

پیاده سازی سیستم CRM در شرکت پارس خودرو

تهیه کنندگان

منصور نابتی – دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی sabeti@parskhodro.ir

حمیدرضا یوسفی معید – کارشناس ارشد مهندسی صنایع hryosefi@yahoo.com

معصومه ربیعی – کارشناس ارشد آمار shahrzad.ir@gmail.com

چکیده

امروزه اساس توسعه کسب و کار بر محوریت مشتری می باشد بنابراین در سالهای اخیر نیاز به اجرای واقعی سیستم های مدیریت و پشتیبانی مشتری با اهداف جلب نظر مشتری جدید و حفظ و نگهداری مشتری موجود در دستور کار شرکتهای کوچک و بزرگ قرار گرفته است، به طوریکه تمایل شرکتهای و سازمانهای تولیدی و خدماتی به اجرای CRM¹ و استفاده از نرم افزارهای آن رشد فزاینده ای داشته است.

در مطالعه حاضر، روند و نتایج اجرا و پیاده سازی واقعی مفاهیم CRM در ابعاد سیستمی و سازمانی در شرکت پارس خودرو ارایه شده است. عمده زیرساختهای آن شامل ساختار سازمانی و IT² می باشد و در نهایت نرم افزار مورد نیاز طراحی و پیاده سازی شده است.

کلید واژه : مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) ، تکنولوژی اطلاعاتی (IT)، وب ، یکپارچه سازی³

مقدمه

CRM یک رویکرد جامع به منظور ایجاد یکپارچگی بین بخشهای مختلف کاری مربوط به مشتری ، مثل بازاریابی، فروش، خدمات پس از فروش با استفاده از ترکیب نیروی انسانی، فرآیندها و تکنولوژی می باشد. به زبان ساده CRM یعنی انجام فعالیتهای متفاوت در برابر مشتریان مختلف است. CRM به دنبال رضایت مشتری است و رضایت مشتری اساس توسعه کسب و کار است. CRM به دنبال کسب وفاداری مشتری است که خود باعث می شود تا مشتری بارها و بارها با شما معامله انجام دهد و این خود باعث توسعه کسب و کار می گردد

¹ . Customer Relationship Management

² . Information Technology

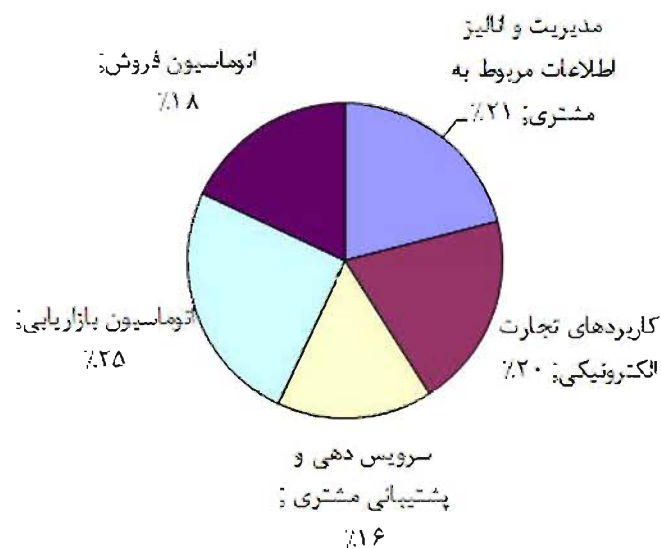
³ . Integration

دلایل عمده استفاده از CRM

- هزینه جذب مشتری جدید ۶ برابر بیشتر از هزینه نگهداری مشتری قبلی است.
- یک مشتری ناراضی، نارضایتی خود را به ۸ تا ۱۰ نفر دیگر بازگو می‌کند.
- یک شرکت می‌تواند با افزایش نرخ حفظ ۵٪ از مشتریان خود، ۲۵٪ تا ۸۵٪ سود سالانه خود را افزایش دهد.
- احتمال فروش یک کالا به مشتری جدید ۱۵٪ و فروش آن به مشتری فعلی ۵۰٪ است.
- می‌توان ۷۰٪ از مشتریان ناراضی را با پیگیری، حفظ کرد.

