



مرکز آموزش علمی کاربردی جهاد دانشگاهی اهواز

جزوه درس مدیریت ارتباط با مشتری

استاد: زارعی

Marziyeh.zareie@gmail.com

مقدمه و پیشگفتار:

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM: Customer Relationship Management) به همه فرآیندها و فناوری‌هایی گفته میشود که در شرکت‌ها و سازمان‌ها برای شناسایی، ترغیب، گسترش، حفظ و ارائه خدمات بهتر به مشتریان به کار می‌رود. اصول مدیریت ارتباط با مشتری، چگونگی ایجاد موفق یک سیستم و اجرای آن را برای ارتباط با مشتریان از شروع و اجرای اولیه یک چنین سیستمی تا نگهداری آن در زمانهای مختلف را بیان می‌کند.

تعاریف:

چند تعریف از مشتری:

- مشتری شخصی است که بابت خرید کالا یا خدمتی، هزینه‌ای را پرداخت می‌کند. در واقع مشتری شخصی است که به صورت بالقوه پتانسیل این را دارد که بابت خرید کالا یا سرویسی هزینه‌ای را پرداخت کند.
 - مشتری کسی است که، یک فرد یا سازمان نیاز او را تامین میکند.
 - مشتری شخصیتی است حقیقی یا حقوقی که ما به طور مستقیم یا غیرمستقیم کالاها و خدمات خود را به او عرضه میکنیم.
 - مشتری اشخاص یا سازمانهایی هستند که با دیگری قرارداد میبندد تا به او کالا یا خدمتی را ارائه کند.
 - مشتری شخصیتی است حقیقی یا حقوقی که خواستار یا خریدار کالا و یا خدمتی برای رفع نیاز خود میباشد و حاضر است بابت آن هزینه مناسبی بپردازد. ولی زمانی حاضر به پرداخت این هزینه است که در کالا یا خدمت ارائه شده به او، ارزشی را ببیند که پرداخت آن هزینه را توجیه کند.
- مصرف کننده:** مصرف کننده شخصی است که از یک محصول استفاده می‌کند.

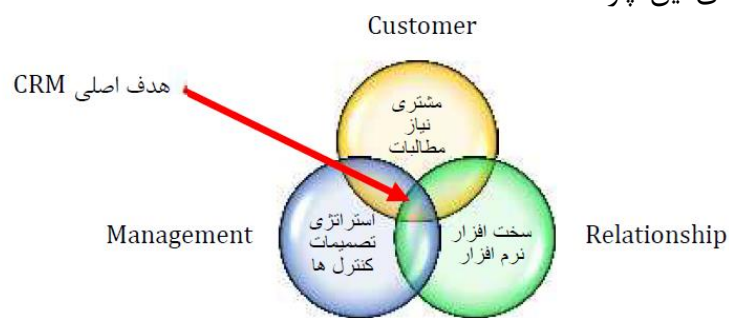


نمودار ۱: مراحل تحت پوشش CRM

نمودار بالا نشان می‌دهد که CRM از مرحله بازاریابی و ارائه خدمات متنوع در قبل از فروش که همان خدمات پیش از فروش است مانند انواع راه‌های جلب مشتری با ارائه خدمات منحصر به فرد برای گرفتن نبض بازار گرفته تا فروش محصول و جلب رضایت مشتری و خدمات پس از فروش را مورد توجه قرار می‌دهد. در اکثر موارد نیز ممکن است حتی قسمت خدمات پیش از فروش از اهمیت بیشتری برخوردار باشد.

پس قوانین مهم در این بخش عبارتند از:
 هر جا سخن از مشتری است منظور همان مصرف کننده نهایی است.
 مشتری تمامی کسانی هستند که بالقوه امکان خرید کالا یا خدمتی را دارند.
 مدیریت ارتباط با مشتری بر هر سه بخش **مدیریت، ارتباط و مشتری** تمرکز دارد.
 تمام مطالب و ارتباطات در CRM به صورت یک لوپ می باشد.

نمودار زیر نشان دهنده ی این چرخه است.



شکل ۱: نمایی از همپوشانی در بخش های مختلف CRM

مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری:

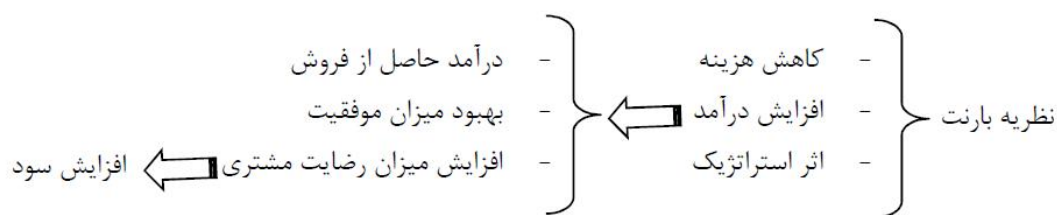
مجموعه کاملی از فرآیندها و تکنولوژی ها برای مدیریت روابط با مشتریان فعلی و بالقوه و دست اندرکاران کسب و کار در بازاریابی، فروش و خدمات، صرفه نظر از نوع مسیرهای ارتباطی با مشتریان. مدیریت ارتباط با مشتریان یک راهبرد تجاری جهت انتخاب و مدیریت مشتریان برای بهینه کردن و بالا بردن ارزش شرکت و همچنین فروش در دراز مدت است. 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 می سازد. مدیریت ارتباط با مشتری یک نظام اطلاعاتی یک پارچه است که برای برنامه ریزی، زمان بندی و کنترل فعالیت های قبل و بعد از فروش سازمان و با هدف توانمند سازی مشتریان جهت تعامل با سازمان از طریق ابزارهای متعددی چون وب سایت، تلفن و غیره به کار می رود.

اهداف CRM:**اهداف CRM از دیدگاه بارنت:**

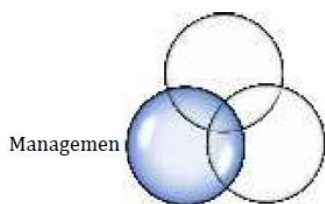
بارنت تصریح می کند که اهداف CRM را عموماً میتوان در سه گروه زیر قرار داد:

- صرفه جویی در هزینه ها
- افزایش درآمد
- اثرات استراتژیک

بارنت عقیده دارد که اهداف زیر برای سازمانی که CRM را اجرا می کند منطقی به نظر می آید.



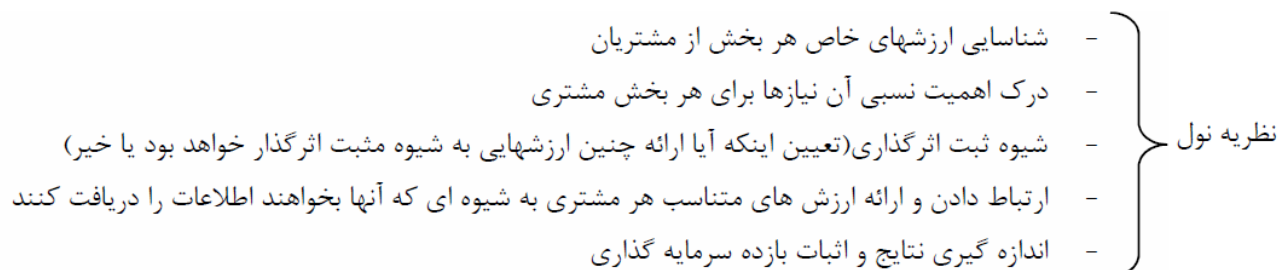
از این نظریه چنین بر می آید که بارنت در CRM به مدیریت اهمیت بیشتری می دهد.



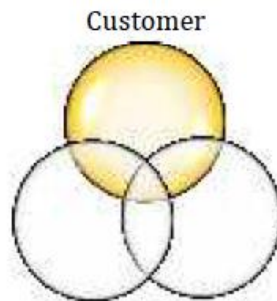
شکل ۲: نظریه مدیریت محور بارنت

اهداف CRM از نگاه نول:

نول معتقد است که کلید CRM شناسایی چیزهایی است که برای مشتریان ایجاد ارزش کرده، سپس ارائه ی آنهاست. در این دیدگاه، در حالی که مشتریان دارای نگرش های مختلفی به ارزش هستند، روشهای بسیاری برای راضی نگه داشتن هر کدام وجود دارد. بنابراین اهداف CRM از نقطه نظر نول به قرار زیر است:



از این نظریه چنین بر میآید که نول در CRM به مشتری اهمیت بیشتری می دهد.



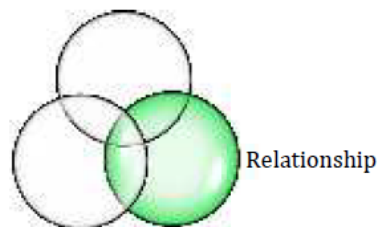
شکل ۳: نظریه مشتری محور نول

اهداف CRM از نگاه سویفت:

سویفت معتقد است که هدف CRM افزایش فرصت های کسب و کار از طریق زیر است:

- | | | |
|---|---|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - بهبود فرایند ارتباط با مشتریان واقعی - ارائه محصولات صحیح به هر مشتری - ارائه محصولات صحیح از طریق کانالهای صحیح به هر مشتری - ارائه محصولات صحیح در زمان صحیح به هر مشتری | } | نظریه سویفت |
|---|---|-------------|

از این نظریه چنین بر می آید که سویفت در CRM به ارتباط اهمیت بیشتری می دهد.



اهداف CRM از نظر گالبریث و راجرز:

این دو محقق معتقدند که عوامل زیادی بر تصمیم خرید مشتری تاثیر می گذارد:

مشتریان محصولات و خدماتی را خریداری می کنند که انتظاراتشان را برآورده کرده و فراتر از آن بوده و توجهات اختصاصی شده کارکنان را در بر داشته باشد. یک سازمان ملزم است که انتظارات مشتریان را به صورت

سازگاری برآورده کند تا به بقای بلند مدت خود کمک کند. این مساله امروزه با وجود رقابت بی رحمانه و جهانی دارای اعتبار خاصی است. آنها سه هدف عمده CRM را موارد زیر می دانند:

- سفارشی سازی
- ایجاد ارتباط شخصی شده (برای هر مشتری)
- ارائه خدمات پشتیبانی

این دو محقق معتقدند که هدف CRM افزایش فرصت های کسب و کار از طرق زیر است:

- سفارشی سازی
 - ایجاد ارتباطات شخصی شده
 - حمایت از مشتری و ارائه خدمات پشتیبانی بعد از فروش
- } نظریه گالبریث و راجرز

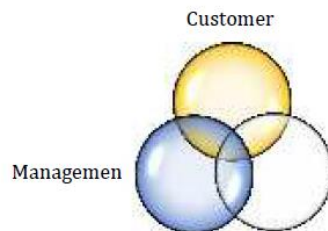
○ سفارشی سازی به مفهوم تحلیل بازار و نیاز سنجی مشتری می باشد که در پی فیدبک بازار حاصل شده و باید سیاست فروش را برای رسیدن به سود بیشتر و جلب دوچندان رضایت مشتری تغییر داد. تولید و عرضه کالا با در نظر گرفتن نظر مشتری.

