



تدوین استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد کارت امتیازی متوازن در شرکت سایکو

* جلال حقیقت منفرد

** الهام سرایی نیا

چکیده

امروزه سازمان‌ها مشتریان را محور تمام فعالیت‌های خود قرار داده و استراتژی‌های بازاریابی و فروش خود را بر این اساس تنظیم می‌کنند. در همین راستا یکی از چالش‌های اصلی بنگاه‌های اقتصادی، تدوین استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتری است. مطالعات نشان داده که سازمان‌هایی که در تدوین استراتژی‌های خود از رویکرد کارت امتیازی متوازن^۱ استفاده می‌نمایند در اجرای استراتژی‌های خود موفق‌تر هستند. تلفیق کارت امتیازی متوازن با نظام مدیریتی ارتباط با مشتریان به عنوان یکی از ابزارهای قوی تدوین استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتری قابل استفاده می‌باشد. این کارت طرح‌های مدیریت ارتباط با مشتری را به عوامل کلیدی موفقیت و معیارهای عملکردی تبدیل و نهایتاً منجر به تدوین برنامه‌های اجرایی می‌گردد. این مقاله، در قالب یک مطالعه موردی سعی در ارائه یک متدولوژی ابتکاری برای تدوین

(Jhmonfared@yahoo.com)

* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

** کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

نشانی: تهران - خ آزادی - روبروی خ دکتر محمد قریب - دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی -

طبقه ۸ - دفتر معاونت دانشکده (طرف مکاتبه)

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: جلال حقیقت منفرد

استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد کارت امتیازی متوازن دارد. در این تحقیق پس از شناسایی ماموریت، چشم انداز و استراتژی‌های فعلی سازمان، اهداف استراتژیک نظام مدیریت ارتباط با مشتری برای هر یک از جنبه‌های کارت امتیازی متوازن شناسایی شد، سپس عوامل کلیدی موفقیت^۱ در نظام مدیریت ارتباط با مشتری تعیین گردید و پس از غربال‌گری آن‌ها با روش فازی^۲، شاخص‌های کلیدی عملکرد برای هر یک از این عوامل مشخص، و سپس با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی^۳ اولویت‌بندی شد. در ادامه، کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتری تنظیم، و برای هر یک از عوامل کلیدی موفقیت، برنامه اقدام اجرایی^۴ تدوین گردید.

واژگان کلیدی:

مدیریت ارتباط با مشتری، کارت امتیازی متوازن، عوامل کلیدی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد، نقشه استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتری.

1- Critical Success Factor (CSF)
2- Fuzzy Method
3- Analytic Hierarchy Process (AHP)
4- Action Plan

مقدمه

فلسفه دانش مدیریت مدرن، رضایت‌مندی مشتری^۱ را به عنوان خط اصلی استاندارد عملکرد و استاندارد عملی تعالی برای هر سازمان تجاری، در نظر می‌گیرد. اهمیت رضایت‌مندی مشتریان امروزه آن‌قدر به چشم می‌آید تا آن‌جا که دمینگ از پیشگامان مدیریت، کیفیت را با رضایت‌مندی مشتری یکسان می‌داند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۵) احساس مشتری نسبت به یک محصول (خدمت) تعیین خواهد کرد که آیا آن محصول یا خدمت در بازار موفق بوده است یا خیر. بنابراین هر موسسه تجاری باید چارچوبی برای درک تجزیه تحلیل و ارزیابی وضعیت مشتریان خود در اختیار داشته باشد. یک چالش مهم مدیران سازمان‌ها به طور کلی و سازمان‌های ایرانی به طور خاص، به اجرا درآوردن استراتژی‌هایی است که با تفکر و تامل و با استفاده از روش سیستماتیک تنظیم شود، کاپلان و نورتون که ابداع کننده روش کارت امتیازی متوازن^۲ هستند در پاسخ به این چالش راه کارهای مناسبی ارائه داده‌اند. به طور کلی هدف هر سیستم ارزیابی عملکرد سوق دادن کلیه مدیران و پرسنل سازمان به سمت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌هاست. سازمان‌هایی که در تدوین استراتژی خود از سیستم ارزیابی عملکرد و به خصوص کارت امتیازی متوازن استفاده کرده‌اند، در اجرای استراتژی بسیار موفق عمل می‌کنند چرا که آن‌ها توانسته‌اند به وسیله کارت امتیازی خود، هدف‌های سازمان را برای کلیه پرسنل سازمان تشریح کنند به عبارت دیگر کارت امتیازی متوازن چارچوبی جامع، برای مدیران اجرایی فراهم می‌آورد تا چشم انداز استراتژی سازمان را به عملیات اجرایی ترجمه کنند. (اولوه، ۱۳۸۶)