روند تکامل CRM

- موج اول (اواسط دهه ۹۰): یک سیستم شبکه‌ای برای پشتیبانی از بخشهای داخل سازمان که ارتباط بین عملیات، فروش و بازاریابی را بوجود آورد.
- موج دوم (نیمه دوم دهه ۹۰): نمایش ۳۶۰ درجه‌ای از چهره مشتریان که ارتباط بین عملیات، فروش، بازاریابی و خدمات پس از فروش را بوجود آورد.
- موج سوم (اواخر دهه ۹۰): امکان دسترسی مشتریان به اطلاعات توسط وب که به آن نام E-CRM اطلاق می‌شود.
- موج چهارم (۲۰۰۰): معماری اینترنت، نقاط تماس و یکپارچگی با ERP که ارتباط پویا بین کارمندان، نمایندگیها، شرکا و مشتریان بوجود آورد و در نهایت ارتباط بین CRM و ERP
- موج پنجم (۲۰۰۰ به بعد): طراحی مجدد کسب و کار از دیدگاه مشتری که شامل دسترسی کامل مشتری به تمام اطلاعات و مرکزیت مشتری بر خلاف مرکزیت کالا



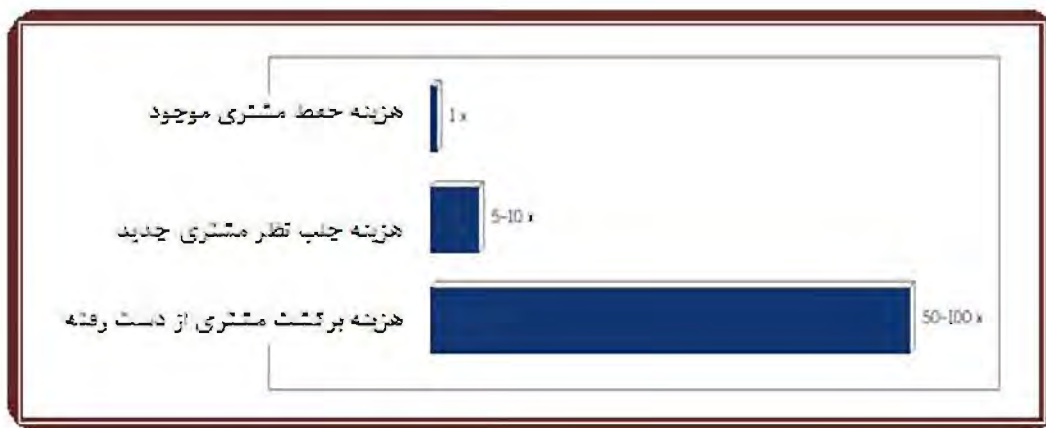
شکل ۱- کاربردهای CRM در ۱۲۳ شرکت منتخب در دنیا-گروه گارتر

نتایج تحقیق از ۱۲۳ شرکت در کشورهای مختلف (شکل ۱) نشان می دهد که CRM با تقسیم بندی کاربرد آن، در حال توسعه می باشد که با توجه به آن ساختارهای مشتری گرا بر اساس نیاز مشتری توسعه یافته و بنابراین بخشهای مختلف سازمانی به منظور پشتیبانی از مشتری ایجاد می گردد(شکل ۲).



شکل ۲- ساختارهای مختلف سازمانی برای پشتیبانی از مشتری

در تحقیقی که توسط گروه گارتنرانجام شده، مشتری در مواجهه با سازمان و بخشهای مختلف دچار سردرگمی شده و حتی از ادامه فرآیند منصرف می شود، بنابراین نیاز به مدیریت و یکپارچه سازی تماس مشتری با این بخشها می باشد. بقای یک سازمان به حفظ مشتری موجود و جلب نظر مشتری جدید می باشد. در صورت نارضایتی و ترک مشتری فعلی شرکت متقبل هزینه زیادی برای برگرداندن مشتری می کند(شکل ۳). یعنی هزینه حفظ مشتری بسیار کمتر از هزینه برگشت مشتری ناراضی و از دست رفته می باشد.



شکل ۳- نسبت هزینه حفظ مشتری موجود به مشتری جدید و از دست رفته

به این فکر نکنید که حتما مشتری برای شما مفید باشد به دنبال این باشید که شرکت شما برای مشتریان مفید باشد.