○ ایجاد ارتباطات شخصی شده به مفهوم خاص و منحصر بودن است. این مورد منحصر به مشتریان خاص بوده و کالاهایی گرانتر و جذابتر در اختیار مشتری قرار می دهد.

○ حمایت از مشتری و ارائه خدمات پشتیبانی بعد از فروش به مفهوم ارائه خدمات پس از فروش مناسب و پاسخگویی به نیاز های مشتری و ایجاد انگیزه و اطمینان به مشتری برای ترغیب شدن برای خرید های بعدی در پی اخذ خدمات پس از فروش و حمایت.

○ سیاست برخورد با مشتری به این صورت باید باشد که در ابتدا مشتری باید جذب شود، حفظ شود و سپس به آن سودرسانی شود.

از این نظریه چنین بر می آید که راجرز و گالبریث در CRM به مدیریت و مشتری اهمیت بیشتری می دهند.



شکل ۵: نظریه گالبریث و راجرز با محوریت مدیریت و مشتری مداری

اهداف CRM از نظر کالاکوتا و رابینسون:

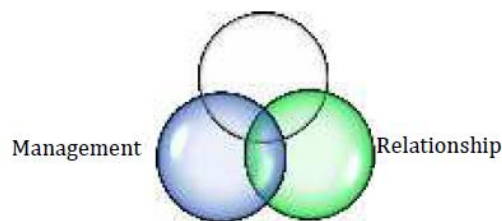
بر اساس نظریات این محققان CRM نوعی چارچوب و استراتژی کسب و کار است.

آنها سه هدف را برای چارچوب سازمانی CRM شناسایی کرده اند که عبارت از:

- استفاده از ارتباطات با مشتریان موجود برای افزایش درآمد
 - استفاده از اطلاعات یکپارچه شده برای خدمات برتر
 - معرفی فرایندها و روش های سازگار مکرر
- } نظریه کالاکوتا و رابینسون

برخی اوقات جایجا کردن فرآیندها باعث بهبود در نتیجه کار می شود، همانطور که کمپانی مک دونالد با وجود اینکه غذای اصلی اش همبرگر های معروفش است و تقریباً تمام افرادی که به این کمپانی مراجعه می کنند از همبرگرهای مک دونالد می خوردند اما بیشترین سود خود را از "نوشیدنی" هایش می برد، این موضوع تحت عنوان مدل مک دونالد در جهان شناخته شده است، آن ها معتقدند هیچگاه نباید سود را از محصول اصلی برد و باید سود را از محصول جانبی کسب کرد. هدف اصلی این نظریه جلب رضایت مشتری به منظور فروش محصول جانبی و کسب سود است.

از این نظریه چنین بر می آید که کالاکوتا و رابینسون در CRM به مدیریت و ارتباط اهمیت بیشتری می دهد.



شکل ۷: نظریه کالاکوتا و رابینسون با محوریت مدیریت و ارتباط

آشنایی با مشتری و مشتری مداری

در تجارت نوین عبارت همیشه حق با مشتری است به صورت یک شعار درآمدی است، نیازها و خواست های مشتریان به عنوان یک اصل اساسی در تولید کالاها و خدمات مطرح شده و نیازها و رضایت مشتری به عنوان نقطه تمرکز سازمان ها مورد توجه قرار گرفته است.

بسیاری از صاحبان کسب و کار که به دنبال راه هایی برای گسترش فروش هستند از خود می پرسند که اصول مشتری مداری چیست و چگونه باید آن را در بیزینس گسترش داد؟ در ابتدا باید بدانیم که مشتری مداری با مواردی چون تمرکز بر محصول، کیفیت و قیمت تفاوت های اساسی دارد اما نمی تواند جایگزینی برای آنها باشد. با ترکیب مشتری مداری با سایر سیاست های فروش می توان یک کسب و کار موفق را اداره نمود. مشتری مداری را می توان به معنای تحقق انتظارات مشتری از کارکنان و رفتار آنها دانست. پیش بینی نیازهای وی و ارائه خدماتی فراتر از انتظار، حد بالایی از مشتری مداری است.

در مشتری مداری باید دقت داشت که تجربه مشتری از ارتباط با کسب و کار شما دارای اهمیت فراوانی است. این تجربه با سطح توقع وی از شما رابطه مستقیم خواهد داشت. پس لازم است که محصولات و خدمات خود را با سطح توقع کاربر و تصویری که از خود در ذهن او ساخته اید تطابق دهید. اجرای مناسب استانداردهای مشتری مداری باعث به دست آوردن مشتریانی وفادار می گردد.

به عبارت دیگر مشتری مداری سطحی بالاتر از توسعه محصول، خدمات و کیفیت بوده که به حفظ مشتریان کمک می نماید.

فرهنگ مشتری مداری در تمام مراحل کار شرکت یعنی قبل و بعد از ارائه خدمات یا محصولات جاری است. پیش از تولید محصول لازم است بدانید که مشتری دقیقاً چه می خواهد و پس از تولید آن باید بدانید که محصول را چگونه به وی عرضه نمایید.

تمامی قواعد بررسی نیازها و تولید و عرضه می تواند تشکیل دهنده اصول مشتری مداری باشد. چند مورد زیر برخی مصادیق مهم مشتری مداری است:

ارتباط متقابل با مشتری، صداقت فروشندگان، تحویل مناسب، خدمات پس از فروش، احترام و ادب فروشندگان، گوش دادن به مشتری، آراستگی ظاهر پرسنل، جبران خسارت، پرهیز از وعده های غلط، صداقت و ...

نکته مهم

اهمیت مشتری مداری زمانی به خوبی مشخص می شود که کسب و کارها با سایر رقبا مقایسه می گردند. شرکت ها علاوه بر بهبود سیاست های محصول، تولید و عرضه، با تاثیر گذاری بر تفکر مشتری، سطح رضایت او را افزایش داده و از آنها مشتریانی وفادار می سازند.

تاثیر اصول مشتری مداری در سازمان چگونه است؟

به یاد داشته باشید که تمام فعالیت های سازمان به دلیل عرضه محصولات و خدمات به مشتریان است. سازمانی که نتواند به جذب و حفظ مشتریان بپردازد در حال نابود کردن خود است. هر مشتری ناراضی می تواند بر چندین مشتری دیگر اثر منفی بگذارد و در صورت عدم توجه سازمان در حال از دست دادن جامعه مشتریان خود خواهد بود. از سوی دیگر توجه به مشتریان، باعث جلب رضایت آنها شده که اولین تاثیرش بر فروش و سود است. مشتری مداری سپس بر داشتن مشتریان قابل احترام و وفادار اثر می گذارد. در مراحل بعدی این فرهنگ در سازمان نهادینه شده و همه کارکنان سازمان رفتاری ویژه و یکپارچه از خود نشان میدهند.

ارتباط مشتری مداری با CRM

مشتری مداری به معنای ایجاد سیاست و فرهنگ محوریت مشتری در سازمان است. شرکتی که قصد دارد مشتری را در اولویت خود قرار دهد باید بتواند:

- وی را به خوبی بشناسد.
- با او ارتباط مناسبی برقرار نماید.
- نیازهای وی را دریافت نماید.
- به آنها پاسخ مناسبی ارائه نماید.
- در سریع ترین زمان پاسخگوی وی باشد.
- به تفکیک مشتریان بپردازد.
- سوابق مشتری را نگه داری نماید.
- به تحلیل نیاز و رفتار او بپردازد.

CRM ها امکان مدیریت ارتباط مشتری را در قالب نرم افزار به شما ارائه نموده و باعث ایجاد ارتباط مستقیم و تحلیل رفتار وی می شوند. هرچه یک کسب و کار مشتری مدار تر باشد، به ارتباط بهتری با مشتری نیاز دارد. CRM این زیرساخت را فراهم می کند. اطلاعاتی که از برنامه های مدیریت ارتباط با مشتری استخراج می گردد مبنای تصمیم گیری و چینش استراتژی سازمان قرار می گیرد.

مثالهایی از مشتری مداری:

نمونه ای از مشتری مداری در فروشگاه:

مشتری مداری در فروشگاه ها مصادیق فراوانی دارد. از ارتباط با خریداران در یک مغازه موبایل فروشی گرفته تا خدمات پس از فروش یک شرکت بزرگ می توانند در این حوزه قرار گیرند.

یک فروشنده لوازم تلفن همراه، کالایی را به شما می فروشد. شما پس از استفاده متوجه ایرادی در آن دستگاه می شوید. اما پس از مراجعه به آن فروشگاه، با انکار فروشنده مواجه می شوید. او بیان می دارد که جنس بدون ایراد بوده و کالای فروخته شده پس گرفته نمی شود. این نمونه ای از یک مشتری مداری ضعیف است. هنگامی که شما با محصولی آسیب دیده به مرکز مشتریان یک سازمان مراجعه می کنید و درخواست استفاده از گارانتی دارید، در صورتی که درخواست شما به خوبی انجام شود یک نمونه مشتری مداری مناسب است.

نمونه رفتار صحیح با مشتری در رستوران:

به عنوان نمونه یک مشتری مداری خوب در رستوران، می توانیم به شکایت یک مشتری از کیفیت غذا اشاره نماییم. تصور نمایید یک مشتری به دلیل نپخته بودن گوشت در غذا به مدیر رستوران مراجعه و شکایت می نماید. مدیر رستوران می تواند با روی باز پذیرای وی بوده و ضمن عذر خواهی، غذا را عوض کند. بدون شک این شخص اصول مشتری مداری را به خوبی رعایت نموده است.

همین طور می تواند با انکار کیفیت پایین غذا به توجیه ضعف خود به دلیل قیمت بالای مواد اولیه، هزینه نیروها و ... بپردازد. این نوع رفتار می تواند یکی از اشتباهات در مشتری مداری باشد.

نکته: چرخه ارتباطی مشتریان نکته مهمی در مشتری مداری است. به گونه ای که یک مشتری ناراضی می تواند چندین نفر دیگر را از استفاده یک خدمات منصرف نماید.

استراتژی ارتباط با مشتری

منظور از استراتژی ارتباط با مشتری همان فرآیند ایجاد رابطه قوی با مشتریان است. که موجب حل مشکلات آنها و رسیدن به اهدافشان می شود. کسب مهارت در استراتژی ارتباط با مشتری یکی از ویژگی های مهم بهبود زیرساخت های کسب و کار به حساب می آید. هر نوع ارتباطی اعم از داخلی و بیرونی زمانی اثربخش خواهد بود که بدون نقص باشد.

شانس موفقیت شما در کسب و کاری که دارید با استراتژی ارتباط با مشتری در موارد زیر، افزایش خواهد یافت.

- افزایش سرعت پشتیبانی: ارتباط با مشتری باعث حل مشکلات می‌شود. حل سریع مشکلات نیز امکان افزایش سرعت پشتیبانی را برای شما فراهم خواهد کرد.
- کاهش تعاملات غیر ضروری: استراتژی ارتباط با مشتری باعث کاهش فعل و انفعالات غیر ضروری می‌شود.
- افزایش نرخ تبدیل: استراتژی ارتباط با مشتری همچنین موجب افزایش احتمال تبدیل مشتریان بالقوه به بالفعل و تنظیم سریع قراردادها نیز می‌شود.
- تقویت وفاداری نسبت به مشتری: زمانی که میان شما و مشتریان مکالمات شخصی ایجاد شود، اعتماد و وفاداری شما نسبت به مشتری افزایش می‌یابد.

