



Developing a comprehensive framework for Customer Relationship Management System evaluation: A Case Study of Power Industry

Peyman Akhavan^{1✉}, Majid Dehghan Banadaky², Hadi Farjam³

1- Assistant Professor, Faculty of Management and Industrial Engineering,
Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

2- MSc student of Industrial Engineering, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3- PhD in Strategic Management, Supreme National Defense University, Tehran, Iran.

Abstract:

This research reviews the key factors affecting the concept of Customer Relationship Management, and develops a comprehensive model for CRM deployment and evaluation. The related factors were grouped in 10 Criteria and the proposed framework was called IA-CRM, CRM Strategy, customer distinction, human resources, CRM processes management, interaction management, CRM information, CRM systems and infrastructures, are the enablers. The performance results of CRM, the perception results of CRM and CRM key results, comprise the results axis. The proposed framework has some more advantages and capabilities in comparison to the other similar methods including "the existence of three feedback mechanisms, development of criteria using "information technology enterprise architecture" capabilities, taking customer knowledge management into consideration in criteria interactions and in sub-criteria and guidelines definition". Using the proposed framework and RADAR logic, a service organization in power industry was assessed. Results suggested that CRM has not been taken into account as a strategic tool; therefore, CRM strategies and approaches of activities have not been codified properly.

Keywords: Customer Relationship Management, CRM, Radar Logic, Evaluation, Being Customer Oriented.

1. ✉Corresponding author: peyman_akv@yahoo.com



طراحی چارچوبی جامع برای ارزیابی نظام مدیریت ارتباط با مشتری (مطالعه موردی: صنعت برق)

پیمان اخوان^۱، مجید دهقان بنادکی^۲، هادی فرجام^۳
(تاریخ دریافت مقاله ۸۸/۱۲/۲۰ تاریخ تصویب ۸۹/۴/۲۵)

چکیده

در این تحقیق با بررسی عوامل موثر و کلیدی مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری، روشی جامع برای استقرار و ارزیابی CRM ارائه گردیده که این عوامل، در ۱۰ معیار دسته‌بندی شدند و چارچوب پیشنهادی IA-CRM نامیده شده است. معیارهایی چون راهبرد CRM، متمایزسازی مشتریان، منابع انسانی، مدیریت فرایندهای CRM، مدیریت تعامل، اطلاعات CRM، نظام‌ها و زیرساخت‌های CRM تحت عنوان توان‌مندسازهای CRM بوده و معیارهای نتایج عملیاتی CRM، نتایج استنباطی CRM، نتایج کلیدی CRM محور نتایج را تشکیل می‌دهند. چارچوب پیشنهادی دارای مزایا و قابلیت‌هایی نسبت به سایر روش‌های مشابه است که عبارتند از: وجود سه‌ساز و کار بازخورد، توسعه معیارها با بهره‌گیری از قابلیت‌های معماری سازمانی فناوری اطلاعات، توجه به مدیریت دانش مشتری در تعامل بین معیارها و تعریف زیرمعیارها و نکات راهنما. با استفاده از چارچوب پیشنهادی و با منطق رادار، یک سازمان خدماتی در صنعت برق مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج حاصل از ارزیابی در سازمان مورد مطالعه، حاکی از این بود که تاکنون به مقوله CRM به عنوان یک ابزار راهبردی نگریسته نشده بود به همین علت راهبردهای CRM و رویکردهای فعالیت‌ها به درستی تدوین نگردیده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری، CRM، منطق رادار، ارزیابی، مشتری محوری

– مقدمه

امروزه به دلیل پیشرفت‌های فناوری و اصلاح رویکردهای تولید و وجود بازارهای رقابتی، بازارها دارای مازاد عرضه هستند و باعث گردیده که مشتری به عنوان حاکم واقعی بازار مطرح باشد، بنابراین سازمان‌ها باید در

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه مالک اشتر، دانشکده مدیریت و فناوریهای نرم

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - صنایع دانشگاه پیام نور مرکز تهران.

۳- دکتری مدیریت راهبردی از دانشگاه دفاع ملی

این وضعیت اقتصادی مبتنی بر مشتری مداری، از تمرکز بر محصولی به سمت تمرکز بر مشتریان حرکت نمایند و با مدیریت رفتار آنها، بیشترین بازدهی را برای سازمان خود فراهم کنند. با توجه به انتقال قدرت از فروشنده به خریدار، سازمان‌ها دریافته‌اند که رقابت فقط با محصولات ارزانتر، بهتر یا مقاومتر امکان پذیر نیست و مزیت رقابتی تنها با تکیه بر تنوع محصولی تحقق نمی‌یابد، بلکه این امر با کمک افزایش ارتباط با مشتریان محقق خواهد شد. در سال‌های اخیر انتظارات مشتریان افزایش یافته است که خود عاملی برای تبدیل مدیریت ارتباط با مشتریان به یک ضرورت در محیط تجاری مشتری محور امروز است. تحقیقات نشان داده‌اند که هزینه‌های جذب مشتریان جدید بیشتر از هزینه‌های نگهداری مشتریان فعلی است که البته این امر به خاطر هزینه‌های تبلیغات و بازاریابی است، این امر بدان معناست که به جای محصولات متفاوت، سازمان‌ها باید بین مشتریان، تفاوت قائل شوند و به جای تمرکز روی سهم بازار به تمرکز روی سهم مشتری پیش روند. تحقیقات همچنین نشان می‌دهند که سازمان‌ها فقط نباید به دنبال نگاه داشتن مشتریانشان باشند بلکه باید مدت ارتباط مفید مشتریان با سازمان را افزایش دهند. [۲۸]

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) یکی از نظام‌هایی است که با تمرکز بر مشتریان به عنوان دارایی سازمان، سعی بر آن دارد تا سودمندترین آنها را جذب و به بهترین شکل نگهداری نماید. مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) فرایندی است که به دنبال شناسایی، جذب و نگهداری مشتریان سودمند است. [۲۵] برای پیاده‌سازی اهداف و برنامه‌های مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری، محققین مختلف از جمله کالاکوتا و رابینسون (۱۹۹۹)، گارتنر (۲۰۰۱)، چادهوری و شاینش (۲۰۰۴)، کینگ و بارگس (۲۰۰۸) و... چارچوب‌ها و الگوهای پیشنهاد داده‌اند که شاکله اصلی آنها برگرفته از نگرش آنها به CRM (راهبردی، فرایند، فناوری، نظام اطلاعاتی و...) می‌باشد. علاوه بر این، برخی محققین روش‌ها و الگوهای برای ارزیابی نظام‌های CRM پیشنهاد داده‌اند که در آنها از ابزارهایی مانند کارت امتیازی متوازن، آنالیز فاصله و ... برای اندازه‌گیری وضعیت CRM استفاده شده است.

در این تحقیق عوامل موثر بر پیاده‌سازی و اجرای اثربخش مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری بررسی گردیده و الگوی جامع برای استقرار CRM ارائه و در نهایت چارچوبی برای ارزیابی نظام‌های مدیریت ارتباط با مشتری پیشنهاد گردیده است. به عبارت دیگر این تحقیق تلاش دارد با ترکیب نتایج تحقیقات انجام شده، الگوی جامع جهت طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی موفق مدیریت ارتباط با مشتری ارائه دهد. لذا پیشنهاد چارچوبی جامع برای استقرار CRM و همچنین ایجاد مکانیسمی برای ارزیابی CRM با استفاده از منطق رادار در این تحقیق دنبال خواهد شد. برخی مزایای این تحقیق عبارتند از:

- ایجاد زمینه مناسب برای ایجاد نگرش یکپارچه و راهبردی به مفهوم CRM
 - فراهم نمودن زمینه مناسبی برای ارزیابی و اطمینان از انجام صحیح فعالیت‌های CRM
 - ایجاد مراحل بازخورد و یادگیری برای تعالی CRM
 - توجه به مدیریت دانش مشتری در قالب فرایندهای روزمره و اصلی CRM
 - توسعه معیارهای مرتبط با فناوری اطلاعات CRM با استفاده از الگوهای معماری سازمانی
- در ادامه، ادبیات تحقیق، روش و مراحل تحقیق، معیارها و زیرمعیارهای چارچوب پیشنهادی، روش ارزیابی و قابلیت‌های الگو ارائه گردیده است. سپس نتایج ارزیابی CRM در یک سازمان که به کمک چارچوب پیشنهادی انجام گرفته بیان شده و در نهایت جمع‌بندی و نتیجه‌گیری تحقیق ارائه شده است.