روش و چهارچوب اجرای CRM

پروژه های CRM به دلیل اینکه واسط بین مشتری و سازمان می باشد ، حساسیتهای خاص خود را دارد، از سویی بیشترین تمرکز در اجرای این سیستم بر IT بوده و کمتر به جنبه های انسانی و تغییر روش توجه شده است لذا در اجرای CRM در پارس خودرو به دنبال متدلوژی بودیم که در قالب یک چهارچوب کاری به جنبه های مختلف پروژه پرداخته و محدودیتهای تکنیکی ایجاد نکند، لذا با بررسی هایی صورت گرفته، متدلوژی Catalyst CRM که توسط ECCS پورتال اروپایی مدیریت ارتباط با مشتری منتشر شده است انتخاب شد. چهارچوب این متدلوژی در قالب پنج فاز به شرح زیر است.

- ۱- تعیین اهداف انجام CRM
- ۲- تعیین سیستمهای مورد نیاز و تغییرات سازمانی
- ۳- تهیه سیستمها و مدیریت آنها
- ۴- برنامه ریزی و مدیریت پروژه CRM
- ۵- نظارت بر سیستم پیاده سازی شده و ایجاد بهبود مستمر

دلایل نیاز به اجرای CRM در پارس خودرو

عمده دلایل نیاز به اجرای CRM به شرح زیر است:

- الف-عدم وجود متولی خاص جهت رسیدگی به درخواستهای مشتری از قبیل پیگیری شکایات .
- ب- طولانی بودن زمان پاسخگویی به مشتری به علت عدم مشخص بودن سقف زمانی .
- ج- انجام امور به صورت موازی در واحدهای مختلف برای حل یک مسئله.
- د- عدم وجود بازخور جهت رفع عیب سیستم و انجام اقدامات اصلاحی .
- ه- متمرکز نبودن اطلاعات و در نتیجه اختلال در برنامه ریزی های آتی در سازمان .

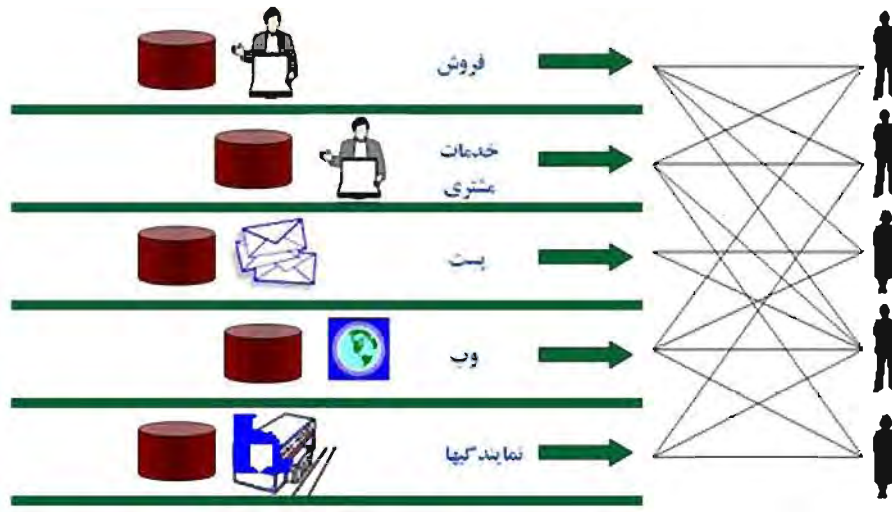
اصول و چارچوب سیستم CRM

- ۱- در اولین ارتباط مشتری با سازمان بایستی راه حل مناسبی برای مشتری ارائه گردد.
- ۲- اقدامات در سازمان در زمانهای معین و تعریف شده صورت گیرد.
- ۳- تمام اقدامات و تعیین مسیرها (WORK FLOW) باید از یک کانال که دارای اختیار تام در سیستم داشته باشد صورت گیرد.
- ۴- پروسه اقدامات حتماً بایستی به اقدامات جبرانی یا بهبود منجر شود.
- ۵- کلیه عملیات صورت گرفته بایستی در سیستم ثبت و در اختیار کلیه ذینفعان قرار گیرد

