

## بررسی توسعه فرهنگی اجتماعی سازمان ها با تکیه بر باز طراحی مدل مدیریت ارتباط با مشتری در مراکز رسانه ای سازمان های ایرانی (مورد پژوهش: بانک رفاه کارگران)

کامران کیانی منش<sup>۱</sup>، علی اکبر فرهنگی<sup>۲</sup>، سید جمال الدین طیبی<sup>۳</sup>

### چکیده

پیشرفت سریع فن آوری اطلاعات و ارتباطات در دهه های اخیر و تشدید رقابت تجاری بین سازمان ها در جذب و حفظ مشتری به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی در دنیای امروز منجر به پیدایش مفهوم جدیدی به نام مدیریت ارتباط با مشتری گردیده است. این مقاله با توجه به ورود مفاهیم جدیدی همچون تکریم ارباب رجوع، حمایت از مصرف کننده و... در سازمان های ایرانی و لزوم برقراری ارتباط اثربخش بین مخاطب یا مشتری تلاش دارد تا چارچوبی برای پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان های ایرانی ترسیم نماید. برای رسیدن به این منظور پس از شرح مفاهیم و بسط مباحث مربوط به مدیریت ارتباط با مشتری، مدل ها و الگوهای مطرح در سازمان های امروزی مدنظر قرار گرفته و اجزای مشترک بین آنها در سه حوزه فرآیندها، فن آوری و مسایل انسانی استخراج گردیده اند. از طریق مطالعات کتابخانه ای ضرورت پیاده سازی مدل مرور و سپس با مطالعه دانش روز دنیا، چارچوب های پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان های امروزی بررسی و عناصر مشترک بین آنها استخراج گردید؛ با در نظر گرفتن ویژگی های خاص محیط ایران، چارچوبی پیشنهاد شد که تماماً از طریق بررسی متون موضوع پژوهش، مقایسه تطبیقی مطالب و تفکر خلاق به دست آمدند. از طریق موردکاوی در بانک رفاه کارگران به عنوان یک سازمان خدماتی ایرانی، اطلاعات بیشتری درباره چارچوب پیشنهادی گردآوری و حاصل شد. با توجه به اطلاعات بدست آمده، چارچوب پیشنهادی اصلاح و مدل بهبود یافته به عنوان نتیجه نهایی پژوهش در مصاحبه ی نیمه ساخت یافته با صاحب نظران موضوع به منظور غنی سازی و بهره گیری از نظرات کارشناسان و مدیران اجرایی، مورد ارزیابی قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، سازمان، مراکز رسانه ای، اثربخشی ارتباط، مخاطب یا مشتری.

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۲۵

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۲۱

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(Email: kamrankianimanesh@yahoo.com)

<sup>۲</sup> استاد گروه مدیریت رسانه ای و امور فرهنگی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> استاد گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده علوم و فناوری های پزشکی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه با پیشرفت سریع فن آوری و گسترش جهانی سازی، تولید محصولات و خدمات به شدت افزایش یافته و قیمت تمام شده برای مشتریان بسیار کاهش یافته است. به سخن دیگر، فن آوری موجب گردیده تا سازمان‌ها قادر باشند تا محصولات و خدمات خود را با بالاترین سطح کیفیت و پایین‌ترین قیمت ممکن در اختیار مشتریان خود قرار دهند. به همین دلیل دیگر فن آوری پیشرفته یا قیمت ارزان‌تر به عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها تلقی نمی‌شود. در این شرایط، تنها و تنها مزیت رقابتی ممکن برای سازمان‌ها، ارتباط موثر با مخاطب مشتری می‌باشد. مدیریت ارتباط با مشتری راهبردی تجاری است که به جذب، حفظ و ارتقای اثر بخشی ارتباط با مشتری می‌پردازد. با اجرای سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، سازمان‌ها قادر خواهند بود با هزینه‌ی کمتر به سه وظیفه‌ی فوق‌پردازند و در نتیجه مزیت رقابتی اصلی خود را که همانا مشتری است، حفظ نمایند. این کار در عصر جهانی سازی و در زمانی که یک سازمان ممکن است میلیون‌ها مشتری داشته باشد، بدون به کارگیری فن آوری اطلاعات و ارتباطات امکان‌پذیر نخواهد بود. فن آوری اطلاعات و ارتباطات ابزاری برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در دسترس قرار داده است تا به وسیله‌ی آن سازمان‌ها بتوانند با تک‌تک مشتریان به گونه‌ای ارتباط داشته باشد که گویی آن مشتری، تنها مشتری سازمان است. سازمان‌ها در ایران نیز، به عنوان کشوری در حال توسعه که حرکت به سوی اصلاحات اقتصادی، بازار رقابتی و جهانی سازی را تجربه می‌کند، باید با به کارگیری راهکارهای جدید در حفظ و گسترش مشتریان داخلی و خارجی خود کوشا باشند. سیستم مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند روش مناسبی برای رسیدن به این مقصود باشد. در واقع بدون پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری به کمک فن آوری اطلاعات و ارتباطات، سازمان‌های ایرانی در بلندمدت قادر به رقابت با هم‌تایان جهانی خود در جذب و حفظ مشتری نخواهند بود.

سابقه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و پیاده سازی آن بصورت امروزی به دهه ۹۰ میلادی بر می‌گردد؛ اینکه سازمان چگونه و به چه طریقی به جذب مشتری مشغول باشد و یا به چه روشهایی مشتریان موجود خود را حفظ کند و به آنها خدمات مناسب تری را ارائه نماید بحث تازه ای نمی‌باشد ولی مطرح شدن موضوع تکنولوژی اطلاعات و ابزار و امکاناتی که این نوع فن آوری به وجود آورده است باعث گردیده تا سیستم مدیریت ارتباط با مشتری به موضوعی نو در مهندسی و مدیریت تبدیل شود. با بکارگیری تکنولوژی اطلاعات در قالب سیستمهای مدیریت ارتباط با مشتری، روشهای جدیدی برای افزایش سود دهی سازمان و کاهش هزینه های آن در رابطه با مشتری پدید آمده است. شرایطی که بر انجام کسب و کار غالب می‌باشد با سرعت زیادی در حال تغییر و تحول می‌باشد و این موجب تغییر در نوع نیازهای مشتریان نهایی گردیده است و مشتریان مایل به خدمت رسانی با ارتباط مستقیم می‌باشند. همچنین افزایش رقابت جهانی در بازارها موجب می‌شود تا سازمانها برای کسب موفقیت بیشتر به روشهای نوین رقابت سوق داده شوند. تکنولوژیهای جدید تحلیل و جمع آوری اطلاعات و داده های مختلف مراکز رسانه ای و عمدتاً روابط عمومی سازمان ها را تحت تاثیر قرار داده و بالطبع مشتریان نهایی نیز حساستر گردیده اند. مخاطبان بصورت مداوم از طریق کانالهای ارتباطی فراوان و سهل الوصول، اطلاعات مورد نیاز خود را کسب می‌نمایند اما آنچه واضح است افزایش دانش مشتری یا مخاطب می‌باشد که موجب می‌شود تا گزینه های جدیدی را بدست آورده و در نتیجه وفاداری اوبه سازمان کاهش یا افزایش یابد.

با استفاده از کانالهای ارتباطی جدید، سازمانها قادر خواهند بود تا روشهای اثربخشی ارتباطات، بازاریابی و تحقیقات بازار خود را دچار تغییر و تحول نمایند، لذا با توجه به اینکه ایجاد رابطه موثر و دو سویه مناسب که باعث کسب مزید رقابتی در بازار گردد و در نهایت کسب وفاداری مشتری و رضایت مندی آنان را به همراه داشته باشد به عنوان یکی از کلیدی ترین فعالیتهای بانک رفاه کارگران مد نظر قرار گرفته شده است و بالطبع ارایه مدلی جامع که در برگیرنده تمامی مکانیزم های ارتباطی، نظر سنجی، فرایند رسیدگی به شکایات یا بازخوران که در نهایت موجب حفظ مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید از طریق حفظ وفاداری آنان و خرسند سازی ایشان باشد، می‌تواند در بهبود فرآیندهای مرتبط متمر ثمر باشد؛ هدف از این پژوهش، معرفی و فهم سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در یک بستر کاری قابل پیاده سازی و اجرا در سازمانهای ایرانی می‌باشد. به منظور نیل به این هدف، با مطالعه، توصیف و

شرح اینکه چگونه اهداف مد نظر از سیستم مدیریت ارتباط با مشتری قابل دستیابی بوده و نیز نحوه پیاده سازی و اجرای آن بحث خواهد شد قالب پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری به مباحث مشتریان نهایی سازمان و نیز فرآیندهای ارتباطی آن در داخل سازمان مرتبط می گردد؛ که به اجمال می توان اهداف پژوهش را بصورت زیر عنوان نمود:

- افزایش ارزش مبادله ارتباطی طرفین
- بهبود فرایند عرضه و تقاضای محصول و خدمات بین مشتریان و سازمان
- افزایش قابلیت سازمان در شناخت نیازهای مخاطب و مشتری
- نگهداری مشتریان قدیمی و تلاش جهت جذب مشتریان جدید
- ارائه خدمات با مطلوبیت بالا برای مشتریان وفادار به نحوی که خود تبدیل به مبلغ شوند.