علیرغم گسترش روش‌ها و تکنیک‌های کارت امتیازی متوازن، مطالعات اندکی در خصوص تدوین استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد کارت امتیازی متوازن، صورت پذیرفته، که این امر نیز اهمیت و ضرورت انجام چنین مطالعه‌ای را نمایان می‌سازد.

مبانی نظری تحقیق

رضایت‌مندی مشتری یکی از موضوعات مهم نظری و تجربی برای اکثر بازاریابان و محققان بازاریابی است. رضایت‌مندی مشتری را می‌توان به عنوان جوهره موفقیت در جهان رقابتی تجارت امروزی در نظر گرفت. تغییر فضای تجاری و تحول بازاریابی به

1 - Customer Satisfaction

2 - Balanced Score Card

منظور همساز شدن با تغییرات متعاقب آن، به تغییر شیوه مدیریتی سازمان‌ها و تغییر جهت آن‌ها از ساختار محصول مدار به مشتری مدار منجر شد. عنصر کلیدی برای این تغییر، ظهور مدیریت ارتباط با مشتری^۱ است. مدیریت ارتباط با مشتری نه یک مفهوم است نه یک پروژه، بلکه یک استراتژی تجاری است که هدفش درک پیش‌بینی و مدیریت نیازهای مشتریان بالقوه و بالفعل یک سازمان می‌باشد. استراتژی برای یک سازمان مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهام‌داران، مشتریان و شهروندان ارزش ایجاد کند. مدیران بدون توصیف جامعی از استراتژی، نمی‌توانند آن را با موفقیت میان خود و کارمندانشان جاری کنند. مدیران بدون درک مشترکی از استراتژی، نمی‌توانند نظامی حول آن ایجاد کنند و بدون وجود نظم نمی‌توانند استراتژی‌های جدید خود را در مقابل محیط متغیر رقابت جهانی، آزادسازی، سلطه مشتریان، فن‌آوری پیشرفته و مزیت رقابتی که با دارایی‌های نامشهود و به خصوص سرمایه‌های انسانی و اطلاعاتی جهت دهی می‌شود پیاده کنند. کارت امتیازی متوازن چنین چارچوبی را برای توصیف استراتژی، به منظور خلق ارزش در اختیار قرار می‌دهد. کارت امتیازی متوازن چهارچوبی است برای تشریح فعالیت‌های یک سازمان از چهار جنبه مختلف (مالی - مشتری - فرآیندهای داخلی - رشد و یادگیری) که این کار از طریق تعدادی شاخص صورت می‌گیرد. در همین راستا کارت امتیازی نظام مدیریت ارتباط با مشتری^۲ یکی از ابزارهای قوی تدوین استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. این کارت طرح‌های مدیریت ارتباط با مشتری را به عوامل کلیدی موفقیت^۳ و معیارهای عملکرد^۴ تبدیل می‌کند که هر دو موفقیت نظام مدیریت ارتباط با مشتریان را موجب می‌شوند. نقشه راه استراتژی^۵ نموداری است که برنامه کلی شرکت را برای نیل به هدف استراتژیک مورد نظر در قالب تحقق هدف‌های مرتبط را معمولاً در چهارمنظر مالی - مشتری - فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری تعریف می‌کند.

1 - Customer Relationship Management

2 - CRM Score Card

3 - Critical Success Factors

4 - Key Performance Index

5 - Strategy Map

روش تحقیق

مسئله تحقیق:

مشتری مداری به عنوان سنگ بنای نظریه‌های مدیریت بازاریابی نوین شناسایی شده است و اصل بنیادین آن قرار دادن مشتری در کانون توجه استراتژیک سازمان‌ها می‌باشد. در سال‌های اخیر افزایش رقابت در بازارهای جهانی، سازمان‌ها را به سوی توجه بیشتر به مشتریان خود سوق داده است. هر چه این رقابت‌ها با نقش‌های جدیدی که بازیگران صحنه تجارت بازی می‌کنند شدیدتر باشد، تلاش لازم برای حفظ مشتریان موجود و همچنین تاثیرگذاری و ایجاد وفاداری در آن‌ها نسبت به سازمان بیشتر و بیشتر خواهد شد. اما واقعیت این است که تنها تلاش کافی نیست چرا که برنده واقعی در چنین فضای به شدت رقابتی، سازمانی است که قواعد بازی را به خوبی می‌داند، از اطلاعات موجود به خوبی سود می‌برد و با واقع بینی خاص، نقاط ضعف خود را برطرف می‌نماید. لذا همه سازمان‌ها، برای توسعه، رشد و پایداری در عصر رقابتی امروز، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد و اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرآیندها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. با وجود این کارت امتیازی متوازن (BSC) را باید فراتر از یک نظام جدید اندازه‌گیری دانست که می‌توان از آن به عنوان یک چارچوب اصلی و سازمان دهنده برای فرآیندهای مدیریتی بهره برد. (آقایی، ۱۳۸۶) به عبارت دیگر کارت امتیازی متوازن معیاری برای تبدیل استراتژی از حرف به عمل است که ضمن جبران خلاء موجود در اکثر نظام‌های مدیریتی یک فرآیند سیستماتیک را جهت اجرا و دریافت بازخورد از استراتژی‌ها ارائه می‌دهد. در این مقاله با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن، استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتریان در شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (ساپکو) تدوین گردیده است.

هدف اصلی این تحقیق "تدوین استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد کارت امتیازی متوازن به صورت یک مطالعه موردی در شرکت ساپکو" بوده است و سایر اهداف آن را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- بررسی وضعیت فعلی عملکرد نظام مدیریت ارتباط با مشتری .
- یافتن عوامل کلیدی موفقیت و تاثیرگذار بر روی روند اجرای CRM.
- شناسایی شاخص‌های اثر گذار براساس رویکرد کارت امتیازی متوازن.
- تهیه کارت‌های امتیازی CRM.
- تهیه نقشه راه استراتژی CRM.
- ارائه راه کارهای بهبود در جهت ارتقاء عملکرد نظام CRM.

سئوالات تحقیق:

این تحقیق به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال بوده است که "چگونه می‌توان با استفاده از کارت امتیازی متوازن، نقشه راه استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتریان را تدوین نمود؟" و در همین راستا سئوالات فرعی زیر مطرح می‌باشد:

- عوامل کلیدی موفقیت (CSF) در این نظام مدیریتی کدامند؟
- شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) این نظام مدیریتی کدامند؟
- میزان اهمیت عوامل کلیدی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد چه قدر است؟
- استراتژی‌های مناسب نظام ارتباط با مشتری در چهار منظر BSC برای این سازمان کدامند؟

مدل تحقیق:

این تحقیق بر اساس مراحل نمودار شماره (۱) طراحی و اجرا شده و در ادامه هر یک از این گام‌ها به صورت مختصر معرفی می‌شوند:

گام اول: شناسایی مأموریت، چشم انداز و استراتژی‌های فعلی سازمان

بیانیه رسالت و چشم‌اندازهای سازمان، سندی است که یک سازمان را از دیگر سازمان‌های مشابه جدا می‌کند. رسالت و چشم‌اندازهای سازمان، بیان‌گر ارزش‌ها و اولویت‌های آن، قابلیت‌های رقابتی ویژه و طیف فعالیت‌های سازمان از نظر محصول، مشتری و بازار است. در این عبارت، رسالت به محدوده عمل، قابلیت‌های رقابتی، ارزش و اولویت‌های فعلی سازمان و چشم‌انداز به وضعیت سازمان در آینده اشاره دارند. مأموریت یک سازمان، خط یا خطوط کسب و کار آن را تشریح می‌کند. محصولات و خدمات آن را تعیین می‌نماید، و بازارهایی را که در حال و آینده در آن‌ها فعالیت می‌کند، مشخص می‌سازد.

شرکت ساپکو مأموریت خود را "تأمین مواد، قطعات و مجموعه‌های خودرو برای گروه ایران خودرو و بازارهای هدف داخلی و جهانی از طریق مدیریت مؤثر فرآیند تأمین از طراحی تا مونتاژ و شناسایی و ارتقای مزیت‌های رقابتی شبکه تأمین تا سطوح جهانی جهت دستیابی به اهداف استراتژیک گروه ایران خودرو" تعریف کرده است.