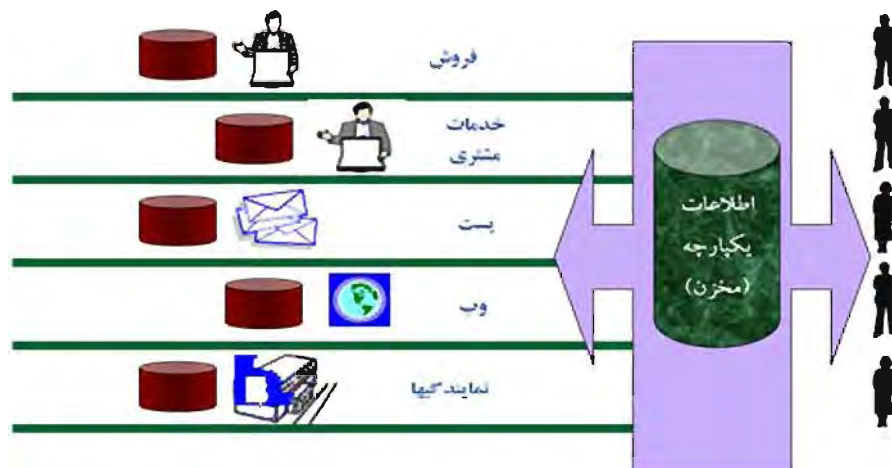
۶- هوشمندی سیستم می تواند در محدوده صفر تا ۱۰۰٪ قرار گیرد.

طراحی سیستم CRM

طراحی یک سیستم اطلاعاتی که از طریق تلفن ، اینترنت و نرم افزار مربوطه امکان ورود درخواست و ارجاع آن به مسئول مربوطه میباشد. بانک اطلاعاتی این سیستم در SQL Server طراحی شده و بصورت متمرکز از کلیه کانالها در آن ذخیره می شود (شکل ۴ الف و ب).



شکل ۴ الف- شماتیک ارتباط مشتریان با بخشهای مختلف پارس خودرو - وضع موجود

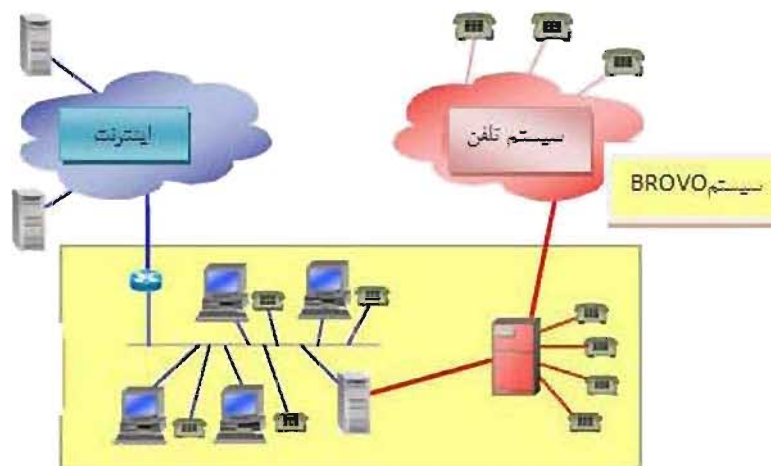


شکل ۴ ب- شماتیک ارتباط مشتریان با بخشهای مختلف پارس خودرو - وضعیت طراحی شده

سیستم BROVO (Browsing Voice)

این سیستم برای ایجاد یکپارچگی در کانالهای ارتباطی پارس خودرو با مشتریان طراحی شده و ویژگیهای زیر را داراست (شکل ۵):

- امکان ثبت اطلاعات در بانک اطلاعاتی از طریق تلفن .
- پیگیری انجام امور از طریق تلفن .
- ارسال پاسخ های لازم از سوی سیستم با استفاده از تلفن همراه .
- ادغام دنیای تلفن و اینترنت .
- متمرکز بودن کلیه درخواستهای مشتریان از قبیل نظرات، انتقادات و پیشنهادات و شکایات مشتریان در سیستم به صورت یکپارچه .
- مکانیزه بودن سیستم که این امر باعث سهولت در پاسخگویی به مشتریان خواهد شد.
- ملزم نمودن واحدها به انجام فعالیت ارجاع شده در یک زمان مشخص.
- امکان اتصال به سیستم از روشهای مختلف و پیش بینی انواع ورودی ها به سیستم .
- مشخص بودن تکلیف مشتری برای چگونگی اعلام درخواست خود و پیگیریهای لازم برای گرفتن پاسخ.



شکل ۵- سیستم یکپارچه سازی تلفن و اینترنت BROVO

طراحی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری بر اساس وب

امکانات و عملیات قابل استفاده در ارتباط با وب شامل موارد زیر است.