– مرور ادبیات تحقیق

اجرای موفق نظام مدیریت ارتباط با مشتری نیازمند درک صحیح و شناخت دقیق آن است. به CRM از دیدگاه‌های متفاوتی از قبیل نگرش‌های راهبردی، فناوری، وسیله و ابزار، فرایند و نظام اطلاعاتی نگریسته می‌شود (سرافرازی و معمارزاده، ۱۳۸۷) که با توجه به این نگرش‌ها تعاریف مختلفی ارائه شده است. از نظر تامسون، CRM یک فرهنگ و فلسفه کاری مشتری محور است که به طور موثر فرایندهای خدمات دهی، فروش و بازاریابی را پشتیبانی می‌کند. [۲۹]

از نظر آرم استرانگ، CRM فرایند کلی ایجاد و نگهداری رابطه با مشتریان سودآور به وسیله ارائه ارزش بیشتر به مشتریان و جلب رضایت بیشتر آنان است. [۲۵] از نظر لیو، CRM راهبردی کلیدی کسب و کار سازمان است که سازمان را روی نیازمندی‌های مشتری تمرکز می‌دهد و رویکردهای سراسر سازمان را با تمایلات مشتریان یکپارچه می‌سازد. [۲۳]

محققان تحقیقات مختلفی بر روی عوامل کلیدی موفقیت CRM انجام داده‌اند و با توجه به نگرش‌های متفاوتی که به CRM داشته‌اند مراحل را برای استقرار CRM در سازمان پیشنهاد نموده‌اند. کینگ و بارگس [۲۰] الگو مفهومی نوآوری CRM را ارائه داده‌اند که این الگو از مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت که با هم تعامل داشته و بر روی یکدیگر اثرگذار هستند، تشکیل شده است. این عوامل عبارتند از: (۱) پشتیبانی و حمایت مدیریت ارشد سازمان (۲) درون‌مایه‌های سازمانی شامل قابلیت مدیریت دانش، تمایل به تسهیم داده‌ها و تغییر فرایندها و آمادگی فناوری (۳) سازمان پروژه شامل انتقال راهبردی‌های CRM، قابلیت تغییر فرهنگ، قابلیت تغییر فرایندها، قابلیت یکپارچگی نظام‌ها (۴) نظام‌ها و فرایندهای CRM شامل: مدیریت فرایندها و تعاملات، مدیریت دانش (۵) خروجی‌ها شامل: خروجی گام توسعه‌ای و خروجی گام عملیاتی (۶) کاربران CRM

دیمتریادیس و استیونس [۱۳] الگو CRM DIE برای طراحی، اجرا و ارزیابی CRM و بر مبنای تحلیل فواصل^۱ ارائه دادند. در این تحقیق ابتدا عوامل موثر بر CRM به دو قسمت داخلی و خارجی تقسیم شده و رابطه بین آنها تعیین می‌گردد. سپس از طریق تحلیل فواصل بین عوامل اثرگذار، نظام مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. عوامل داخلی و خارجی عبارتند از: الف- عوامل داخلی: چشم انداز CRM، محیط سازمانی، یکپارچگی کانال‌های متفاوت، کارکنان و مدیریت، فناوری ب- عوامل خارجی: ارتباطات مورد انتظار و ارتباطات درک شده

پرواتیار و شت [۲۴] نیز یک چارچوب چهار گامی برای فرایندهای CRM تعریف نموده‌اند که زیرفرایندهای این چارچوب عبارتند از: (۱) فرایندهای تشکیل و ایجاد ارتباط با مشتری شامل تعیین اهداف و ایجاد برنامه‌های حفظ بازار، توافقات، شرکای راهبردی و... (۲) فرایندهای مدیریت و حکمرانی شامل ایجاد ساختار کار گروهی، تعیین وظایف و نقشها، فرایندهای طراحی و کنترل، ایجاد انگیزه در کارکنان و آموزش آنها و... (۳) ارزیابی عملکرد شامل ارزیابی کارایی راهبردی، مالی، بازاریابی مثل نگهداری، رضایت، وفاداری و... (۴) فرایندهای تکامل و تعالی CRM شامل افزایش مقادیر شاخص‌ها در جهت تعالی و بهبود فرایندهای اجرایی و پشتیبانی

همچنین برای ارزیابی نظام‌های CRM، الگوهایی ارائه شده که به کمک آن می‌توان اثربخشی نظام‌های استقرار یافته CRM را اندازه‌گیری نمود. هوانگ و یانگ با استفاده از BSC چارچوبی برای اندازه‌گیری

عملکرد CRM ارائه داده‌اند که در آن، ابتدا نقشه علی و معلولی از ابعاد مختلف سازمان ترسیم شده و آزمون های امکان پذیری انجام می‌گیرد که در آن از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)^۲ نیز استفاده شده و با ابزار AHP^۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد [۱۸].

کیم، سو و هوانگ با استفاده از کارت امتیازی متوازن، الگوی برای ارزیابی میزان اثربخشی طرح‌های مدیریت ارتباط با مشتریان ارائه داده‌اند که در آن، ابعاد چهارگانه BSC^۴ برای CRM متناسب سازی شده است. [۱۹]

بروتون دو روش کارت امتیازی متوازن و شش سیگما را با هم ترکیب نموده و الگوی برای اندازه‌گیری اثربخشی و بهبود عملکرد CRM ارائه داده است [۸]. آلکس زابلا و همکاران، الگویی برای ارزیابی ابعاد مختلف CRM ارائه داده‌اند که با استفاده از یک الگو مفهومی و از طریق بازنگری و تحلیل فرایندها، راهبردی‌ها، فلسفه، ظرفیت و فناوری‌های مربوط به CRM، انجام می‌گیرد. [۲۹]

۱- زمینه‌های قابل توسعه در الگوهای CRM و روش‌های ارزیابی CRM

با بررسی و تجزیه و تحلیل تحقیقات انجام شده پیرامون عوامل موفقیت و الگوهای CRM، درمی‌یابیم که تمرکز الگوها به سمت برنامه‌ریزی‌های میان مدت و بلند مدت گرایش یافته است و به عبارت دیگر روند و سیر تکاملی CRM عمدتاً از سطوح عملیاتی به سمت سطوح راهبردی سازمان بوده است. علاوه بر آن، برخی از مواردی که در اغلب الگوها و چهارچوب‌های CRM کمتر مورد توجه قرار گرفته است و امکان توسعه آنها وجود دارد، عبارتند از: تاکید و توجه جدی به حلقه بازخورد و یادگیری برای بهبود اهداف و تعالی CRM، ادغام و هماهنگ‌سازی مدیریت دانش مشتری در فرایندهای CRM در جهت بهبود کیفیت خدمات/ محصولات و تعامل CRM با ذینفعان سازمان

روش‌های ارزیابی CRM که قبلاً به آن اشاره گردید، عمدتاً از کارت امتیازی متوازن الگو گرفته‌اند. اما این روش‌ها در مواردی نیاز به توسعه دارند، این موارد عبارتند از: ۱- روش‌های ارائه شده ابزار مناسبی برای ارزیابی اهداف کلان و راهبردها هستند ولی روش و راهنمایی برای تدوین راهبردها ارائه نمی‌کنند. ۲- روش‌های ارائه شده نتیجه‌گرا بوده و ابزار مناسبی برای ارزیابی عملکرد CRM می‌باشد لذا در زمینه فرایندگرایی و مدیریت فعالیت‌های بهبود امکان توسعه وجود دارد. ۳- در روش‌های ارائه شده به دلیل ایجاد شاخص‌ها و معیارهای یکتا برای هر سازمان، امکان مقایسه تطبیقی کامل با سایر سازمان‌ها وجود ندارد. جهت توسعه آنها، می‌توان با ایجاد معیارهای از پیش تعیین شده و دفترچه‌های راهنمای اجرا، این امکان را فراهم نمود.