#### بیان مساله

در رویکرد مبتنی بر شناخت و تعریف جدید از بازار و رقابت، نقش و سهم تعیین کننده مشتری در سمت تقاضا به قدری اهمیت یافته است که بقا در صحنه رقابت و تداوم حیات سازمانها در عمل منوط به شناخت کامل و درک مسیر علمی از مشتریان در بخش های مختلف بازار، شناسایی نیازهای بالفعل و بالقوه مشتریان و در گامی جلوتر حتی تعریف و ایجاد نیازهای جدید برای مشتریان می باشد. بانک رفاه کارگران به عنوان سازمان ارائه دهنده خدمات مالی و با تجربه در زمینه مدیریت پولی و بانکی در سطح کشور در صدد بود که به گونه ای روابط مورد نظر با مشتریان را حفظ نموده و به منظور ایجاد مزیت رقابتی در زمینه حفظ مشتریان و جلوگیری از جذب آنان توسط سایر بانک داران، سطح رضایت مشتریان را بصورت مداوم ارتقا دهد که برای تحقق این امر می بایست الگو و مدل مناسبی ترسیم و نقشه راه همواری را برای ادامه این روند معین می نمود که تمامی قصد پژوهشگر از انجام پژوهش دستیابی بدان بود. بنابراین جستجوی پاسخ به سوال های زیر که در انجام این پژوهش تاثیر گذار است در رسیدن به مقصود موثر خواهد بود:

- ۱- شاخصهای سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان در سازمانهای برتر جهان چیست؟
- ۲- آیا زیر ساختهای اساسی مرتبط با فرآیندهای اطلاعات در بانک رفاه کارگران وجود دارد؟
- ۳- فرآیندهای ارتباطی بانک رفاه کارگران با مشتری نهایی چیست؟
- ۴- نقشه راه و مدل مناسب ارتباط با مشتریان نهایی در بانک رفاه کارگران چیست و چگونه تعریف می شود؟

#### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

##### تعریف مدیریت ارتباط با مشتری

استراتژی های بازاریابی سنتی حول مفهوم چهار P یعنی قیمت، محصول یا خدمت، توزیع و تبلیغ<sup>۱</sup> جهت افزایش سهم بازار متمرکز بودند و توجه اولیه آنها افزایش حجم مبادلات بین فروشنده و خریدار بود که در این زمینه حجم فروش معیار عملکرد استراتژی ها و تاکتیک های بازاریابی بود. اما مدیریت ارتباط با مشتری نوعی استراتژی کسب و کار است که فراتر از افزایش حجم مبادله می رود و هدف آن افزایش سودآوری، درآمد و رضایت مخاطب و مشتری تا تداوم اثر بخشی ارتباط است. برای تحقق این اهداف، سازمانها از مجموعه وسیعی از ابزارها، رویه ها، روش ها در ارتباطات با مشتریان استفاده می کنند که در برخی از آنها واحدهای روابط عمومی، ارتباط با مشتری و نظایر آن نام دارد که در این مقاله تحت عنوان مراکز رسانه ای مورد بررسی و دقت قرار می گیرد.

مدیریت ارتباط با مشتری متشکل از فرآیند کسب و کار، فناوری و نقش های لازم جهت اداره کردن ارتباط با مشتریان در مراحل متعدد چرخه حیات سازمان است که این فراتر از بخش ها و تا حد مشخصی هر واحد سازمانی مجزا است. فروشنده ای با استفاده از سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در یک گوشه ی کشور نیازی به دسترسی به تمام اطلاعاتی که مرتبط با موقعیت فعلی فروش یک مشتری در گوشه ی دیگری از کشور است ندارد اما ممکن است نیاز دسترسی به داده های رضایت مشتری یا مراجعی ایجاد شود تا به انعقاد

<sup>1</sup> Price - Product- Place - Promotion

یک معامله کمک کند که این نشاندهنده قدرت ارایه اطلاعات مرتبط در زمان صحیح در یک سیستم موفق و متمایز است (Gunningham, 2012). با همه‌ی اینها اگر از سه متخصص سیستم مدیریت ارتباط با مشتری این سوال پرسیده شود که مدیریت ارتباط با مشتری چیست؟ می‌توان به پاسخ‌های متنوع مختلف دست یافت. گروهی مدیریت ارتباط با مشتری را استراتژی، برخی فناوری، بعضی‌ها فرآیند و دسته‌ای دیگر آن را یک سیستم اطلاعاتی به شمار می‌آورند. (Thompson;2004) برای رسیدن به نقطه مشترک در اینجا چند مورد از تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری ارایه می‌شود:

- مدیریت ارتباط با مشتری واژه‌ای برای مجموعه‌ی متدولوژی‌ها، فرآیندها، نرم‌افزار و سیستم‌هایی است که به موسسات و شرکت‌ها در مدیریت موثر و سازمان‌یافته ارتباط با مشتری و مخاطب کمک می‌کند. (Bernett; 2001)
- مدیریت ارتباط با مشتری یعنی ایجاد و حفظ ارتباط شخصی شده با مشتریان سودآور، از طریق استفاده‌ی مناسب از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (Payne ; 2000, Hippner et al ; 2001 , Wilde et al ; 2001).
- مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک فرآیند، متشکل از نظارت بر مشتری مثل جمع‌آوری داده‌های مناسب آنان، مدیریت و ارزیابی داده‌ها و نهایتاً ایجاد مزیت واقعی از اطلاعات استخراج شده در تعامل با آنان است. (Hampe&Swatman; 2002)
- مدیریت ارتباط با مشتری، استراتژی جامع کسب و کار و بازاریابی است که فناوری، فرآیندها و تمام فعالیت‌های کسب و کار را حول مشتری یکپارچه می‌سازد. (Feinberg & Romano ; 2013)
- مدیریت ارتباط با مشتری، ایجاد ارتباط با تک‌تک مشتریان ارزشمند از طریق استفاده‌ی موثر از اطلاعات حساب‌های مشتری است. (Kotler ; 2003)

#### پیشینه مدیریت ارتباط با مشتری خارجی و داخلی

پاتریشا سیبولد<sup>۱</sup>، طرفدار دیرین سیستم‌های پشتیبان مشتریان و طرفدار خودکار سازی این سیستم‌ها، یکی از پیشروان مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. او در آخرین کتابش، سه اصل زیر را فهرست کرده است:

- مشتریان در کنترل هستند.
  - ارتباط با مشتریان ارزشمند است.
  - تجربه مشتریان موضوع مهمی است.
- سیبولد معتقد است و قویاً اظهار می‌دارد که مشتریان در کنترل هستند. وی با اشاره به انقلاب ایجاد شده در صنعت موسیقی که سبب شد این صنعت به سمت مشتریان برود، اذعان می‌دارد که قدرت مشتریان و کاربران امروزه قابل توقف نیست.
- انقلابی که توسط شرکت‌هایی چون Napster - ارایه دهنده‌ی فایل‌های موسیقی یا آواز - به وجود آمد تقاضایی را ایجاد کرد که صنعت موسیقی نتوانست آنرا نادیده گیرد. این مشتریان امروزه مجموعه‌ی کاملاً جدیدی از تقاضاها (مثل لوح‌های قابل ضبط شدن، دانلود کردن پخش موبایل) را ایجاد کردند که قبلاً وجود نداشت. (Gunningham ; 2012)
- توجه به سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در صنایع بانک داری دنیا نیز دارای پیشینه‌ی ای در حدود چهار دهه می‌باشد بطوریکه بانک‌های معروف دنیا در اوایل دهه ۸۰ میلادی، برنامه‌های نوینی را با استفاده از روشهای موثر در ارتباط با مشتری برگزیدند. ارتباط بوسیله رسانه‌هایی نظیر نامه و تلفن دستی جای خود را به کانالهای ارتباطی همچون صندوق پست الکترونیکی و نیز مسیرهای مبتنی بر وب قرار داد و هر سال با معرفی کانالهای جدیدتر و سهل الوصول تر این موضوع گسترش یافت تا جاییکه طراحی نرم افزارهای سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و قابلیت‌های آسان کاربرد آنان توسط کاربران امکان دسترسی مشتریان و مخاطبان را به سازنده‌ها میسرتر نمود.

<sup>۱</sup> Siebold

در کشور ما نیز زمینه بروز و ظهور سیستم های ارتباط با مشتری در صنایع بانک داری از اواسط دهه ۷۰ شمسی و با استفاده از سیستمهای سنتی همچون تلفن دستی و فاکس یا نامبر آغاز گردید. در اواخر این دهه و با شروع رقابت بانکداران برای تولید منابع و تلاش برای جذب مشتری و حفظ آن و همچنین روشهای نگهداری اعتماد و وفاداری آن وسعت گستره تری پیدا کرد و از اوایل دهه ۸۰ شمسی این رقابت با طراحی وب سایتها مرتبط و ایجاد کانالهای ارتباطی راحت تر برای ارتباط با مشتری ادامه یافت.

### وفاداری در مشتری

مفهوم وفاداری در مشتری و ایجاد مشتریان وفادار در چارچوب کسب و کار به صورت ایجاد تعهد در مشتری برای انجام معامله با سازمان خاص و خرید کالاها و خدمات به طور مکرر توصیف می شود (Larson & Susanna; 2004). اگر بخواهیم وفاداری را به عنوان یکی از شاخص های کنترل و مدیریت بر شماریم تعریف و دسته بندی انواع ممکن تعامل با مشتریان که به آنها وفاداری گفته می شود حیاتی بوده و مبنایی را جهت تأمین نیازهای مشتریان فراهم می آورد. برخی از تعاریف موجود عبارتند از: وفاداری زمانی اتفاق می افتد که مشتریان قویاً احساس کنند سازمان مورد نظر به بهترین وجه ممکن می تواند نیازهای مربوط به آنها را بر طرف کند، به طوری که رقیبان سازمان از مجموعه ملاحظات مشتریان خارج شده و خرید از سازمان به طور انحصاری صورت گیرد. تمایل مشتریان برای انتخاب یک محصول یا یک کسب و کار از بین محصولات دیگر برای نیازی خاص، وفاداری را نمایش می دهد (Novo; 2002).

