

## تحلیلی بر عوامل موثر بر مدیریت ارتباط با مشتری با تأکید بر صنعت بیمه کشور

دکتر احمدرضا انصاری

دکتری علوم دفاعی استراتژیک- رئیس گروه پژوهشی بیمه های اموال و مسئولیت پژوهشگر بیمه

Ahmadr.ansari1@gmail.com

فاطمه عطاطلب

کارشناسی ارشد اکچوئری

F\_atatalab@yahoo.co.uk

آذین سادات استاد رمضان

کارشناسی ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی

a.ostadramezan@gmail.com

### چکیده

بیمه، نقش بسیار مهمی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها دارد و دوام و بقای آن در گرو توجه به مشتری و تأمین رضایت اوست. از آن جایی که در دنیای رقابتی امروز، مشتری نقش کلیدی و مهمی در حفظ جایگاه و نهایتاً بقای سازمانها دارد مدیریت ارتباط با مشتری می تواند یاری رسان سازمانها در ایجاد ارتباط اثربخش با مشتریان باشد. هدف از انجام این تحقیق بررسی مقایسه ای مطالعات تجربی صورت گرفته در داخل و خارج و تعیین عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت های بیمه و ارائه پیشنهادات کاربردی می باشد. در راستای بررسی های صورت گرفته عواملی چون فرهنگ، اینترنت، وجود بانک اطلاعاتی، تکنولوژی اطلاعات، کارکنان، مدیریت دانش، مدیریت تغییر، چشم انداز، سازماندهی فرایندهای کسب و کار، گوش دادن به صدای مشتری به عنوان موثرترین عوامل در پیاده سازی هرچه موفق تر مدیریت ارتباط با مشتری شناسایی شد و ارزیابی و استراتژی نیز به عنوان مولفه های ضعیف تشخیص داده شد. و در نهایت پیشنهاداتی کاربردی برای فراهم کردن شرایط مناسب برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شد.

کلمات کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، بیمه، مشتری مداری، وفاداری مشتری

## مقدمه

مشتری کسی است که بعد از سهامداران شرکت قرار می‌گیرد و در واقع جریان پول را وارد رگ‌های سازمان می‌کند. عدم وجود مشتری به معنی عدم کسب درآمد و در نهایت برابر با انحطاط سازمان خواهد بود. بنابراین امروزه جلب رضایت مشتریان و در نهایت جذب مشتریان به سمت سازمان ضامن تداوم فعالیت سازمان در بازار رقابت صنعتی خواهد بود (اصغر جمشیدی، ۱۳۸۸).

امروزه سازمان‌های تولیدی یا خدماتی، میزان رضایت مشتری را به عنوان معیاری مهم برای سنجش کیفیت کار خود قلمداد می‌کنند. اهمیت مشتری و رضایت او چیزی است که به رقابت در سطح جهانی بر می‌گردد.

بالنچا و گالووی معتقدند: «رضایت مشتری در نتیجه ادراک مشتری طی یک معامله یا رابطه ارزشی است به طوری که قیمت برابر است با نسبت کیفیت خدمات انجام شده به قیمت و هزینه مشتری» (Hallowell, 1992).

مشتریانی که از سازمان رضایت زیادی دارند تجربیات مثبت خود را به دیگران منتقل می‌کنند و به این ترتیب وسیله تبلیغ برای سازمان شده و در نتیجه هزینه جذب مشتریان جدید را کاهش می‌دهند. رضایت مشتری به دنبال خود مزایایی از قبیل ایجاد مزیت‌های رقابتی، کاهش هزینه‌های ناشی از اشتباه، ترغیب مشتری به تکرار معامله و وفاداری، کاهش هزینه‌های جذب، افزایش اعتبار و شهرت و رشد و توسعه پایدار را به همراه دارد (صمد عالی، ۱۳۸۱).

از دیدگاه بارنت ۲۰۰۱ اهداف مدیریت ارتباط با مشتری را عموماً می‌توان در سه گروه صرفه جویی در هزینه‌ها، افزایش درآمد و اثرات استراتژیک قرار داد. وی اذعان می‌دارد که اهداف زیر برای سازمانی که مدیریت ارتباط با مشتری را اجرا می‌کند، منطقی به نظر می‌آید:

- افزایش درآمد حاصله از فروش: وقتی سازمان‌ها زمان کمتری را صرف جمع‌آوری اطلاعات مشتریان کنند می‌توانند وقت بیشتری را به خود مشتریان اختصاص دهند که این در بالا بردن درآمد آن‌ها مؤثر است.
- بهبود میزان موفقیت: سازمان‌ها با اجرای مدیریت ارتباط با مشتری از رفتار غلط با مشتریان در فرآیند فروش اجتناب می‌کنند.
- افزایش سود: در نتیجه شناخت مشتریان، ارائه ارزش و تخفیف قیمت به آن‌ها.
- افزایش میزان رضایت مشتریان: به علت این که مشتریان درمی‌یابند محصولات و خدمات سازمان هم راستا با نیازهای مشخص آن‌هاست.
- کاهش هزینه‌های اداری و بازاریابی و هزینه‌های عمومی فروش: زمانی که سازمان‌ها تخصصی گشته و دارای اطلاعات خوبی در مورد مشتریان هدف خود شوند، این امر محقق می‌شود. از این رو از منابع خود بهتر استفاده می‌کنند و هیچ تلاشی از آن‌ها باعث اتلاف زمان یا وجوه نمی‌شود.

## بیان مسأله

در بازار رقابتی امروزه سازمان‌ها و بنگاه‌های تجاری تلاش می‌کنند تا از طریق نیل به مزایای منحصر بفرد نسبت به سایر رقبا موقعیتی ممتاز بدست آورند در این راستا آن‌ها نگرش خود را نسبت به سودآوری تغییر داده و سازماندهی موسسه خود را از ساختار بر مبنای محصول به ساختار مبنی بر مشتری تغییر داده‌اند. با این رویکرد مشتریان در کانون توجه قرار گرفته‌اند. شرکت‌های بیمه نیز به منظور ارائه خدمات مناسب به

بیمه‌گذاران می‌بایست ارتباط نزدیکی با خریداران بیمه داشته باشند تا به منظور بر آورده کردن نیاز آن‌ها، بیمه‌های مناسبی را عرضه نمایند چرا که مشتریان و مصرف‌کنندگان همواره در جستجوی عرضه‌کنندگانی هستند که کالاها و خدمات متنوع و با کیفیت بهتری را عرضه می‌نمایند. مدیریت ارتباط با مشتری به این شرکت‌ها کمک می‌کند تا مشتریان خود و نیازهای آن‌ها را بهتر شناسایی کنند و آن‌ها را درجه‌بندی نمایند تا بدین ترتیب بتوانند اطلاعات خود را در مورد مشتریان انسجام بخشند. ارتباط بهتر با مشتریان رضایت مشتریان را جلب می‌کند و در نتیجه منجر به وفاداری مشتریان می‌گردد و در نهایت در بلندمدت ایجاد سود و مزیت رقابتی می‌نماید. مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان ترکیبی از فرآیندهای کسب و کار و تکنولوژی می‌داند که به دنبال شناسایی مشتریان سازمان است تا دریابد آنها چه کسانی هستند و چه کار می‌کنند و چه چیزی را دوست دارند.

ارتباط تنگاتنگی میان پیشرفت و توسعه بیمه و توسعه اقتصادی وجود دارد. بهبود اقتصادی، افزایش مبادلات، بهبود سطح استانداردهای زندگی موجب پیشرفت و توسعه بیمه خواهد شد و متقابلاً پیشرفت و اشاعه بیمه نیز در بهبود وضع معیشت افراد و توسعه اقتصادی کشورها موثر خواهد بود و اگر اقتصاد یک کشور متکی به بیمه و تامین ناشی از آن نباشد قطعاً در معرض تهدید خطرهای بی‌شماری قرار خواهد گرفت. با توجه به نفوذ روزافزون بیمه در کشور، برای افزایش توجه مردم به ریسک‌ها و خطرهایی که آن‌ها را تهدید می‌کند و روش‌های مقابله با این خطرها شرکت‌های بیمه باید از روش‌های نوین نیز در کنار روش‌های دیگر استفاده کنند تا از این طریق بیمه هرچه بیشتر جای خود را در میان اقشار مردم باز کند. "مدیریت ارتباط با مشتری" موضوع مهم و قابل توجهی است از این رو با دیدگاه‌های مختلفی، تعاریف متعددی از آن ارائه شده است.

مدیریت ارتباط با مشتری عبارتست از "جذب، توسعه و نگهداری روابط موفق با مشتریان در طول زمان. یک استراتژی برای شناسایی، کسب رضایت، حفظ و حداکثرسازی ارزش بهترین مشتریان یک سازمان. مجموعه فرآیندها و تکنولوژی‌هایی که سازمان‌ها جهت شناسایی، انتخاب، به دست آوردن، توسعه و حفظ مشتریان و ارائه خدمات بهتر به مشتریان به کار می‌برند" (Limayem, 2006).