روش و مراحل تحقیق

مبنای نظری این تحقیق با مطالعه کتابخانه‌ای انجام شده است به عبارت دیگر تجزیه و تحلیل ادبیات تحقیق، بر اساس مطالعه مجلات، کتاب‌ها و سایر تحقیقات منتشر شده انجام گردیده است. بنابراین برای جمع‌آوری اطلاعات و استخراج شاخص‌های اثرگذار بر CRM، تحقیقات انجام گرفته پیرامون CRM مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و شاخص‌های حاصل از نتایج تحقیقات استخراج گردید. سپس شاخص‌ها بر اساس موضوع دسته‌بندی شده و در گام بعد با تحلیل محتوایی دقیق‌تر، معیارهای کلیدی CRM مشخص گردید. در گام بعد زیرمعیارهای الگو و نکات راهنما بر مبنای شاخص‌های تشکیل دهنده هر معیار تعیین

2 - Key Performance Indicators

3 - Analytic Hierarchy Process

4- Balanced scorecard

گردید به گونه‌ای که همه زوایای هر معیار را پوشش دهند. برای تعیین اعتبار چارچوب پیشنهادی و تعیین وزن معیارها از نظرات خبرگان استفاده گردید. پس از اعتبارسنجی چارچوب طراحی شده و اعمال نظرات خبرگان، چارچوب پیشنهادی به صورت کاربردی در یک سازمان اجرا گردید. مراحل طراحی چارچوب پیشنهادی شامل موارد زیر می‌باشد:

۱- جمع‌آوری اطلاعات

هدف از جمع‌آوری اطلاعات، شناسایی و استخراج شاخص‌های اثرگذار و حائز اهمیت در CRM می‌باشد، بنابراین در مجموع ۲۰ تحقیقی که عمدتاً به بررسی عوامل موثر بر CRM پرداخته‌اند، مورد تحلیل قرار گرفت. جدول ۱ مراجع، نام محققین و سال ارائه تحقیقات بررسی شده را نشان می‌دهد.

۲- تعیین عوامل اثرگذار و حائز اهمیت در CRM

در این گام شاخص‌ها بر اساس موضوع، در دسته‌های مشابه گروه‌بندی شدند که در جدول ۲ ارائه شده است. در جدول ۲، در ستون سمت راست، عوامل حائز اهمیت که در CRM بیان شده به این معنی است که این عوامل همه شاخص‌های با موضوع یکسان را پوشش می‌دهند. در ستون سمت چپ، شماره منابع تحقیقاتی که عوامل حائز اهمیت از آنها اخذ شده، ذکر گردیده است.

جدول ۱- الگوها و تحقیقات بررسی شده در این مطالعه

محقق	سال	مرجع	محقق	سال	مرجع
کینگ و بارگس	۲۰۰۸	(King & Burgess, 2008)	دمیتریادیس و استونس	۲۰۰۸	(Dimitriadis & Stevens, 2008)
اکسیاجوان و بانج	۲۰۰۹	(XIAOJUAN OU & BANERJE, 2009)	دیک لی	۲۰۰۲	(Dick Lee, 2002)
پرواتیار و شت	۲۰۰۴	(Parvatiyar & Sheth, 2004)	وندی کلوز و همکاران	۲۰۰۱	(Close & Eisenfeld & Thompson, 2003)
گارتنر	۲۰۰۱	(Gartner, 2001)	تامپسون	۲۰۰۴	(Wikstrom, 2005)
پیپرز و راجرز	۱۹۹۸	(Johanson & Fredrik, 2002)	کولگیت و داناها	۲۰۰۰	(Wikstrom, 2005)
کالا کوتا و رابینسون	۱۹۹۹		ریبی و همکاران	۲۰۰۲	
سوئفت	۲۰۰۱		ذگردی و امیدوار	۱۳۸۶	(ذگردی، امیدواریان، ۱۳۸۶)
شرکت LLC	۲۰۰۱	(Cima Co, 2001)	سامرز و نلسون	۲۰۰۱	(Preimer, 2006)
مک کنزی	۲۰۰۱	(Mckenzie & DMR & McGrow, 2001)	گروه ام. پلو	۲۰۰۲	(موسوی و همکاران، ۱۳۸۶)
یانسی اوشیتا و جی پارساد	۱۹۹۹	(Dyche & Wesley, 2002)	تام	۲۰۰۲	(Tam, 2002)