وفاداری نشاندهنده تعهد عمیق به خرید مجدد یا مشتری شدن برای کالا یا خدمت ترجیحی در آینده است (Oliver; 1997). در جمه بندی تعاریف موجود، مفاهیم در سه گروه زیر قرار می گیرند:

۱. وفاداری معاملاتی؛ که در آن تغییر یافتن رفتار خرید مشتری مدنظر قرار می گیرد، هر چند که انگیزه های تغییر ممکن است نامشخص باشد. این دسته از وفاداری به جهت اینکه به نتایج تجاری نزدیک ترند از متداول ترین انتخاب های سازمان است؛ وفاداری معاملاتی از طرق زیر حاصل می شود:

فروش کالاهای جدید - زمانی که مشتریان مبادرت به خرید کالاها و خدمت جدید و متفاوتی از همان عرضه کننده کنند. مثلاً بعد از خرید بیمه نامه عمر، مشتریان پیشنهاد مستمری را دریافت دارند.

فروش جانبی - زمانی که مشتری کالاها و خدمات بیشتری را از همان عرضه کننده خرید می کند، مثل افزایش مبلغ صرفه جویی شده در سرمایه گذاری.

تکرار خرید - خرید دوباره یک کالا یا خدمت برای ارضای همان نیاز مثلاً بیمه نامه عمر یا وام تعمیر منزل از یک عرضه کننده اعتبار.

اصرار (حفظ رابطه به جای خاتمه آن) - وفاداری مشتری برای یک انتشار دهنده کارت اعتباری.

۲. وفاداری ادراکی؛ که در آن نگرش ها و عقاید مشتریان، کلیدی محسوب می شود، ولی هیچ نوع مدرکی مبنی بر اثرات آن بر روی خرید وجود ندارد. گاهی به دلیل اینکه این نگرش ها و عقاید منعکس کننده الگوی رفتاری ممکن هستند که در آینده ایجاد می شود، از اهمیت زیادی برخوردار می شوند. وفاداری ادراکی از طریق زیر حاصل می شود:

رضایت - استفاده ساده و روشن وفاداری در چارچوب میزان رضایت حاصله توسط استفاده کنندگان از کالاها و خدمات احساس می شود. با این حال زمانی که نمونه زیادی از مشتریان، عرضه کننده خود را علی رغم سطح بالای رضایتی که از کالاها و خدمات آن دریافت می کنند تغییر دهند، رضایت مشتری ممکن است معیار گمراه کننده ای باشد.

آگاهی - در اینجا به وفاداری به عنوان میزان شناخته شدن کسب و کار در بازار هدف نگریسته شده که تحت تأثیر توصیه های دهان به دهان و یا میزان شناخت عرضه کننده قرار دارد.

۳. وفاداری مرکب؛ که ترکیبی از دو نوع فوق است و از راه های زیر حاصل می شود:

ارزش مدت حیات - فایده تجاری ارتباط با مشتری طی زمان محاسبه می شود تا مفهوم ارزش مدت حیات مشتری به دست آید که ارزش فعلی یا بالقوه ایجاد شده طی کل ارتباط با مشتری است، اما معمولاً طی یک دوره زمانی از اولین معامله تا امروز یا زمانی در آینده اندازه گیری می شود.

ارزش نام تجاری - کسب و کارهای دارای نام تجاری قوی غالباً بر قوت ارتباطات خود و آگاهی دادن گسترده به مشتری برای متوجه ساختن آنان تکیه دارند. به هر حال هدف ایجاد نام تجاری، تماماً تضمین این مسأله است که مشتریان دوباره به عرضه کننده مورد نظر مراجعه کنند. شرکت پست فدرال اکسپرس آمریکا نمونه خوبی از سازمان های دارای نام تجاری شناخته شده است. تمام موارد فوق تعاریف و معیارهای مناسبی برای اندازه گیری عملکرد سازمانی می باشند، اما برای اینکه درک بهتری از وفاداری به دست آید باید آن را از جانب مشتری نیز تعریف کرد. شرکت ها باید بدانند چه کسانی و چرا به صورت مشتری وفادار در می آیند. آنها چنانچه بخواهند تصمیمات آگاهانه ای اتخاذ کنند باید ایده هایی را در مورد گزینه های مشتریان خود دارا باشند. مشتری الزاماً مصرف کننده نهایی نیست، رابطه عرضه ممکن است زمانی که مثلاً مسیرهای عرضه مختلفی وجود داشته باشد، مستقیم نباشد. در این سلسله مراتب توزیع هر سطح باید توجه کند که چه کسی و چرا وفادار خواهد بود (Larson & Susanna; 2014).

### مفهوم رضایت مشتری

رضایت مشتری از جمله اقدامات داخلی سازمانها محسوب می شود که نمود جهت گیری آنها به سمت ارضای خواسته های مشتری است و جهت ارتقا کیفیت محصولات و خدمات را نشان می دهد. به نظر جوزف جوران<sup>۱</sup>، رضایت مشتری حالتی است که مشتری احساس می کند که ویژگی های محصول منطبق بر انتظارات اوست، نارضایتی نیز حالتی است که در آن نواقص و معایب محصول موجب ناراحتی، شکایت و انتقاد مشتری می شود. در یک تعریف، رضایت مشتری حالت و واکنشی است که مصرف کننده و مشتری از مصرف یا خرید محصول ابزار می کند. لینگنفلد<sup>۲</sup>، رضایت مشتری را از لحاظ روانشناختی، احساسی می داند که در نتیجه مقایسه بین محصولات دریافت شده با نیازها و خواسته های مشتریان و انتظارات اجتماعی در رابطه با محصول حاصل می شود. در تعریف راپ<sup>۳</sup>، رضایت مشتری به عنوان یک دیدگاه فردی عنوان می شود که از انجام مقایسه های دایمی بین عملکرد واقعی سازمان و عملکرد مورد انتظار مشتری ناشی می شود.

### ارزیابی اثر بخشی عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری

با ورود به هزاره جدید، مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری چارچوب اداره نمودن بسیاری از سازمان ها را تغییر داده و بر شمار زیادی از مشتریان و کسب و کارهای دیگر تأثیر گذاشته است. سازمانهای امروزی بیش از پیش از فواید بالقوه و بالفعل مدیریت ارتباط با مشتری آگاه شده اند و همانطور که اشاره شد افزایش نرخ حفظ و وفاداری مشتری، سودآوری بیشتر، خلق ارزش در مشتری، سفارشی سازی کالاها و خدمات و پردازش کمتر همراه با کیفیت بالاتر کالاها و خدمات از جمله فواید اظهار شده مدیریت ارتباط با مشتری محسوب می شوند.

اما از آنجا که ارزیابی بازده ناملموس منابع اختصاصی یافته برای طراحی، تدوین، اجرا و عملیاتی سازی مدل و الگوی مدیریت ارتباط با مشتری دشوار است نیازمند بررسی طبیعت ناملموس فوایدی در سازمان چون رضایت مخاطب، وفاداری مشتری، کیفیت خدمات، ارتقای ارزش، اثر بخشی فرآیند های ارتباطی، نوآوری عملیات، بهبود خدمات، رقابت پذیری، اعتماد و کارآیی طرح های مدیریت ارتباط با مشتری هستیم.

در حال حاضر روش های مرسوم مالی - حسابداری و ارزیابی سرمایه گذاری از جمله گسترده ترین روش های مورد استفاده مدیران و بازاریابان ارشد برای ارزیابی میزان موفقیت پیاده سازی مدل مدیریت ارتباط با مشتری می باشند. در این میان شاخص هایی چون

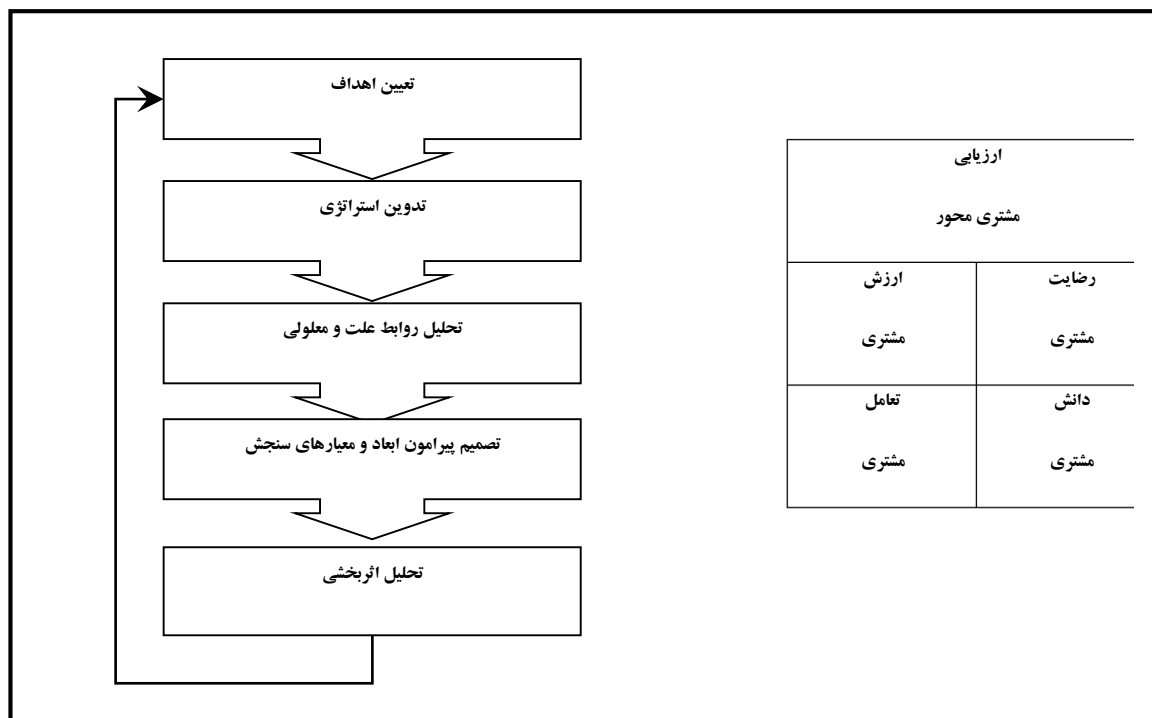
<sup>1</sup> - Joseph Joran

<sup>2</sup> - Lengfeld

<sup>3</sup> - Rap

ارزش فعلی خالص ، بازده سرمایه گذاری ، نرخ بازده داخلی از سایر شاخص های مورد استفاده کاربرد بیشتری دارند. این شاخص ها با همه کاربردها نمی تواند فواید ناملموس ، غیر مستقیم یا استراتژیک مدیریت ارتباط با مشتری را در بر گیرند از این رو می بایست از روش های چند معیاره ای برای درک این مساله استفاده کرد تا فواید ملموس و ناملموس در کنار هم ارزیابی شوند؛ روش های صرفه اطلاعاتی ، تحلیل هزینه- فایده ، بازده مدیریت ، تحلیل ارزش و پرتفولیوی سرمایه گذاری از روش های متداول چند معیاره ای ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری می باشند (Cherkaoui , Said 2002).