در بیانیه چشم‌انداز نیز سایکو بعنوان "بزرگ‌ترین تأمین‌کننده قطعات و مجموعه‌های خودرو در منطقه با ۱ درصد سهم بازار جهانی قطعات OEM^۱ خودرو تا سال ۱۳۹۵" معرفی شده است. (تیم مدیریت نوین سایکو، ۱۳۸۷)

ارزش‌ها و اصول سایکو نیز عبارتند از: (۱) سرآمدی (به مفهوم وسیع آن در همه زمینه‌ها) (۲) مشتری‌مداری و تأمین رضایت ذینفعان (۳) خلاقیت و نوآوری (۴) یادگیری (۵) تعهد و وفاداری به شرکت (۶) اتکاء به توانمندی به شرکت (۷) رقابت (گزارش تیم مدیریت استراتژیک سایکو، ۱۳۸۸)



نمودار شماره ۱- مدل تحقیق

گام دوم: شناسایی نظام مدیریت ارتباط با مشتریان در شرکت ساپکو

در این گام با توجه به مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بیان شده، می‌توان ادعا نمود که، مشتری مداری جزو اهداف اساسی شرکت ساپکو در نظر گرفته شده است. ساپکو شرکتی است که همواره در زمینه پیاده‌سازی استانداردها، مدل‌ها و سیستم‌های نوین مدیریتی نظیر مدیریت کیفیت جامع^۱، نظام پیشنهادها، ISO 9001 و غیره در ایران پیشرو بوده است. در حال حاضر نیز این شرکت جهت دستیابی به رقابت‌پذیری پایدار و جهانی با الگوبرداری از شرکت‌های برتر، مدل تعالی سازمان‌های EFQM را به عنوان مدل سرآمدی خود برگزیده است. چنین نظام‌ها و مدل‌هایی بر اساس مفاهیمی نظیر مشتری مداری، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر، نوآوری و ... شکل گرفته‌اند. یکی از مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM، مشتری مداری است. به این معنا که "داوری نهایی در مورد کیفیت محصولات و خدمات با مشتری است". جلب نظر مشتری اهمیت زیادی دارد، ایجاد وفاداری در مشتری و به دست آوردن سهم بازار تنها از طریق توجه جدی به نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه امکان‌پذیر است.

با توجه به اهمیت موضوع مدیریت ارتباط با مشتری و شناسایی این مورد به عنوان فرصت بهبود سازمان، در اولویت‌بندی طرح‌ها، این حوزه توسط کمیته راهبردی دارای اولویت بالا تشخیص داده شد و پروژه "توسعه و پیاده‌سازی فرآیند مدیریت مشتری" به عنوان یکی از پروژه‌های ۱۳ گانه سرآمدی در سال ۸۷ تعیین گردید. با توجه به تدوین استراتژی‌های شرکت ساپکو بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن، در پژوهش حاضر سعی شده است تا در مرحله‌ی اول نقشه استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتریان با رویکرد کارت امتیازی می‌توان تدوین گردد. تا پیش از این به مقوله تدوین استراتژی CRM بر اساس رویکرد BSC در شرکت پرداخته نشده بود، و به کارگیری نتایج موضوع این تحقیق جهت پیاده‌سازی موفق CRM در سازمان اولین گام سیستماتیک در این راستا می‌باشد.

گام سوم: شناسایی اهداف استراتژیک نظام مدیریت ارتباط با مشتری برای هریک از

جنبه‌های کارت امتیازی متوازن بر اساس اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان

اهداف استراتژیک (راهبردی)، به هدف‌های بلند مدتی که به صورت نتیجه‌های خاصی که شرکت می‌کوشد در تأمین مأموریت و رسیدن به آرمان مصوب شرکت به دست آورد و مزیت رقابتی سازمان را در دوره بلند مدت تعیین می‌نماید اطلاق می‌گردد.