بازاریابی:

بازاریابی مفهوم تقریباً پیچیده‌ای است که اصول، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های متعدد و متنوعی را در بر می‌گیرد. در نتیجه، به دست آوردن درک صحیحی از نحوه عملکرد آن می‌تواند کار دشواری باشد. در واقع، تسلط بر بازاریابی و اصول آن معمولاً به سال‌ها تجربه و تلاش مستمر در حوزه‌های مختلف، از جمله تنظیم استراتژی، نویسندگی یا تجزیه و تحلیل داده‌ها نیاز دارد.

به زبان ساده، به اعمالی که باعث انجام فعالیتی از سوی مشتری می‌شوند که برای کسب‌وکار سودمند است بازاریابی گفته می‌شود. بازاریابی همه استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی را در بر می‌گیرد که شرکت‌های مختلف با بهره برداری از آن‌ها در جهت پیدا کردن جایگاهی برای محصولات و خدمات خود در بازار و ترغیب مخاطب هدف به خرید تلاش می‌کنند.

ترکیب بازاریابی و چهار «P» بازاریابی

یکی از شناخته‌شده‌ترین عبارات بازاریابی، مفهومی با نام «Marketing Mix» است که به عباراتی مانند

«آمیزه بازاریابی» یا «آمیخته بازاریابی»، «ترکیب عناصر بازاریابی» و «ترکیب بازاریابی» ترجمه شده است. این مفهوم در دنیای بازاریابی بیشتر با عنوان چهار P معروف است؛ چرا که نام انگلیسی هر یک از چهار



مؤلفه تشکیل دهنده ترکیب بازاریابی با حرف P آغاز می‌شود. ترکیب بازاریابی از گذشته آمیزه‌ای بوده است از:

- محصول (Product)
- قیمت (Price)
- ترویج (Promotion)
- مکان عرضه و توزیع (Place)

اساساً بازاریابی حول محور این چهار مؤلفه انجام می‌شود. در واقع، تاکتیک‌ها و کانال‌های بازاریابی همواره در حال تغییر و تحول هستند، اما این مؤلفه‌ها اصولی هستند که هرگز تغییر نمی‌کنند و تمامی اقدامات بازاریابی با محوریت آن‌ها انجام می‌شود. البته مدل‌های دیگری از جمله مدل هفت P هم وجود دارد، اما همین چهار مورد برای درک نحوه کارکرد بازاریابی کفایت خواهد کرد.

حال نگاهی می‌اندازیم به تک تک این مؤلفه‌های کلیدی بازاریابی:

محصول

این همان چیزی است که کسب‌وکار به دنبال فروش آن است. محصول می‌تواند یک کالای فیزیکی باشد، یا یک سرویس (مانند مشاوره، حق اشتراک یا هر چیز مشابه دیگر). برای بازاریابی هر محصول، موارد زیر باید دقیقاً مشخص شود:

- چند نوع مختلف از محصول باید به فروش برسد؟ به عنوان مثال، یک شرکت خودروساز باید برای گروه‌های مختلف خودروهایی که می‌خواهد تولید کند برنامه ریزی داشته باشد.
- هر محصول باید چطور بسته بندی یا ارائه شود؟ مثلاً فروشنده کفپوش خودرو باید برای نحوه ارائه تولیدات خود تصمیم بگیرد که آیا باید در جعبه، کیف یا چیز دیگری به مشتری تحویل شوند.
- چه خدماتی برای هر محصول ارائه خواهد شد؟ مواردی مانند ضمانت محصول، روند مرجوع کردن آن و موارد مشابه باید مشخص شود.

علاوه بر این‌ها، بازاریابی می‌تواند به طراحی محصول و ویژگی‌هایی که باید داشته باشد نیز ورود کند. در واقع، بهترین عملکرد در بازاریابی در هنگامی رقم می‌خورد که گروه‌های بازاریابی با گروه‌های تولید همکاری می‌کنند.

قیمت

طبیعتاً چیزی که در اینجا موضوعیت دارد، هزینه خرید یا استفاده از محصول است. در عین حال، قیمت و مسائل مرتبط با آن برخلاف ظاهرشان موضوعات نسبتاً پیچیده‌ای هستند. از جمله موارد قابل ملاحظه در مبحث قیمت محصول عبارت‌اند از:

- چه قیمتی می‌تواند برای محصول مورد نظر منطقی باشد؟ تعیین قیمت‌های عادلانه و منطقی با توجه به هزینه‌های تولید و هزینه‌ای که مردم حاضر به پرداخت آن هستند نیازمند آنالیز بازار و تحقیق رقابتی دقیق خواهد بود.
- زمان‌بندی و سبک و سیاق اجرایی تخفیفات باید به چه ترتیبی باشد؟ در چه بازه‌های زمانی از سال یا بر اساس چه سیاست‌های تشویقی، مشتری مشمول دریافت تخفیف می‌شود؟ آیا تخفیف به صورت درصدی یا یک رقم ثابت اعمال خواهد شد؟
- آیا ارائه گزینه‌های متنوع برای پرداخت هزینه منطقی است؟ به عنوان مثال، شرکت فروشنده خودرو می‌تواند به جای دریافت کل مبلغ در همان ابتدا، گزینه‌هایی مانند لیزینگ یا پرداخت قسطی را در اختیار مشتری قرار بدهد.

ترویج

اگر یک محصول عرضه شود، اما کسی از وجود آن خبر نداشته باشد؛ از ویژگی‌ها و مزایای آن اطلاع نداشته باشد یا به آن علاقه‌ای نداشته باشد و در نتیجه به فروش نرسد، وجود یا عدم وجودش چه توفیری خواهد داشت؟ بنابراین، پس از عرضه هر محصول (یا حتی قبل از آن)، آن محصول باید ترویج و تبلیغ شود تا مردم از وجود و منافع آن اطلاع پیدا کنند. در این راستا، مواردی مانند مؤلفه‌های زیر باید مد نظر قرار داده شود:

- از کدام کانال‌ها برای ترویج و تبلیغ محصول استفاده خواهد شد؟ این کانال‌ها می‌توانند آنلاین (مثلاً شبکه‌های اجتماعی) یا آفلاین (مثل بیلبورد) باشند. ترویج و تبلیغ مورد نظر در کدام مکان‌ها انجام می‌شود؟ در فضای مجازی یا حقیقی؟ در فروشگاه‌ها؟ در مراسم‌ها و رویدادهای مختلف؟
- از چه پیام و متنی باید استفاده کرد؟ چه متن و لحنی به بهترین شکل ممکن می‌تواند ماهیت و منافع محصول مورد نظر را برای مخاطب آشکار کرده و وی را به خرید ترغیب کند؟

مکان

مکان با «توزیع» محصول در ارتباط است. هدف در اینجا در دسترس قرار دادن محصول در مکان و زمانی است که مشتری خواهان آن است. به عبارت دیگر، محصول مناسب باید در مکان و زمان مناسب در دسترس مشتری قرار داشته باشد تا بتواند آن را پیدا و خریداری کند. در این راستا باید به سؤالات زیر پاسخ بدهید:

- محصول از چه طریق و از کجا توزیع خواهد شد؟ مثلاً از طریق اینترنت یا به صورت آفلاین؟
- محصول مورد نظر دقیقاً در کدام مناطق و نواحی توزیع می‌شود؟ به عنوان مثال، اگر فروشنده لباس‌های پشمی هستید، مناطقی مثل نواحی جنوبی کشور نمی‌تواند مکان مناسبی برای توزیع محصول شما باشد.

محدودیت های مدل آمیخته‌ی بازاریابی

مدل آمیخته‌ی بازاریابی در سال‌های ابتدایی دوره بازاریابی و در آن زمانی که محصولات فیزیکی بخش قابل توجهی از اقتصاد را شکل می‌دادند، بسیار موثر و کارآمد بود. اما با حرکت بازاریابی به سمت یکپارچه شدن و همچنین افزوده شدن بسیاری از کالاهای غیر فیزیکی به اقتصاد، بزرگان بازاریابی محدودیت‌هایی را برای این آمیخته‌ی بازاریابی و 4P معروف آن قائل شدند.

محدودیت‌هایی که برخی از آن‌ها را وادار به اضافه کردن P های دیگری نمود. مواردی چون Process, people, packeting از جمله‌ی مواردی هستند که می‌توانند به عنوان P پنجم محسوب شوند. حال برای سود رساندن به مشتری از این طرح‌های تشویقی یا همان Promotion باید استفاده کرد و از روش‌های مختلف برای جذب و حفظ مشتری استفاده کرد، زیرا هدف ما جلب رضایت مشتری است، هرچه مشتری راضی‌تر باشد به ما سود بیشتری می‌رساند. مشتری اگر راضی باشد خرید می‌کند، مشتری ناراضی مسلماً خرید نمی‌کند و ما نیز سود نخواهیم کرد و در نتیجه ما نیز درگیر این موضوع هستیم که به مشتری سود برسانیم. رضایت، شرط لازم برای وفاداری می‌باشد ولی کافی نیست. مشتری ممکن است وفادار باشد ولی راضی نباشد.

4C در CRM

مدل بازاریابی 4C در ۱۹۹۰ توسط رابرت لوتربورن ارائه شد که به عنوان اصلاحی بر آمیخته بازاریابی 4P شناخته می‌شود. برخی از کارشناسان بازاریابی معتقدند که باید به جای 4P از مدل 4C استفاده کنیم. این مدل شامل مفاهیم و اجزاء زیر است:

- ارزش مشتری (Customer value)
- آسایش مشتری (Convenience)

- هزینه (Cost)
- ارتباطات (Communication)

ارزش مشتری در مفاهیم بازاریابی 4C بدین معناست که بازار هدف شما چه ارزشی دارد و تک تک مخاطبان این بازار به دنبال چه چیزهایی هستند و در واقع چه نیازهایی دارند. شما به عنوان یک مدیر بازاریابی تلاش می‌کنید تا به این ارزش نزدیک شده و نیازهایی که کاربران و مشتریان شما دارند را برآورده سازید.

راحتی و آسایش مشتری نیز در آمیخته بازاریابی 4C عنوان شده است. در این مرحله شما باید بکوشید تا نیازهای کاربران را به صورت سریع و آسان رفع کنید؛ در واقع کاربران شما باید بتوانند با کمترین زحمت و زمان مصرفی، به اهداف خود برسند و نیازهایشان به خوبی رفع شود. خلق تجربه لذت بخش برای مشتری در این مرحله صورت می‌گیرد.

هزینه موضوع بعدی این مدل بازاریابی است. بازارهای هدف مختلف قدرت مالی متفاوتی دارند؛ از این رو لازم است این بازار را بشناسید و ببینید بحث هزینه چقدر برای مشتریان شما مهم است. بعضی از مشتریان شما ممکن است برای اینکه اولین خریدار محصولات جدید برند شما باشند، هزینه‌های گزاف کنند. برخی دیگر برای رفع نیازهای خود و آسایش و راحتی هر میزان هزینه‌ای که لازم باشد را تقبل می‌کنند. اما برای برخی از مشتریان مهم است که چقدر هزینه برای چه کالایی پرداخت کنند.