یکی از موثرترین ابزارهای مدیریتی نحوه اجرای استراتژی ها در سازمان و سنجش آنها استفاده از روش کارت امتیازی متوازن بوده که مورد تایید بیشترین تعداد اندیشمندان حوزه مدیریت قرار گرفته است که در این راستا چارچوب و مدل مدیریت ارتباط با مشتری نیز از این قاعده مستثنی نخواهد بود؛ بنابراین گام اول این مدل تعیین رسالت و اهداف مدیریت ارتباط با مشتری می باشد. زمانی که این دو مولفه تعیین شد در گام بعد استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری تعریف می شود. هدف از این گام ترسیم عوامل اصلی استراتژیک است. گام بعد یافتن ارتباط بین فعالیت های مدیریت ارتباط با مشتری و اهداف کسب و کار (اهدافی که باعث افزایش سودآوری می شوند) است. با تحلیل این ارتباط که در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است ، می توان دریافت که برای تحقق نتایج بهتر باید چه کارهایی صورت گیرد و چه دیدگاه هایی اهمیت دارند. نتیجه این تحلیل ها برای شناسایی اثر بخشی مدیریت ارتباط با مشتری مورد ارزیابی قرار می گیرند. این ارزیابی بینش بیشتری را نسبت به استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری فراهم آورده و به مدیران کمک می کند تا استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری را بهتر تعیین نمایند. این فرایند تکرار تا زمانی ادامه پیدا می کند که فعالیت های مدیریت ارتباط با مشتری موثر واقع شوند.

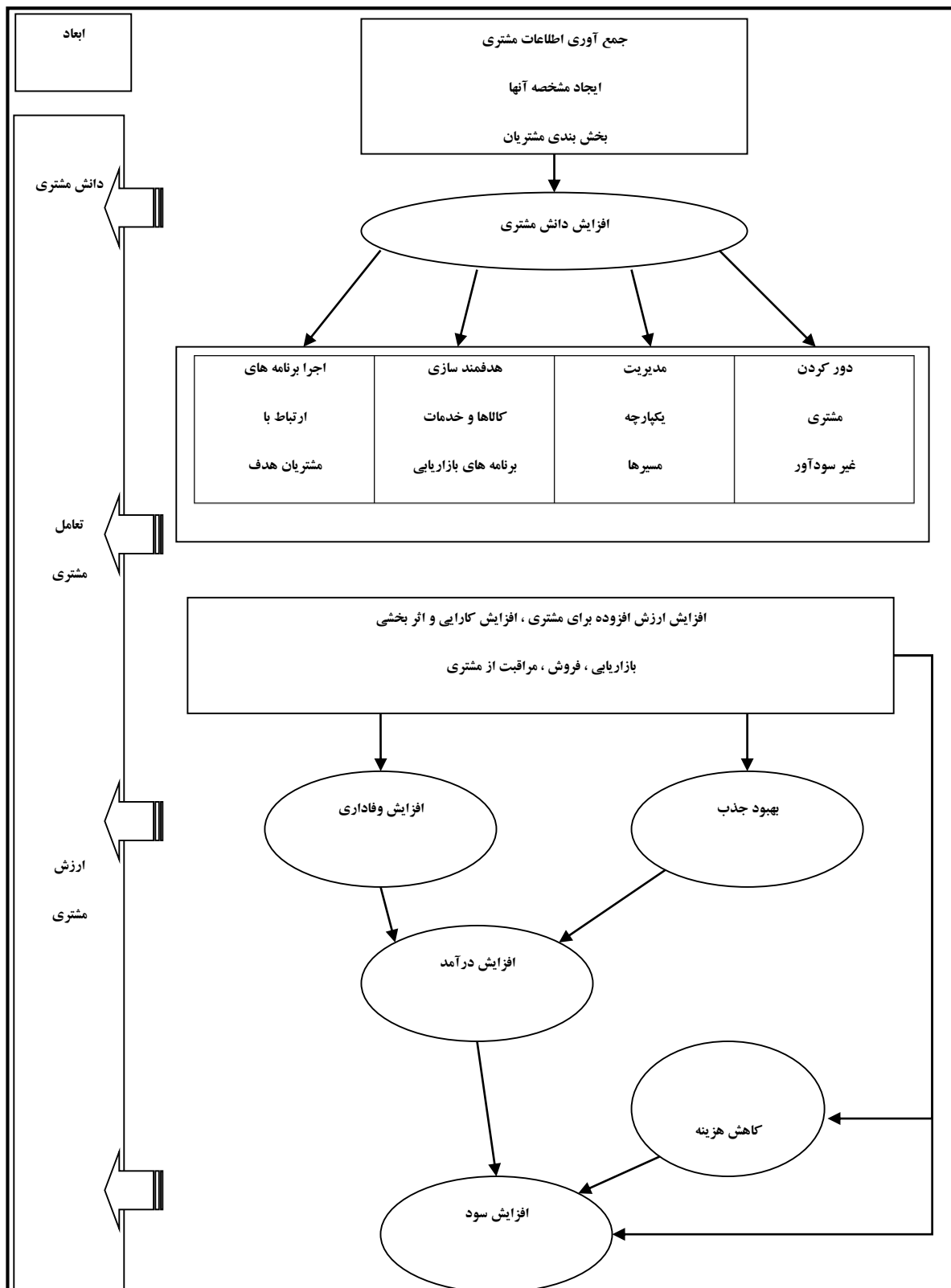


(Suh & Hwang ;2003)

شکل (۱): مدل ارزیابی میزان اثر بخشی مدیریت ارتباط با مشتری

رابطه علت و معلولی و دیدگاه های مربوط به فرآیند ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری در شکل شماره ۲ بیان می کند که، سازمان ها ابتدا به جمع آوری و انباشته کردن مقدار وسیعی از اطلاعات مربوط به مشتریان پرداخته و مشخصه های آنها را ایجاد می کنند. در ادامه کار سازمانها خصوصیات پوشیده و پنهان مشتریان را با ابزارها و فنون کاوش داده ها کشف می کنند و از آنجا که مدیریت ارتباط با مشتری پتانسیل جمع آوری و ذخیره سازی ترجیحات مشتریان را دارا است می تواند امکان تولید محصولات جدید را فراهم

آورده، محصولات فعلی را به شیوه ای خلاقانه سفارشی سازی کند؛ درعین حال باید تکنولوژی که عامل تبدیل کننده تولید به کالا و خدمات می باشد را از نظر دور داشت.



(Source Suh & Hwang; 2003)

شکل (۲): رابطه علت و معلول و دیدگاه های مربوطه به فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری



در مرحله دوم، سازمان ها تمام اطلاعات مربوط به هر مشتری را به منظور تسهیل برنامه ریزی اثر بخش تر، بازاریابی و خدمات موثرتر در هم ادغام می کنند. دانش به دست آمده از مشتری به یافتن نیازهای آنها کمک می کند و هنگامیکه نیازها و انتظارات مشتریان برآورده شود مشتریان وفادار مشخص می شوند. ارزش مشتریان نیز با سفارشی سازی کالاها و خدمات، ارایه اطلاعات بیشتر و ارتقای کیفیت کار افزایش می یابد.

در مرحله سوم ارتباط رضایت مندانه و بلند مدتی با مشتری ایجاد می شود و در آخر کار سازمانها درآمد و منافع خود را افزایش می دهند. رابطه علت و معلولی می تواند سرنخی را در زمینه اینکه کدام دیدگاه ها برای تحقق اهداف کسب و کار مهم هستند فراهم آورد.

از آنجا که رویکرد کارت امتیاز متوازن سنتی دارای چهار دیدگاه مالی، مشتری، درون کسب و کار، نوآوری و یادگیری است برای انعکاس فلسفه مشتری محوری در ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری می توان چهار بعد سنتی را تغییر داد که این مدل اصلاح شده شامل چهار بعد دانش مشتری، تعامل، ارزش مشتری و رضایت مشتری خواهد شد. در شکل شماره ۳ ابعاد دانش مربوط به مشتری، وضعیت بخش های مشتری و مدیریت داده های آنها نمایش داده شده است که بعد دانش مشتری بر یادگیری فناوری، درک نیازها و مشخصه سازی مشتریان که همگی بر روش های تعامل با مشتریان تأثیر می گذارند تمرکز دارد. دانش مشتری، بعدی پیش نیاز تامین نیازهای آینده مشتریان و بهبود فرآیندهای مدیریت است، بنابراین برای بسیاری از سازمان ها آشنایی با فناوری های جدید جهت درک بهتر مشتریان حیاتی است.

