

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اصول و مفاهیم

مدیریت ارتباط با مشتریان (ارباب رجوع)

CRM

برای مدیران و کارشناسان اجرایی

قابل استفاده برای:

- ◀ مدیران و کارشناسان سازمان‌های و شرکت‌های خصوصی و دولتی
- ◀ دانشجویان گرایش‌های مختلف رشته‌های صنایع و مدیریت
- ◀ دانشجویان رشته‌های بازرگان، بازاریابی
- ◀ دانشجویان رشته کارآفرینی و کارآفرینان

مهندس احد بنار

(مدرس دانشگاه در رشته‌های مدیریت و صنایع)



NAGHOOS
PUBLICATION

سرشناسه : بنار، احد، ۱۳۶۵-
 عنوان و نام پدیدآور : اصول و مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتریان (ارباب رجوع) CRM برای
 مدیران و کارشناسان اجرایی.../ احد بنار.
 مشخصات نشر : تهران: انتشارات ناقوس، ۱۳۹۲.
 مشخصات ظاهری : ۹۶ ص.
 شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۳۷۷-۵۸۵-۸ : بها: ۶۰۰۰۰ ریال
 وضعیت فهرست نویسی : فیا
 موضوع : مشتری شناسی - مدیریت
 موضوع : خدمات مشتری - مدیریت
 رده بندی کنگره : ۱۳۹۲ الف ۸۶/۵ HF۵۴۱۵
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۸۱۲
 شماره کتابشناسی ملی : ۳۰۹۷۵۱۰



**NAGHOOS:
PUBLICATION**

برای خرید Online به آدرس زیر مراجعه کنید:

www.naghoospress.ir

انتشارات ناقوس

چاپ اول

S.M.S : ۳۳۰۰۰۴۵۲۳۲۳

کلیه حقوق برای سرمایه گذار
 محفوظ است. تکثیر تمامی یا قسمتی
 از این اثر به صورت حروفچینی یا
 چاپ مجدد، چاپ افست، پلی کپی،
 فتوکپی و انواع دیگر چاپ ممنوع
 است و پیگرد قانونی دارد.

نام کتاب : اصول و مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتریان (ارباب رجوع) CRM برای مدیران و کارشناسان اجرایی
 ناشر : انتشارات ناقوس
 مؤلف : احد بنار
 چاپ اول : ۱۳۹۲
 تیراژ : ۱۰۰۰ جلد
 لیتوگرافی : گنج شایگان
 چاپ و صحافی : گنج شایگان
 حروفچینی و صفحه آرایی : واحد تولید
 حروف نگار : مریم رضائی
 قیمت : ۶۰۰۰۰ ریال
 شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۳۷۷-۵۸۵-۸
 ISBN : 978-964-377-585-8

مراکز پخش:

۱- انتشارات ناقوس: میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی، خیابان روانمهر، کوچه دولتشاهی، پلاک ۲

تلفن و فاکس: ۶۶۴۰۸۵۲۰ - ۶۶۴۰۱۷۹۸ - ۶۶۴۰۱۷۰۷۲ - ۶۶۴۶۶۷۹۳

۲- کتابفروشی الیاس: خیابان انقلاب، نبش فروردین تلفن: ۶۶۴۰۵۰۸۴

فهرست مطالب

۹.....	مقدمه مؤلف
۱۳.....	پیشگفتار
۱۵.....	فصل اول: تاریخچه ظهور و پیدایش مفهوم مدیریت ارتباط با مشتریان
۱۶.....	مقدمه
۱۶.....	تاریخچه ظهور مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری
۱۸.....	مراحل تکامل مدیریت ارتباط با مشتری
۲۱.....	فصل دوم: مفاهیم و تعاریف مدیریت ارتباط با مشتریان
۲۲.....	مقدمه
۲۲.....	مدیریت ارتباط با مشتری در مفهوم راهبرد کسب و کار
۲۲.....	مدیریت ارتباط با مشتری در مفهوم مدیریت موفق ارتباطات سازمانی
۲۲.....	مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان فرایند کسب و کار
۲۳.....	مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان رویکردی جامع به مشتریان
۲۳.....	مدیریت ارتباط با مشتری در مفهوم تلاش برای جذب و حفظ مشتریان
۲۴.....	مدیریت ارتباط با مشتری در مفهوم کسب آگاهی از نیازها و رفتار مشتریان
۲۴.....	مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان مدیریت و ارتباط مؤثر و سودآور با مشتریان
۲۵.....	مدیریت ارتباط با مشتری در مفهوم یک راهبرد تجاری دوسویه
۲۵.....	جمع‌بندی مفاهیم و تعاریف مدیریت ارتباط با مشتریان
۲۷.....	فصل سوم: اهداف سازمان‌ها و شرکت‌ها از پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان
۲۸.....	مقدمه
۲۸.....	کمک به سازمان برای استفاده از تکنولوژی
۲۸.....	افزایش سود و درآمد سازمان
۲۹.....	ایجاد و افزایش وفاداری مشتریان به سازمان
۲۹.....	بهبود فرایندهای سازمانی و افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان
۳۰.....	افزایش رضایت مشتری
۳۰.....	کاهش هزینه‌های سازمان و مشتریان
۳۱.....	جمع‌بندی مبحث اهداف سازمان‌ها از پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان
۳۳.....	فصل چهارم: مزایا و منافع پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان

۲۴	مقدمه
۲۴	ایجاد راه و روش مناسب جهت پاسخ‌گویی مناسب به مشتریان
۲۴	افزایش مزیت‌های ملموس و ناملموس برای سازمان
۲۵	افزایش و بهبود مزایای سه‌جانبه در سازمان
۲۵	افزایش منافع مالی و اطلاعاتی مناسب برای سازمان
۲۶	ارزش آفرینی برای محصولات و خدمات در بالاترین سطح
۲۶	افزایش و بهبود سود و درآمدهای سازمانی
۲۷	کاهش هزینه‌های سازمان در بخش‌های مختلف
۲۷	بهبود هماهنگی‌ها و شرایط فعالیت‌های سازمانی
۲۷	افزایش وفاداری مشتریان به سازمان
۲۸	جمع‌بندی مبحث مزایا و منافع پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان
۳۹	فصل پنجم: چالش‌های پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان
۴۰	مقدمه
۴۰	مشکلات فرهنگی، سیستمی و تفکر نامناسب
۴۰	عدم وجود استراتژی‌های مناسب در سازمان
۴۱	توجه بیش از حد به تکنولوژی و عدم توجه به مشتری
۴۱	هزینه‌های اجرا و پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان
۴۱	عدم وجود دانش و اطلاعات کافی و مناسب
۴۲	جمع‌بندی مبحث چالش‌ها و مشکلات پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان
۴۳	فصل ششم: فاکتورهای اساسی مؤثر بر موفقیت اجرای پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان
۴۴	مقدمه
۴۴	مدیریت پروژه مناسب و حساب شده جهت اجرای سیستم مدیریت ارتباط با مشتری
۴۴	توجه دقیق و موثکافانه به مشتری به عنوان قلب سیستم
۴۵	توجه دقیق به نیاز و اهداف سازمان از اجرای پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری
۴۵	توجه مناسب به ابعاد اصلی و تعیین‌کننده مدیریت ارتباط با مشتریان
۴۶	استفاده از ابزارهای مدیریتی مناسب و روزآمد
۴۷	تغییر در فرهنگ سازمانی و اعتقادات حاکم بر کارکنان در سطوح مختلف
۴۷	توجه دقیق و یکپارچه به عوامل و زیر عوامل اصلی موفقیت ارتباط با مشتری
۴۸	فرایندهای مناسب سازمانی و اجرایی و اولویت دادن به آن
۴۹	جمع‌بندی مبحث فاکتورهای اساسی مؤثر بر موفقیت اجرای پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان
۵۱	فصل هفتم: مراحل اجراء و پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان
۵۲	مقدمه
۵۲	مراحل اجرا و پیاده‌سازی با نگرش سیستمی و فرایندی
۵۲	جذب، ارتقاء و حفظ به عنوان مراحل اصلی پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان
۵۳	مؤلفه‌های ارتباطات به عنوان مراحل اجرایی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری

۵۳.....	تدوین چشم‌انداز تا ارزیابی به عنوان مراحل اجرایی مدیریت ارتباط با مشتری
۵۳.....	فرایند آموزش و اجزاء آن به عنوان مراحل پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری
۵۴.....	مراحل اجرای مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد مشتری مداری
۵۵.....	مؤلفه‌های خدمات و پشتیبانی به عنوان مراحل اجرایی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری
۵۵.....	مراحل اجرای مدیریت ارتباط با مشتری با دیدگاه و نگرش راهبردی
۵۶.....	مراحل اجرای مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد اطلاعاتی
۵۶.....	تغییر فرهنگ سازمانی و اجزای آن به عنوان مراحل اجرای مدیریت ارتباط با مشتری
۵۷.....	رهبری فرایندهای اجرایی سازمان و اجزای آن به عنوان مراحل اجرای مدیریت ارتباط با مشتری
۵۸.....	جمع‌بندی مبحث مراحل اجراء و پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان
۵۹.....	فصل هشتم: تأثیرات پیاده‌سازی و اجرای مدیریت ارتباط با مشتریان در سازمان‌ها
۶۰.....	مقدمه
۶۰.....	تغییر در نگرش سازمانی در بخش‌ها و سطوح مختلف سازمان
۶۰.....	ترویج و جاری نمودن مشتری مداری و مشتری‌گرایی در فرهنگ سازمانی
۶۱.....	پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان و تأثیرات کلی بر ساختار سازمانی
۶۲.....	مدیریت ارتباط با مشتری و تأثیرات بر رویر ساخت‌های سازمانی و فرایندها
۶۳.....	تأثیر بر دانش و اطلاعات سازمانی با اجرای سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان
۶۳.....	استراتژی‌های سازمانی متأثر از اجرا و پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری
۶۴.....	رضایت‌مندی مشتریان و اثرپذیری آن از اجرای مدیریت ارتباط با مشتری
۶۵.....	تأثیر بر سیستم بازاریابی، توزیع و فروش کالا و خدمات
۶۵.....	مدیریت ارتباط با مشتری و تأثیر آن بر عملکرد فردی و سازمانی
۶۶.....	حوزه‌های تحقیقاتی و تأثیرپذیری آن‌ها از اجرای مدیریت ارتباط با مشتری
۶۶.....	جمع‌بندی مبحث تأثیرات پیاده‌سازی و اجرای مدیریت ارتباط با مشتریان در سازمان‌ها
۶۷.....	فصل نهم: جایگاه و نقش فناوری اطلاعات و ابزارهای الکترونیکی در پیاده‌سازی فرایند مدیریت ارتباط با مشتریان
۶۸.....	مقدمه
۶۸.....	انقلابی با عنوان فناوری اطلاعات و ابزارهای الکترونیکی
۶۸.....	ایجاد مفاهیم جدید در زمینه مدیریت ارتباط با مشتریان
۶۹.....	فناوری اطلاعات به عنوان ضمانت اجرایی سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان
۷۰.....	فناوری اطلاعات و ابزارهای الکترونیکی به عنوان یکی از ابعاد اصلی مدیریت ارتباط با مشتریان
۷۰.....	فناوری به عنوان عامل امید بخش در موفقیت اجرای مدیریت ارتباط با مشتری
۷۱.....	ارائه خدمات و امکانات خاص و ویژه در سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان
۷۲.....	فناوری اطلاعات و نقش آن در هوشمندی و دانش محور شدن سازمان‌ها
۷۲.....	فناوری اطلاعات به عنوان یکی از ارکان ارتباطی سیستم
۷۲.....	فناوری اطلاعات و افزایش رضایت مشتریان از سیستم مدیریت ارتباط با مشتری
۷۳.....	فناوری اطلاعات. عامل کلیدی راهبرد مدیریت ارتباط با مشتریان

جمع‌بندی مبحث جایگاه و نقش فناوری اطلاعات و ابزارهای الکترونیکی در پیاده‌سازی فرایند مدیریت ارتباط با مشتریان	۴
فصل دهم: مشتری مداری و نقش آن در اجرای پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان	۵
مقدمه	۶
افزایش سودآوری و بهبود شاخص‌های مالی سازمان از طریق مشتری مداری	۶
مشتری مداری و افزایش رضایت‌مندی مشتریان سازمانی	۷
گام اصلی و ورودی جهت اجرای سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان	۷
توسعه فرهنگ مشتری مداری در سازمان	۸
توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان مختلف در سازمان و ارضای آن‌ها	۸
بهبود فرایندهای سازمانی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتریان در سازمان	۹
موفقیت استراتژی‌های سازمانی در عرصه کسب و کار	۹
ایجاد تعهد، تعلق و وفاداری در مشتریان سازمانی و موفقیت در مدیریت ارتباط با آن‌ها	۱۰
قرار گرفتن مشتریان در نقطه مرکزی توجهات سازمانی	۱۱
جمع‌بندی مبحث مشتری مداری و نقش آن در اجرای پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان	۱۱
فصل یازدهم: فاکتورهای اساسی مؤثر در شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان	۱۳
مقدمه	۱۴
توجه بیش از اندازه به فناوری و عدم توجه به دیگر فاکتورهای مهم و ضروری	۱۴
گروهي از اشتباهات اجرایی مؤثر در شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان	۱۴
فرهنگ سازمانی نامناسب حاکم بر سازمان	۱۵
بودجه و هزینه‌های سنگین عامل شکست اجرای مدیریت ارتباط با مشتری	۱۶
نواقص و اشتباهات استراتژیک و عملیاتی	۱۷
ضعف کاربران و مسائل مربوط به آن‌ها به عنوان عامل شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری	۱۷
دیدگاه و نگرش غلط نیروی انسانی به سیستم مدیریت ارتباط با مشتری	۱۸
عدم وجود مدیریت مناسب برای اجرای سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان	۱۸
جمع‌بندی مبحث فاکتورهای اساسی مؤثر در شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان	۱۹
فهرست منابع	۲۱
منابع فارسی	۲۱
منابع انگلیسی	۲۳