- امکان ثبت مشخصات مشتری در سایت
- امکان E-Mail مستقیم توسط مشتریان
- پرسشنامه ها
- تبلیغات الکترونیکی
- کاتالوگ الکترونیکی
- اطلاعات برای تصمیم گیری مشتری
- مدیریت تماس (جمع آوری و آنالیز اتوماتیک اطلاعات مشتری)
- گزارشهای به روز و به صورت جدول و گراف
- قیمت به روز
- خرید و فروش با وب
- آموزش تحت وب

مزیت اصلی برای استفاده از وب در مدیریت فروش در ارقام زیر نمایان می شود.

- متوسط هزینه رسیدگی به هر درخواست از طریق تلفن برابر با \$۵ تا \$۵۰ است.
- متوسط هزینه رسیدگی به هر درخواست از طریق ایمیل برابر با \$۱ تا \$۳ است.
- متوسط هزینه رسیدگی به هر درخواست از طریق وب برابر با \$۱ است.

کانال CRM	میانگین هزینه برای هر داد و ستد
تلفن	\$5.00
وب	\$1.17
E-mail	\$3.33
پیام	\$1.57
Chat	\$1.30

Source: Forrester Research

پیاده سازی

پیاده سازی سیستم یکپارچه تلفن و اینترنت

سیستم طراحی شده BROVO به منظور ایجاد یکپارچگی در ثبت و پیگیری یکپارچه درخواستهای مشتری در قالب پایگاههای اطلاعاتی متمرکز SQL SERVER اجرا شده است و شکل های ۷ و ۸ نحوه ارتباط مشتری و درگاههای ارتباطی را نشان می دهد.

درگاههای ارتباطی در زیر شرح داده می شود.

الف- اینترنت

مزایا: سرعت، قابلیت بالای اطمینان

محدودیتها: پوشش ندادن کل جامعه آماری مشتریان

ب- تلفن

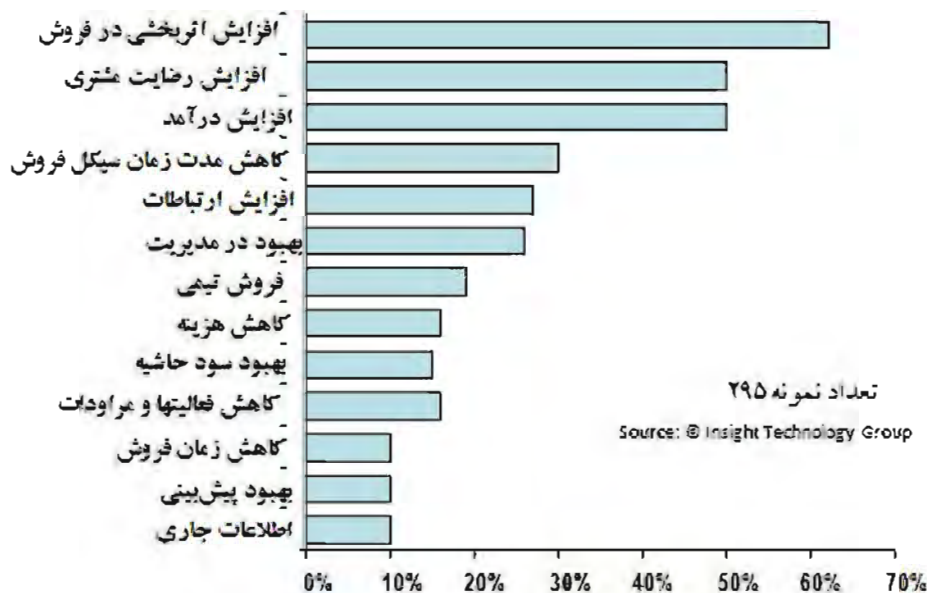
مزایا: دسترسی آسان برای کلیه مشتریان

ج- مراجعه حضوری

مزایا: سازگاری با فرهنگ جامعه، قابلیت شفاف سازی مسائل از طریق ارتباط رو در رو

د- نامه

ه- فاکس



شکل ۶- نوع و میزان اثرات استفاده از وب در CRM

WWW.Parskhodro.ir	← پذیرش اینترنتی:
48913980 - 3	← درخواست تلفنی:
کیلومتر ۹ جاده مخصوص کرج - پارس خودرو - واحد ارتباط با مشتری	← مراجعه حضوری:
48913201	← نامه و فاکس:

شکل ۷- آدرس دهی کانالهای ارتباطی پارس خودرو و مشتریان

ساختاردهی وظایف

وظایف بخشهای مختلف به شرح زیر است.