جدول ۲- گروه‌بندی شاخص‌های حائز اهمیت در CRM بر اساس موضوع آنها

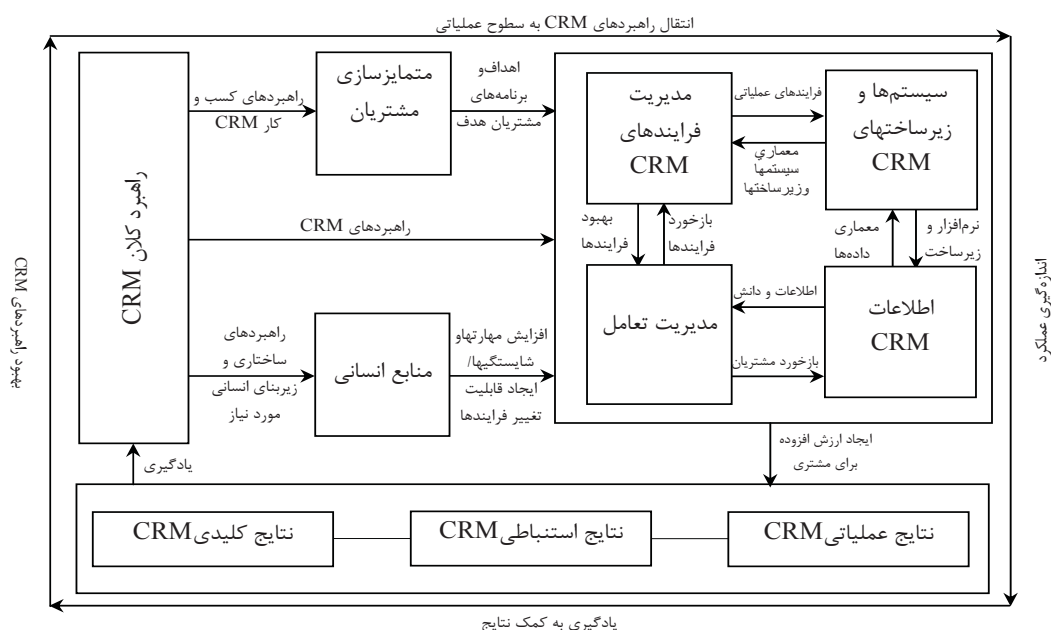
عوامل حائز اهمیت	تحقیقاتی که عوامل از آنها استخراج شده
نقش مدیریت ارشد	کینگ و ب. (۲۰۰۸)، گارتنر (۲۰۰۱)، اکسیاجوان و ب. (۲۰۰۹)، ذگردی و ا. (۱۳۸۶)، سامرز و ن. (۲۰۰۱)، وندی کلوز و. (۲۰۰۱)
راهبردی و اهداف CRM	دمیتریدیس و ا. (۲۰۰۸)، گروه ام. پلو (۲۰۰۲)، کینگ و ب. (۲۰۰۸)، اکسیاجوان و ب. (۲۰۰۹)، پرواتیار و شت (۲۰۰۴)، سامرز و ن. (۲۰۰۱)، کولگیت و دانه‌ر (۲۰۰۰)، تامپسون (۲۰۰۴)، گارتنر (۲۰۰۱)، یانسی اوشیتا و جی پارساد (۱۹۹۹)، ربیبی و همکاران (۲۰۰۲)، شرکت LLC (۲۰۰۱)، تام (۲۰۰۲)، سوپفت (۲۰۰۱)، دیک لی (۲۰۰۲)، وندی کلوز و. (۲۰۰۱)
متمایزسازی مشتریان هدف	گروه ام. پلو (۲۰۰۲)، شرکت LLC (۲۰۰۱)، سوپفت (۲۰۰۱)، کلاکوتا و رابینسون (۱۹۹۹)، پیپرز و راجرز (۱۹۹۸)، گارتنر (۲۰۰۱)، تام (۲۰۰۲)
ارتباط و تعامل با مشتریان	کینگ و ب. (۲۰۰۸)، دمیتریدیس و ا. (۲۰۰۸)، اکسیاجوان و ب. (۲۰۰۹)، پرواتیار و شت (۲۰۰۴)، گروه ام. پلو (۲۰۰۲)، تامپسون (۲۰۰۴)، پیپرز و راجرز (۱۹۹۸)، گارتنر (۲۰۰۱)، کلاکوتا و رابینسون (۱۹۹۹)، وندی کلوز و. (۲۰۰۱)، ربیبی و همکاران (۲۰۰۲)، تام (۲۰۰۲)، سوپفت (۲۰۰۱)، سامرز و ن. (۲۰۰۱)، ذگردی و ا. (۱۳۸۶)، شرکت LLC (۲۰۰۱)
جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز	وندی کلوز و. (۲۰۰۱)، اکسیاجوان و ب. (۲۰۰۹)، گروه ام. پلو (۲۰۰۲)، سوپفت (۲۰۰۱)، پیپرز و راجرز (۱۹۹۸)
تحلیل داده‌ها	گروه ام. پلو (۲۰۰۲)، اکسیاجوان و ب. (۲۰۰۹)، ذگردی و ا. (۱۳۸۶)، تام (۲۰۰۲)، سوپفت (۲۰۰۱)، گارتنر (۲۰۰۱)
فناوریها و زیرساختهای CRM	دمیتریدیس و ا. (۲۰۰۸)، یانسی اوشیتا و جی پارساد (۱۹۹۹)، اکسیاجوان و ب. (۲۰۰۹)، سامرز و ن. (۲۰۰۱)، تامپسون (۲۰۰۴)، گارتنر (۲۰۰۱)، شرکت LLC (۲۰۰۱)، گروه ام. پلو (۲۰۰۲)، تام (۲۰۰۲)، وندی کلوز و. (۲۰۰۱)، ذگردی و ا. (۱۳۸۶)
مدیریت دانش مشتری	کینگ و ب. (۲۰۰۸)، سامرز و ن. (۲۰۰۱)، ذگردی و ا. (۱۳۸۶)، مک کنزی (۲۰۰۱)، تام (۲۰۰۲)، گارتنر (۲۰۰۱)
منابع انسانی	دمیتریدیس و ا. (۲۰۰۸)، پرواتیار و شت (۲۰۰۴)، دیک لی (۲۰۰۲)، گارتنر (۲۰۰۱)، یانسی اوشیتا و جی پارساد (۱۹۹۹)، وندی کلوز و. (۲۰۰۱)، گروه ام. پلو (۲۰۰۲)، سامرز و ن. (۲۰۰۱)، ربیبی و همکاران (۲۰۰۲)، تامپسون (۲۰۰۴)، کولگیت و دانه‌ر (۲۰۰۰)، ذگردی و ا. (۱۳۸۶)
فرایندهای CRM	کینگ و ب. (۲۰۰۸)، دمیتریدیس و ا. (۲۰۰۸)، اکسیاجوان و ب. (۲۰۰۹)، پرواتیار و شت (۲۰۰۴)، گروه ام. پلو (۲۰۰۲)، گارتنر (۲۰۰۱)، وندی کلوز و. (۲۰۰۱)، سامرز و ن. (۲۰۰۱)، تامپسون (۲۰۰۴)، پیپرز و راجرز (۱۹۹۸)
معیارهای اندازه‌گیری	کینگ و ب. (۲۰۰۸)، دمیتریدیس و ا. (۲۰۰۸)، پرواتیار و شت (۲۰۰۴)، گروه ام. پلو (۲۰۰۲)، وندی کلوز و. (۲۰۰۱)، کولگیت و دانه‌ر (۲۰۰۰)، تامپسون (۲۰۰۴)، مک کنزی (۲۰۰۱)، گارتنر (۲۰۰۱)
سایر معیارهای متفرقه	سوپفت (۲۰۰۱)، گروه ام. پلو (۲۰۰۲)، کولگیت و دانه‌ر (۲۰۰۰)، کلاکوتا و رابینسون (۱۹۹۹)، گارتنر (۲۰۰۱)، پرواتیار و شت (۲۰۰۴)

۳- تعیین معیارهای کلیدی

با بررسی و تجزیه و تحلیل محتوای شاخص‌ها و ترکیب شاخص‌های مکمل و عوامل اثرگذار بر CRM، معیارهای کلیدی CRM برای طراحی چارچوب استقرار و ارزیابی، استخراج گردید که این معیارها و سایر عوامل تشکیل دهنده آن عبارتند از:

- ۱- راهبرد CRM شامل شاخص‌های چشم‌انداز CRM، نقش مدیریت ارشد، تدوین راهبردی و اهداف CRM و راهبردی‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات ۲- متمایزسازی مشتریان، شامل شاخص‌های تعیین و تفکیک مشتریان، تعریف اهداف و برنامه‌های مربوط به هر یک از وضعیت‌های مشتری و ارزیابی و بازنگری برنامه‌های مشتریان هدف ۳- منابع انسانی، شامل تغییر و اصلاح فرهنگ، ساختار سازمانی و تقویت مهارت و شایستگی کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها ۴- مدیریت فرایندهای CRM شامل تعیین، طراحی، مهندسی مجدد، ارزیابی و بازنگری فرایندهای اثرگذار بر CRM ۵- مدیریت تعامل، شامل تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان، فروش، طراحی و ایجاد ساز و کارهای مناسب اطلاع‌رسانی و ارتباط با مشتریان، دریافت بازخورد مشتریان و تعامل با تامین کنندگان و شرکا ۶- اطلاعات CRM شامل تعریف و تعیین داده‌های مورد نیاز سازمان در مورد مشتریان و ایجاد مکانیزه‌هایی برای جمع‌آوری آنها در زمان و مکان مناسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات ۷- نظام‌ها

و زیرساخت‌های CRM شامل تعیین نظام‌های اطلاعاتی مورد نیاز و زیرساخت‌های فناوری ۸- نتایج عملیاتی CRM که شامل شاخص‌هایی است که در اثر انجام فعالیت‌های عملیاتی محقق می‌شود. ۹- نتایج استنباطی CRM شامل شاخص‌هایی است که نمایانگر تصورات و استنباط‌های مشتریان هدف نسبت به سازمان می‌باشد. ۱۰- نتایج کلیدی CRM شامل شاخص‌هایی است که در راستای اهداف کلان و راهبردی‌های CRM تعریف شده‌اند. در شکل ۱ معیارهای کلیدی CRM و شرح ارتباط بین معیارها نشان داده شده است.



شکل ۱- نمودار ارتباط بین معیارهای کلیدی IA-CRM به همراه شرح ارتباط بین آنها

در چارچوب IA-CRM ، معیارهای راهبردی CRM ، متمایزسازی مشتریان، منابع انسانی، مدیریت فرایندهای CRM ، مدیریت تعامل، اطلاعات CRM، نظام‌ها و زیرساخت‌ها CRM تحت عنوان توان مندرسازهای CRM بوده و حاوی عناصری است که انجام ساخت یافته و منظم آنها، منجر به توان مند شدن سازمان می‌گردد. این معیارها منجر به ایجاد نگرش فرایندگرایی به CRM می‌شوند. سه معیار نتایج عملیاتی CRM ، نتایج استنباطی CRM ، نتایج کلیدی CRM محور نتایج را شامل می‌شوند. این معیارها شامل شاخص‌هایی هستند که نتایج عملکرد توان مندرسازهای CRM و تغییرات سایر عوامل محیط بیرون سازمانی را اندازه‌گیری می‌نمایند و ابزاری برای نشان دادن نقاط قوت، زمینه‌های قابل بهبود، موقعیت مشتریان هدف، وضعیت رضایت و وفاداری مشتریان هدف، وضعیت اهداف کلان CRM و... می‌باشند. این معیارها نتیجه‌گرا بودن الگو را نشان می‌دهند.

