طراحی کارت امتیاز CRM طراحی و اجرای کارت امتیاز CRM	یادگیری کاربرد ابزارها و فنون شش سیگما مشارکت فعال در طرح های شش سیگما
	تهیه عمق دانش طراحی و اجرا کارت امتیاز	تهیه عمق دانش طرح های شش سیگما

رابطه علت و معلول و دیدگاههای مربوط به فرایند



مدل ارزیابی میزان اثربخشی