کارت امتیاز سازمان محوری	تمرکز	کارت امتیاز مشتری محوری	تمرکز
بعد مالی	ارائه ارزش به ذی نفعان	ارزش مشتری	افزایش وفاداری و سودآوری
بعد مشتری	ارائه ارزش به مشتریان	رضایت مشتری	نیل به ارزش کسب و کار
بعد درون کسب و کار	ارتقای کارآیی و اثربخشی در درون کسب و کار	تعامل با مشتری	ارتقای مسیرهای موثر و پیگیری برتری عملیاتی
بعد نوآوری و یادگیری	حفظ نوآوری و توانایی تغییر از طریق بهبود مستمر	دانش مشتری	درک مشتری و تحلیل اطلاعات آنها

(Suh & Hwang; 2003)

#### شکل (۳): کارت امتیاز سازمان محوری در مقابل مشتری محوری

بعد تعامل با مشتری نشانگر برتری عملیاتی و مدیریت مسیرهای خدمات به مشتری و فرآیندهای مدیریت است که مدیریت و نگهداری بر روی ارزش مشتری، برتری عملیاتی و خدمات با کیفیت بالای مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر می گذارد. بعد ارزش مشتری نشان دهنده مزایای حاصله از مشتریان مثل ارزش مدت حیات و وفاداری مشتری است که برای حفظ رضایت مشتری، بعد ارزش مشتری به دنبال روش های ایجاد تعهد و وفاداری آنها می باشد به علاوه مشتریان نیز با ارزش هایشان شناسایی شده و متناظر با آن، با آنها رفتار می شود.

بعد رضایت مشتری بیانگر سطح رضایت حاصله از کالاها و خدمات است؛ رضایت مشتری احساسی است که کالاها و خدمات عرضه شده انتظارات مشتری را برآورده کرده و تعیین می کند آیا آنها مشتری واقعی می شوند یا خیر؟ (Ibid; 2003)

#### شاخص های اثر بخشی مدیریت ارتباط با مشتری

شاخص های اثر بخشی مدیریت ارتباط با مشتری که در شکل شماره ۴ شامل چهار شاخص شناسایی و نمایش داده شده است؛ از آن جهت که: موجب حذف ابهام و عدم توافق در مفاهیم سطوح بالای استراتژیک می شوند، زبان گویایی را برای ابلاغ خواسته ها و نیات سازمان در تمام سطوح فراهم می آورند، به ارزیابی مستمر تحقق اهداف استراتژیک کمک می کند و موجب افزایش احتمال سرعت و شتاب وقوع تغییر می شوند، از قدرت بالایی برای ارتقای کسب و کار برخوردارند.

الف: شاخص های دانش مشتری	
اهداف	معیارها
جمع آوری اطلاعات متناسب مشتری	جذب مشتری (تعداد)
تحلیل داده های مشتری	بازاریابی از طریق وب
جذب مشتریان جدید	تعداد صفحات بازدید شده روزانه
درک نیازهای مشتری	تعداد بازدیدهای روزانه
بهبود مهارت های کارکنان	درصد فروش خالص به کارکنان
بهبود فنون ارتباط	ظرفیت فنی
	تواتر ارتقای سخت افزاری
	سرمایه گذاری در تحقق و توسعه
	تحقق و توسعه پشتیبانی
	انبارسازی دادهها، بازار دادهها، کاوش دادهها، تحلیل چند بعدی
	تحقق و توسعه خدماتی
	اختصاصی سازی
	جذب پیشنهادات
	خدمات از طریق وب
	جستجوی مشخصه های مشتری
خدمات ایمنی سازی	سطح امنیت
ب: شاخص های تعامل با مشتری	
اهداف	معیارها
پاسخ مناسب به درخواست های مشتری	مبارزات بازاریابی
	کل هزینه هر نوع ترویج
	تواتر ارتقای محتویات
ادغام فرآیندهای کاری	تعداد روش های پرداخت
بهبود مدیریت مسیرها	تعداد مسیرهای پاسخ به درخواست مشتری
	کل هزینه مدیریت مسیرها
حداکثر سازی اثربخشی و کارایی عملیات	متوسط زمان تحویل بعد از تامین سفارشات
	زمان پاسخ به درخواست مشتری
حداکثر سازی کالاها و خدمات	تعداد تعاملات
	تحویل کالا
	اطلاعات مفصل محصول
	زمان فروش به محصولات
ج: شاخص های ارزش مشتری	
اهداف	معیارها
بهبود حفظ مشتری	تعداد مشتریان حفظ شده
افزایش سود	فروش خالص
	فروش منظم
	دارایی به کارکنان
بهبود پشتیبانی و خدمات به مشتری، ایجاد کانون مجازی	اینترفیس مسیرها
	استفاده پذیری

جذابیت	
کارآیی راهبردی	
جستجوی محتویات سازگاری ساختار سایت	
<b>د: شاخص های رضایت مشتری</b>	
<b>اهداف</b>	<b>معیارها</b>
بهبود کیفیت خدمات	تصور از برند
ایجاد ارتباط با مشتری	سطح خدمات (پاسخ به درخواست مشتریان)
	تعداد درخواست های روزانه مشتری
	رضایت مشتری از طریق اطمینان، قابلیت اتکاء، همدلی و پاسخ گویی

(Ibid; 2002)

شکل (۴): شاخص های اثر بخشی مدیریت ارتباط با مشتری

### مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی در بانک رفاه کارگران

در گذشته مشتریان بانک، حسب شرایط موجود و مبادی دریافت و پرداخت محدود به پول نقد، تکنولوژی وقت و سطح دانشی کارکنان شعب بانک ها در سراسر کشور مجبور به مراجعه حضوری و پذیرش بسیاری موارد از سوی بانک ها بودند، چرا که از طرفی سیستم نوپای بانکی و دولتی صرف در عین توسعه زیرساختهای فنی خود مجبور به ارائه خدمات حاکمیتی همچون پرداخت تسهیلات ابلاغی، حرکت در راستای قوانین بالادستی بود و از طرف دیگر چارچوب و ملاک معین و مشخصی برای بالابردن میزان رضایت مشتری و مخاطب مد نظر قرار نداشت و صرفاً ارائه خدمات ارزش تلقی می شد؛ لذا بخش عمده ای از ماموریت بانک ها و به طور مشخص بانک رفاه کارگران مصروف خدمات روزمره به مراجعه کنندگانی شده بود که شاید کمتر به انتخاب بانک خاصی برای افتتاح حساب پرداخته بودند و بنا به دلیلی مجبور به پذیرش شرایط و قوانین آن بانک شده اند. در این راستا تنها مسیر ارتباطی، کانال ارتباط سنتی بود که کارکنان شعب بانک ها با آموزش اولیه ضمن خدمت، تجربه شخصی و چارچوب فرهنگ خانوادگی خود ارتباط مستقیمی با مشتریان داشتند و لذا جمع آوری اطلاعات درباره نیازمندی ها و رضایت مشتریان از محصولات و خدمات یا ملاک نظر نبود یا به طور منظم شکل نمی گرفت. با توسعه بانک ها، افزایش رقابت و توسعه تکنولوژی های نوین بانکی و از سوی دیگر بالا رفتن سطح دانشی مخاطب و مشتریان و گسترش فلسفه مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانک داری، اهمیت ارتباط موثر و رو در رو با مشتریان بر اساس تغییرات بازار و سلايق مشتری، روز به روز گسترش یافت و اندیشه تعالی بانک با استقرار سیستم های مدیریتی و مدل های افزایش کیفیت گسترش یافت. در ابتدای امر و رویکرد سنتی حاکم بر تفکر مدیران ارشد بانکی و وجود فضای حاکم بر کشور، مدیریت ارتباط با مشتریان، پیشرفت چندانی نکرد اما موفقیت های حاصل از به کارگیری چنین سیستم هایی در دیگر سازمان ها و صنایع باعث شد تا بانک از رویکرد جدید ارتباطی با مشتریان استقبال کنند و با استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در بانک و توسعه آن، شعب و مسولین به عنوان نقاط تماس<sup>۱</sup> اصلی با مشتریان، مناسبترین محل برای جمع آوری اطلاعات درباره مشتریان مختلف گردیدند با این هدف اصلی که به دست آوردن مشتریان جدید و حفظ روابط با مخاطبان فعلی مد نظر باشد.