جایگاه IA-CRM در سازمان و نحوه تعامل آن با سایر راهبردی‌ها و فرایندهای سازمان، بدین گونه است که راهبردی‌ها و راهبردهای IA-CRM در راستای راهبردی‌ها و اهداف کلان سازمان و همچنین هم‌تراز

و یکسو با راهبردهای کلان فناوری اطلاعات سازمان تعریف می‌گردند. از سوی دیگر، نتایج IA-CRM پوشش دهنده نتایج کلیدی عملکرد کسب و کار سازمان هستند. علاوه بر این، یکپارچگی و هماهنگی کامل بین فرایندهای IA-CRM و سایر فرایندهای سازمان از قبیل طراحی، تولید و تدارک وجود دارد.

۴- تعیین زیرمعیارهای CRM

زیرمعیارهای IA-CRM، به گونه‌ای استخراج گردیده است که تمامی زوایای سایر الگوهای مطرح شده را پوشش دهد. برای شفاف نمودن زیرمعیارها و مراحل استقرار آنها نکات راهنما نیز تعیین و تعریف شده‌اند. قابل ذکر است که از الگوهای ملی شاخص رضایت مشتری به خصوص الگو [۱۵] در تدوین شاخص‌ها معیارهای کمی، استفاده شده و از الگوهای تعالی سازمانی به خصوص الگو EFQM (نجمی، حسینی، ۱۳۸۳) برای کنترل و بررسی الگو پیشنهادی از زوایا و ابعاد مختلف سازمان استفاده گردیده است. معیارها و زیرمعیارهای مربوطه در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

جدول ۳- معیارها و زیرمعیارهای چارچوب IA-CRM

معیارها	زیرمعیارها
معیار (۱) راهبرد CRM	۱-۱- تدوین چشم‌انداز CRM و ارزش‌ها ۲-۱- تعیین اهداف کلان و تدوین راهبردی‌های کسب و کار CRM ۳-۱- تدوین راهبردی اطلاعات و ارتباطات و زیرساخت‌های CRM ۴-۱- تعهد و پشتیبانی از راهبردی‌ها و برنامه‌های مشتری محور ۵-۱- بازنگری چشم‌انداز، راهبردی‌ها، اهداف و برنامه‌های کلان CRM
معیار (۲) متمایزسازی مشتریان	۱-۲- تعیین و تفکیک مشتریان هدف در راستای راهبردی‌های CRM ۲-۲- تدوین اهداف و برنامه‌های مربوط به هر یک از وضعیت‌های مشتری ۳-۲- ارزیابی و بهبود اهداف و برنامه‌های مشتریان هدف
معیار (۳) منابع انسانی	۱-۳- توسعه فرهنگ سازمانی و ایجاد فرهنگ انعطاف‌پذیر در جهت راهبردی‌های CRM ۲-۳- بهبود ساختار سازمانی و ایجاد سازمان پویا در جهت راهبردی‌های CRM ۳-۳- توسعه مهارت‌های تخصصی و قابلیت‌های کارکنان بر اساس نیازهای CRM ۴-۳- ایجاد انگیزه در کارکنان
معیار (۴) مدیریت فرایندهای CRM	۱-۴- تعیین فرایندهای کلیدی و موثر بر راهبردی‌های CRM و مشتریان هدف و مهندسی مجدد آنها ۲-۴- جاری‌سازی ساخت‌یافته و نظام‌مند فرایندهای CRM ۳-۴- ارزیابی فرایندهای CRM ۴-۴- اصلاح و بازنگری فرایندهای CRM
معیار (۵) مدیریت تعامل	۱-۵- تعیین خواسته‌ها و الزامات کیفی مشتریان هدف ۲-۵- فروش و خدمات پس از فروش ۳-۵- طراحی نظام بازخورد مشتری و نمایش دادن انتظارات ۴-۵- استفاده از نظرسنجی برای اخذ استنباط و ادراک مشتری ۵-۵- توسعه و بهبود محصول/ خدمت بر اساس نتایج تعیین نیازها و اخذ بازخورد و... ۶-۵- آگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی به مشتریان ۷-۵- تعامل با تأمین‌کنندگان و شرکای موثر در زنجیره ارزش CRM
معیار (۶) اطلاعات CRM	۱-۶- معماری داده‌های CRM ۲-۶- جمع‌آوری و ساماندهی داده‌ها و اطلاعات ۳-۶- تجزیه و تحلیل داده‌های مشتریان و ایجاد دانش مشتری ۴-۶- ارزیابی و بازنگری داده‌ها و اطلاعات CRM
معیار (۷) نظام‌ها و زیرساخت‌ها CRM	۱-۷- معماری نظام‌های اطلاعاتی CRM ۲-۷- تعیین فناوریها و زیرساخت‌های مورد نیاز CRM ۳-۷- ایجاد، ساماندهی و یکپارچه‌سازی نظام‌های اطلاعاتی و زیرساخت‌های CRM ۴-۷- ارزیابی، بازنگری و بهبود نظام‌های اطلاعاتی و زیرساخت‌ها CRM
معیار (۸) نتایج عملیاتی CRM	محصولات و خدمات، بازار، حمایت هنگام فروش و پس از فروش، وفاداری مشتریان، کارکنان
معیار (۹) نتایج استنباطی CRM	محصولات/خدمات، فروش و پشتیبانی پس از فروش، وفاداری مشتریان، تصویر کلی مشریان از سازمان
معیار (۱۰) نتایج کلیدی CRM	بازار، سوددهی، سرمایه، بودجه و هزینه، عملکرد

۵- اعتبارسنجی الگو

به منظور تعیین اعتبار الگو و سنجش میزان تناسب آن، پرسشنامه‌ای بین ۳۰ نفر از خبرگان با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی توزیع شد. ۱۸ نفر از خبرگان به عنوان خبرگان صنعتی که سوابق متعدد با موضوع تحقیق داشته‌اند و ۱۲ نفر از اساتید دانشگاه آگاه در این حوزه، انتخاب شدند. دلیل این چنین نمونه‌گیری آن است که ... استفاده از نظرات اساتید دانشگاهی، جامعیت و علمی بودن الگو و استفاده از نظرات خبرگان صنعتی تناسب الگو را با شرایط کسب و کار تضمین می‌نماید.

ابعاد مورد سوال در پرسشنامه شامل جامعیت، تناسب، انعطاف‌پذیری، سهولت استفاده، اثربخشی و کارایی و همچنین وزن و اهمیت معیارها بود که پس از بررسی روایی، پرسشنامه بین خبرگان توزیع گردید. نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه در جدول ۴ ذکر گردیده است. بر این اساس، خبرگان با اعتبار و کارایی الگو نظر مثبت دارند. وزن معیارها نیز بر اساس نظرات خبرگان در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۴- نتایج اعتبارسنجی

ابعاد مورد سوال	جامعیت	تناسب	انعطاف‌پذیری	سهولت استفاده	اثربخشی و کارایی	یادگیری
درصد اعتبار	۷۸	۷۰	۷۸	۸۰	۸۰	۸۳

جدول ۵- وزن معیارها

معیار	راهبرد CRM	تمتایزسازی مشتریان	اطلاعات CRM	نظام‌ها و زیرساخت CRM	منابع انسانی	مدیریت فرایندهای CRM	مدیریت تعامل	نتایج استنباطی CRM	نتایج عملیاتی CRM	نتایج کلیدی CRM
وزن (درصد)	۱۰۰	۹۵	۹۵	۹۵	۹۵	۱۱۰	۹	۱۱۰	۱۰	۱۱۰

۴- استفاده از منطق رادار برای ارزیابی IA-CRM

ارزیابی شامل بازنگری منظم، نظام مند و جامع از فعالیت‌های سازمان و نتایجی است که سازمان به آن دست می‌یابد. فرایند ارزیابی به سازمان کمک می‌کند که به طور شفاف نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی کند. الگو نیز به گونه‌ای طراحی شده است که با منطق رادار همخوانی و تناسب دارد و به کمک این منطق، می‌توان نظام را ارزیابی نمود.