مدیریت ارتباط با مشتری، استراتژی جامع کسب و کار و بازاریابی است که فناوری، فرآیندها و تمامی فعالیت‌های کسب و کار را حول مشتری یکپارچه می‌سازد تا به ایجاد و حفظ ارتباطات بلند مدت و سودآور با مشتریان منجر شود (Romano & Feinberg 2003). در تعریفی دیگر، مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک فرآیند فرا وظیفه‌ای می‌باشد که هدف آن ارتقا ارزش مشتری با یکپارچه نمودن فن‌آوری اطلاعات و استراتژی‌های بازاریابی است. (Knox et al, 2005)

CRM یک سیستم اطلاعاتی یکپارچه است که در جهت برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و کنترل فعالیت‌های قبل و بعد از فروش سازمان با هدف توانمندسازی مشتریان جهت تعامل با سازمان‌ها از طریق ابزارهای متعددی چون وب، تلفن و غیره به کار می‌رود. با توجه به این که شرکت‌ها و سازمان‌ها در ایران با ارائه محصولات و خدمات متنوع از سوی رقبایان و در نتیجه ایجاد رقابت فزاینده، رویکرد خود را از تمرکز بر محصول به سمت تمرکز بر مشتری تغییر داده اند، ایجاد ساز و کارهایی که بتوانند این رویکرد را پشتیبانی کنند ضروری به نظر می‌رسد. یکی از این ابزارها، پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان است (قره داغی، ۱۳۸۷).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که حفظ مشتری مبحث مهمی است، زیرا از دست دادن مشتری می‌تواند بسیار پرهزینه باشد. نتایج از دست دادن مشتری شامل کاهش درآمد، هزینه بالاتر جذب مشتری جدید و از دست دادن تبلیغات مثبت دهان به دهان است. البته تعدادی از شرکت‌ها که بر استراتژی‌های فروش محصولات جدید تأکید دارند، به طور ناخودآگاه از استراتژی حیاتی مربوط به حفظ مشتریان غفلت می‌ورزند. اگر تأمین‌کنندگان خدمات بدانند که هزینه واقعی از دست دادن یک مشتری به چه میزان سنگین است، تلاش بیشتری برای حفظ آن می‌کنند (Huang, 2008).

## ضرورت تحقیق

با توجه به این که نفوذ بیمه در کشور ما روز افزون می‌باشد برای افزایش توجه مردم به ریسک‌ها و خطرهایی که آن‌ها را تهدید می‌کند و روش‌های مقابله با این خطرها، شرکت‌های بیمه باید از روش‌های نوین نیز در کنار سایر روش‌ها استفاده نمایند تا از این طریق بیمه هرچه بیشتر جای خود را در میان اقشار مردم باز کند. از آنجایی که صنعت بیمه به سرعت تغییر می‌کند و فناوری اطلاعات به طور فزاینده در شرکت‌های بیمه نفوذ می‌کند روش‌های نوینی چون CRM این توانایی را دارد که اطلاعات مربوط به مشتریان را سریعاً جمع‌آوری کرده، ارزشمندترین مشتریان را مشخص نماید و با ارائه خدمات خاص باعث افزایش حس وفاداری آن‌ها بشود. هم‌چنین این سیستم باعث کاهش هزینه ارائه خدمت به مشتریان نمی‌شود و امکان دسترسی به مشتریان مشابه را تسهیل می‌کند. امروزه به دلیل افزایش رقابت، وجود تجارت الکترونیک، مشغله بالای سیستم اطلاعات، نیاز به اطلاعات دقیق، انجام تجزیه و تحلیل ویژه، CRM یکی از موارد مورد توجه می‌باشد.

## هدف تحقیق

بررسی مقایسه ای مطالعات تجربی صورت گرفته در داخل و خارج و تعیین عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی CRM در شرکت های بیمه و ارائه پیشنهادات کاربردی.

## مروری بر ادبیات نظری

### اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری و لزوم به کارگیری آن

پس از آن که رایش هلد و زاسر<sup>۱</sup> توانستند تأثیر قابل توجه افزایش اندک نرخ حفظ مشتری<sup>۲</sup> بر افزایش سودآوری سازمان را به تصویر بکشند، توجه محافل علمی به لزوم مدیریت ارتباط با مشتریان جلب شد. با انجام تحقیقاتی که حاکی از هزینه‌های پایین حفظ مشتریان کنونی در قیاس با هزینه‌های سرسام‌آور جذب مشتریان جدید<sup>۳</sup> بود اهمیت مقوله مدیریت ارتباط با مشتری بیش از پیش افزایش یافت. بر اساس نظر محققانی چون وایت اقتصاد نوظهوری در حال شکل‌گیری است که در آن ارتباط میان خریدار و فروشنده نقش تعیین‌کننده ایفا می‌کند (White, 2000). جذب، راضی نگه‌داشتن و حفظ مشتریان به چالش اصلی بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. از این رو تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها جهت مدیریت کارا و اثر بخش حجم بالای تعاملات خود با مشتریان به بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری روی آورده‌اند. طبق گزارشی از گارتنر سازمان‌هایی که قادرند از مدیریت ارتباط با مشتری به نحوی اثر بخش بهره‌گیرند، یقیناً رهبران بازار خواهند بود و نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری از بالاترین نرخ‌های بازگشت یک پروژه است (کرامتی و همکاران، ۱۳۸۸).

در حال حاضر مدیریت ارتباط با مشتری خود را به عنوان ابزاری ضروری برای کسب و کارها مطرح ساخته است زیرا مدیریت ارتباط با مشتری هر سازمانی را از طریق جمع‌آوری منابع اطلاعاتی در خصوص ایده‌های محصولات و ایجاد توانایی برای شناسایی و کشف راه‌حلهایی جهت مسائل و مشکلات مشتریان از دیگر رقبای آن متمایز می‌سازد. مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند فاصله بین سازمان و مشتریان را از طریق کسب موفقیت‌های سازمانی و وفاداری مشتری، ارائه خدمات بهتر جمع‌آوری اطلاعات صحیح و یادگیری سازمانی کاهش دهد (Sherif, 2007)

<sup>1</sup> Reichheld & Sasser 1990

<sup>2</sup> Customer Retention

<sup>3</sup> Customer Acquisition

## مدل‌های عوامل موفقیت در مدیریت ارتباط با مشتری

همان‌طور که در بخش تعریف مدیریت ارتباط با مشتری نیز اشاره شد، مدیریت ارتباط با مشتری مجموعه‌ای از عواملی است که در اثر تعامل مؤثر و هماهنگ با یکدیگر به موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری منجر می‌شوند.

**مدل مندوزا و همکاران:** در سال ۲۰۰۶ مدلی مبنی بر عوامل کلیدی موفقیت (CSF) پیاده‌سازی استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری پیشنهاد نموده‌اند که مورد تصدیق قرار گرفت و به عنوان مدلی معتبر تایید شد. این مدل از ۱۳ عامل (حمایت و پشتیبانی مدیران عامل، ایجاد تیم‌های چند وظیفه‌ای، تعریف اهداف، انسجام میان بخش‌های داخلی، ابلاغ استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری به کارکنان، تعهد کارکنان، مدیریت اطلاعات مشتری، خدمات مشتریان، اتوماسیون فروش، اتوماسیون بازاریابی، حمایت از مدیران عملیاتی، مدیریت تماس با مشتریان، یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی) به همراه ۵۵ شاخص جزئی آن‌ها تشکیل شده است که می‌تواند به عنوان راهنمایی برای سازمان‌هایی که قصد پیاده‌سازی استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری را دارند مورد استفاده قرار گیرد. این عوامل ۳ بعد کلیدی از هر استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری (افراد- فرایند- تکنولوژی) را پوشش می‌دهد.

**مدل لیند گرین:** در این مدل ۱۰ عامل کلیدی در پیاده‌سازی موفق مدیریت ارتباط با مشتری در نظر گرفته شده است: افراد، فرهنگ، فرایند مدیریت ارتباط، مدیریت دانش، تکنولوژی اطلاعات، سازمان، استراتژی برند، استراتژی مشتری، استراتژی تعامل با مشتری، استراتژی ایجاد ارزش.

**مدل الماس لوی:** در این مدل ۴ دسته متغیر سازمانی در نظر گرفته شده است: تکنولوژی، ساختار سازمانی، افراد، فرایند.

**مدل اوکر و مودامبی:** اوکر و مودامبی مدل نظریه‌ای را به منظور ارزیابی آمادگی سازمان برای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری طراحی کرده‌اند که سه بعد فکری، اجتماعی و تکنیکی و در نه گروه تشکیل شده است. در این مدل بعد فکری شامل گروه‌های استراتژی، ساختار و برنامه‌ریزی است؛ بعد اجتماعی شامل فرهنگ، تعاملات ذینفعان و دانش قلمرو کاری است، و بالاخره بعد تکنیکی در بر گیرنده گروه‌های برنامه کاربردی مدیریت ارتباط با مشتری، توانمندی‌های IT و مدیریت دانش می‌باشد.