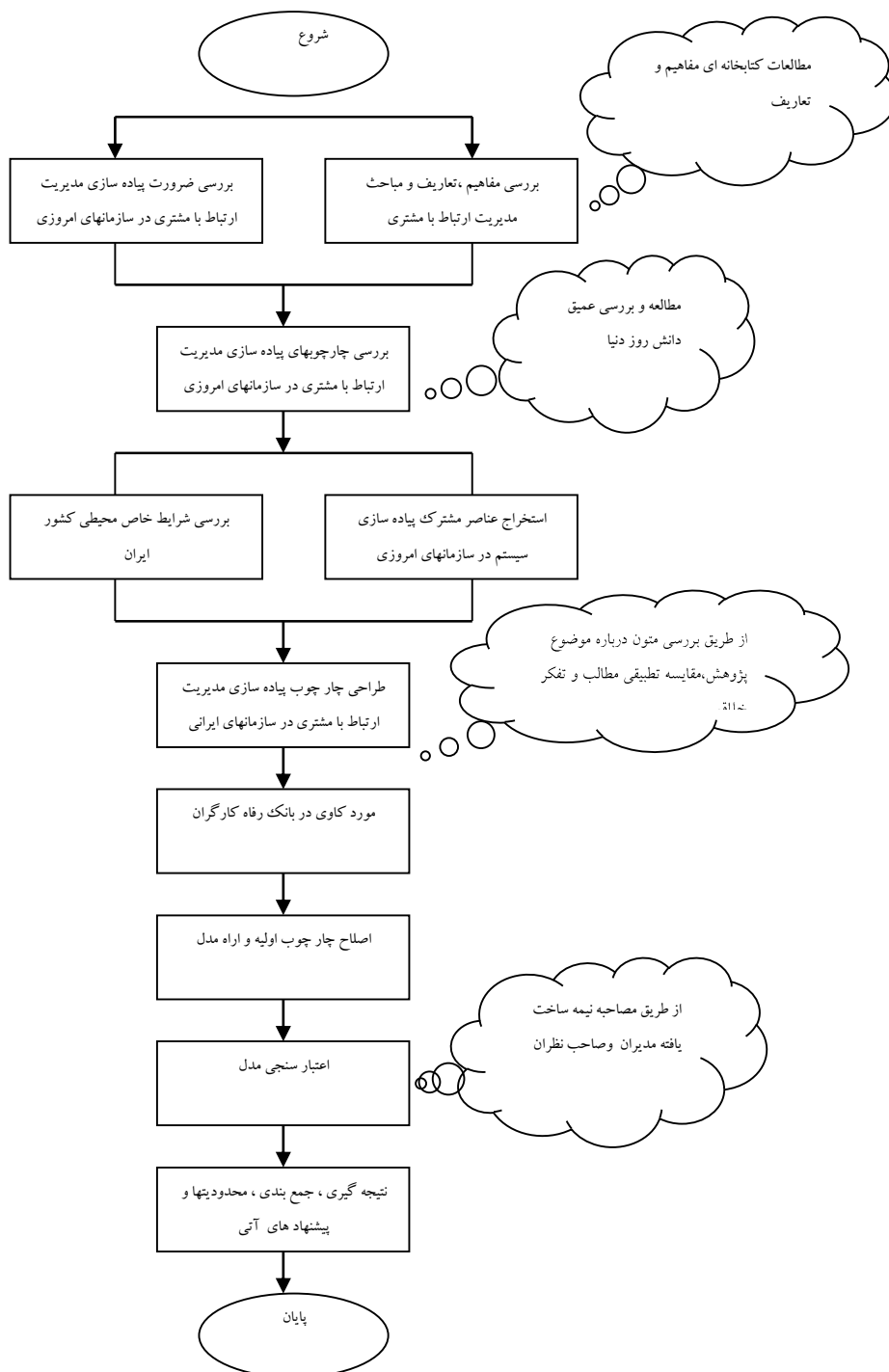
### روش پژوهش

ابتدا تعاریف، مفاهیم و مباحث مدیریت ارتباط با مشتری، ضرورت پیاده سازی آن در سازمان های امروزی از طریق مطالعات کتابخانه ای بررسی گردید سپس با مطالعه و بررسی عمیق دانش روز دنیا، چارچوب های پیاده سازی الگوی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان ها مرور و عناصر مشترک بین آنها استخراج گردید. با در نظر گرفتن این عناصر مشترک و همچنین ویژگی های خاص محیط ایران، چارچوبی برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری پیشنهاد شد که از طریق بررسی متون درباره ی موضوع پژوهش، مقایسه ی تطبیقی مطالب و تفکر خلاق به دست آمد و در پی آن از طریق مورد کاوی در بانک رفاه کارگران که به عنوان یک سازمان

<sup>۱</sup> - Touch Points

ایرانی ارایه دهنده خدمات بانکی مطرح بوده و به دلیل کاربرد سیستم‌های مختلف و نیز برخورداری از مشتریان فراوان، دارای زیربنای مناسب‌تری برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری است، اطلاعات بیشتری درباره‌ی چارچوب پیشنهادی گردآوری و حاصل شد. (شکل شماره ۵ نمودار مراحل پژوهش)

با توجه به اطلاعات بدست آمده، چارچوب پیشنهادی اصلاح و مدل بهبود یافته به عنوان نتیجه‌ی نهایی با بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و مدیران اجرایی در مصاحبه‌ی نیمه ساخت یافته با صاحب‌نظران مرتبط با موضوع پژوهش، مورد بررسی و ارزیابی نهایی قرار گرفت.



شکل شماره (۵) نمودار مرحله ای روش پژوهش

بطور کلی در این پژوهش به جای داده های عددی از اطلاعات کیفی استفاده گردیده و روش پژوهش، روش کیفی، بوده و اطلاعات نهایی از طریق مصاحبه با مدیران مستقیم با فرآیندهای ارتباط با مشتری و نیز مشاهده مستقیم آن در بانک رفاه کارگران گردآوری شده است.

در روش کتابخانه ای با استفاده از آخرین مقالات منتشره در مجلات علمی و تحقیقی، کتب منتشره در خصوص مدیریت ارتباط با مشتری، جستجو در اینترنت، مصاحبه، مورد کاوی، مشاهده، تفکر عمیق و پایان نامه های انجام شده مدیریت ارتباط با مشتری و برون سپاری و مدل های پیاده سازی آن در شرکتهای جهانی و سازمانهای ایرانی، موقعیتهای فن آوری اطلاعات در ایران مورد بررسی و تفکر قرار می گیرد.

در روش میدانی با بررسی بانک رفاه کارگران، طرح ابتدایی منتج از ادبیات موضوع تحت بررسی قرار گرفت و عملی بودن هر گام و پیش نیازهای مرتبط با آن مشخص گردیده و در نهایت با مصاحبه و مشاهده خبرگان و کارشناسان، مدل نهایی ارائه گردید. جامعه آماری این تحقیق سرپرستان، روسا و مدیران بانک رفاه کارگران به تعداد ۱۵ نفر بوده و نمونه مورد نظر از سرپرستان و روسای واحدهای روابط عمومی، بازاریابی و ارتباط با مشتریان، سیستمها و روشها و نظر سنجی بوده است؛ (۸ نفر) همچنین روسای واحدهای رسیدگی به شکایات، برخی شعب، مطالعات استراتژیک و نیز مدیران ارتباطات سرپرستی ها به عنوان صاحب نظران مرتبط با حوزه مشتریان نهایی جزیی از نمونه آماری بوده و معاونین برخی شعب و همچنین مدیرانی از بخشهای اعتباری و اجرایی امور در ساختار بانک نیز جزیی از نمونه های اعتبار سنجی بوده اند.

در دو روز کاری و با همکاری روسای برخی شعب، از مشتریان مراجعه کننده (در حدود ۱۰ نفر) مصاحبه بعمل آمد. در ارتباط با بهره گیری از نظرات خبرگان جهت بیان قدرت اعتبار خارجی پژوهش، جلسات تخصصی با خبرگان و مدیران صاحب نظر بانکی در پژوهشکده پولی و بانکی کشور و انجمن متخصصان روابط عمومی برگزار گردید.

### یافته های پژوهش و تجزیه و تحلیل آنها

#### پارامترهای منتج جهت طراحی مدل و چارچوب

با توجه به مطالب ذکر شده، می توان پارامترهای پیشنهادی را در شکل شماره ۶ تصویر نمود.

فرایندها	ارتباطات، بازاریابی	فروش	خدمات، سرویس ها	دسته بندی مشتری	شخصی سازی، سفارشی سازی
فن آوری	مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی	مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی	مدیریت ارتباط با مشتری مشارکتی	پایگاه داده ها	کانال ارتباط با مشتری
کانال های ارتباطی	مرکز تماس	تلفن گویا	نمابر	اینترنت	پست الکترونیکی
مسائل انسانی	ارتباط رو در رو با مشتری	مدیریت اطلاعات خصوصی مشتریان	مدیریت انگیزه و دستمزد (کارکنان)	-	-

شکل (۶): پارامترهای پیشنهادی فرآیندها

#### استخراج ساختار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری بانک رفاه کارگران براساس پارامترهای موجود

با توجه به وضعیت فعلی بانک رفاه کارگران و پارامترهای پیشنهادی شکل شماره ۶، طرح مرکز تماس با مخاطب یا مرکز خدمات مشتریان به عنوان محور اصلی راهکار مدیریت ارتباط با مشتری مناسب به نظر می رسد. راهکار مرکز تماس، سرویس دهی به مشتریان را با فراهم آوردن ابزار کارا و مناسب برای درخواست انواع سرویس ها، دریافت اطلاعات مالی و پاسخگویی به سوال های مشتریان درباره انواع سرویس ها و خدمات بعدی به آسانی و با کارآمدی تسهیل و تقویت می نمود. همچنین اطلاعات بروز درباره سرویس ها و اطلاعات مختلف را در اختیار کارکنان قرار میداد تا بتوانند به درخواست های گوناگون مشتریان برای دریافت خدمات بهتر پاسخ دهند.

یافته های این پژوهش نشان داد که استقرار یک مرکز تماس که درون آن از ابزار تلفن، نامبر، تلفن گویا، پست صوتی، پست الکترونیکی و اینترنت به شکلی یکپارچه استفاده شود به مشتری اجازه می دهد تا از کانال ترجیحی خود با بانک ارتباط برقرار نماید، قدم بزرگی در خدمت رسانی و اطلاع رسانی به مشتریان بانک و جلب رضایت آنان است. این کار همچنین موجب می شود تا راحت تر به داده های مشتریان دسترسی پیدا کرد، از تجزیه و تحلیل این داده ها و تبدیل آنها به اطلاعات شناخت بهتری نسبت به مشتریان خود پیدا کند و در نتیجه قادر به طراحی مناسب تر محصولات و سرویس ها برای ارایه به مشتریان و در نهایت سودآوری بیشتر در عین ارتقای سطح رضایت مشتریان باشد.