منطق رادار^۱ از اول کلمات نتایج^۲، رویکرد یا رهیافت^۳، جاری سازی^۴، ارزیابی^۵ و بازنگری^۶ به دست می‌آید. این منطق بیان می‌کند که سازمان برای رسیدن به نتایج مورد نظر بایستی برنامه و رویکرد مناسبی داشته باشد. این برنامه و رویکرد باید در ارکان سازمان تسری داده شود و به اجرا درآید و نهایتاً عملکرد سازمان بایستی مورد ارزیابی قرار گیرد و در صورت لزوم بازنگری گردد. (نجمی، حسینی، ۱۳۸۳) برای انتخاب روش اجرای ارزیابی، باید به این نکات توجه نمود که سازمان می‌خواهد چه میزان وقت و هزینه برای ارزیابی صرف کند و چه میزان دقت در نتایج ارزیابی مدنظر سازمان است. در صورتیکه زمان، هزینه و دقت کم مدنظر باشد روش مناسب ارزیابی استفاده از روش توزیع پرسشنامه است. در این روش، پرسشنامه‌هایی تهیه می‌شود که سوال‌های آن مربوط به معیارها و زیر معیارهای IA-CRM است و این پرسشنامه‌ها به تعداد لازم بین کارشناسان و مدیران سازمان توزیع شده و پس از جمع‌آوری، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در صورتیکه محدودیت زیادی در زمینه زمان و هزینه نباشد و دقت متوسط یا زیاد مدنظر سازمان

1- RADAR

2- Results

3- Approach

4- Deployment

5- Assesment

6- Review

باشد، استفاده از روش پروفورما بازدهی مناسبی برای سازمان دارد. در این روش تعدادی فرم تهیه می‌شود که هر فرم برای ارزیابی یک زیر معیار استفاده می‌شود. در بالای فرم‌ها توصیفی از معیار مربوطه ذکر شده و در زیر آن نام بخش‌ها و قسمت‌هایی که در این زمینه مورد مشاهده و ارزیابی قرار می‌گیرند، آورده می‌شود. ارزیابی هر یک از زیرمعیارها بر مبنای منطق رادار انجام می‌گیرد به این صورت که با استفاده از کارت راهنمای امتیازدهی منطق رادار، هر یک از معیارها از منظر سه عنصر رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و بازنگری مورد بررسی قرار گرفته و پس از استخراج شواهد مربوطه و ثبت در فرم ارزیابی، نقاط قوت و زمینه‌های بهبود و امتیاز مربوطه نیز در فرم ثبت می‌شود.

– خصوصیات و قابلیت‌های چارچوب IA-CRM

اولین قابلیت مربوط به سازوکارهای بازخورد و یادگیری الگو است که به عنوان یک چرخه بهبود مستمر عمل می‌نماید. این سازوکارها در سه لایه وجود دارند: الف- مکانیزم بازخورد و چرخه بهبود داخلی هر یک از معیارها: زیرمعیارهای تشکیل دهنده هر یک از معیارها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به صورت یک چرخه بهبود بوده و دارای مراحل یادگیری هستند. ب- بازخورد توان مندسازها با استفاده از اندازه‌گیری شاخص‌های نتایج: با تحلیل علل نتایج شاخص‌های اندازه‌گیری شده و ریشه‌یابی آنها در توان مندسازهای CRM و ارزیابی مجدد راهبردی‌های CRM، اصلاح و بهبود انجام می‌گیرد. ج- مکانیزم بازخورد حاصل از منطق رادار. دومین قابلیت، توجه به مدیریت دانش مشتری است به طوریکه مدیریت جریان‌های دانش از، درباره و برای مشتری به طور نامحسوس به صورت عناصری از فرایندهای اصلی IA-CRM در نظر گرفته شده‌اند. سومین قابلیت، مربوط به استفاده از قابلیت‌های معماری سازمانی فناوری اطلاعات برای توسعه زیرمعیارها و نکات راهنمای IA-CRM می‌باشد.

– مطالعه موردی

۱- معرفی سازمان

از چارچوب طراحی شده در یک سازمان ارائه دهنده خدمات در صنعت برق، جهت ارزیابی نظام مدیریت ارتباط با مشتری استفاده شده است. مشتریان این سازمان با عنوان مشترک شناخته می‌شوند و عبارتند از: کلیه مشترکین بالقوه و بالفعلی که به نحوی در مورد فروش انرژی الکتریکی و خدمات مرتبط، با شرکت در تعامل هستند. ماموریت این سازمان، تامین و توزیع انرژی الکتریکی مطمئن و پایدار برای مشترکین در سطح ولتاژ ۲۰ کیلو ولت و کمتر از آن و ارائه خدمات پس از فروش انشعاب می‌باشد. عناوین فرایندهای کلیدی این سازمان عبارتند از: فروش انشعاب، فروش انرژی، بهره برداری، طراحی و توسعه شبکه، مدیریت شبکه، ارتباط با مشتریان، خرید، انبارداری. این سازمان دارای حدود ۴۴۰ هزار مشترک می‌باشد. به دلیل اهمیت خدمات این سازمان در زندگی روزمره مردم و فعالیت بنگاه‌های خدماتی، تولیدی و تجاری، این سازمان دارای جایگاه خاصی بوده و ایجاد اختلال در فعالیت‌های آن، تبعات سیاسی و اجتماعی زیادی را برای سازمان ایجاد می‌کند. لذا توجه به نیازها و شکایات مشترکین، نظام‌دهی به تمام تعاملات سازمان با مشترکین، جزء یکی از راهبردی‌های اصلی مدیریت سازمان بوده است. بنابراین مدیریت سازمان با استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری سعی در تحقق اهداف کلان و راهبردی‌های خود نموده است.

۲- ارزیابی CRM

این سازمان با استفاده از چارچوب IA-CRM مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج ارزیابی در ادامه ارائه شده است. با توجه به اینکه دقت مدنظر سازمان برای حصول نتایج ارزیابی، در حد زیاد مشخص گردید و محدودیت جدی در مورد سایر منابع مورد نیاز وجود نداشت، لذا روش پروفرا برای انجام ارزیابی انتخاب گردید. بنابراین به تعداد زیر معیارها، فرم‌های ارزیابی تهیه گردید و پس از تکمیل اطلاعات اولیه آن شامل توصیفی از زیرمعیار مربوطه، نام واحدهای مرتبط با زیر معیار، فرم‌ها در اختیار ارزیابان قرار گرفت. ارزیابی توسط سه گروه ارزیاب و در دو روز انجام گرفت. گروه‌های ارزیابی به واحدهای ذکر شده در فرم‌ها مراجعه نمودند. در ارزیابی معیارهای توان مندساز، ابتدا شواهد مرتبط با فرایند یا فعالیت مربوطه استخراج و سپس سه نمونه از خروجی‌های هر فرایند یا فعالیت، ثبت گردید. در ارزیابی معیارهای نتایج در بخش نتایج استنباطی، از نتایج نظرسنجی سازمان که قبلاً به طور گسترده بین مشترکین در سطح استان انجام گرفته بود، استفاده شد و برای ارزیابی سایر معیارهای نتایج از مقادیر عملکردی و شاخص‌های مستند داخل سازمان استفاده گردید. در ارزیابی، به کمک کارت راهنمای امتیازدهی منطق رادار، نقاط قوت، زمینه‌های قابل بهبود و امتیاز مربوطه در فرم یادداشت گردید و سپس در جلسه‌ای مشترک با گروه‌های ارزیاب، نتایج نهایی و سپس ارائه شد.