مقدمه مؤلف

امروزه اهمیت جایگاه مشتری مداری و ارتباط مناسب و مؤثر با مشتری و ارباب رجوع و نقش آن در توسعه اهداف و فعالیت های هر سازمان یا نهاد اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی بر کسی پوشیده نیست. در عصر حاضر و با توجه به شرایط و ساختار کنونی سازمان ها، توسعه این اهداف و فعالیت ها از سویی و پیچیدگی خدمات اقتصادی و رقابت شدید در عرصه تولید و خدمات از سویی دیگر و در کنار آن گسترش روزافزون سازمان های ارائه دهنده کالا و خدمات، سبب گردیده تا برقراری ارتباط سازمان ها با مشتریان و ارباب رجوع و توجه به دیدگاه و خواسته های آن ها نه تنها ضروری، بلکه یک اصل مهم بشمار آید. در تمامی سازمان های تولیدی و خدماتی، اهمیت موضوع به حدی است که از آن می توان به عنوان شرط بقا و دوام سازمان و راهحلی اساسی جهت داشتن روابط پویا، عمیق و مؤثر با مشتریان و مراجعه کنندگان نام برد. از طرفی هم تعالیم شرعی دین مبین اسلام نیز اهمیت ویژهای برای مشتری و ارباب رجوع قائل شده و تکریم ارباب رجوع را یک اصل مهم در روابط بین سازمان و مراجعه کنندگان بیان می دارد. خلوص نیت و حفظ اخلاق در انجام وظیفه و خوش رفتاری با ارباب رجوع، برخورد متواضعانه و توأم با صبر و بردباری و مهر و محبت به آن ها، برخورداری مناسب از تخصص و توانمندی موردنیاز و نظم و انضباط و برنامه ریزی در کارها و انجام امور اولویت دار، از جمله توصیه های دینی است که نشان دهنده اهمیت توجه به مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع در دین اسلام می باشد. همچنین بر کسی پوشیده نیست که توجه مناسب به نیازها و خواسته های مشتریان سازمان، استفاده مناسب از منابع و بهبود رایه خدمات و کاهش تعارضات درون سازمانی و کاهش دوباره کاری ها و افزایش بهره وری و ایجاد زمینه های رشد و افزایش قابلیت هماهنگی با محیط، در نهایت تأمین رضایت مراجعه کننده و مشتری را در پی خواهد داشت که منجر به بهبود شرایط سازمانی از جهات مختلف خواهد گردید.

برای تحقق این هدف، لازم است سازمان، زمینه های مناسب جهت ارتباط مؤثر با مشتری و ارباب رجوع را مهیا سازد و با اجرای طرح سیستمی و فراگیر مدیریت ارتباط با مشتریان در سازمان، تفکر و دیدگاه اجرای ارتباط مناسب با مشتریان را جاری سازد.

پیشگفتار

سیر تحولات و تغییرات پرشتاب در بازار رقابتی کنونی، سازمان‌ها را بر این داشته که برای غلبه بر رقبایان، بر روی سیستم‌های تأثیرگذار بر پیشرفت فعالیت‌های سازمان توجه بیشتری داشته باشند. یکی از سیستم‌هایی که می‌تواند تصمیمات سازمان‌ها تأثیر بسزایی داشته باشد مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد که به جمع‌آوری اطلاعات بر بنای نیازها و خواسته‌های کنونی و آتی مشتریان می‌پردازد. اطلاعات جامع و مدونی که راهبردی برای تصمیم‌گیری در جهت برآورد نیازهای مشتری و گامی به سوی طراحی یک سازمان پیرامون مشتریان و با محوریت آن‌ها است.