**مدل کیم و پن:** این تئوری با استفاده از تئوری‌های اجرای سیستم‌های اطلاعاتی بسط و گسترش پیدا کرده است که در آن ۱۰ عامل حیاتی برای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در چهار گروه بیان شده است:

تعهد سازمانی (استمرار تلاش‌ها، حمایت مدیریت، سرمایه‌گذاری منابع، مشارکت کاربر) مدیریت پروژه (مدیریت ملزومات، مهارت تیم پروژه، مدیریت تغییر)، فرایند، تکنولوژی (طراحی IS، درک IS)

**مدل اید:** ۱۰ عامل حیاتی در سه بخش عوامل استراتژیکی و عوامل تاکتیکی و عوامل عملیاتی اید در سال ۲۰۰۷ بیان شد. این مطالعات در صنعت بانکداری صورت گرفته است و عبارتند از: حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، توسعه یک استراتژی واضح مدیریت ارتباط با مشتری، وضوح چشم‌انداز و حیطه پروژه، الگوبرداری، قبول توسط کارکنان، گزینش نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری، انسجام با سایر سیستم‌ها، آموزش، برنامه واقع بینانه اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، شخصی سازی و داده‌کاوی.

**مدل کرتو و لی:** هدف این مطالعه ایجاد یک مدل تحقیقاتی است که به مدیران کمک می‌کند تا عوامل حیاتی مدیریت ارتباط را بهتر شناسایی نماید. مبنای این مدل شامل منافع استراتژیکی و عملیاتی دریافت شده، حمایت مدیران ارشد، آمادگی تکنولوژیکی، ظرفیت مدیریت دانش، تمرکز، تمرکز داخلی می‌باشد.

**مطالعات کینگ و برگس:** کینگ و برگس، مدل‌های عوامل حیاتی مدیریت ارتباط با مشتری و EPR را مقایسه کرده‌اند. عوامل شناخته شده توسط این نویسندگان عبارتند از: حمایت مدیریت ارشد، ارتباطات استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری، ظرفیت مدیریت دانش، تمایل به تسهیم داده‌ها، تمایل به فرایند تغییر، آمادگی تکنولوژیکی، تغییر فرهنگی/ مشتری محوری، ظرفیت تغییر فرایندی، ظرفیت انسجام سیستم‌ها.

## مزایای مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری به سازمانها کمک می‌کند تا نیازهای مشتریان را بهتر درک کنند و در نتیجه بتوانند این نیازها را با بهبود فرآیندهای سازمانی در زمان مناسب برآورده سازند (The ABCs of CRM).

ریچارد و جونز<sup>4</sup> در تحقیقی که در سال ۲۰۰۶ بر روی ۲۶ تحقیق انجام شده قبل از سال ۲۰۰۶ انجام داده اند، لیستی از منافع که از مدیریت ارتباط با مشتری انتظار می‌رود تهیه کرده‌اند آن‌ها در نهایت هفت مزیت اصلی را از میان همه مزایای اشاره شده انتخاب کرده‌اند. این موارد به شرح زیر می‌باشند:

- بهبود در قابلیت مورد هدف قرار دادن مشتریان سودآور
- یکپارچگی کانال‌های ارتباطی با مشتریان
- بهبود در کارایی و اثر بخشی نیروی فروش
- شخصی‌سازی پیام‌های بازاریابی
- متناسب سازی (ویژه سازی) خدمات و محصولات
- بهبود کارایی و اثر بخشی ارائه خدمات به مشتری
- بهبود قابلیت قیمت گذاری

ایده اصلی CRM کمک به بنگاه‌ها برای استفاده از تکنولوژی و منابع انسانی در به دست آوردن دیدی بهتر نسبت به رفتارهای تجاری و ارزشی است که هر مشتری برای سازمان ایجاد می‌کند. در صورتی که یک سیستم CRM بتواند مطابق با ایده بالا عمل کند، سازمان قادر خواهد بود:

- خدمات بهتری به مشتریان ارائه دهد.
- بازدهی و اثربخشی مراکز تلفنی تماس با مشتری را افزایش دهد.
- ارائه محصولات جنبی مؤثرتر خواهد بود.
- کارمندان فروش را در عقد سریع‌تر قراردادهای فروش یاری دهد.
- فرآیندهای فروش و بازاریابی را تسهیل کند.
- مشتریان جدیدی برای خود پیدا کند.
- گردش مالی مشتریان خود را افزایش دهد.

## مزایای CRM برای شرکت های بیمه

مزایای مدیریت روابط مشتری برای شرکت‌های بیمه را می‌توان به دو گروه مزایای سخت افزاری، که شامل درآمد و کاهش هزینه‌هاست، و مزایای نرم‌افزاری، که شامل افزایش رضایت‌مندی مشتری است، تقسیم کرد.

شرکت‌های بیمه از طریق افزایش حجم فروش می‌توانند درآمدشان را افزایش دهند. روش های افزایش حجم فروش که به کمک CRM صورت می‌گیرد عبارتند از:

- کسب مشتریان جدید
- تشویق مشتریان کنونی به خرید بیشتر بیمه
- تشویق مشتریان به خرید بیمه نامه‌های جدید

<sup>4</sup> Richard & Jones 2006

- حفظ مشتریان برای مدت طولانی‌تر
- توسعه کانال‌های فروش

## مروری بر تحقیقات تجربی داخل و خارج

**بابایی نژاد ۱۳۸۷** در پایان‌نامه خود با عنوان عوامل مؤثر در پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های بیمه "به بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های بیمه (مطالعه موردی شرکت سهامی بیمه ایران) پرداخته است. محقق با بررسی مطالعات انجام شده مدل ۴ بعدی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری را که دارای عوامل "تمرکز بر مشتریان کلیدی"، "سازماندهی مناسب"، "استفاده از مدیریت دانش" و "تکنولوژی" می‌باشد انتخاب نموده و مورد استفاده قرار داده است. با استفاده از ابزار پرسش‌نامه و نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای کار تکمیل پرسش‌نامه‌ها انجام گرفته است و در نهایت طی آزمون‌هایی که بر اساس نتایج پرسش‌نامه از عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری به عمل آمده است، دلایل و شواهد کافی برای داشتن آمادگی در زمینه پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت بیمه ایران در مورد هیچ‌کدام از عوامل چهارگانه مذکور بدست نیامده است.

**پورهایمی سیکارودی ۱۳۸۹** در پایان‌نامه خود با عنوان عوامل کلیدی توفیق در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در شرکت‌های بیمه به شناسایی عوامل حیاتی برای موفقیت اجرای مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته است. محقق پس از مطالعه مدل‌های مختلف در مورد زمینه تحقیق ۲۲ متغیر را شناسایی کرد و با توجه به آن‌ها پرسشنامه طراحی شده است. جامعه آماری پژوهش فوق شرکت‌های بیمه مشتمل بر ۱۳۵۲۴ نفر می‌باشند و نمونه گرفته شده ۳۰۰ نفر می‌باشند. عوامل شناسایی شده به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری توسط محقق عبارتند از ۱- عامل استراتژیک ۲- عامل مهندسی مجدد ۳- عامل مدیریتی عامل استراتژیک شامل فرهنگ، ساختار، مدیریت روابط، همکاری و هماهنگی بین واحدها، ارتباط دو طرفه، بودجه، علاقه کارکنان و استراتژی می‌باشد و عامل مهندسی مجدد شامل اینترنت، وجود بانک اطلاعاتی، فرایندها و رویه‌ها، تکنولوژی اطلاعات، کارکنان و مدیریت دانش می‌باشد و عامل مدیریتی شامل چشم‌انداز، مشتری‌مداری، برنامه ریزی، حمایت مدیریت، نفع طرفینی، مقاومت در برابر تغییر و ارزیابی است.

در نهایت نتیجه به دست آمده حاکی از آن است که فرهنگ دارای بالاترین مرتبه اولویتی و استراتژی در پایین‌ترین سطح قرار دارد. پس از فرهنگ، ساختار از اهمیت زیادی نسبت به سایر متغیرها برخوردار است. در بین متغیرهای تشکیل‌دهنده عامل فناوری اطلاعات نیز دارای اولویت بندی خاص هستند و اینترنت، وجود بانک اطلاعاتی، فرایندها و رویه‌ها، تکنولوژی اطلاعات، کارکنان، مدیریت دانش، مدیریت تغییر به ترتیب از نظر پاسخ‌دهندگان در اولویت قرار می‌گیرند. همچنین میان متغیرهای عامل مدیریتی اولویت بندی وجود دارد و در این ارتباط چشم‌انداز در بالاترین اولویت و ارزیابی در پایین‌ترین سطح اولویت قرار دارد. یافته‌های این تحقیق با تحقیقات دیگر سازگاری دارد. در مدل لیند گرین که ۱۰ عامل کلیدی شناسایی شده بود با عوامل مدیریتی هم‌پوشانی دارد. عوامل استراتژیک و عوامل فناوری اطلاعات با متغیرهای کلیدی شناسایی شده توسط مندوزا هم‌خوانی دارد. مدل پژوهش متغیرهای شناسایی شده توسط مدل اوکر و دامبی را پوشش می‌دهد. متغیرهای حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، استراتژی، چشم‌انداز، مقاومت در برابر تغییر، همکاری و هماهنگی، مدیریت دانش، برنامه‌ریزی، وجود بانک اطلاعاتی که در مدل اید بیان شده است در این مدل پژوهشی نیز وجود دارند. متغیرهای شناسایی شده در مدل کینگ و برگس در این مدل پژوهشی نیز وجود دارند با این تفاوت که در طبقه‌بندی خاصی ارائه نشده‌اند.