ارتباطات نیز یک جزء مهم از آمیخته بازاریابی 4C است. این موضوع به شما کمک می‌کند تا همیشه با مشتریان خود ارتباط داشته و نوعی دوستی با آنها برقرار کنید. شما می‌توانید در این مرحله از طریق ابزارهای مختلف ارتباطی با مشتریان و کاربران خود صحبت کنید.

تفاوت میان بازاریابی 4P و 4C چیست؟

آمیخته بازاریابی 4P بیشتر بر رفتار فروشنده و مدیران بازاریابی تاکید دارد و کمتر به نظرات و بازخوردهای دریافتی از مشتریان توجه می‌کند. در واقع این مدل بیشتر به منظور کنترل و انتخاب درست بازار هدف و ارائه صحیح محصول به مشتریان استفاده می‌شود. این در حالیست که آمیخته بازاریابی 4C به نظرات و آسایش مشتری توجه ویژه‌ای دارد و حتی ممکن است بر اساس نظرات ارائه شده، معیارهای خود را تغییر دهد. بنابراین بهتر است ابتدا از طریق آمیخته بازاریابی 4C بازخوردهایی را از کاربران دریافت کرده و سپس برای بهبود، از مدل بازاریابی 4P استفاده کنیم.

علل شکست پروژه‌های CRM

- قسمت فروش یا بازاریابی سازمان بدون مشارکت واحد IT اقدام به اجرای پروژه CRM نموده است.
- واحد IT بدون مشارکت بخش‌های فروش و بازاریابی سازمان، قصد مدیریت پروژه CRM را داشته است.
- سازمان در تعیین و جلب حمایت اداری مورد نیاز داخلی جهت نگهداری سیستم CRM ناتوان بوده است.
- قسمت‌های عهده‌دار امور تکنولوژی در سازمان اعتقاد داشته‌اند که بدون مشارکت شرکای متخصص، قادر به مدیریت پروژه می‌باشند.
- تلاشی در جهت آموزش و فرهنگ سازی در داخل سازمان صورت نگرفته است.
- مدیریت تنها خواسته‌های خود را لحاظ نموده و خواسته‌های کاربران، نادیده گرفته شده است.
- سازمان به راه‌حل‌ها و ابزارهای مطابق با خواسته‌های خود تأکید ورزیده و راه‌حل‌های موجود را نپذیرفته است.

تأثیرات CRM بر روی سازمان

الف: متغیرهای طراحی سازمان:

صاحب نظران معتقدند که انتخاب شکل سازمان دربرگیرنده ی طراحی جامع ساختار، سیستم ها و فرآیندها است. متغیرهای اصلی ساختار سازمانی عبارتند از: وظایف، ساختار، فرآیندهای اطلاعات و تصمیم، سیستم های پاداش و افراد که هر کدام از آنها بیانگر انتخابی برای سازمان است. با این حال برای موفقیت سازمان، انتخاب ها باید با استراتژی سازمان همخوانی داشته باشد.

۱- وظایف

برخی از نکاتی که در طراحی وظایف باید مد نظر قرار گیرند عبارتند از:

عدم اطمینان: عدم اطمینان به معنی تفاوت بین مقدار اطلاعات لازم برای انجام وظایف و مقدار اطلاعات موجود در سازمان می باشد. به یاد داشته باشید هرچقدر هم یک سازمان بزرگ و موفق داشته باشید مشتری همیشه عینک بدبینی را به همراه دارد. پس همیشه یک حس عدم اطمینان وجود خواهد داشت.

تنوع: فرآیند کاهش وابستگی به یک یا چند حوزه کاری یا محصول، تنوع نامیده می شود. باید به این مهم توجه داشت که مشتری همیشه خواستار تنوع است. همیشه تنوع خواست مشتری است حتی پرسنل داخل سازمان نیز نیازمند تنوع است.

وابستگی متقابل: مقصود از وابستگی درون سازمانی، میزان یا حدودی است که دوایر سازمانی (از نظر منابع یا مواد اولیه) به یکدیگر وابسته اند. اگر میزان وابستگی پایین باشد، دوایر یا واحدهای سازمانی می توانند بدون داشتن رابطه، مشاوره یا مبادله مواد، به کار خود ادامه دهند و اگر میزان وابستگی بالا باشد، دوایر سازمانی باید بصورت دائم منابع خود را رد و بدل نمایند.

۲- ساختار

متغیرهای ساختار سازمانی عبارتند از:

- تقسیم کار: تقسیم وظایف به فرعی و تقسیم کار بصورت عمودی و افقی*
- دپارتمان سازی: تقسیم کار سازمانی بر اساس واحد ها، گروه ها
- شکل: مواردی که سازمان برای ساختار سازمانی انتخاب میکند.
- توزیع قدرت: توزیع عمودی (تمرکززدایی) و توزیع جانبی (اختیار به کارکنان ستادی)

*منظور از تقسیم بندی افقی تقسیم کل سازمان در قالب چند بخش عمده و منظور از تقسیم بندی عمودی ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی با توجه به اختیارات آنها می باشد.

۳- فرآیندهای اطلاعات و تصمیم

- برنامه ریزی و کنترل: نصب سیستمهای برنامه ریزی و کنترل برای شناسایی حوزه های ضعیف سازمان بر اساس عملکرد آنها
- سیستم های تخصیص منابع: فعالیتهای مرتبط با بودجه بندی و سیستمهای برنامه ریزی و کنترل
- یکپارچگی نقش ها و دپارتمان ها: فراهم نمودن وظایف فرعی متمایز شده و یکپارچه سازی آنها بعنوان بخشی از کل وظایف. در نهایت هدف اینست که به مدیریت دانش برسیم. این جمله که: "Knowledge is power" معرف این مطلب می باشد که دانش قدرت است یعنی با فراگرفتن دانش و ترویج به صورت فرد به فرد بتوان قدم مثبتی در جهت اهداف سازمان برداشت همچنین در سطح وسیع تر آن در جامعه به مرور جامعه ای قدرت مندتر خواهیم داشت. اما برداشت نادرست این جمله به این صورت خواهد بود که به جهت اینکه دانش قدرت است پس بهتر است قدرت را نزد خود نگه داشته تا محتاج دیگری نباشیم. این دو دیدگاه نیست که از این جمله برداشت می شود.

۴- سیستم پاداش

اساس و پایه پاداش بر پایه‌ی CRM است. و هدف آن جذب، حفظ و سودرسانی به مشتری می باشد. CRM به طور مستقیم با همین سودرسانی به مشتری درگیر است زیرا اگر به مشتری سود نرسانیم مشتری جذب نشده و در نتیجه ما نیز سودی نخواهیم کرد و دیگر CRM ای وجود نخواهد داشت. اهمیت سیستم پاداش به این علت است که زمانی که در مورد یک کلمه کلی تحت عنوان مشتری (Customer) صحبت میکنیم منظور ما کسی است که بالقوه کالایی را از ما خریداری می کند، یکی از این افراد بالقوه که ممکن است کالایی را از ما خریداری کند ممکن است خود پرسنل درون سازمانی باشند. در نتیجه پرسنل درون سازمان هم می توانند جزء مشتری ها به حساب آیند.

- جبران خدمات: شامل شیوه ها و حدودی است که بر اساس عملکرد کارکنان و مدیریت سیستم پاداش را شکل میدهد. مثل گارانتی.
 - ترفیح: گزینه ای برای ارتباط دادن مستقیم حقوق به عملکرد است. مثل امتیاز دهی در باشگاه،
 - طراحی شغلی: توسعه شغلی، غنی سازی شغلی. در سلسله مراتب مشتری، مشتری ای که یکبار خرید می کند مشتری یکبار مصرف می باشد، مشتری ای که خرید مجدد انجام دهد مشتری تکراری می شود و مشتری تکراری تبدیل به مشتری دائمی می شود و در دراز مدت به مشتری وفادار و بعد از آن به شریک تجاری یا سهام دار تبدیل می شود.
 - پاداش های ویژه: به عملکرد کاری فوق العاده اعطاء میشود. مثل باشگاه هواداران که برای مشتریان ویژه خدمات ویژه قائل می شود.
 - اندازه گیری عملکرد: مقایسه فعالیت ها و عملیات سازمان با خود و دیگر سازمانها در مبناهای کوتاه مدت و بلند مدت ترفیح، بهترین پاداش برای مشتری و کارمند می باشد. این اندازه گیری عملکرد از آن جهت اهمیت دارد که خاص بودن برای همه ما اهمیت دارد. تنها یکبار تعریف کردن از شخصی باعث می شود که این موضوع برای همیشه در ذهن او باقی بماند و او را یک مشتری وفادار کند.
- و در نهایت اندازه گیری برای تولیدکنندگان نیز اهمیت دارد زیرا ابتدا بازاریاب ها بستر را برای فروش آماده می کنند، خدمات پس از فروش گزارش ها تهیه می کند و این گزارشات مجدداً باید بازگشته و به تیم تحقیق و توسعه برسد تا در تولیدات بعدی همین بازخورها اعمال گردد.

۵- افراد

- انتخاب و جذب کارکنان: یافتن افراد مثبت و قرار دادن در پستهای قدرت از متغیرهای کلیدی طراحی است.
- انتقال، ترفیع: افراد با تجربه بیشتر بعلت عملکرد بهتر سازمانی ترفیع میگیرند.
- آموزش و بهسازی: برای تغییر مدیران و کارکنان در جهت یکپارچه سازی فرد و سازمان انجام میشود.
- سبک رهبری: داشتن رهبری صحیح که به وظیفه صحیحی محول شود مهم است.

ب- تغییرات سازمانی در نتیجه استفاده از CRM :

زمانی که سازمان ها از مؤسسات سنتی و محصول گرا به مؤسسات مشتری محور و مشتری گرا حرکت می کنند، نیاز به زیرساخت های جدیدی جهت حمایت از فرآیندهای خود دارند. بر اساس نظرات موجود دشوارترین بخش این انتقال، نه جذب و نصب فناوری های لازم، بلکه تطابق سازمان و افراد استفاده کننده از آن است. افزون بر این سازمانی که چنین تغییراتی را تقبل می کند، باید پنج مؤلفه ی زیر را اداره نماید:

- اتوماسیون: ایجاد دفتر دیجیتال بدون کاغذ برای ارائه خدمات بسیار بهتر به مشتریان
- فرسایش: این مؤلفه به شرکتها اجازه می دهد تا سهم عظیمی از کارکنان خود را با چهره های تازه ای جابه جا کنند که بر اساس تمایل خود برای کار در محیطی مشتری محور استخدام شده اند. این به سادگی در سازمانها با گردش شغلی صورت گرفته و می تواند بدون صرف زمان طولانی مهندسی مجدد سازمان محقق شود.
- سازماندهی مجدد: در سازماندهی مجدد سازمانها باید دیوان سالاری گسترده خود را که حول برخی دپارتمانها وجود دارد، بشکنند. بیشتر سازمانها دارای ارتباطات افقی ضعیفی اند که در آن تعداد محدودی از کارکنان و مدیران دارای تصویر روشنی از کل سازمان می باشند.
- آموزش: آموزش به مدیران اجازه می دهد کارکنان سازمان را به نقاطی تخصصی سازی کرده که بتوانند تصمیمات روزمره خود را با حداقل نهادهای دریافتی از طرف مدیریت ارشد اتخاذ کنند.
- توانمندسازی: تغییر سازمانی به آزادی کارکنان از ذهنیت خط تولید و تمرکز بر مسائل مربوط به مشتریان

ساختار سازمانی بازاریابی در CRM

- ۱- **معاونت بازاریابی CRM:** بر تمام فعالیتهای فرایندهای بازاریابی تاکید داشته، آنها را مدیریت و هماهنگ میکند و بر اساس سود آوری و اکتساب مشتری اندازه گیری میشود. امروزه این معاونت به معاونت ارتباطات تغییر یافته است.
- ۲- **تحلیلگر بازاریابی CRM:** این شخص حول شناسایی مشتری واقعی با فرصت های سرمایه گذاری دارای ارزش بهره برداری متمرکز است و رابطه تنگاتنگی با دپارتمان IT و بالاخص مدیر پایگاه داده ها دارد.