در شرایط موجود و با توجه به کاربرد وسیع و گسترده رایانه در بانک رفاه کارگران می توان نتیجه گرفت که فناوری مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی تا حدود زیادی در بانک قابل دستیابی است. اما علی رغم ثبت مشخصات مشتریان در پایگاه های داده ها، فناوری مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی به دلیل عدم وجود تجزیه و تحلیل های سازگار درباره مشتریان، دور از دسترس می باشد. همچنین با در نظر گرفتن تنوع نسبی کانال های ارتباط با مشتری، نشانه مهمی از وجود مدیریت ارتباط با مشتری مشارکتی دیده نمی شود و میان کانال های ارتباط با مشتری پیوستگی یافت نمی شود. با وجود بهره گیری از اینترنت و ایجاد صفحه اینترنتی در این بانک، کاربرد پست الکترونیکی بسیار ضعیف بوده و نشانه مؤثری در این مورد یافت نشده است.

در زمینه فرآیندهای مشتری مدار، به علت عدم وجود نگاه تحلیلی به داده ها و یکسان دیدن مشتریان، هیچ یک از فرآیندهای مورد اشاره در بخش های بازاریابی، فروش و خدمات بعدی شامل دسته بندی مشتری، شخصی سازی یا سفارشی سازی، تحلیل داده ها، هدف گیری مشتری، پروفایل یا حساب مشتری و برنامه های وفاداری مشتری آن چنان که باید و شاید دیده نمی شد. در مورد مدیریت انگیزه و دستمزد کارکنان نیز به نظر می رسد که بزرگترین مشکل، تورم شدید نیروی انسانی در بانک و موانع قانونی و مدیریتی در اصلاح ساختار نیروی انسانی است.

### اصلاح مدل اولیه و ارایه مدل نهایی

پس از بررسی پارامترها در بانک رفاه کارگران و بنا بر نتایج حاصله در مرحله اول، اصلاحاتی به شرح زیر در مدل اولیه صورت گرفت:

در بخش روابط عمومی تمام کانال های تکنولوژیک ارتباط با مشتریان (تلفن، تلفن همراه، تلفن گویا، نامبر، اینترنت، اپلیکیشن ها و شبکه های اجتماعی، پست الکترونیکی و پست صوتی) درون مرکز تماس این بخش قرار داده شد و در واقع تمامی ارتباطات مخاطبان با بانک به صورت یکپارچه از طریق این مرکز مورد مدیریت و هدایت قرار گرفت. ارتباط بی واسطه و مستقیم که کانال ارتباط رو در رو بود همچنان به طور جداگانه باقی ماند و برای مثال مشتریان بانک هنگام مراجعه به شعب این بانک، از ارتباط شخصی و رو در رو در قالب تعریف شده مرکز تماس بخش روابط عمومی بهره می بردند.

در بخش مسایل انسانی، مدیریت انگیزه و دستمزد کارکنان هنگامی مؤثر خواهد بود که شایسته گزینی انجام شده باشد بنابراین پس از اصلاح ساختار نیروی انسانی سازمان، بکارگیری مکانیزم های انگیزشی معنی پیدا خواهد کرد؛ در نتیجه، مدیریت انگیزه و دستمزد کارکنان به مدیریت انگیزه و دستمزد کارکنان پس از شایسته گزینی تغییر یافت.

به دلیل عدم تفکیک مناسب بخش های بازاریابی، روابط عمومی، بازرگانی در بانک، پیاده سازی جداگانه فرآیندهای مشتری مدار در هر بخش مشکل و هزینه بر به نظر می رسید به همین دلیل مستقیماً از فرآیندهای دسته بندی مشتریان، شخصی سازی، سفارشی سازی، تحلیل داده ها، تشکیل پروفایل حساب مشتری، هدف گیری مشتری و برنامه های وفاداری مشتری نام برده می شود؛ البته کماکان تمامی این فعالیت ها در سه بخش مورد نظر (بازاریابی، فروش و خدمات بعدی) می گنجد. برخی از این فرآیندها که در بانک موجود بودند باید مهندسی مجدد یا باز طراحی ساختار و آنها که موجود نیستند، باید مهندسی یا طراحی شوند که این عملیات باید با محور قرار دادن مشتری در تمامی فرآیندهای مورد اشاره صورت گیرد.

پس از رفع اشکال مدل اولیه ، مدل نهایی که در شکل شماره ۷ نمایش داده شده طراحی گردید . در این شکل مخاطب از طریق کانال های ارتباط با مشتری، با بانک در ارتباط موثر قرار گرفته و این حق انتخاب را دارد که بنا بر ترجیح خود از هر یک از کانال های ارتباطی استفاده نماید، ولی از دید سازمان تمامی این تعاملات بصورت یکپارچه مدنظر بوده تا شناخت کاملی نسبت به مشتری ایجاد شده و تمامی تعاملات در پایگاه داده های بانک ذخیره شده تا برای کاربردهای تحلیلی در هر یک از فرآیندهای بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش مورد استفاده قرار گیرد.



شکل (۷): مدل نهایی سیستم ارتباط با مشتری

### تحلیل مدل نهایی

در هر تماس مشتری با بانک، پیشینه وی به صورت خودکار از پایگاه داده ها استخراج شده و مستقیماً در اختیار کارمند یا بخش مربوطه قرار می گیرد همچنین با تحلیل داده ها امکان بیشتری برای فروش بالاتر پیش آمده و اهداف بازاریابی و فروش سازمان نیز تأمین می شود. کانال های ارتباط با مشتری می توانند در تقاطع مختلف و بیرون از بانک قرار داشته باشند، ولی تمامی اطلاعات این کانال ها برای بانک قابل دستیابی است. به عنوان مثال تعدادی از شرکت ها در انگلیس و آمریکا به دلیل صرفه جویی در هزینه ها و نیروی کار، مراکز تماس خود را در هند دایر کرده اند و مشتریان در این شرکت ها از طریق خط رایگانی که شرکت فراهم کرده به این مراکز متصل شده و اطلاعات و خدمات مورد نیاز خود را دریافت می کنند بدون اینکه بدانند با خارج از کشور خود تماس گرفته اند. مشتری بانک از طریق کانال های ارتباط با مشتری این حق انتخاب را دارد که بنا بر ترجیح خود از کدام کانال ارتباطی برای ارتباط استفاده کند ولی از دید سازمان تمامی این تعامل ها به صورت یکپارچه دیده می شود تا شناخت کامل و ۳۶۰ درجه ای نسبت به مشتری داشته باشد. تمامی تعامل ها در پایگاه داده های بانک ذخیره می شود تا برای کاربردهای تحلیلی (دسته بندی مشتریان، شخصی سازی / سفارشی سازی، تحلیل داده ها، هدف گیری مشتری، تشکیل پروفایل / حساب مشتری و برنامه های وفاداری مشتری) در هر فرآیند بازاریابی، فروش و خدمات مورد استفاده قرار می گیرد.

### نتیجه گیری و جمع بندی پژوهش

دغدغه اصلی در این پژوهش، چگونگی بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری برای ارتباط بهتر با مشتریان در سازمان های ایران بود که به منظور نیل به این هدف، با استفاده از دانش روز دنیا و شرایط خاص محیط ایران چارچوبی برای پیاده سازی پیشنهاد شد که اعتبار آن مبتنی بر مرور ادبیات، مورد کاوی و نظر خبرگان است. تمامی سعی پژوهشگر بر این بوده که چارچوب و مدل پیشنهادی تا حد امکان مطابق با فرهنگ و شرایط خاص ایران بوده و قابلیت پیاده سازی داشته باشد. استفاده یکپارچه بخش های رسانه ای و

روابط عمومی ها از فن آوری اطلاعات و ارتباطات، در عین مدنظر داشتن مسایل انسانی و فرایندها را می توان از دستاوردهای این پژوهش برشمرد.

نتیجه مهمی که این پژوهش به دست می دهد این است که می توان با پیاده سازی موفق مدیریت ارتباط با مشتری به منافع چشمگیری در سازمان دست یافت. گذشته از این منافع، پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در محیط رقابتی کنونی یک الزام است زیرا بیشتر سازمان ها و به طور مشخص واحد های روابط عمومی و مراکز رسانه ای بدون انجام این کار در بلند مدت قادر به حفظ مخاطبان بالفعل و حفظ مشتریان فعلی خود نیز نخواهند بود. مدیریت ارتباط با مشتری سازمان ها را قادر می سازد تا با به کارگیری مفاهیم نوین مهندسی، تکنولوژی های بروز و از همه مهمتر برنامه ریزی و کنترل یکپارچه ارتباطی با مخاطب، فاصله ناهموار را با سازمان های پیشرفته دنیا کاهش دهند. تجربه کشورهای مشابه (مانند چین، هند، مالزی و سنگاپور) نشان می دهد که ایران نیز، با برخورداری از امکانات بالقوه فراوان مادی، سخت افزاری و منابع انسانی کارآمد و تحصیل کرده، توانایی استفاده از دستاوردهای مدیریت ارتباط با مشتری را دارد.