**طرزی و بلوریان تهرانی ۱۳۹۱** در مقاله خود با عنوان "بررسی عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های بیمه (مطالعه موردی: بیمه سامان)" به اندازه‌گیری عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت ارتباط با مشتری CRM در شرکت‌های بیمه و به طور موردی شرکت بیمه سامان و شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت بیمه سامان در زمینه پیاده‌سازی CRM می‌باشد. پس از انجام مطالعات مبانی نظری و مدل‌های مختلف، مدل ۴ بعدی عوامل موفقیت در پیاده‌سازی CRM که دارای عوامل "تمرکز بر مشتریان کلیدی"، "سازماندهی متناسب"، "استفاده از مدیریت دانش" و "تکنولوژی" می‌باشد، انتخاب شد. روش به کار برده شده در این تحقیق از

لحاظ هدف کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - تحلیلی می‌باشد که بدین منظور از روش پیمایشی برای توصیف متغیرهای تحقیق و تبیین روابط بین آن‌ها استفاده کرده‌اند جامعه آماری این تحقیق کلیه کارشناسان، مدیران و معاونین مرکز بیمه سامان در شهر تهران است، از این تعداد جامعه آماری که ۱۹۱ نفر بوده، ۱۲۸ نفر بر اساس فرمول کوکران در نظر گرفته شد و پرسش‌نامه بین آنها توزیع گردید. نتایج حاصل از آزمون‌های به کار گرفته شده آماری تی‌استیوندت و فریدمن برای رتبه‌بندی عوامل در این تحقیق نشان داد که شرکت بیمه سامان در دو مؤلفه تکنولوژی و مدیریت دانش وضعیت خوب و قابل قبولی داشته و دارای نقطه قوت است ولی در مؤلفه تمرکز بر مشتریان کلیدی به نسبت دو مؤلفه دیگر ضعیف‌تر عمل کرده است. همچنین وضعیت شرکت در مؤلفه سازماندهی متناسب نسبت به دیگر مؤلفه‌ها به صورت متوسط بوده است. به‌جاست که مسئولین ذیربط در حوزه تمرکز بر مشتریان کلیدی توجه بیشتری را مبذول بدانند، در غیراینصورت عملکرد ضعیف شرکت در این حوزه می‌تواند تلاش‌های دیگر بخش‌ها را تحت شعاع قرار داده و از اثربخشی آن‌ها بکاهد.

**سالارزهی و امیری ۱۳۹۰** در مقاله خود با عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر استقرار فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های بیمه" پس از بررسی مبانی نظری تحقیق، پرسش‌نامه تحقیق طراحی شده و پس از تأیید روایی و پایایی آن نسبت به جمع‌آوری داده‌ها از جامعه آماری که مدیران و کارشناسان شرکت‌های بیمه شهر شیراز می‌باشد، اقدام گردیده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که چهار عامل تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی، توجه به مدیریت دانش، سازماندهی فرایندهای کسب و کار و برخورداری از فناوری مدرن و به روز در استقرار موفقیت آمیز فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های بیمه تأثیرگذار است. همچنین مشخص گردید که سازماندهی فرایندهای کسب و کار نیازمند توجه بیشتری در مقایسه با سایر عوامل می‌باشد.

**ردی و همکارانش ۲۰۰۹** در مقاله خود تحت عنوان: "CRM بعدی جدید برای موفقیت صنعت بیمه" به بررسی وضعیت صنعت بیمه هندوستان پرداخته‌اند و پس از تشریح قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری در دنیای کسب و کار امروزی مزایای آن را برای صنعت بیمه چنین عنوان کردند:

- موفقیت در صنعت بیمه از روابط مثبت با مشتریان ناشی می‌شود. جمع‌آوری و حفظ پروفایل مشتریان و ارائه خدمات سفارشی شده به مشتریان که نیازهای آن‌ها را بر طرف نماید و کسب وفاداری آنان در صنعت بیمه بسیار مفید است.
- مدیریت ارتباط با مشتری مؤثر محصول را جهت رفع نیازهای مشتری از طریق کوتاه کردن چرخه توسعه محصول ممکن می‌سازد.
- بهره‌وری و عملکرد فروش تحت کنترل قرار می‌گیرد.
- امکانات نرم‌افزاری مدیریت ارتباط با مشتری روابط مثبت و مناسب را تحکیم می‌بخشد و فرایندهای کاری را به حالت استاندارد در می‌آورد.
- ساختار سازمانی بهبود می‌یابد.
- پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع و بهبود در حوزه مالی و پیشرفت کارکنان از موفقیت‌های مورد انتظار این استراتژی است.
- مدیریت ارتباط با مشتری نیازمندی‌های صنعت بیمه را از طریق امکانات تکنولوژیک خود بر طرف می‌سازد.

**سوالسکی<sup>۶</sup> ۲۰۰۱** در مقاله خود تحت عنوان "پنج ضرورت مدیریت ارتباط با مشتری برای صنعت بیمه" بیان می‌کند که برای برنامه‌ریزی و اجرای موفقیت‌آمیز یک استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری، شرکت‌های بیمه بایستی پنج مساله اصلی و لازمه مدیریت ارتباط با مشتری را بفهمند و درک کنند. این موارد عبارتند از:

- ۱- درک محرک‌های مدیریت ارتباط با مشتری: چندین عامل مدیریت ارتباط با مشتری را به ضرورتی برای شرکت‌های بیمه تبدیل کرده تا بتوانند در اقتصاد دیجیتالی موجود فعالیت کنند. این عوامل در سه دسته کلی زیر قرار می‌گیرند:
- مصرف‌کننده توانمند شده

<sup>5</sup>Reddy

<sup>6</sup>Sowalskie



- افزایش رقابت
- اینترنت و کسب و کار الکترونیک

## ۲- درک چگونگی سازماندهی به منظور CRM :

مدیران عامل شرکت‌های بیمه به مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان ابزاری جهت بهبود کارایی عملیاتی و توسعه مزیت‌های رقابتی می‌نگرند. برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری بیمه‌گران باید روی مشتری تمرکز داشته باشند و از حالت تمرکز بر روی محصول به سوی تمرکز بر مشتری حرکت نمایند. شرکت‌ها همچنین باید از استراتژی‌های شخصی‌سازی انبوه به جای استراتژی‌های بازاریابی انبوه استفاده نمایند تا بتوانند محصولات و خدمات خود را با نیازهای مشتریان همراه و هماهنگ سازند. تکنولوژی امکانات شخصی‌سازی انبوه را فراهم ساخته است اما باید استراتژی‌های مناسبی حول محور تکنولوژی ایجاد شود تا کارایی بازاریابی را فراهم آورد. همچنین بایستی بر تجربه خرید مشتری از طریق نقاط تماس در طول چرخه عمر مشتری تمرکز داشت تجربه مشتری مهمترین عامل تمایز کننده بیمه‌گرانی خواهد بود که در تفکر حفظ مشتریان سودآور هستند. بیمه‌گران بایستی صرف‌نظر از نوع کانال ارتباطی، محصولات و خدمات شخصی‌سازی شده و هماهنگی را به مشتریان تحویل دهند. بدین منظور لازم است تا تمامی کانال‌های ارتباطی موجود شرکت‌ها برای هماهنگی بهتر مورد آموزش قرار گیرند.

## ۳- شناسایی نیازهای تکنولوژیک مدیریت ارتباط با مشتری و فراهم ساختن آنها :

در گذشته شرکت‌های بیمه از تکنولوژی‌های جدید به کندی استفاده می‌کردند و این موضوع باعث می‌شد تا بسیاری از شرکت‌های بیمه در جایگاهی قرار می‌گرفتند که نمی‌توانستند خود را به طور مناسبی جهت ارتباط با مشتریان جدید مجهز سازند. اما امروزه شرکت‌های بیمه در حال به‌سازی زیرساخت‌های تکنولوژیک خود هستند تا از این طریق به سمت شناخت مشتری و نزدیکی به آن‌ها حرکت کنند. شرکت‌های بیمه بایستی یک دید کلی نسبت به تکنولوژی CRM خود داشته باشند تا اطمینان حاصل کنند که سرمایه‌گذاری‌های امروز آن‌ها در زمینه تکنولوژیک با سرمایه‌گذاری‌های آینده شرکت در این زمینه یکپارچه و هم‌راستا باشد. برای مثال شرکت‌های بیمه بایستی روش‌های قبلی ارتباط با مشتری نظیر تلفن و فاکس و ایمیل را با یکدیگر یکپارچه سازند و کانال‌های موجود را از طریق تکنولوژی‌های جدید نظیر امکانات چت کردن، تلفن‌های اینترنتی و ... گسترش دهند تا از این طریق بتوانند گستره وسیعی از انواع ارتباطات را فراهم سازند تا با تمامی انواع مشتریان مرتبط شوند.