تحلیلگر:

کسی است که درباره What ها بررسی می کند. مثلاً محصول چیست؟ مشتری کیست؟

- ۱.۱. مشتری صحیح (بررسی مشتری): محصول قرار است در یک بازار و به یک مشتری تحویل داده شود.
- ۱.۲. کاوش داده ها (داده کاوی)
- ۱.۳. تحلیل پایگاه دانش
- ۱.۴. ایجاد و آزمون فرضیات
- ۱.۵. بررسی بازار
- ۱.۶. کنترل ساختار و میزان

مدیر فعالیتهای CRM:

درباره Where ها صحبت می کند.

- ۲.۱. تست کردن محصولات جدید و مدیریت ارتباط با شرکتهای ارتباط راه دور و مراکز پستی
- ۲.۲. ارائه صحیح استراتژی ، زمانبندی ،مدیریت تولید و تبلیغات
- ۲.۳. ارائه صحیح طراحی محصولات
- ۲.۴. تعیین استراتژی های فعالیت CRM
- ۲.۵. ارائه کالا و خدمات صحیح به مشتریان
- ۲.۶. انجام عملیات بازاریابی و پیدا کردن مراکز هدف

مدیر بخشبندی CRM:

درباره When ها(زمان) صحبت می کند.

- ۳.۱. زمان صحیح در مورد اقدامات ،تماسها ،رفتارها و حریم شخصی مشتری تصمیم میگیرد.
- ۳.۲. برنامه ریزی و زمانبندی فعالیتهای

مدیر کانال تماس:

درباره How ها، در مورد چگونگی ها صحبت می کند.

- ۴.۱. مدیریت مسیرهای صحیح هماهنگ سازی پیغام ها در مسیرهای مختلف
- ۴.۲. از طریق کدام افراد ،چگونگی توزیع ، چگونگی اطلاع رسانی

نظریه اثر پروانه ای

ایده کلی اثر پروانه ای این است که رویدادهای کوچک و به ظاهر پیش پا افتاده ممکن است در نهایت به عواقب بسیار بزرگتری منجر شود. برای مثال، بال زدن پروانه ای در نیومکزیکو می تواند باعث تغییرات کوچکی در فشار هوا شود و در نهایت، به طوفانی در چین منجر شود. این قانون پروانه ای ممکن است زمان زیادی ببرد، اما ارتباط بین این دو رخداد واقعی است. اگر آن پروانه بال هایش را در نقطه زمانی / مکانی درست به هم نزده بود، آن طوفان رخ نمی داد. به صورت دقیق تر، تغییرات کوچک در شرایط اولیه به تغییرات شدید در نتایج منتهی می شود. زندگی ما بازنمایی همیشگی این اصل است.

اثر پروانه‌ای به این معناست که تغییر جزئی در شرایط اولیه می‌تواند به نتایج وسیع و پیش‌بینی نشده در ستاده‌های سیستم منجر گردد و این سنگ بنای تئوری آشوب است. در نظریه آشوب یا بی‌نظمی اعتقاد بر آن است که در تمامی پدیده‌ها، نقاطی وجود دارند که تغییری اندک در آن‌ها باعث تغییرات عظیم خواهد شد و در این رابطه سیستم‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و سازمانی، همچون سیستم‌های جوی از اثر پروانه‌ای برخوردارند و تحلیلگران باید با آگاهی از این نکته مهم به تحلیل و تنظیم مسائل مربوط بپردازند.

انواع crm برای کسب و کارها

- CRM عملیاتی
- CRM تحلیلی
- CRM تعاملی

CRM عملیاتی

به کمک **crm** عملیاتی می‌توانید فعالیت‌های اصلی کسب و کار را مانند هدایت کردن فروش مطابق با فرآیند دلخواه، پیگیری اصولی و تحلیل داده‌های مشتریان مهم و افزایش رضایت آنها را داشته باشید. این نوع **crm** روی سه استراتژی اصلی در کسب و کارها یعنی فروش، بازاریابی و خدمات و پشتیبانی تمرکز دارد. اقدامات لازم برای استفاده از **crm** عملیاتی از طریق داده‌های موجود از پیگیری‌ها، فکس، ایمیل، سایت، مرکز تماس و ... بدست می‌آید.

CRM تحلیلی

این **crm** روی اطلاعات جمع آوری شده و تحلیل آنها تمرکز دارد. اهمیتی ندارد که این داده‌ها از چه کانالی دریافت شده است؛ مهم این است که از اطلاعات برای سوق دادن مشتریان به خرید محصول یا دریافت خدمات، افزایش فروش و راندمان پرسنل و تعاملات استفاده شود. این **crm** به شما کمک می‌کند تا بتوانید داده‌های زیادی را در عرض چند دقیقه تحلیل و استراتژی‌های لازم برای اقدامات بعدی را پیش بگیرید. در **crm** تحلیلی ابزارها و روش‌هایی به کار می‌رود که اطلاعات بدست آمده از **crm** عملیاتی را تجزیه و تحلیل نموده و نتایج آن را برای مدیریت عملکرد تجاری آماده می‌کند. در واقع **crm** عملیاتی و تحلیلی در یک تعامل دو طرفه هستند. در این مدل **crm** سه عنصر زیر مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کنند.

۱. پایگاه داده تحلیلی

۲. داده کاوی

۳. ابزارهای پردازش تحلیلی به شکل آنلاین

- ۱- این پایگاه داده به crm تحلیلی متصل شده و مقدمات لازم برای جمع‌آوری، ادغام کردن و تحلیل اطلاعات را فراهم می‌کند. در این پایگاه داده تمامی اطلاعات قدیمی و جدید در یک قسمت ذخیره سازی می‌شود تا سایر اقدامات لازم روی داده سرعت بیشتری داشته باشد.
- ۲- در فرآیند داده کاوی crm تحلیلی، الگوهای موجود در داده‌ها کشف شده و مواردی مثل علایق مشتری و سایر اطلاعات مورد نیاز قابل گزارش گیری است. در نتیجه کسب و کار شما می‌تواند مشتری را دقیق‌تر شناخته و اقدامات لازم برای جذب مشتریان جدید یا پیگیری و وفادارسازی مشتریان را انجام دهد.
- ۳- در این قسمت crm تحلیلی اطلاعات ذخیره شده روی پایگاه داده‌ها را به صورت چند بعدی برای ویژگی‌های مختلف تحلیل می‌کند. در این صورت می‌توانید اطلاعات کاملی درباره مکان، زمان و چگونگی دسترسی به مشتری داشته باشید. همچنین می‌توانید رفتار کاربر (مشتری) را در محل یا کانالی خاص به صورت ویژه مورد بررسی قرار دهید.

crm تعاملی

در این نوع ارتباط، مشتری برای برقراری ارتباط با سازمان از آسان‌ترین روش‌ها مانند تلفن، موبایل، فکس، اینترنت و سایر روش‌های مورد نظر استفاده می‌کند. در مدل تعاملی به دلیل امکان انتخاب روش از سوی مشتری و اینکه اکثر فرایندها (از جمع‌آوری داده تا پردازش) در حداقل زمان ممکن به مسئول مربوطه صورت می‌گیرد، باعث مراجعه مجدد مشتری و ادامه ارتباط با شرکت می‌شود.

با توجه به توضیحات داده شده می‌توان نتیجه گرفت که crm های تحلیلی و عملیاتی لازم و ملزوم یکدیگرند.

تحلیل فعالیت رقابتی

همانطور که قبلاً ذکر شد، crm از ابتدا تا انتهای خدمات پیش از فروش، فروش، و پس از فروش را پوشش می‌دهد. پس اولین چیزی که باید مدنظر قرار داد تحلیل رقبا می‌باشد. Crm تحلیلی، یک تیم خاص برای تحلیل رقبا دارد. نکته قابل تامل این است که رقیب باعث پیشرفت ما میشود.

به این مثال توجه کنید: آیا میتوان دو کمپانی سایپا در ایران و بنز در آلمان را رقیب هم دانست؟

بیزنسی که رقیب ندارد بیزنس بیمار و غیر قابل پیشرفت است. اگر ما رقیب نداشته باشیم معیار و ملاک سنجشی وجود ندارد. کسب و کار ما در چه وضعیتی است؟ آیا موفق هستیم یا خیر؟ موفقیت نسبت به چه کسی؟

به همین دلیل است که تحلیل رقیب بسیار مهم است. اما اینکه ما نمیتوانیم کمپانی سایپا و بنز را با هم مقایسه کنیم و این دو را رقیب یکدیگر بدانیم به این دلیل است که این دو دارای سگمنت یکسان نیستند و کلاسشان با یکدیگر متفاوت است. پس نتیجه میگیریم که تحلیل درست رقیب بسیار حائز اهمیت است.

بخش‌بندی بازار (Market Segmentation)

تعریف رسمی بخش‌بندی بازار از نظر واین اشتاین: فرایندی است که طی آن، بازار به بخش‌های مختلف از مشتریان بالقوه، با نیازها و یا ویژگی‌های مشابه تقسیم می‌شود.

دانستن چند نکته در بخش‌بندی بازار حائز اهمیت است:

- تقسیم بندی برای بازار تعريف می‌شود و نه صنعت؛ یعنی سمت تقاضا را بررسی می‌کنیم و نه سمت عرضه را.
- بخش بندی بازار به ما کمک می‌کند در مورد انتخاب این که چه کسانی مشتری ما هستند و چه کسانی مشتری ما نیستند، بهتر تصمیم بگیریم.
- بخش بندی بازار، می‌تواند نقش مهمی در تعیین شیوه تبلیغات و طراحی کمپین تبلیغاتی داشته باشد. بدون توجه به بخش‌بندی بازار، ممکن است بخش قابل توجهی از بودجه تبلیغاتی ما برای مخاطبانی که در سگمنت هدف قرار ندارند، تلف شود.
- بخش بندی بازار می‌تواند مبنای مهمی برای تعیین استراتژی قیمت گذاری و سایر بخش‌های برنامه بازاریابی باشد و اثربخشی آن‌ها را افزایش دهد.
- به عنوان یک استارت آپ یا کسب و کار نوپا، وقتی می‌خواهیم مدل کسب و کار تعريف کنیم و بیزنس پلن بنویسیم، مهم است که بخش بندی بازار را به شکل ساده، حتی با حدس و گمان یا مطالعات مختصر، انجام دهیم تا برنامه‌هایی که تدوین می‌کنیم واقعی‌تر باشند.
- بخش بندی بازار، اگر به شکل کامل و حرفه‌ای انجام شود، بر روی تمام مراحل طراحی و تولید محصول هم تاثیر می‌گذارد.