چالش امروز در سازمان‌ها، چگونگی درک شرکت‌ها از نیازهای فرد فرد مشتریان و کسب رضایت آنان در بین پایین نکه داشتن هزینه‌ها و بالا بردن کیفیت است و ابرار عملی کردن این مفهوم به کارگیری CRM¹ می‌باشد. مدیریت ارتباط با مشتری، بسیاری از سازمان‌ها را مجبور ساخته تا دوباره به فکر بیافتند که چگونه می‌توان به مشتریان خدمات بهتری را ارائه داد. در رابطه با مدیریت ارتباط با مشتری توجه به این نکته بسیار حائز اهمیت است که CRM، محصول و یا خدمات قابل ارائه توسط یک سازمان نیست، بلکه راهبرد تجاری سازمان است. به عبارت دیگر و در حقیقت مدیریت ارتباط با مشتری، خود به عنوان یک فناوری اطلاعاتی مطرح نمی‌باشد، بلکه از فناوری اطلاعات برای دستیابی به اهداف خود استفاده می‌نماید.

مدیریت ارتباط با مشتری، راهبردی سازمانی است که انسان‌ها و فرآیندهای فناوری را به منظور بهینه کردن ارتباطات با مشتریان روزانه سازمان، اعضای کانال‌های توزیع، مشتریان داخلی و خارجی و تأمین‌کنندگان یکپارچه می‌سازد.

در سال‌های اخیر با تحولات صورت گرفته در فناوری اطلاعات و ارتباطات، شاهد ظهور مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری و به اختصار CRM به عنوان یک رویکرد مهم در کسب و کار بوده‌ایم که هدف آن بازگشت به دوره بازاریابی شخصی می‌باشد. این مفهوم نسبتاً ساده‌ای است که بیان می‌دارد مشتریان مختلف، محصولات و خدمات مختلفی را می‌طلبند و به جای بازاریابی انبوه افراد، هر مشتری را تک تک بازاریابی کنیم. در این رویکرد فرد به فرد، اطلاعات مربوط به مشتری (شامل سوابق قبلی، نیازها، خواسته‌های آن‌ها و غیره) برای نظام بخشیدن و چهارچوب دادن به خدمات و کالاهای ارائه شده توسط سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد تا احتمال پذیرش آن‌ها را افزایش دهد که نتیجه پیشرفت در فناوری اطلاعات می‌باشد.

آنچه مشخص است این که یکی از مهمترین مباحث تجارت در دنیای امروز، چگونگی مدیریت ارتباط با مشتریان می باشد که فن آوری اطلاعات در قالب سیستم های CRM، راه حل مناسبی برای آن ارائه داده است. مدیریت ارتباط با مشتری سیستمی است که کلیه فرایندها، روال ها و روابط را به صورت یکپارچه و در راستای استراتژی امکانات سازمان، در قالب فن آوری اطلاعات ارائه می نماید. هرچند که برقراری ارتباط با مشتریان به صورت فیزیکی بسیار حایز اهمیت است، ولی اثر آن زمانی که با تکنولوژی و اصول CRM پشتیبانی شود، بسیار مؤثرتر خواهد بود.

نکته اساسی که در این جا باید به آن توجه نمود این است که CRM به معنی مدیریت ارتباط با مشتری است نه بازاریابی ارتباط با مشتری. چرا که مدیریت مفهومی وسیع تر از بازاریابی داشته و مواردی همچون تولید منابع انسانی و مدیریت خدمات و فروش و تحقیق و توسعه را شامل می شود. بنابراین مدیریت ارتباط با مشتری مستلزم رویکردی سازمانی و در تمام سطوح کسب و کار است که برای انجام کسب و کار و نه فقط برای استراتژی ساده بازاریابی مشتری محور مورد استفاده قرار می گیرد. مدیریت ارتباط با مشتری تمام کارکردها سازمان را که نیازمند تماس مستقیم و غیرمستقیم با مشتریان است دربرمی گیرد و اصطلاح نقاط مختلف ارتباط تماس در آن به انواع شیوه های تعامل با مشتریان سازمان اشاره دارد.

در ادامه مباحث این فصل سعی بر آن خواهد بود تا اهم موارد مربوط به موضوع، با توجه به تحقیقات صورت گرفته در رابطه با مدیریت ارتباط با مشتریان ارائه شود. در واقع درحد توان سعی شده است موضوعات و موارد مطرح شده و مرتبط با موضوع مدنظر با توجه به تحقیقات صورت گرفته داخلی و خارجی ارائه و مورد بررسی قرار گیرد.