## ۴- درک ارزش شرکای تجاری:

در فضای رقابتی امروزه شرکت‌های بیمه بایستی اهمیت افراد متخصص در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری، تکنولوژیست‌ها و دیگر تحلیل‌گران بازار و منابع را که توانایی ارائه طرح‌های مناسب جهت بهبود مزایای رقابتی را دارند درک کنند و سعی کنند تا با آن‌ها ارتباط و اتحاد مناسبی داشته باشند.

## ۵- درک صحیح از منافع مدیریت ارتباط با مشتری:

حرکت به سمت مشتری محوری سبب افزایش درآمد سازمان، کارایی کارمندان و سودمندی می‌شود، همچنان که ارزش سهام سازمان را افزایش می‌دهد. مدیریت ارتباط با مشتری از طریق تولید درآمد مستقیم یا غیر مستقیم بر خطوط بالای سازمان تأثیر می‌گذارد. شرکت‌های بیمه می‌توانند با توسعه کانال‌های خود و خدمات ارائه شده میزان حفظ مشتریان خود را افزایش دهند. مدیریت ارتباط با مشتری از طریق کاهش هزینه‌ای مستقیم و غیر مستقیم بر فعالیت خطوط پایینی سازمان اثر می‌گذارد. به طور کلی از طریق مدیریت ارتباط با مشتری شرکت‌های بیمه می‌توانند کارایی عملیاتی، سرعت پاسخ‌گویی به بازار و مؤثر بودن خدمات و توزیع خود را افزایش دهند.

**تحقیقات هاروارد:** مشتریانی که تجربه خوبی ندارند، آن را به ۱۱ نفر بازگو کرده و آن‌ها را به سوی رقیب می‌کشاند؛ ولی آن‌هایی که تجربه خوب دارند، فقط برای ۳ نفر تبلیغ می‌کنند. از طرفی فقط ۴ درصد از مشتریان ناراضی شکایت می‌کنند ولی به طور متوسط مشکل‌شان را به ۹ نفر بازگو می‌کنند.

**Fortune 500:** مطالعات جدید نشان می‌دهد که سازمان‌های موفق دنیا در هر پنج سال ۵۰٪ مشتریان خود را به علت قصور در ارائه خدمات پس از فروش از دست می‌دهند.

**Harvard Business Review:** هزینه‌های بازاریابی در جهت یافتن یک مشتری جدید ۵ برابر بیشتر از هزینه نگهداری مشتریان کنونی است.

هزینه بدست آوردن یک مشتری تازه بسیار سنگین است. از سوی دیگر، از دست دادن یک مشتری تنها به معنای محروم شدن از خرید و درآمد تمام عمر از وی نیست. بنا به یافته‌های Tarp، واحد پژوهش وزارت بازرگانی ایالات متحده، هر مشتری ناخشنود برداشت خود از بنگاه را دست کم به ۱۱ نفر منعکس می‌کند و این زنجیره موجب از دست رفتن بخش بزرگی از مشتریان نهان (بالقوه) آن سازمان می‌گردد.

**Galbright، مشتریان ناراضی، ۱۹۹۹:** ۹۸ درصد مشتریان ناراضی، بدون شکایت به سمت رقبا می‌روند.

**تحقیقات TIEP، مدیریت شکایت:** امکان این که ۹ تا ۳۷ درصد از مشتریان، از خدماتی که دریافت کرده‌اند عصبانی و خشمگین بوده ولی شکایت نکرده‌اند، دوباره مراجعه کنند، بسیار اندک است؛ اما اگر به شکایات آنها فقط گوش بدهیم، مراجعات بعدی ۵۰ درصد بیشتر می‌شود. شکایت مشتریان بیانگر اهمیتی است که آن‌ها برای ما قائل هستند و برعکس، فقدان شکایت، خطر جدی و دلیل دور شدن مشتری از ما می‌باشد. به همین منظور باید مدیریت صحیحی بر نحوه دریافت و رسیدگی به شکایت مشتریان اعمال گردد.

در سال‌های اخیر، با گسترش رقابت و اشباع شدن بسیاری از بازارها، شرکت‌ها با این واقعیت روبرو شدند که دیگر مانند گذشته با یک نظام اقتصادی رو به گسترش و بازارهای درحال رشد روبرو نیستند. امروزه هر مشتری ارزش ویژه خود را دارد. یک سازمان مشتری‌مدار بدون ایجاد ارتباط مناسب با مشتریان خود نمی‌تواند موفقیتی حاصل کند.

امروزه سیاست‌های راهبردی و تجاری برای توسعه ارتباط با مشتریان و حفظ بهبود وفاداری و افزایش اعتماد مشتریان نسبت به سازمان متمرکز شده است. مشتریان ماندگار عمدتاً خریدهای خود را گسترش می‌دهند و لذا هزینه فروش به این‌گونه مشتریان بسیار پایین‌تر از مشتریان جدید یا بالقوه است. همچنین مشتریان ماندگار همواره سازمان را به دیگران توصیه می‌کنند.

تأمین رضایت مشتری به تدریج سبب ایجاد حس وفاداری و اعتماد به سازمان در مشتری خواهد شد. یک مشتری وفادار، علاوه بر آن که بارها و بارها جهت خرید مجدد محصولات و استفاده از خدمات، به سازمان مورد علاقه خویش رجوع می‌کند به عنوان یک عامل مضاعف در زمینه تبلیغ محصولات و خدمات سازمان، از طریق توصیه و سفارش به خویشاوندان، دوستان و یا سایر مردم، نقشی حائز اهمیت در ارتقای میزان سودآوری و بهبود تصویر سازمان در ذهن مشتریان بالقوه ایفا می‌کند.

در CRM به دست آوردن اعتماد مشتری همواره باید یکی از اهداف اولیه در راه ایجاد رابطه بلند مدت با مشتریان باشد. فقط در صورت برقراری اعتماد، بین مشتری و فروشنده امکان تبادل اطلاعات بوجود می‌آید. در دنیایی که میزان وفاداری مشتریان به کالاها و خدمات روز به روز کمتر می‌شود، تنها راه حفاظت از موقعیت رقابتی، داشتن روابط مبتنی بر اعتماد با مشتریان است. در غیر این صورت، تنها راه باقی‌مانده برای فروشنده رقابت بر مبنای قیمت خواهد بود.

قیمت‌ها وسیله‌ای برای تعیین رفتار و هدایت مصرف‌کنندگان در خصوص تأمین و خرید کالاها هستند. به عبارت دیگر قیمت‌ها نقش مهمی در تخصیص کالاها به مصرف‌کنندگان با توجه به محدودیت بودجه‌ای آن‌ها دارند. به طور کلی قیمت محرک جدی و تأثیرگذار در تصمیمات خرید می‌باشد ولی باید به این نکته توجه داشت که قیمت پایین در بعضی مواقع باعث کاهش اعتماد مشتری در خصوص کیفیت می‌گردد، باید توجه داشت همواره جلب اعتماد مشتری باید در اولویت کاری قرار گیرد.

ارائه خدمات به مشتری، مجموع فعالیت‌هایی است که هدف آن جلب رضایت مشتری برای تداوم کسب و کار شرکت و یا اطمینان از برآورده شدن انتظارات مشتری از کالای فروخته شده به وی است. ارائه خدمات بهتر به مشتریان، باعث تکرار خرید و تبلیغات مؤثر مشتریان وفادار خواهد شد.

کارشناسان اقتصادی و اجتماعی معتقدند که وقتی یک کالای تجاری با برند ویژه خود در بازارهای مصرف موجب جلب اعتماد خریداران می‌شود، در واقع باعث وفاداری مصرف‌کنندگان به تداوم خرید آن کالا شده است.

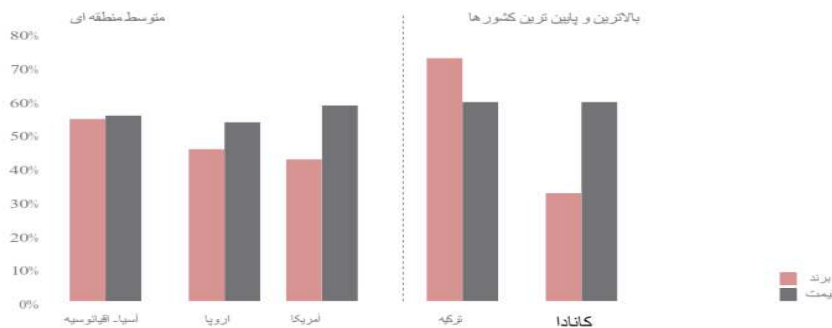
یافته‌ها نشان می‌دهد که قیمت عامل مهمی در خرید بیمه‌نامه‌های غیرزندگی است ولی تنها عامل انتخاب کالا نیست. عوامل دیگری مانند برند، خدمات و سهولت دستیابی مهم‌تر از قیمت می‌باشند. امروزه مشتریان به اطلاعات کافی دسترسی دارند و به تبع آن حق انتخاب‌های زیادی را برای خود می‌بینند و با تغییر حق بیمه به راحتی بیمه‌گر خود را به شرکت بیمه‌ای رقیب تغییر می‌دهند. با وجود این که قیمت، یک محرک کلیدی محسوب می‌شود، ولی مشتریان علاوه بر آن انتظار ارائه خدمات بهتر و سهولت دستیابی را از سوی شرکت بیمه دارند.