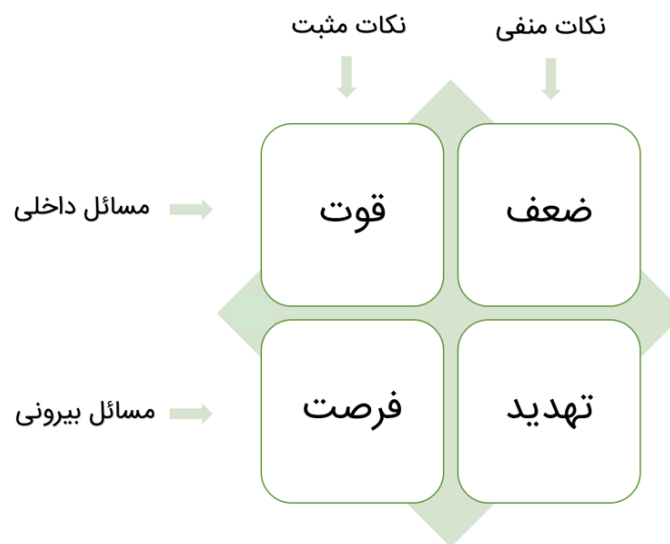
تحلیل SWOT

این تحلیل یکی از ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود.

نام این تحلیل به واسطه‌ی چهار حرف اول کلمات زیر است:

- قوت (Strength)
- ضعف (Weakness)
- فرصت (Opportunity)
- تهدید (Threat)

نخستین گام برای استفاده از تحلیل SWOT این است که نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید را، هر یک به صورت جداگانه و دقیق، فهرست کنیم. دو اصطلاح قوت و ضعف به وضعیت درونی کسب و کار اشاره دارند و فرصت و تهدید، از محیط بیرونی کسب و کار حرف می‌زنند. به زبان ساده تر وظیفه این ابزار، تحلیل تهدیدها و فرصت های خارج سازمان در مقابل نقاط ضعف و مثبت داخل سازمان می باشد.



بنابراین موارد زیر می‌توانند نمونه‌هایی از قوت و ضعف در یک کسب و کار (SW) باشند:

- نقدینگی بالا / پایین
- دسترسی داشتن یا نداشتن به دانش فنی و تخصصی

- فرهنگ سازمانی بسیار مولد یا غیر مولد
- در اختیار داشتن یک پایگاه قدرتمند در میان مشتریان
- سهم بالا یا پایین هزینه‌ی منابع انسانی در ساختار هزینه‌های کسب و کار
- دسترسی ساده یا دشوار به منابع حیاتی برای کسب و کار
- انگیزه‌ی بالا یا پایین نیروی کار
- کیفیت بالا یا پایین محصولات
- دسترسی یا عدم دسترسی به یک شبکه توزیع قدرتمند

در مقابل، موارد زیر می‌توانند نمونه‌هایی از فرصت و تهدید در محیط یک کسب و کار (OT) باشند:

- نوسان نرخ برابری ریال در برابر دلار
- ثبات یا بی‌ثباتی قوانین در حوزه‌ی فعالیت یک کسب و کار
- وجود داشتن یا نداشتن رقبای بزرگ با حمایت و سوبسید دولتی
- رواج داشتن یا رواج نداشتن فرهنگ استفاده از محصولات یک کسب و کار
- تغییر در هرم جمعیتی و ویژگی‌های دموگرافیک جامعه
- تغییراتی که در زیرساخت‌های تکنولوژیک کشور روی می‌دهد
- پیشرفت‌های حوزه‌ی فناوری اطلاعات
- تقویت یا تضعیف رابطه‌ی سیاسی کشور با سایر کشورها

ماتریس SWOT چیست؟

اشتباهی که اکثر افراد انجام می‌دهند این است که فکر می‌کنند ماتریس SWOT همان تحلیل SWOT می‌باشد. در صورتی که ماتریس سوات یک مدل یا روش برای طراحی وضعیت فعلی یک کسب و کار می‌باشد. مقصود از نوشتن فرصت، تهدید، مثبت و ضعفها این است که بتوانیم ابتدا یک شناختی از محیط پیرامون و سازمان کسب کنیم. در نهایت با لیست کردن این موارد بتوانیم تحلیل درست و نتیجه گیری منطقی داشته باشیم.

چگونه یک ماتریس SWOT انجام دهیم؟

برای رسم ماتریس SWOT باید از گروهی از مدیران و صاحب نظران در سازمان یا بیرون سازمان کمک بگیرید. چرا که رسم ماتریس سوات یک کار گروهی می‌باشد.

برای کار عملی یک مثال از ماتریس سوات را در کلاس ارائه دهید.

E-CRM

Electronic Customer Relationship Management که در رابطه با مدیریت ارتباط مشتریان به صورت الکترونیکی است و تمام المان‌های CRM را در محیط اینترنت، عملی می‌کند.

بر خلاف تصور مردم سی آر ام یک نرم افزار نیست، بلکه استراتژی‌ای است که به کمک نرم افزارهای مختلف و جمع آوری هدفمند اطلاعات تدوین و پیاده سازی می‌شود.

تفاوت CRM با ECRM کدام است؟

خط و مرزهایی که در گذشته وجود داشتند و تفاوت CRM و ECRM را به عنوان دو استراتژی کاری مختلف حفظ می‌کردند، دیگر وجود ندارند. در حال حاضر، بزرگ‌ترین تفاوت CRM و ECRM اسم آن‌هاست!

کلمه مدیریت الکترونیک ارتباط با مشتری زمانی که تغییر روند کسب و کارهای سنتی به مجازی و استفاده از خدمات اینترنتی تازه شکل گرفته بود، طرفداران زیادی داشت. اما امروزه بسیاری از متخصصان زمینه صنعت و کسب و کار معتقدند که استفاده از نرم افزار ECRM به عنوان یک کلمه جدا ضرورتی ندارد و تمامی امکانات این ابزار امروزه در سیستم‌های CRM نیز وجود دارند.

دلیل تغییر نام سیستم CRM به ECRM تا حد زیادی این بود که بتواند سخت افزارها و سیستم‌های جدیدی که یک کسب و کار برای استفاده از تکنولوژی‌های بر پایه وب نیاز دارد را، مانند خدمات مشتریان خودکار، ایمیل و فروش های آنلاین، نشان بدهد.

استراتژی‌های CRM در برخورد با مشتری

	زیاد	بسیار امن	امن	آسیب پذیر	شکننده	
مشتری با ارزش	کلیدی	حفظ موقعیت	سرمایه گذاری برای حفظ موقعیت	سرمایه گذاری برای جذب	محدود کردن زیان	
	سهام بالا	رقابت مقابله جویانه	سرمایه گذاری برای ایجاد ارتباط	استفاده از فرصت ها	مدیریت دقیق	
مشتری کم ارزش	بالقوه	مدیریت برای سودآوری	ایجاد گزینشی	مدیریت درآمد	مدیریت درآمد	
	مبادله ای/م	مدیریت برای سودآوری	مدیریت برای سودآوری	مدیریت درآمد	تحریم	
	کم	قوت سازمان (ارزش برای مشتری)				
		سازمان پایدار		سازمان شکننده		

حفظ موقعیت: در این حالت مشتری و سازمان در بهترین موقعیت خود قرار دارند و در واقع در راستای توقعات و خواست های یکدیگر رفتار میکنند و اعتماد مشتری به سازمان بسیار زیاد است و با آسودگی خاطر خرید مینماید. بهترین حالت است که هر سازمانی سعی در رسیدن به آن را دارد.

سرمایه گذاری برای حفظ موقعیت: در این حالت مشتری، مشتری کلیدی است اما موقعیت سازمان به قوت حالت قبل نیست و رفتار مشتری در قبال سازمان مانند گذشته نیست. در این حالت سازمان باید با اختصاص سرمایه سعی کند موقعیت خود را حفظ کند تا در نهایت بتواند خود را به موقعیت بسیار امن برساند.

سرمایه گذاری برای ایجاد ارتباط: در اینجا موقعیت سازمان امن و مشتری، مشتری سهام بالا است در این حالت سازمان باید سعی کند با سرمایه گذاری با مشتریان سهام بالا ارتباط برقرار کرده و موقعیت ایجاد شناخت و شرایط همکاری را ایجاد کند.

رقابت مقابله جویانه: در این حالت سازمان باید تلاش کند تا با سیاست های مقابله ای با دیگر رقبا، مشتریان سهام بالا جذب خود کرده و تلاش کند آنها را به مشتریان کلیدی در کسب و کار خود تبدیل کند. در این جا چیزی که مهم است مشتری کلیدی است و سازمان باید برای به دست آوردن او پیش برود.

ایجاد گزینشی: در اینجا موقعیت سازمان امن اما موقعیت مشتری موقعیتی شکننده است و همانند مشتریان کلیدی و سهام بالا برای سازمان ها ارزشمند نیستند در این جا سیاست سازمان ها بر اساس ایجاد گزینشی است یعنی این که این سازمان است که مشخص می کند به کدام مشتری چه پیشنهادهای را ارائه کند یا طرح های تخفیفی یا تشویقی چگونه و به چه مشتریانی اعلام شود.

مدیریت برای سود آوری: در این استراتژی با توجه به موقعیت پایدار سازمان و موقعیت ضعیف مشتری و کم ارزش تر بودن مشتریان سیاست بر اساس سود آوری است و رضایت مشتری چندان مد نظر نیست.

سرمایه گذاری برای جذب: با توجه به موقعیت آسیب پذیر سازمان در مقابل مشتریان کلیدی سازمان باید تمام تلاش خود را انجام دهد تا با سرمایه گذاری مناسب مشتریانی کلیدی را برای کسب و کار خود جذب کرده و موقعیت خود را در برابر مشتریان تقویت کند.

استفاده از فرصت ها: در این استراتژی سازمان در موقعیتی آسیب پذیر در مقابل مشتریانی سهم بالا قرار دارد و باید تمام تلاش خود را انجام دهد تا با استفاده از فرصت ها بتواند موقعیت خود را بهبود بخشد.

محدود کردن زیان: در این حالت موقعیت سازمان شکننده است اما مشتری، مشتری کلیدی است. در اینجا فرصت ریسک کردن و از دادن مشتری کلیدی وجود ندارد و سازمان باید سعی کند با حداقل زیان سعی در ننگ داشتن این مشتریان داشته باشد. مانند فروش زیر قیمت خرید برای از دست ندادن مشتری.

مدیریت دقیق: در این جا ما باید میزان سود، درآمد و زیان را محاسبه کنیم و بتوانیم مشتریان قوی را حفظ کنیم.

مدیریت در آمد: از آنجایی که در این حالت سازمان ها شکننده و مشتریان، مشتریانی کم ارزش هستند سازمان با مدیریت درآمد باید سعی کند تا حداقل در آمد را داشته باشد در اینجا بحث سود مطرح نیست بلکه بحث، بحث بقا در بازار است.