- فروش : پاسخگویی به شکایات غیر کیفی و مسائل مالی و قرار دادی

کانال
طریق

شکل ۸-
ارتباطی
مشتریان از
وب

- تضمین کیفیت (مهندسی پشتیبانی کیفیت) : تجزیه و تحلیل داده های دریافتی و اعلام نتایج به واحد های ذیربط ، پاسخگویی به مشتریان در زمینه مسائل کیفی محصول و تهیه گزارشات بازرسی خودروهای معیوب/ سانحه دیده و بررسی آن

- گسترش خدمات پارس خودرو (سایپا یدک) : رسیدگی به درخواست مشتری و رفع آن در بخش عملیاتی اصول زیر مد نظر قرار گرفته اند:

۱_ کانال ارتباطی شفاف، سریع و مطمئن باشد.

۲- ارتباط مشتریان با انجام دهنده کار بی واسطه باشد

۳- ابزارهای ارتباطی باید همه گیر و در دسترس باشد

۴- ارتباط انجام دهنده کار با مشتری بی واسطه باشد.

۵- مراحل انجام کار و چگونگی آن باید برای مسئولین رده بالای سازمانی و مشتری به صورت لحظه‌ای قابل رویت باشد .

۶- میزان رضایتمندی مشتریان بدون هیچگونه دخل و تصرفی قابل رویت و اندازه‌گیری باشد.

در بخش تحلیلی موارد زیر صورت میگیرد:

۱_ بررسی و آنالیز داده های ثبت شده در سیستم

۲- استفاده از ابزارهای آماری

۳- لحاظ نمودن نتایج تحلیل ها ، نظرات و آمارها در بهبود کیفیت محصولات و خدمات در راستای تامین رضایت مشتری

چالشهای پیاده‌سازی

از عمده مشکلات پیاده سازی سیستم CRM می توان به موارد زیر اشاره کرد.

- ایجاد زیرساختهای ارتباطی با مشتری

- یکپارچه کردن بخشهای مختلف که با مشتری ارتباط دارند

- ایجاد ارتباطات داخلی برای ارایه سرویس به مشتری

- پیگیری مشکلات و گرفتاریهای مشتری

- حفظ و نگهداری اطلاعات مربوط به مشتری

بیش از ۷۵ درصد شرکتهایی که پروژه های CRM را شروع کرده اند یک دید جامع از مشتریان خود بدست نیاورده اند. ۹۰٪

شرکتها امکانات یکپارچه سازی فروش و خدمات برای پیاده‌سازی e-CRM ندارند(گروه گارتنر ۲۰۰۲ جولای).

اجرای سیستم CRM در پارس خودرو نیز چالشها و تنگناهایی در پیاده سازی داشته است که تلاشهایی برای رفع آن انجام

شده است که در ادامه شرح داده می شود!

- فرهنگ مراجعه حضوری و ارتباط چهره به چهره در فرهنگ ایرانی مرسوم می باشد و درمورد محصولی مثل خودرو،

حساسیتهای مشتری بالا بوده و اصرار به مراجعه به محل و حتی ملاقات مراجع بالای سازمانی را دارد لذا ایجاد

آگاهی و متقاعد ساختن مشتری به استفاده از سیستم CRM نیاز به فرهنگ سازی و تبلیغات می باشد و دراین



راستا تبلیغات در قالب بروشورها انجام گرفته است ولی وسعت این تلاشها زیاد نبوده و نیاز به اجرای برنامه های بیشتر از طریق رسانه های مختلف نظیر جراید و تلویزیون دارد.

- ایجاد یکپارچگی در ارتباط با مشتری از اهداف اصلی اجرای CRM در پارس خودرو می باشد ولی در عمل کانالهای ارتباطی در مواردی به شکل موازی عمل می کردند و از نظر زیرساخت تکنولوژیکی و IT ضعف وجود داشت در مواردی که اطلاعات از مجاری مختلف به شکل موازی حرکت می کند با جمع آوری اطلاعات و ارسال آن به اپراتورهای سیستم CRM ورود دستی اطلاعات به بانک اطلاعاتی یکتا انجام می گیرد تا هدف یکپارچگی به دست آید.