### نمودار ۱- عوامل مهم در خرید بیمه‌های غیرزندگی

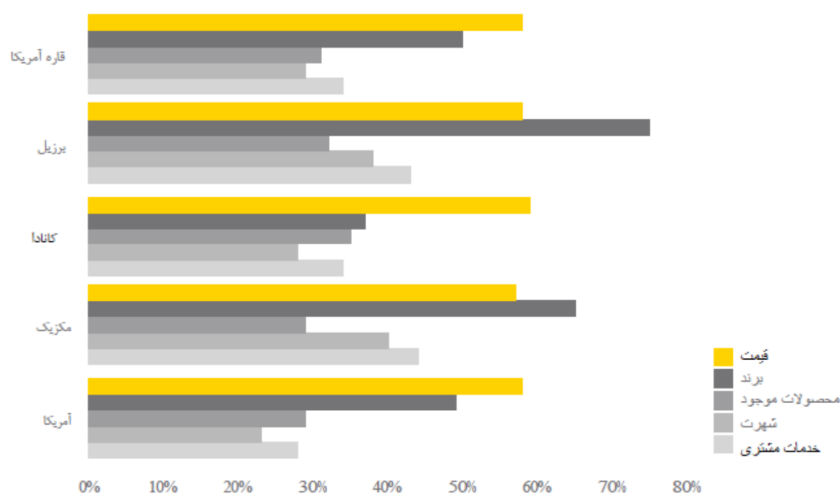


در برخی از مناطق برند و شهرت معیارهای بسیار مهمی محسوب می‌شوند. در بازارهای بسیار رقابتی قیمت‌ها بسیار شفافند لذا تمایل برای همگرایی قیمت وجود دارد. این امر موجب می‌شود تا عوامل غیر قیمتی مانند برند و شهرت معیار مهم‌تری در تحقیقات مشتریان محسوب شوند. یافته‌ها نشان می‌دهد که در سراسر آمریکا قیمت (۵۸٪) عامل اصلی در تصمیم‌گیری افراد برای خرید و پس از آن برند ۴۲٪، شهرت ۲۹٪، خدمات خوب به مشتریان ۳۴٪ و توانگری مالی ۲۵٪ است.

### نمودار ۲- عوامل موثر بر خرید در بیمه‌های غیر زندگی در جهان



## نمودار ۳- عوامل موثر در انتخاب بیمه گر در آمریکا



برند، توانگری مالی و ارائه خدمات از عوامل بسیار مهم در خرید بیمه‌های غیر زندگی هستند و در برخی مناطق بسیار پر اهمیت‌تر از قیمت هستند.

تحقیقات نشان داده است که مشتریان تمایل دارند تحقیقات زیادی در مورد محصول مورد نظر خود از طریق اینترنت به عمل آورند حتی اگر در نهایت از روش‌های معمولی (غیر اینترنتی) برای خرید اقدام نمایند.

یافته‌ها نشان می‌دهد در کشور هند در بیمه‌های غیر زندگی ۳۱٪ افراد برای خرید محصول مورد نظر خود، در اینترنت جستجو می‌کنند ولی فقط ۱۱٪ از افراد به صورت اینترنتی خرید می‌کنند. در آمریکا ۷٪ افراد از طریق اینترنت خرید می‌کنند که این میزان در اروپا و آسیا-اقیانوسیه ۱۴٪ است.

یک دلیل برای پرهیز از خرید اینترنتی، عدم اطمینان به سایت‌های فروش است. افراد از این که پول به حساب سایت‌ها واریز کنند وحشت دارند. دلیل دیگر سرویس نامناسب مانند پایین بودن سرعت اینترنت می‌تواند باشد. بالا بردن اعتماد افراد از نظر بسترهای امن بانکی و سایت‌های فروش اینترنتی و در نهایت فراهم آوردن محیطی امن برای خرید کاربران همراه با ارائه سرویس‌های متناسب با محصول می‌تواند فرهنگ پرداخت اینترنتی را به مراتب ارتقا دهد. کنترل و نظارت بر سایت‌های فروش برای سوء استفاده‌های احتمالی نیز در همین راستا می‌تواند اثر بخش باشد.

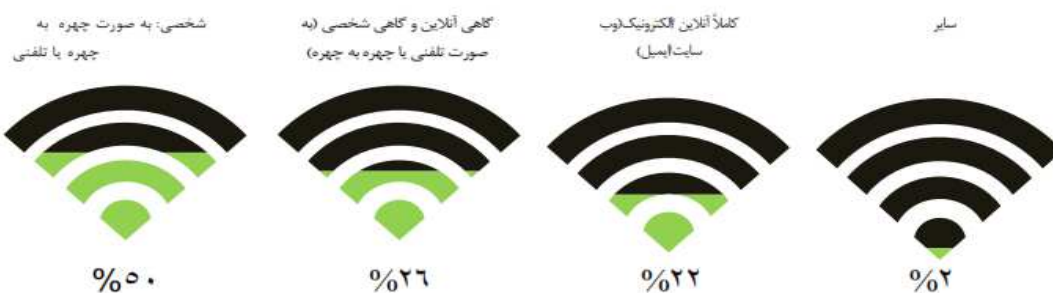
در زمان حال بیش از هر زمان دیگری، بیمه‌گرها باید مراحل و روند عملیات بیمه‌ای را آسان‌تر و سریع‌تر انجام دهند به طوری که فراتر از انتظار مشتریان رفتار کنند. کانال‌های موجود از قبیل تلفن و فکس باید به طور صحیح با کانال‌های ارتباطی جدیدتر از قبیل ایمیل، مرکز تماس، موبایل و خدمات آنلاین و اینترنتی تلفیق شوند.

### نمودار ۴- اثر اینترنت در تحقیق و خرید بیمه‌های غیرزندگی



بیشتر مشتریان هنوز روش‌های آنلاین و شخصی را به صورت آمیخته ترجیح می‌دهند. تکنولوژی جدید باید با کانال‌های موجود ترکیب شود البته این نه فقط در فرآیند فروش بلکه در ارائه خدمات و همچنین خسارت‌ها نیز باید باشد. مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) یک استراتژی است برای کسب آگاهی بیشتر در مورد نیازها و رفتار مشتریان و ارتباط بیشتر با آنان. روشی است جهت شناسایی مشتریان و راضی نگه داشتن و تبدیل آنها به مشتریان همیشگی. مشتریان راضی به صورت ناخودآگاه به یک رسانه بدون هزینه جهت انجام تبلیغات تبدیل می‌شوند. شناسایی انتظارات مشتریان، جز با مراجعه به آنان و دریافت دیدگاه‌های آنان میسر نیست. این امر بر عهده واحد روابط عمومی است که باید از تکنیک‌های آماری (روش تلفنی، روش پستی، روش حضوری) بهره بگیرد و دیدگاه‌های مخاطبان در خصوص عملکرد سازمان یا موسسه را پی‌جویی نماید. اما وظیفه اساسی‌ای که توجه کارشناسان و مدیران روابط عمومی را می‌طلبد، آن است که شناسایی انتظارات مشتریان باید به روز باشد، زیرا عواملی چون بهبود فرآیندها، ظهور تکنولوژی‌های نوین، تغییرات در اولویت‌های مشتریان و ارتقای کیفیت خدمات فراهم شده توسط رقبا باعث می‌شوند که انتظارات مشتریان در طی زمان تغییر یابند. (شیرین رجبی، ۱۳۹۲)

### نمودار ۵- روش‌های برقراری ارتباط برای تمدید



در صنعت بیمه مشتری‌مداری یعنی این‌که بر اساس نیاز مشتری و در کم‌ترین زمان به نیاز مشتری در عملیات صدور بیمه‌نامه و همچنین در موارد بروز خسارت پاسخ داده شود و رضایت وی با پوشش خطرات احتمالی و جبران واقعی خسارت جلب شود. زمان پرداخت خسارت بهترین زمان برای بازاریابی و جذب مشتری است. رفتار غیرحرفه‌ای یک کارمند ممکن است موجب عدم رضایت مشتری و در مواقعی باعث قطع دائم ارتباط مشتری با بیمه‌گر شود. چنین رفتاری از عوارض ضعف اخلاق حرفه‌ای در یک شرکت بیمه شمرده می‌شود.