از آنجایی که فعالیت هایی که در مرزهای استراتژی ها قرار دارند راه سختی را در پیش دارند باید به آنها توجه ویژه داشت چرا که موفقیت یا عدم موفقیت در آنها تاثیرات پررنگی در کسب و کار میگذارد.
حرکت در این جدول استراتژی برای تقویت، هم می تواند به سمت بالا هم به سمت چپ باشد.

شش سیگمای استراتژیک

شش سیگما مجموعه‌ای از ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی است که با هدف بهبود کاربرپذیری فرایندهای تجاری طراحی شده‌اند و می‌توانند نرخ بروز خطا را کاهش دهند. شش سیگما رویکردی داده-محور است که از یک روش‌شناسی آماری برای از بین بردن ایرادات، کاهش نرخ بروز ایرادات و افزایش سود استفاده می‌کند.

شش سیگما (Six Sigma) مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و ابزارهایی است که از آن‌ها برای بهبود فرایندها در کسب‌وکار استفاده می‌شود و در دهه ۱۹۸۰ میلادی، توسط یکی از محققین شرکت موتورولا توسعه یافت.

پنج قاعده کلیدی روش شش سیگما

مفهوم شش سیگما هدفی ساده را دنبال می‌کند: ارائه محصولات و سرویس‌های تقریباً بی‌نقص برای تحول تجاری و جلب رضایت مشتری. این اهداف از طریق رویکردی دوشاخه دنبال می‌شوند و روش شش سیگما بر مبنای ۵ اصل کلیدی شکل گرفته است که در ادامه آن‌ها را بررسی می‌کنیم.

۱. **تمرکز بر مشتری:** این قاعده براساس همان باور قدیمی شکل گرفته که می‌گوید «حق همیشه با مشتری است». هدف اصلی این است که بیشترین منافع ممکن را برای مشتری به ارمغان آوریم. برای تحقق این مهم، کسب‌وکار باید درکی عمیق از مشتریان، نیازهای آن‌ها و آنچه منجر به جلب وفاداری آن‌ها یا افزایش فروش می‌شود به دست آورد. این کار نیازمند تعیین استانداردهایی کیفی خواهد بود که براساس نیازهای بازار یا مشتری تعریف می‌شوند.

۲. **سنجش جریان ارزش و یافتن مشکل:** کسب‌وکارها باید نقشه‌ای از گام‌های لازم در فرایندی مشخص فراهم آورند تا قادر به شناسایی هدررفت‌ها باشند. با جمع‌آوری داده می‌توان به شناسایی مشکلات به‌خصوصی مشغول شد که می‌توانند رفع و رجوع یا دگرگون‌سازی شوند. از سوی دیگر لازم است اهدافی واضح برای فرایند جمع‌آوری داده ترسیم شود: اهدافی مانند تعریف داده نیازمند جمع‌آوری، دلایل پشت جمع‌آوری داده، انتظارات، حصول اطمینان از دقت اندازه‌گیری‌ها و همینطور پیاده‌سازی یک سیستم جمع‌آوری داده استاندارد. در مجموع باید مشکل را شناسایی کرد، به طرح پرسش مشغول شد و ریشه ایراد را یافت.

۳. **کنار گذاشتن عناصر بی‌ارزش:** زمانی که مشکل شناسایی شد، تغییراتی در فرایند به وجود می‌آید تا گوناگونی از بین برود و در نتیجه، ایرادات نیز حذف شوند. کسب‌وکارها باید به حذف فعالیت‌هایی در فرایند بپردازند که هیچ ارزشی برای مشتریان خلق نمی‌کنند. اگر جریان ارزش نشان نداد که ریشه مشکل کجاست، می‌توانید از ابزارهای گوناگون برای اکتشاف داده پرت و نقاط دردسرساز بهره بگیرید. کارکردها را به گونه‌ای سراسر کنید که کنترل کیفیت و بهینگی را با خود به همراه آورند. در آخر، با از میان برداشتن عناصر بی‌ارزشی که به آن‌ها اشاره کردیم، قادر به از بین بردن گلوگاه‌های موجود در فرایند خواهید بود.

۴. **روی غلتک نگه داشتن امور:** تمام ذینفعان را در کار دخیل کنید. فرایندی ساختارمند فراهم آورید که به اعضای تیم‌تان اجازه مشارکت و همکاری داده و آن‌ها را به استفاده از تخصص‌شان برای حل مساله ترغیب کند. فرایندهای شش سیگما می‌توانند تاثیری شگرف روی سازمان بگذارند، بنابراین باید به قواعد

روش‌شناسی‌هایی که در پیش می‌گیرید پایبند باشید. اینجاست که آموزش سازمانی وارد میدان می‌شود تا ریسک‌های پروژه‌ها را کاهش دهید و اطمینان حاصل کنید همه‌چیز به شکلی روان پیش می‌رود.

۵. **حصول اطمینان از فراهم آمدن اکوسیستمی منعطف و واکنش‌گرا:** جوهره روش شش سیگما، تحول تجارت و پیاده‌سازی تغییرات است. هنگامی که فرایندی معیوب یا نه‌چندان بهینه را از پیش رو برمی‌دارید، نیازمند تغییری در رویکردهای کارمندان نیز خواهید بود. فرهنگ سازمانی قدرتمندی که منعطف و واکنش‌گرا نسبت به تغییرات ظاهر شود، پیاده‌سازی پروژه‌ها را به شکل قابل توجهی آسان‌تر خواهد کرد. اعضای تیم و واحدهای مختلف سازمان باید قادر به تطبیق دادن آسان خود با تغییرات باشند و برای اینکه همه‌چیز بیش از پیش تسهیل شود، فرایندها را باید به‌گونه‌ای طراحی کرد که به سرعت و با کمترین دردسر مورد پذیرش قرار بگیرند. در غایبی‌ترین حالت، شرکتی که چشم خود را به داده‌ها دوخته باشد، به صورت مداوم امور را بررسی کرده و تغییرات لازم را در فرایندها به وجود می‌آورد تا دست بالا را نسبت به رقبا داشته باشد.

روش شناسی شش سیگما

دو روش‌شناسی اصلی شش سیگما تحت عناوین «DMAIC» و «DMADV» شناخته می‌شوند. هرکدام از این روش‌ها، مجموعه‌ای از رویکردهای پیشنهادی خود را برای تحول دیجیتال کسب‌وکار دارند.

DMAIC روشی داده-محور است که از آن برای بهبود محصولات و سرویس‌های کنونی و در نتیجه، جلب رضایت بیشتر مشتریان استفاده می‌شود. DMAIC، محف ۵ فاز مختلف است:

- تعریف (Define)
- اندازه‌گیری (Measure)
- تحلیل (Analyze)
- بهبود (Improve)
- کنترل (Control)

از روش DMAIC در فرایندهای تولید محصول یا ارائه خدمات استفاده می‌شود.

DMADV هم بخشی از فرایند «طراحی برای شش سیگما (Design for Six Sigma | DFSS)» به حساب می‌آید که از آن برای طراحی یا بازطراحی فرایندهای مختلف تولید محصول یا ارائه خدمات استفاده می‌شود. پنج فاز مختلف در روش DMADV شامل این موارد می‌شوند Define تعریف، Measure اندازه‌گیری، Analysis تحلیل، Design طراحی و Validate اعتبارسنجی.

DMADV زمانی به کار گرفته می‌شود که فرایندهای کنونی با انتظارات مشتری همگام نیستند، حتی زمانی که آن‌ها را بهینه‌سازی می‌کنید یا به سراغ روش‌های جدید می‌روید. این روش‌شناسی توسط افرادی که کمر بند سبز و مشکی شش سیگما را دارند پیاده‌سازی شده و توسط کسی که کمر بند سیاه استادی شش سیگما را به دست آورده، مورد نظارت قرار می‌گیرد.

در نهایت لازم است بدانید که این دو روش شش سیگما در فضاهای تجاری مختلف به کار بسته می‌شوند و متخصصانی که می‌خواهند در این حوزه‌ها و سناریوها به درجه استادی برسند، باید گواهی‌های آنلاین و معتبر را به دست آورند.

همان‌طور که در بخش قبلی متوجه شدید، روش DMAIC پنج فاز دارد که حالا هر کدام را به صورت جداگانه بررسی می‌کنیم:

Define یا تعریف

فرایند شش سیگما با رویکردی کاملاً مشتری-محور آغاز می‌شود:

گام اول: مشکل تجاری از نقطه نگاه مشتری شناسایی و تعریف می‌شوند.

گام دوم: اهداف شکل می‌گیرند. می‌خواهید به چه چیزی دست پیدا کنید؟ حاضر به استفاده از چه منابعی برای تحقق آن هدف هستید؟

گام سوم: نقشه فرایند پیاده‌سازی می‌شود. به تعامل با ذینفعان بپردازید تا مطمئن شوید همگی در مسیر صحیح قرار دارد.

Measure یا اندازه‌گیری

فاز دوم بر معیارهای پروژه و ابزارهای مورد استفاده در اندازه‌گیری آن معیارها متمرکز است. چطور می‌توان شرایط را بهبود داد؟ چطور می‌توان امور را کمیت‌سنجی کرد؟

گام اول: مشکلات خود را به صورت عددی و یا با اطلاعات جمع‌آوری شده بسنجید.

گام دوم: معیار سنجش عملکرد را تعریف کنید.

گام سوم: سیستم مورد استفاده برای اندازه‌گیری را نیز ارزش‌سنجی کنید. آیا این سیستم به دستیابی به اهداف شما کمکی می‌کند؟

Analyze یا تحلیل

فاز سوم، تحلیل فرایند است تا بتوان متغیرهای اثرگذار را کشف کرد.

گام اول: تعیین اینکه آیا فرایندها شما بهینه و موثر ظاهر می‌شود یا خیر. آیا این فرایند کمکی به تحقق آنچه نیاز دارید می‌کند؟

گام دوم: کمیت‌سنجی اهداف به صورت عددی. برای مثال شاید بخواهید نرخ تولید کالای معیوب را تا ۲۰ درصد کاهش دهید.

گام سوم: شناسایی متغیرها با استفاده از داده‌های تاریخی.

Improve یا بهبود

این فرایندی است شامل بررسی اینکه چطور تغییرات به وجود آمده در عنصر X روی عنصر Y تاثیر می‌گذرند. در این فاز به شناسایی این مشغول می‌شوید که چطور می‌توان نحوه پیاده‌سازی فرایند را بهبود داد.

گام اول: دلایل احتمالی را شناسایی کنید. به آزمودن موارد مختلف مشغول شوید تا پی ببرید کدام متغیر X در فرایند، اثری منفی روی Y می‌گذارد.

گام دوم: ارتباط میان متغیرها را کشف کنید.

گام سوم: تحمل فرایند یا Process Tolerance را تعیین کنید. این مقداری عددی و دقیق است که می‌تواند در متغیرهای مختلف به چشم بخورد و کماکان در محدوده قابل قبول قرار بگیرد. برای مثال می‌توان به کیفیت هر محصولی اشاره کرد. کدام محدودیت‌ها نیازمند فاکتور X هستند تا عنصر Y را در محدوده مورد نظر نگه دارند؟ کدام شروط عملیاتی می‌توانند بر خروجی اثر بگذارند؟

Control یا کنترل

در این فاز نهایی، به بررسی این می‌پردازید که آیا اهداف عملکرد شناسایی شده در فازهای قبلی به خوبی پیاده‌سازی شده‌اند یا خیر و آیا بهبودها از پایداری لازم برخوردار هستند یا خیر.