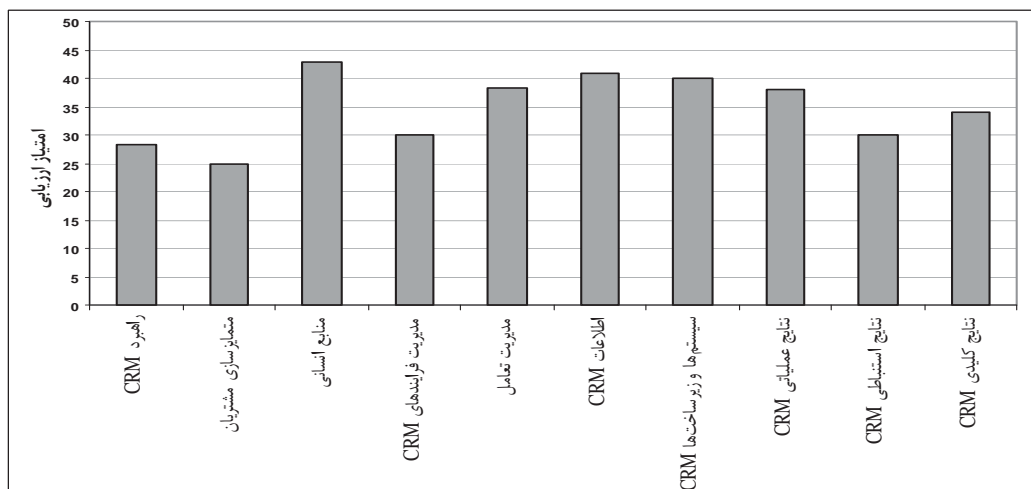
در ارزیابی معیارهای مربوط به محور توان مندسازها، مواردی از قبیل درنظر گرفتن انتظارات مشترکین برای تعریف اهداف و راهبردی‌ها، وجود ساز و کار پیگیری شکایات، انجام نظرسنجی جامع از مشترکین، وجود نظام یکپارچه اطلاعات مشترکین، وجود زیرساخت‌های CRM و... به عنوان نقاط قوت و مواردی از قبیل عدم وجود رویکردی نظام‌مند برای متمایزسازی مشترکین، عدم وجود رویکردی جهت شناسایی و به روز نمودن اطلاعات مورد نیاز نظام CRM، عدم تعریف پروژه‌های بهبود مبتنی بر تجزیه و تحلیل شکایات و... به عنوان نقاط قابل بهبود استخراج گردید. در معیارهای مربوط به محور نتایج، برای هدفگذاری و مقایسه شاخص‌ها، از نتایج شاخص‌های شرکت‌های برتر استفاده شده بود ولی در تحلیل نتایج، ریشه‌یابی و علت‌یابی به طور مناسب انجام نگرفته بود. در مجموع و از دیدگاه کلان، در نتایج ارزیابی محور توان مندسازها به کمک منطق رادار، عنصر ارزیابی و بازنگری در همه معیارها دارای امتیاز پایین‌تری نسبت به عناصر رویکرد و جاری‌سازی می‌باشد و در معیارهای نتایج، امتیاز مربوط به عنصر ریشه‌یابی علت‌ها، دارای کمترین امتیاز است. در شکل ۲ امتیاز ارزیابی معیارهای IA-CRM نشان داده شده است. معیارهای متمایزسازی مشترکین، راهبرد CRM و مدیریت فرایندهای CRM به ترتیب کمترین امتیازها را به خود اختصاص داده‌اند و منابع انسانی دارای بیشترین امتیاز می‌باشد.

برای انجام بهبود و ارتقای نظام مدیریت ارتباط با مشتری، جلساتی متشکل از کارشناسان خیره و مدیران هر یک از واحدهای مرتبط برگزار شد و پس از اولویت‌بندی زمینه‌های قابل بهبود به کمک الگو AHP و بر اساس ضرورت و اهمیت آنها در تحقق اهداف کلان CRM، برنامه‌های عملیاتی تعریف گردید. براساس مراحل در نظر گرفته شده در نظام‌نامه نظام، برنامه‌ها پس از طی مراحل تایید و تصویب، جهت اجرا به واحدهای ذیربط ابلاغ گردید.

۳ - اثرات و نتایج حاصل از ارزیابی CRM برای سازمان مورد مطالعه

با توجه به اینکه پس از اولویت‌بندی زمینه‌های قابل بهبود توسط مدیران و کارشناسان سازمان، برای موارد با اولویت بالا، برنامه عملیاتی تعریف گردید، بنابراین انتظار برای بهبود و تعالی اهداف CRM، در حوزه‌هایی است که فعالیت‌های بهبود برای آنها انجام شده باشد. تعدادی از برنامه‌های بهبود تعریف شده عبارتند از: تدوین راهبردهای CRM با استفاده از تفکیک مشترکین و ارزش آنها؛ ایجاد فرایند اخذ بازخورد، خصوصاً دریافت، تجزیه و تحلیل و پاسخگویی شکایت‌ها و تعریف خروجی‌های مورد انتظار؛ ایجاد روش مطمئن و پویا جهت به روز رسانی اطلاعات؛ ایجاد نظام مدیریت دانش مشترکین؛ ایجاد دستورالعمل‌های مرتبط با تشویق و تنبیه کارکنان در راستای اهداف CRM؛ توسعه و تکمیل روش پایش فرایندها و سایر روش‌های اخذ بازخورد، برای اصلاح فرایندها و نهایتاً اصلاح شاخص‌های نظرسنجی از مشترکین و شاخص‌های مربوط به نتایج عملکردی CRM.

منطقاً اجرای اثربخش برنامه‌های بهبود، منجر به تعالی CRM می‌گردد که میزان تعالی را در خودارزیابی دوره بعد می‌توان اندازه‌گیری نمود. لذا در خودارزیابی بعدی که با یک فاصله ۵ ماهه انجام گرفت به طور متوسط ۲۰ درصد بهبود در امتیاز معیارها مشاهده شد که عمدتاً به دلیل طراحی رویکردهای مدون و منطقی حاصل شده بود.



شکل ۲ - امتیاز معیارهای IA-CRM

- نتیجه‌گیری

استقرار و پیاده‌سازی موفق هر نظام، نیاز به توجه همه جانبه به ابعاد مختلف آن دارد تا یکپارچگی و هماهنگی مناسب بین عناصر درون نظام و همچنین هماهنگی کل نظام با مجموعه محیط بیرونی آن پدید آید. نظام مدیریت ارتباط با مشتری به دلیل وابستگی زیاد آن به سایر نظام‌ها و فرایندهای درون سازمان و عوامل بیرون سازمان، مستعد بی‌نظمی و عدم هماهنگی است، از اینرو استفاده از یک الگو جامع CRM و چارچوبی برای ارزیابی اثربخشی آن می‌تواند احتمال موفقیت آن را به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش دهد.

در این تحقیق با مطالعه و بررسی الگوها و تحقیقات مرتبط با CRM، چارچوبی جامع برای استقرار و ارزیابی CRM ارائه گردیدند. با تجزیه و تحلیل عوامل موثر در CRM، عوامل اصلی و کلیدی در ۱۰ معیار دسته‌بندی شدند که ۷ معیار راهبرد CRM، متمایزسازی مشتریان، منابع انسانی، مدیریت فرایندهای CRM، مدیریت تعامل، اطلاعات CRM، نظام‌ها و زیرساخت‌های CRM تحت عنوان توان منسازهای CRM بوده و شامل سیاست‌ها، فرایندها و سایر اقداماتی است که باعث توان مند شدن سازمان در حوزه CRM می‌شوند. اجرای نظام‌مند توان منسازها، منجر به ایجاد منافع مالی و غیر مالی برای سازمان خواهد شد. این منافع نیاز به پایش و اندازه‌گیری دارند تا به کمک آن هشداری لازم جهت اصلاح و بهبود رویکردها اعلام گردد. سه معیار نتایج عملیاتی CRM، نتایج استنباطی CRM و نتایج کلیدی CRM، محور نتایج را تشکیل می‌دهند که برای پایش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها و ارائه بازخورد جهت بهبود عملکرد CRM طراحی شده‌اند. معیارهای نتایج، یکی از ارکان اصلی اخذ بازخورد و یادگیری در جهت بهبود و تعالی CRM می‌باشد.