یافته‌ها نشان می‌دهد که ۵۱٪ از مشتریان در آمریکا احساس می‌کردند که به هنگام خسارت خدمات ضعیفی دریافت کرده‌اند، ۶۷٪ از افراد ادعای خسارتی نداشته‌اند و ۶۶٪ افراد خدمات خوبی به هنگام خسارت دریافت کرده بودند. طبق نظرسنجی از این مشتریان آن‌ها اعلام کردند که بیمه‌گران با افزایش سرعت (۳۳٪) و برقراری روابط بهتر (۳۲٪) می‌توانند فعالیت‌های خود را بهبود بخشند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مشتریان آمریکایی (۶۵٪)، مکزیکی (۶۷٪)، ایالات متحده (۶۷٪)، کانادا (۶۶٪) و برزیل (۵۱٪) در ۵ سال آینده تمایلی به تغییر بیمه‌گر خود ندارند.

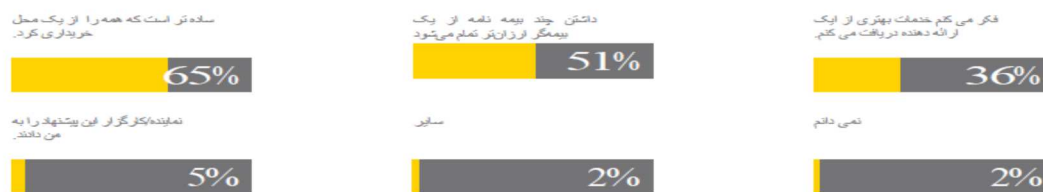
افرادی که تجربه یک خسارت بد را داشته باشند صرف‌نظر از قیمت تمایل دارند که بیمه‌گر خود را عوض کنند. تجربه خوب خسارت، وفاداری مشتری را به دنبال خواهد داشت و باعث ارزشمند شدن برند می‌شود. سازمان‌ها نیاز دارند روی سرویس‌دهی به خسارت‌ها (ارائه خدمات در زمان خسارت) و فرآیند تکنولوژی سرمایه‌گذاری کنند تا خسارت‌ها را مدیریت کرده و هزینه ریسک از دست دادن مشتریان را کم کنند.

#### نمودار ۶- درصد مشتریانی که در بیمه‌های غیرزندگی تمایل به تغییر بیمه‌گر خود ندارند.



یافته‌ها نشان می‌دهد که در بسیاری از مناطق مشتریان تمایل دارند محصولات بیشتری را از ارائه‌کننده فعلی خود بخرند. در قاره آمریکا ۵۲٪ افراد ترجیح می‌دهند از همان بیمه‌گر قبلی خود خدمات بیشتری خریداری کنند. پایین‌ترین و بالاترین سطح در این مورد به ترتیب کانادا با ۴۹٪ و مکزیک با ۶۲٪ می‌باشند.

#### نمودار ۷- دلایل خرید محصولات بیشتر از یک بیمه‌گر واحد



یافته‌ها نشان می‌دهد در هر دو بخش بیمه‌های زندگی و غیرزندگی مشتریان تمایل دارند محصولات بیشتری از شرکت‌هایی که به آن اعتماد دارند بخرند. مشتریان انتظار دارند که شرکت‌ها برای تمدید محصول یا در هنگام سررسید با آن‌ها تماس بگیرند. تقریباً در بیشتر مناطق،

مشتریان احساس می‌کنند که بیمه‌گران‌شان برای نگه داری آن‌ها هیچ تلاشی نمی‌کنند یا تلاش کمی می‌کنند. مشتریان انتظار دارند که بیمه‌گران‌شان محصولات مرتبط بیشتری با هزینه پایین تر به آن‌ها پیشنهاد کنند.

در قاره آمریکا ۵۱٪ مشتریان معتقدند که بیمه‌گران‌شان هیچ تلاشی برای حفظ آنها نکردند و ۲۴٪ فقط تلاش کمی را اعلام کردند. هر چند ۶۲٪ افراد اعلام کردند که اگر بیمه‌گر یا نماینده بیمه‌شان با آن‌ها تماس بگیرد تمایل به تمدید دارند.

شرکت‌ها مبالغ قابل توجهی را صرف به دست آوردن مشتریان‌شان می‌کنند و هنگامی که آن‌ها را به دست می‌آورند تلاش می‌کنند تا از این سرمایه‌ها حفاظت کنند و می‌خواهند که آنها را خوشحال و بیش از هر چیز وفادار کنند. یافته‌های ما نشان می‌دهد که شرکت‌های بیمه می‌توانند با گوش دادن به صدای مشتری، کسب و کار خود را بهبود بخشند. با تعامل درست با مشتری، در هر بازار فرصتی برای بهبود کسب و کار از جهت جذب مشتریان و تقویت روابط ایجاد خواهد شد. در بیمه‌های غیرزندگی این به این معناست که ارائه تسهیلات و ارزش به وسیله:

- اجتماع کانال‌های آنلاین و آفلاین به طور یکپارچه برای دیدن نیازهای مشتریان روی چرخه عمر محصول.
  - ساخت فروش و تمدید ساده و مناسب برای مشتریان از میان هر یک از کانال یا رسانه انتخابی.
  - درک این که چگونه به فرد خدمات بدهند و به مشتریان نشان دهند که آن‌ها ارزشمند هستند به ویژه در محیط‌های دیجیتالی.
  - تجزیه و تحلیل هزینه خدمت به بخش‌های کوچک مشتری برای درک چگونگی انتظارات خدمات و سودآوری متفاوت به ویژه برای مدیریت ریسک انتخابی و تلاش برای نگهداری.
  - توسعه و مدیریت برندهای (نام تجاری) بیمه برای اطمینان از این که آن‌ها از پیام‌های کلیدی ارزشمند و برقراری ارتباط مؤثر در دنیای دیجیتال حمایت می‌کنند.
- یک نتیجه دیگر اجرای CRM این است که نمایندگان و کارگزاری‌ها به جای این که مشغول کاغذبازی و ورق زدن اطلاعات شوند بیشتر وقت خود را صرف بهبود مدیریت و ایجاد روابط نزدیک با مشتریان و ارائه پیشنهادات لازم به آن‌ها می‌کنند.

## نتیجه گیری و پیشنهادات

ما در محیطی زندگی می‌کنیم که با تشدید روزافزون رقابت، روندهای تجاری به سرعت تغییر می‌کند و به همین جهت به دست آوردن، حفظ و توسعه سود حاصل از مشتریان نیز روزبه‌روز دشوارتر می‌شود. مدیریت ارتباط با مشتری را می‌توان به عنوان رویکردی مبتنی بر مدیریت دانست که سازمان‌ها را قادر می‌سازد مشتریان سودآور را به وسیله مدیریت روابط بر آن‌ها مشخص و جذب نماید و منجر به افزایش حفظ مشتریان گردد و از این طریق بر سودآوری سازمان بیافزاید. مدیریت ارتباط با مشتری به دنبال این است که با ارائه خدمات شخصی به مشتریان خود زمینه رضایت و وفاداری آن‌ها را فراهم کرده تا در چنین عصری که مشتریان به فروشندگان خود وفادار نیستند زمینه حفظ آن‌ها را فراهم نماید. هر سازمانی که بخواهد سطح بالایی از وفاداری مشتریان را به دست آورد باید از کارکنانی با سطح بالایی از وفاداری برخوردار باشد، این امر به این دلیل است که مشتریان خواهان خرید از کارکنانی هستند که ترجیحات و نیازهای آن‌ها را شناخته و به آن متعهدند. برگزاری کلاس‌های آموزشی برای کارکنان در زمینه برقراری ارتباط با مشتریان به منظور توانمند کردن آن‌ها برای داشتن رابطه اثر بخش با مشتریان نیز ضروری است. CRM روشی است جهت شناسایی مشتریان و راضی نگهداشتن و تبدیل آنها به مشتریان همیشگی. مشتریان راضی به صورت ناخودآگاه به یک رسانه بدون هزینه جهت انجام تبلیغات تبدیل می‌شوند. شناسایی انتظارات مشتریان، جز با مراجعه به آنان و دریافت دیدگاه‌های آنان میسر نیست. این امر بر عهده واحد روابط عمومی است که باید از تکنیک‌های آماری (روش تلفنی، روش پستی، روش حضوری) بهره بگیرد و دیدگاه‌های مخاطبان در خصوص عملکرد سازمان یا موسسه را پی‌جویی نماید. اما وظیفه اساسی‌ای که توجه کارشناسان و مدیران روابط عمومی را می‌طلبد، آن است که شناسایی انتظارات مشتریان باید به روز باشد، زیرا عواملی چون بهبود فرآیندها، ظهور تکنولوژی‌های نوین، تغییرات در اولویت‌های مشتریان و ارتقای کیفیت خدمات فراهم شده توسط رقبا باعث می‌شوند که انتظارات مشتریان در طی زمان تغییر یابند.