گام اول: سیستم اندازه‌گیری مورد استفاده خود را اعتبارسنجی کنید.

گام دوم: توانایی‌های فرایند را تعیین کنید. آیا به اهداف دست یافته‌اید؟ برای مثال آیا نرخ تولید کالای معیوب واقعا ۲۰ درصد کاهش یافته است؟

گام سوم: زمانی که پیش‌نیاز گام قبلی محقق شد، فرایند را پیاده‌سازی کنید.

شش سطح مختلف روش شناسی شش سیگما

روش شش سیگما سطوح آموزشی مختلف دارد که برای دستیابی به هر یک باید با پیش‌نیازهای آموزشی، معیارهای تحصیلی و استانداردهای شغلی آشنا باشید.

کمر بند سفید

این ساده‌ترین مرحله است که:

هر تازه‌کاری می‌تواند به آن بپیوندد.

افراد به صورت تیمی به سراغ پروژه‌های حل مساله می‌روند.

از شرکت‌کنندگان می‌خواهد مفاهیم بنیادین روش شش سیگما را درک کنند.

کمر بند زرد

در این مرحله، شرکت‌کنندگان می‌توانند:

به عنوان یکی از اعضای تیم پروژه، ایفای نقش کنند.

به بررسی بهبودهای فرایند مشغول شوند.

درکی کلی راجع به روش‌شناسی‌های مختلف و DMAIC به دست آورند.

کمر بند سبز

این سطح از تخصص نیازمند بهره‌مندی از معیارهای زیر است:

حداقل سه سال سابقه کار تمام‌وقت

درکی جامع از ابزارها و روش‌شناسی‌های مورد استفاده برای حل مساله

تجربه عملی در پروژه‌هایی که تا حدودی شامل تحول تجاری بوده‌اند.

رهبری پروژه‌ها یا تیم‌های کمربندی سبز

ارائه مشاوره به پروژه‌های کمر بند سیاه در زمینه جمع‌آوری و تحلیل داده

سطح سیاه

این سطح شامل موارد زیر است:

حداقل سه سال تجربه کار تمام وقت

تجربه کاری در یک حوزه تخصصی

اثبات به پایان رساندن حداقل دو پروژه شش سیگما

نمیش تخصص در پیاده‌سازی معیارهای چندمتغیره برای محیط‌های کاری متنوع

مربی‌گری برای تیم‌های پروژه

کمر بند سیاه استادی

برای دستیابی به این سطح، شخص باید:

گواهی کمر بند سیاه را دریافت کرده باشد.

سابقه حداقل ۵ سال کار تمام وقت داشته باشد یا به پایان رساندن حداقل ۱۰ پروژه شش سیگما را اثبات کند.

پورتفولیوی با پیش‌نیازهای به‌خصوص داشته باشد که در این فایل (+) آورده شده‌اند.

پیشتر به مربی‌گری برای افراد کمر بند سیاه و کمر بند سبز پرداخته باشد.

قادر به توسعه معیارها و استراتژی‌های کلیدی باشد.

وفاداری

اگر مشتری سازمان را خوب بشناسد و خوب خرید کند مشتری واقعی است.

مشتری جعلی، مشتری ای است که بینش کمی نسبت به سازمان دارد اما زیاد خرید می‌کند که خطرناک است

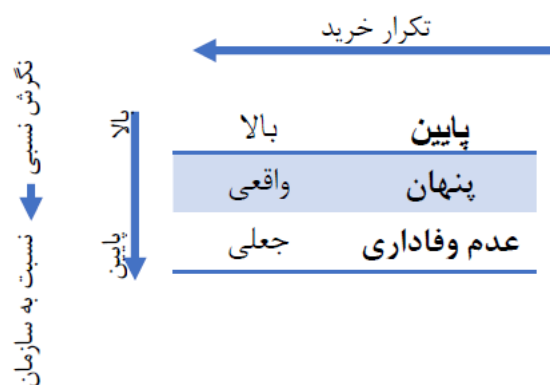
زیرا این مشتری ممکن است با ارائه محصولی مشابه محصول یا خدمت سازمان ما به سمت آن سازمان برود.

که در این حالت سازمان باید با تبلیغ خود را به مشتری اثبات کند. اگر نوع نگرش به سازمان کم باشد اما مشتری

زیاد خرید کند مشتری ما یک مشتری جعلی است. مشتری ممکن است از لحاظ مالی وضعیت خوبی نداشته باشد

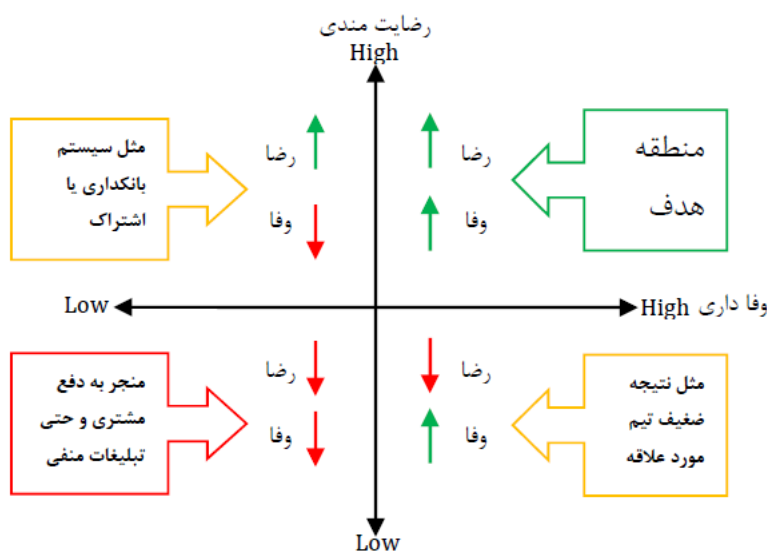
اما هنوز نگرش او نسبت به سازمان مثبت است. این نوع مشتری‌ها را مشتری پنهان می‌گویند.

مشتری ای که دارای عدم وفاداری است نه خرید مناسبی دارد، نه دید کافی نسبت به سازمان دارد.



رابطه وفاداری و رضایت مندی مشتری

در اینجا این روابط را در قالب نمودار مقابل نمایش داده ایم. در این نمودار، محور عمودی نمایانگر رضایت مندی مشتری و محور افقی نمایانگر وفاداری مشتری می باشد.



استراتژی اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس آبی یک فرایند سیستماتیک و تکرارشونده است که با ارائه ابزارها، چارچوبها و اصول به شما کمک می کند تا فرصت‌های بی نظیری را در بازار درک کنید و در بخش‌های سنتی بازار و خارج از مرزهای سنتی شروع به فعالیت نمایید.

استراتژی اقیانوس آبی به دنبال راه‌هایی برای بهبود رقابت در بازار یا افزایش تقاضا نیست بلکه این استراتژی درصدد است تا شما را به سمتی از بازار راهنمایی کند که رقابتی وجود ندارد و شما به جای افزایش تقاضا، باید آن را ایجاد کنید. در واقع شما باید به دنبال فرصت‌هایی باشید که به سرعت به سمت سودآوری حرکت کنید.

هدف استراتژی اقیانوس آبی، ایجاد کسب و کار در عرصه‌ای است که قبلاً وجود نداشته و از این طریق پهنه‌ای آرام و بی‌تلاطم را پیش روی ایجاد کنندگان کسب و کار نو میگذارد. برای تشخیص چنین عرصه‌هایی، دیدبانی کلان، امری ضروری است و از اینرو است که یک سازمان هرگز نباید دیدبانی خود را برونسپاری کند.

صنایع فعال در اقیانوس آبی نسبت به صنایعی که در آنها رقبا با یکدیگر مواجه مستقیم دارند، سودآورتر هستند.

فضای بازار جدید

فرض کنید که بازار جهانی از دو دسته اقیانوس تشکیل شده است: **اقیانوسهای آبی** و **اقیانوسهای قرمز**. اقیانوسهای قرمز معرف کلیه صنایعی هستند که امروزه وجود دارند، در واقع اقیانوسهای قرمز فضاهای شناخته شده بازار هستند.

اقیانوسهای آبی، کلیه صنایعی هستند که در حال حاضر وجود ندارند. اینها فضاهای شناخته نشده در بازار میباشند.

در اقیانوسهای قرمز، محدودیتها و حد و مرزهای صنایع تعریف شده و مورد پذیرش واقع گردیده‌اند و همچنین قوانین بازی رقابت مشخص هستند. در اقیانوسهای قرمز شرکتها سعی میکنند تا به عملکرد بهتری نسبت به رقبا دست یافته، تا بدین ترتیب سهم بیشتری از تقاضای بازار را از آن خود کنند. از آنجایی که اقیانوسهای قرمز پرجمعیت‌اند، (منظور صنایعی است که در آن رقبای زیادی وجود دارند) احتمال سودآوری و رشد در آنها کم می‌باشد. در اقیانوسهای قرمز، رقابت کشنده میان شرکتها آب اقیانوس را قرمز و خون‌آلود کرده است. در عوض، از اقیانوسهای آبی هیچ بهره‌برداری صورت نگرفته است و هیچ رقیبی در آنها وجود ندارد، بنابراین در اقیانوسهای آبی پتانسیل بالایی برای رشد و سودآوری وجود داشته و تقاضای بالقوه بالایی برای محصولات و خدمات این اقیانوسها وجود دارد. اقیانوس آبی خود میتواند قوانین و حد و مرزهای صنعت را مشخص کند.

چرا باید به استراتژی اقیانوس آبی توجه کرد؟

اگر استراتژی بازار شما شامل مبارزه برای بقا در یک بازار کاملاً اشباع و رقابتی باشد، احتمالاً بیشترین انرژی‌تان صرف رقابت برای سهم بازار خواهد شد. به ازای هر رقیبی که وارد فضای کسب‌وکار شود، سود شما کاهش می‌یابد. اگر بخواهید این فشار را از دوش کسب‌وکارتان بردارید، ناگزیرید به سمت اقیانوس‌های آبی حرکت کنید.

مثلاً آی تیونز با ورود به بازار، مشکل صنعت ضبط را در رساندن موسیقی به دست مشتری از طریق غیرمستقیم حل کرد. تا قبل از آی تیونز مردم باید برای خرید هر آلبوم جدید به فروشگاه‌های عرضه محصولات چندرسانه‌ای مراجعه می‌کردند و علاوه بر این امکان خرید تک آهنگ از هر آلبوم میسر نبود. اپل با معرفی آی تیونز بستری را فراهم کرد که علاوه بر قابلیت سازمان‌دهی، امکان خرید تک آهنگ را با قیمت بسیار اندک به علاقه‌مندان بدهد. استراتژی اقیانوس آبی آی تیونز یک رده کاملاً جدید از فروش موسیقی ایجاد کرد که همزمان برای هنرمندان سودآوری و برای مخاطبان سهولت دسترسی را در پی داشت. آی تیونز سال‌هاست که در این بازار قرار دارد و به طور گسترده‌ای محرک رشد در صنعت موسیقی دیجیتال است.