الگو پیشنهادی دارای سه مکانیزم بازخورد است که به کمک آنها بهبود مستمر در نظام پدید می‌آید. این سازوکارها عبارتند از: چرخه بهبود داخلی معیارها، بازخورد حاصل از شاخص‌های نتایج، بازخورد حاصل از ارزیابی به کمک منطق رادار

با استفاده از چارچوب ارزیابی CRM و به کمک منطق رادار، یک سازمان در صنعت برق، ارزیابی شد که نتایج حاصل از این ارزیابی باعث اصلاح و بازنگری رویکردها و اقدامات CRM گردید که بر مبنای آن پروژه‌های بهبود تعریف شد. پس از اجرای پروژه‌ها و در خودارزیابی بعدی، به طور متوسط ۲۰ درصد بهبود در امتیاز معیارها مشاهده گردید.

همچنین نتایج حاصل از ارزیابی در سازمان مورد مطالعه، حاکی از این بود که تاکنون به مقوله CRM به عنوان یک ابزار راهبردی نگریسته نمی‌شد و عمدتاً به آن به عنوان ابزاری فناوریک و یا ابزاری برای رضایت‌سنجی از مشترکین نگریسته شده است به همین علت راهبردهای CRM و همچنین رویکردهای فعالیت‌ها به درستی تدوین نمی‌شد. از اینرو پس از انجام ارزیابی و تحلیل و اولویت‌بندی زمینه‌های قابل بهبود، برنامه‌های بهبود به گونه‌ای تدوین شد که منجر به تقویت راهبردها و رویکردهای موثر در CRM شود.

بنابراین در مجموع یافته‌های این تحقیق عبارتند از: ۱- طراحی چارچوبی جامع برای استقرار و ارزیابی CRM ۲- ارزیابی یک سازمان به کمک چارچوب پیشنهادی و بررسی نتایج حاصل از ارزیابی. بررسی‌های انجام گرفته در این تحقیق، نشان می‌دهد نظام مدیریت ارتباط با مشتریان، دارای ابعاد گسترده‌ای است که برای رسیدن به اهداف یک سازمان مشتری محور، نیاز به استفاده از نظامی جامع و پویا بوده تا به کمک آن نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود ۷ را شناسایی نمایند و با تقویت نقاط قوت و رفع زمینه‌های قابل بهبود، نظام CRM را در مسیر ارتقاء و تعالی قرار داد.

منابع

- [۱]. الهی، شعبان، حیدری، بهمن، مدیریت ارتباط با مشتری، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۸۴، اول
- [۲] ذگردی، سیدحسام‌الدین، امیدواریان، مرضیه، شناسایی فاکتورهای موثر در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در صنایع خدماتی، کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری/ شهروند، تهران، ۱۳۸۶
- [۳] سرافرازی، مهرزاد، معمارزاده، غلامرضا، CRM رویکردی راهبردی در عصر مشتری مداری، ماهنامه عصر فناوری اطلاعات، ۱۳۸۷، سال چهارم، شماره ۴۰، صفحه ۵۲
- [۴] کاوسی، محمدرضا، سقایی، عباس، روشهای اندازه‌گیری رضایت مشتری، انتشارات سبزان، ۱۳۸۴، دوم
- [۵]. موسوی، فریبرز، رضاییان، صدیقه، سمیع زاده، رضا، نقش مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری (e-CRM)

- در گردشگری (Tourism) ایران، کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری/ شهروند، تهران، ۱۳۸۶
- [۶] . نجمی، منوچهر، حسینی، سیروس، الگو سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، انتشارات روناس، ۱۳۸۳، چهارم
- [7] . Alex R. Zablah, Danny N. Bellenger, Wesley J. Johnston (2004) ; An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon; *Industrial Marketing Management* 33 (2004) 475– 489 ; available at: <www.sciencedirect.com >
- [8] .Brewton, James (2004) ; *The CRM Scorecard + Strategic Six Sigma: A powerful Approach for maximizing CRM Strategy Execution Success* ; available at: <www.crm2day.com/crm_articles/articles-12.php >
- [9] Burnett, K (2001) *Handbook of Key Customer Relationship Management, The: The Definitive Guide to Winning, Managing and Developing Key Account Business*, Prentice Hall: New Jersey
- [10] Cima Co. (2001) , *Developing and Promoting Strategy: Customer relationship management*; available at: < www.cimaglobal.com>
- [11] Close Wendy., Eisenfeld Beth., Thompson Ed. (2003) , *CRM Award Winners/Finalists Provide Valuable Lessons* ; available at: <http://www.CRMproject.com/content/PDF/CRM4_wp_close.pdf
- [12] Dick Lee (2002) , *Four Steps to CRM Success: An Excerpt from Strategic CRM* ; available at:<<http://CRMguru.custhelp.com/cgi-bin/CRMguru.cfg> >
- [13] Dimitriadis S. & Stevens E. (2008); *Integrated customer relationship management for service activities: An internal/external gap model*; *Managing Service Quality* Vol. 18 No. 5, 2008 pp. 496-511; available at: www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm
- [14] Dyche Jill. and Wesley Longman Addison. (2002), *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management : Chapter 7 Planning Your CRM Program*, 157-160
- [15] Fornell, C. M.D. Johanson, E.W. Anderson, J. Cha and B.E. Bryant. *The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings*. *Journal of marketing*, vol. 60, no.4, October: 7-18, 1996.
- [16] Freeland J, (2003) , *The new CRM imperative, The ultimate CRM handbook*, McGraw-Hill, New York
- [17] Gartner (2001); *Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success* ; available at: < <http://www.gartner.com/resources/103200/103204/103204.pdf> >

- [18] Hyung-Su Kim, Young-Gul Kim (2009) ; ACRMperformancemeasurement framework: Its development process and application ; available at: <www.sciencedirect.com >
- [19] Kim J. & Suh E. & Hwang H. (2003) ; A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the balance scorecard; Journal of interactive marketing; available at: <www.sciencedirect.com>
- [20] King, Stephen F., Burgess Thomas F. (2008), Understanding success and failure in customer relationship management, Industrial Marketing Management 37 (2008) 421-431
- [21] Mckenzie Ray & DMR consulting center, McGraw-Hill , Powering business success through customer relationship management ,2001
- [22] Johanson, johan & Fredrik ,Storm (2002), Customer Relashinship Management: Case studies of five Swedish Companies ; luleal university of technology , available at: <www.epubl.luth.se/-۱۴۰۴۰۱۶/۲۰۰۲/۵۵۰۸>
- [23] Liou J.H. (2009); A novel decision rules approach for customer relationship management of the airline market ; journal homepage: www.elsevier.com/locate/eswa
- [24] Parvatiyar, A. & Sheth, J. (2004), "Conceptual framework of customer relationship management", 5th ed., Tata McGraw-Hill Publishing, New Delhi
- [25] Payne Adrian, Frow pennie (2004), The role of multichannel integration in customer relationship management, Industrial Marketing Management 33 , 527-538
- [26] Preimer B (2006) , Five question to ask when integration content with business processes, KM world, available at: www.kmworld.com
- [27] Tam,k. (2002), Customer Relashinship Management ; available at: <www.scs.unr.edu/~tam2/crmbrief.pdf>
- [28] Teo T. S.H., Devadoss P., Pan S. L. (2006), Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM);implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore, Decision Support Systems 42,1613-1627
- [29] Wikstrom Carl-Erik (2005), Customer Relationship Management Success and Organizational Change ; available at: < http://books.google.com/ books?pid= jf4HdmNOsJUC& printsec=frontcover&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v= onepage&q=&f=false > ;page 53-59