- تغییر در نوع تکنولوژی نیاز به تغییر در روشهای کاری دارد. در این سیستم درخواستهای مشتری به صورت اتوماتیک از طریق سیستم به مراکز تعریف شده (مثل فروش، خدمات پس از فروش و ...) تخصیص می یابد ولی مراجعه متصدی به باکس الکترونیکی به صورت پرودیک می باشد که خود ایجاد تاخیر در رسیدگی به درخواستها می باشد.

- ضعف زیرساختهای شبکه به طور مثال قطع شدن شبکه باعث کاهش قابل اطمینان این سیستم می باشد و هیچ سیستم هشداردهنده در مورد قطعی سیستم ارتباطی تعبیه نشده است.

نتایج و جمع بندی

نتایج حاصل از اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، حفظ و افزایش اعتماد مشتری و در نتیجه تامین منافع همه ذینفعان می باشد که در این راستا خدمت به مشتری مد نظر قرار دارد.

عمده نتایج به دست آمده در بهبود فرآیندهای کاری به شرح زیر است.

- یکپارچه سازی اطلاعات جمع آوری شده از طریق سه کانال ارتباطی (تلفن، وب و ثبت توسط اپراتور) و ذخیره سازی اطلاعات با به کار گیری تکنولوژی و ابزار روز دنیا (Browsing Voice) BROVO

- واگذاری کامل مدیریت سیستم به ماشین و حذف نقش انسان در ذخیره سازی و انتقال اطلاعات به منظور حداقل نمودن خطای انسانی

- تدوین آیین نامه ای در این زمینه، شفاف سازی مسئولیتها و حداقل رسانی گردش کارهای مربوط به مشتری در واحدها

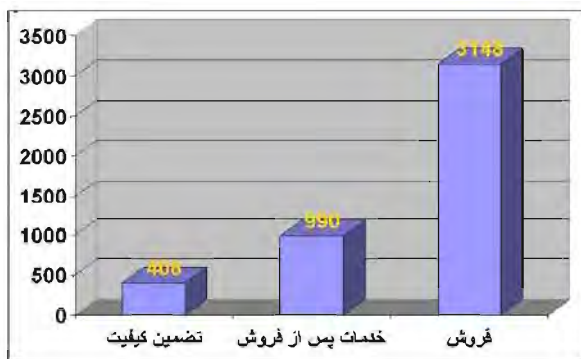
- تجزیه و تحلیل اطلاعات، ارزیابی عملکرد واحدها در ارتباط با مشتریان، سنجش رضایتمندی مشتریان

- تدوین برنامه‌های بهبود برای رفع مشکلات احتمالی و پیشگیری از وقوع مسائل بالقوه در آینده

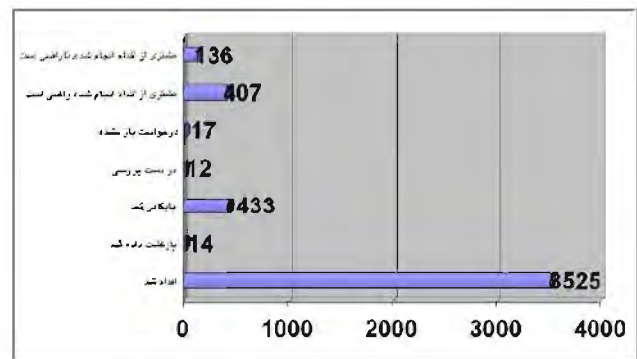
عمده نتایج بدست آمده در کسب رضایت مشتری به شرح زیر است.

- پاسخ سریع و مطمئن به درخواستهای مشتری
- ارائه توانایی جستجو و مقایسه محصول برای مشتری
- ارائه اطلاعات فنی به مشتری
- کمک به مشتری در جهت ایجاد درخواست و پیگیری وضعیت آن

از قابلیت‌های سیستم CRM ارایه انواع گزارشهای مدیریتی می باشد که در شکل ۹ به تفکیک نوع اقدام و قسمتهای سازمانی آمده است.



شکل ۹ب- تعداد درخواستها به تفکیک قسمتها



شکل ۹ الف- تعداد درخواستها به تفکیک نوع اقدامات

منابع

1. مصاحبه و گردآوری اطلاعات از مدیران و مجریان سیستم CRM در پارس خودرو
2. www.Gartner.com
3. Customer Relationship Management A Data based Approach(John wiely2006) by V. Kumar,Werner J. Reinartz
4. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management (Addison-Wesley Information Technology Series) by Jill Dyché (Paperback - Aug 19, 2001)
5. WWW.ECCS.UK.COM