در تحقیقات صورت گرفته داخلی و خارجی از بین عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی CRM در صنعت بیمه، فرهنگ و استراتژی به عنوان متغیرهای تشکیل دهنده عامل استراتژیک به ترتیب بالاترین و پایین ترین مرتبه اولویت بر موفقیت در پیاده سازی CRM قرار دارند. همچنین

عامل فناوری اطلاعات عامل فناوری اطلاعات نیز دارای اولویت بندی خاص است و اینترنت، وجود بانک اطلاعاتی، فرایندها و رویه‌ها، تکنولوژی اطلاعات، کارکنان، مدیریت دانش، مدیریت تغییر به ترتیب از نظر پاسخ‌دهندگان در اولویت بعدی قرار می‌گیرند. میان متغیرهای عامل مدیریتی اولویت بندی وجود دارد و در این ارتباط چشم انداز در بالاترین اولویت و ارزیابی در پایین‌ترین سطح اولویت قرار دارد. در تحقیق دیگری نیز چهار عامل تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی، توجه به مدیریت دانش، سازماندهی فرایندهای کسب و کار و برخورداری از فناوری مدرن و به روز در استقرار موفقیت‌آمیز فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های بیمه تأثیرگذار است. همچنین مشخص گردید که سازماندهی فرایندهای کسب و کار نیازمند توجه بیشتری در مقایسه با سایر عوامل می‌باشد. بررسی صورت گرفته در شرکت بیمه سامان نشان داد که دو مولفه تکنولوژی و مدیریت دانش به عنوان عوامل موفقیت در پیاده سازی CRM دارای نقطه قوت بوده و در مقابل مولفه تمرکز بر مشتریان کلیدی تأثیر ضعیفی بر موفقیت شرکت مذکور در پیاده سازی CRM داشته است. اگرچه در یکی از تحقیقات انجام شده در شرکت بیمه ایران عوامل "تمرکز بر مشتریان کلیدی"، "سازماندهی مناسب"، "استفاده از مدیریت دانش" و "تکنولوژی" به عنوان عوامل تشکیل دهنده CRM مورد تأیید قرار نگرفتند.

در سایر تحقیقات خارجی صورت گرفته نیز شرکت‌های بیمه باید از تکنولوژی‌های جدید به منظور پشتیبانی از کارایی فعالیت‌های فروش و بازاریابی و ارائه خدمات استفاده کنند که مدیریت ارتباط با مشتری این بهبود را از طریق اتوماسیون بسیاری از فرآیندهای کاری جلو بجه نظیر فروش و بازاریابی فراهم می‌آورد. خدمت بیمه از دیگر خدمات و محصولات دارای تمایز خاصی است و آن در نحوه فروش بیمه است. خدمت بیمه از طریق تماس شخصی گسترده با مشتری به فروش می‌رسد و این مساله اهمیت برقراری ارتباط مناسب را در این حوزه نشان می‌دهد. شرکت‌ها می‌توانند به صورت صحیح و مناسب خدمات قابل قبولی را ارائه دهند که پروفایل و اطلاعات مشتریان خود را داشته باشند. ضمناً برای اجرای صحیح CRM بهتر است پارامترهایی جهت سنجش مقیاس‌های مرتبط با عملکرد مشتری تعیبه گردد.

همچنین گزارش جهانی مشتری مداری نشان می‌دهد که گوش دادن به صدای مشتری، کسب و کار را بهبود می‌بخشد و با تعامل درست با مشتری، در هر بازار فرصتی برای بهبود کسب و کار از جهت جذب مشتریان و تقویت روابط ایجاد خواهد شد.

در راستای بررسی‌های انجام شده پیشنهاد می‌شود به منظور پیاده‌سازی موفق مدیریت ارتباط با مشتری یک بانک اطلاعاتی قوی در مورد مشتریان سازمان ایجاد شود و هر چند وقت یک‌بار آن را به روز نمود. بانک اطلاعاتی همانند حافظه‌ای برای سازمان خواهد بود. از آنجایی که ایجاد یک برنامه مدیریت تغییر مؤثر جهت بهره‌مندی از مزایای مدیریت ارتباط با مشتری ضروری است، از این رو پیشنهاد می‌گردد سازمان از تکنیک‌های مناسب مدیریت تغییر برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات فرهنگی و ساختاری که با پیاده‌سازی سیستم ایجاد می‌شود بهره گیرد.

کارکنان آموزش‌های لازم در زمینه تعامل با مشتری و دوره‌های تخصصی و کاربردی را آموزش ببینند. برای پیاده‌سازی موفق مدیریت ارتباط با مشتری باید نظر کارکنان را به آن جلب نمود و علایق و نیازهای آنها را بگونه‌ای با مدیریت ارتباط با مشتری همسو نمود تا از این طریق بتوان مقاومت آنها را در برابر این تغییر کاهش داد. همچنین تکنولوژی اطلاعات لاینفک CRM می‌باشد، بنابر این به منظور پیاده‌سازی موفق CRM پیشنهاد می‌شود زیر ساخت تکنولوژی اطلاعات به خوبی فراهم گردد و یک پایگاه داده جامعی از مشتریان تهیه شود.



## منابع

۱. دهدشتی شاهرخ، زهره و بابایی نژاد پیروز، سیدمرتضی، ۱۳۸۸، عوامل مؤثر در پیاده‌سازی سیستم مدیریت رابطه با مشتری در شرکت‌های بیمه (شرکت سهامی بیمه ایران)، فصلنامه صنعت بیمه، شماره ۳ و ۴، صص ۳-۳۲.
۲. روح الله تولایی، سیدعبدالله صالح نژاد، مریم حمیدزاده، مبانی و اصول مشتری‌مداری در اسلام.
۳. جمشیدی، اصغر، ۱۳۸۸، مشتری‌مداری و رفتار با مشتری، ناشر: موسسه آراد کتاب.
۴. محمدی، اسماعیل، ۱۳۸۲، مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع، خدمات فرهنگی رسا، چاپ ششم.
۵. رجبی، شیرین، ۱۳۹۲، دانش مشتری‌مداری و رمز موفقیت در سازمان، بانک و اقتصاد، شماره ۱۲۳.
۶. قره داغی، مهدی، ۱۳۸۷، پایان نامه "بررسی عوامل تأثیرگذار بر اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های کوچک و متوسط توریستی استان تهران"، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۷. مهدوی، سیدسعید، ۱۳۸۳، فراتر از رضایت مشتری پیش به سوی جلب وفاداری مشتری: کلید سودآوری بیشتر، نشر سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز مدارک علمی و انتشارات.
۸. مهدوی‌نیا و قدرت پور، سیدمحمد، بهروز (۱۳۸۴) "کارکرد مدیریت روابط با مشتری در حفظ و افزایش مشتریان شرکت‌های بیمه تهران: فصلنامه صنعت بیمه، ش ۷۷، صص ۴۵-۶۰.
۹. محمدی سلطان آبادی، داوود، ۱۳۹۰، "بررسی ضرورت به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و تاثیر آن در توسعه بازار بیمه های عمر از دیدگاه خبرگان و کارشناسان بیمه های اشخاص در شرکت های بیمه ای کشور"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۰. پور هاشمی سیکارودی، سیده فاطمه، ۱۳۸۹، "عوامل کلیدی توفیق در پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در شرکت‌های بیمه"، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۱۱. سالارزهی، حبیب الله، امیری، یاسر، ۱۳۹۰، "بررسی عوامل مؤثر بر استقرار فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های بیمه"، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره دوازدهم، صص ۱۳۱-۱۴۴.
۱۲. طرزی‌نگین، بلوریان تهرانی، محمد، ۱۳۹۱، "بررسی عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های بیمه (مطالعه موردی: بیمه سامان)"، مجله مدیریت بازاریابی، شماره ۱۶.
13. Feinberg, J & Romano, NC 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.
14. Galbreath, J. Rogers, T. (1999), "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty first century business".
15. Hallowell. R., (1996), "the relationship of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study". International Journal of service Industry Management, VOL. 7, NO.4.
16. Huang, W.H., 2008. The impact of other- customer failure on service satisfaction. International Journal of service Industry Management, 19(4), pp.521-36.
17. Peoplesoft, R 2003, Creating a customer- centric insurance enterprise, An Oracle Whithe Paper.
18. Rani. Manisha. (2012), "CRM IN INSURANCE SERVICES". International Journal of Innovations in Engineering and Technology (IJJET)
19. Winer. Russell S., (2001), "A framework for customer relationship management". California management review, vol.43, No.4.
20. Global Consumer Insurance Survey 2012- Global Overview.
21. Global Consumer Insurance Survey 2012- India.
22. Global Consumer Insurance Survey 2012- Americas

23. Global Insurance Outlook 2013
24. [www.bitpipe.com](http://www.bitpipe.com)
25. [www.technologyevaluation.com](http://www.technologyevaluation.com)
26. [www.salesforce.com](http://www.salesforce.com)
27. Richard, K.A., & Jones , E. (2008), "Customer Relationship Management: finding value drivers",*Industrial Marketing Management* , Vol.37,no.2 ,pp. 120-130.
28. Reddy, C.R., Reddy,D. ," CRM : A new dimation for success of insurance industry" ,*International journal of engineering and Management*. 21, pp 392-362.
29. Luise E. Mendoza, Alejandro Mariuse, Maria Perez, Anna C, Griman (2006) "Critical Success Factor for a Customer Relationship Management Strategy", *Information and Software Technology*, Vol. 10, No. 167, Pp 6-10.
30. Sherif, S.J., Newby, M. (2007), " Strategies for successful CRM implementation, information Management & Computer Security, Vol. 15, no.2 pp. 102-115.