باید در نظر داشت که احتمال شکست پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری زیاد است و سازمان هایی در پیاده سازی شکست می خورند که فاقد نگاه استراتژیک ارتباطی در سطح کل سازمان درباره مدیریت ارتباط با مشتری هستند در فن آوری نیز همینطور است و در عین اینکه رکن اساسی و فعال ساز اصلی مدل و چارچوب مدیریت ارتباط با مشتری می باشد ولی هرگز به تنهایی جوابگو نخواهد بود لذا برای شکوفایی، یک سازمان باید تمامی فرایندهای مورد نیاز را طراحی، مهندسی یا باز طراحی و مهندسی مجدد نماید و نیز مسایل انسانی مربوط به کارکنان و مشتریان را در نظر داشته باشد. در واقع جدا از گستره پیاده سازی سیستم، داشتن تمرکز کاری قوی به منظور تضمین تحول لازم در کلیه فرایندهای سازمان، افراد و فرهنگ الزامی است. باور این امر ساده اندیشی است که معرفی یک نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری جدید، اگر شرایط کاری کماکان بدون تغییر باقی بمانند، موجب بهبود شود. نتیجه دیگر این پژوهش این است که اگرچه اصول کلی پیاده سازی در تمامی سازمان ها شبیه به هم است اما ویژگی های یکتا و منحصر به فرد هر سازمان، نیازمندی ها و الزامات پیاده سازی متفاوتی را در پی خواهد داشت.

در این پژوهش به ارایه چارچوبی برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری بسنده شده است. پیشنهاد می شود که در مطالعات آینده به موانع پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در ایران نیز پرداخته شود تا دید جامع تری حاصل شود همچنین مناسب است تا بررسی کاملی در خصوص نوع فن آوری اطلاعاتی شرکتها و سازمانهای برتر دنیا در استفاده از نرم افزارهای مرتبط صورت پذیرفته و ارتباط ما بین ارتقای فن آوری اطلاعات و افزایش میزان رضایتمندی مشتری مورد پژوهش قرار گیرد.

## منابع

۱. ابراهیم نظری، طاهای، حمدی، کریم، ایران نژاد پاریزی، مهدی، پاییز ۱۳۹۶، مدل تجاری سازی محصولات و خدمات در کشورهای در حال توسعه، مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، سال نهم، شماره ۴، ۱۰۶-۱۰۵
۲. ارباب شیرانی، بهروز و صغری ایلولوش، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، ارائه چهارچوبی جهت مدیریت ارتباط با مشتری در سازمانهای ایرانی
۳. البدوی، امیر و حاجی زمانعلی، علی، چهارمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، مدلی برای مدیریت ارتباط با مشتری در ایران
۴. بیگدلی، دانیال، (۱۳۸۵)، مدل پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سرویس های برون سپار داخلی، دانشگاه تربیت مدرس، استاد راهنما: دکتر رضا برادران کاظم زاده
۵. تارخ، محمد جعفر، (۱۳۸۳)، مدیریت امور مشتریان الکترونیکی، تهران، کتاب یوسف، چاپ اول
۶. حاجی زمانعلی، علی، (۱۳۸۳)، چهارچوبی برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس، استاد راهنما: دکتر امیر البدوی



۷. حافظ نیا، محمدرضا، (۱۳۸۷)، روش تحقیق در علوم انسانی، تهران انتشارات سمت
۸. رضاییان فردویی، صدیقه، و ضیغمی منفرد، محمد علی و خوش الحان، فرید، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت
۹. ملکی، آناهیتا و دارابی، ماهان، (۱۳۸۷)، چهار چوبهای مختلف پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری
۱۰. موسوی، میرنجف، اکبری، مجید، محمدی حمیدی، سمیه، پاییز ۱۳۹۶، بررسی و تحلیل شاخص های توسعه رفاه در کشورهای اسلامی، مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، سال نهم، شماره ۴، ۶۶-۶۵
۱۱. ناظمی آسیه و حکیم، امین، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، مدل راهبردی ارزیابی، انتخاب و پیاده سازی سیستم های CRM در سازمانها
۱۲. الهی، شعبان و حیدری، (بهمن ۸۴)، مدیریت ارتباط با مشتری، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ دوم

1. ACCPAC (2009); how to choose a CRM system; available at: < http: II & id= crm.insightexe.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail 4086&dil \_ publisher \_ varid=39> [09, 08, 2009]
2. Brewton, James (2014); the CRM scorecard + Strategic six sigma: A powerful Approach for maximizing CRM Strategy Execution success; Available at: < http://www.crm2day.com/crlll\_articles-12.php> [09, 08, 2009]
3. Burnett, K. (2001); Handbook of key customer Relationship Management: The Definitive Guide to winning, managing and developing key account business; prentice Hall: New Jersey
4. Cherkaoui, said (2002); Return of Investment, Information Technology & Customer Relationship Management; available at: <http://www.ebcitd.org/CITD\_Training. Pdf> [10, 08, 2009]
5. D. peppers, M. Rogers and R. Drof. (1998) "is your company Ready for one-to-one marketing?" Harvard Business Review. Jan- Feb, pp 151-160.
6. Dick A.S. e Basu K., 1994, Customer Loyalty: Toward an Integrated conceptual Framework, Journal of marketing Management, vol.15, pp:541-562
7. Dziugas M. & V. Kirsi (2004); The Challenges of Implementing the Electronic Customer Relationship; Lappeenranta University of Technology; Finland; Available at: http://info. Lut. Fi/kati/courses/kv-
8. Feinberg J. & N. C. Romano (2003); Electronic customer Relationship Management- Revising the general principles of usability and resistance – an integrative implementation framework; Business process Management Journal, vol.9 no.5
9. Galbreath, J. & Rogers, T. (1999); customer Relationship Leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business; the TQM Magazine. Volume 11 no.3 pp.161-171
10. Gartner (2013); Management Update: The Eight Building Blocks of CRM; Available at: <http://www.inforte.com/knowledge/publications/kn\_publications\_savecrm. Pdf>
11. Gray, paul & jungbok Byun (2011); customer Relationship management; university of california; available at: <www.crito.ucledu> [07, 08, 2009]
12. Gunningham, J. Micheal (2002); customer Relationship Management; Wiley company; oxford; united kingdom; pp: 5-11; available at: <www.capstoneideas.com>; [07, 08, 2009]
13. Hamp J. F. & P. Swatman (2002); customer Relationship Management; Institute fur wirtschaltsinformatik;
14. Hippner H., s. martin, K.D. Wilde: Customer Relationship management; in WiSt, Heft 8, August 2001, pp.417 -422.
15. IT toolbox (2003); "CRM implementation – The steps to success"; Available at: < http://crm.Ittoolbox. Com / documents / document. Asp? I=<797>; [09, 08, 200]
16. Johanson, Johan & Fredrik storm (2012); customer Relationship Management- Case studies of five Swedish company; Lulea university of technology; available at :www.epubl.luth.se/1404-5508/2002/016/index-en.html; [09, 09, 2009]
17. Kaltakota, R & Robinson, M. (1999); E-business, Roadmap for success Johanson, johan & Fredrik Storm; customer Relationship Management. Case studies of five Swedish company; Lulea university of technology; 2012; available at: www.epubl.luth.se/1404-5508/2002/016/index-cn.html>; [09, 09, 2009]
18. Kim J, Suh E. & Hwang H. (2003); A model for Evaluating the Effectiveness of CRM using The balancescorecard; Journal Of interactive marketing ;available at: <www.interscience.wiley.com> [10, 08, 2009]
19. Kotler, P. (2003); Marketing management; 11<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall. Pp.52
20. Larson, S. & susanna H. (2004); Managing Customer Loyalty in the Automotive Industry; Department of Business Administration and Social sciences;
21. Markkinoint/090246000/relationship%20marketing.pdf
22. Newell, F. (2000), Loyalty.com, customer Relationship Management in the new era of internet marketing; McGraw-hill: new York

23. Nykamp.m. (2002); Customer Strategy integration: building business valu through Customer loyalty; availably at:<http://www.crm2day.com/library/epupfpuypxavgsp TKphp> [10, 08, 2009]
24. Ocker R. J. and Susan mudambi (2002); Assessing the readiness of firms for CRM: Literature Review and Research Model; Temple University; Philadelphia; Available at: <[http: II csell. Computer.org/colllp/proceeelings/ hicss/2003/1874/071187470181.pdf](http://II csell. Computer.org/colllp/proceeelings/ hicss/2003/1874/071187470181.pdf)> [09, 08, 2009]
25. Oliver R.L., 1999, Whence Consumer Loyalty?, Journal of marketing, Special Issue, pp:33-44
26. Payne A. (2000); customer Relationship Management; paper from the inaugural meeting of the London based customer relationship foundation. July 17th, available at: [http://www.crm-forum.com/library/aca/aca\\_O I O/brandframc.html](http://www.crm-forum.com/library/aca/aca_O I O/brandframc.html)
27. Russell S. Winner (2001); customer Relationship Management: A Framework, Research Directions .and the Future; Haas school of business; University of California at Berkeley; available at: <<http:// groups. Has.berkeley. edu/fcsuitlPDF-papers/CRM520paper. Pdf>> [10, 08, 2009]
28. Salmen, S.M. & muir.A.(2003); Electric customer care: The innovative path to e-Loyalty; Journal of Financial Services marketing; Vol. 8,2 133-144
29. Swift R. S (2001); Accelerating customer Relationship : using CRM and technologies; prentice Hall: New Jersey
30. Tam, K. (2012); customer Relationship Management; available at: <<http://www.scs. Uner, edu/~tamz/crmbrief. Pdf>> [09, 08, 2009]
31. Thomas, Alice (2004); Top 10 CRM Best practices; CGI – AMS; Available at: <<http://www2.Cio.com/consultantireport 2625 . htlll>>; [09, 08, 2009]
32. Thompson, Bob (2004);what is CRM?; available at:< [crm guru,custhelp.com](http://crm guru,custhelp.com)>,[07, 08, 2009]
33. Turban, E., Mclean, E. and Wetherbe, J. (2002); Information teachnology for management: making connections for strategic advantage; 2nd eel. New York: wiley
34. Wilde K. D., H. Hippner,C. frielitz, and S. Martin (2001);Marketing E-CRM; absatzwirtschaft, Dusseldorf