جدول شماره ۱: اهداف استراتژیک مرتبط با جنبه‌های کارت امتیازی متوازن (BSC)

اهداف استراتژیک CRM مرتبط با هر جنبه	جنبه‌های کارت امتیازی متوازن (BSC)	ردیف
افزایش سودآوری سازمان	مالی	۱
ایجاد ارزش مطلوب برای مشتریان	مشتری	۲
بهبود عملکرد فرآیندهای عملیاتی به منظور ارتقاء رضایت مشتریان	فرآیندهای داخلی	۳
ارتقاء سرمایه‌های سازمانی انسانی و اطلاعاتی در جهت جلب رضایت مشتریان	یادگیری و رشد	۴

گام چهارم: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت^۱ (CSF) در نظام مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

عوامل کلیدی موفقیت بایددهای فرآیندی هستند که به منظور تحقق هدف‌های استراتژیک پیش روی شرکت قرار می‌گیرند. در واقع هدف‌هایی هستند که در یک مقطع زمانی مشخص پیش‌بینی می‌شوند. پس از تعیین هدف‌های استراتژیک CRM در این گام باید عوامل کلیدی موفقیت این نظام مشخص شود. ابتدا با مطالعه مقالات، کتب و سایت‌های مرتبط، معیارهای اولیه استخراج گردید (حدود ۴۸ معیار) در ادامه معیارهایی را که فقط (۱) بار تکرار شده بودند حذف شد. با انجام غربال‌گری اولیه و حذف این معیارهای کم اهمیت، ۳۵ معیار باقی ماند و در ادامه با روش غربال‌گری فازی در قالب یک طیف ۷ گزینه‌ای (از اهمیت خیلی زیاد تا بی‌اهمیت) و با استفاده از نظرات گروه خبره، ۲۵ معیار کلیدی موفقیت (CSF) مهم‌تر شناسایی و نهایی گردید که بشرح جدول شماره ۲ می‌باشد. طیف ۷ رتبه‌ای برای هر معیار به قرار زیر می‌باشد:

- ۱- بی‌نهایت OU ۲- خیلی زیاد VH ۳- زیاد H ۴- متوسط M ۵- کم L
۶- خیلی کم VL ۷- هیچ N

پس از تایید پایانی و اعتبار پرسشنامه طراحی شده برای این منظور (با آلفای کرونباخ=۰/۸۱)، ۳۵ عامل شناسایی شده اولیه بین ۱۰ نفر از خبرگان توزیع و پاسخ‌ها جمع‌آوری شد که یک نمونه از اطلاعات استخراج شده برای معیار اول به همراه محاسبات آن به شرح زیر آورده شده است:

1- Critical Success Factor (CSF)

یادآوری می‌گردد که نتیجه مرحله اول از فرآیند غربال‌سازی به دست آوردن نمرات واحد افراد خبره به معیارهای مختلف بوده است:

$$\{u_{ik}\} = \{u_{i1}, u_{i2}, \dots, u_{ir}\} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

در این جا برای هر یک از m معیار، یک نمره واحد توسط فرد خبره k ام $\{k = 1, 2, \dots, r\}$ ارائه شده است. حال برای هر یک از معیارها، ارزیابی واحد افراد خبره باید به صورت نزولی مرتب گردد B_{ij} بیان‌گر i امین بالاترین نمره معیار i می‌باشد که بر اساس آن می‌توان ارزیابی کلی از معیار i را به صورت زیر محاسبه نمود:

$$u_i = \max_j \{ Q(j) \wedge B_{ij} \} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

که در رابطه فوق:

B_{ij} بیان‌گر ارزش i امین نمره خوب معیار i می‌باشد.

$Q(j)$ بیان‌گر آن است که تصمیم‌گیرنده چقدر احساس می‌کند که حمایت حداقل j فرد خبره لازم است.

را می‌توان به عنوان وزن‌دهی به i امین نمره خوب معیار i (B_{ij}) بر اساس خواست تصمیم‌گیرنده (که حمایت j فرد خبره را لازم می‌داند ($Q(j)$) در نظر گرفت. عملکرد \max نقش جمع را در روش میانگین‌گیری عددی معمولی بازی می‌کند. محاسبات فوق به صورت نمونه برای معیار اول:

نام معیار: ارائه خدمات آموزشی به مشتریان

$$u_1 = VH, u_2 = VH, u_3 = VH, u_4 = VH, u_5 = H$$

$$u_6 = M, u_7 = OU, u_8 = VH, u_9 = VH, u_{10} = VH$$

$$B_1 = OU, B_2 = VH, B_3 = VH, B_4 = VH, B_5 = VH$$

$$B_6 = VH, B_7 = VH, B_8 = VH, B_9 = H, B_{10} = M$$

$$u_1 = \max\{N \wedge OU, VL \wedge VH, L \wedge VH, L \wedge VH, M \wedge VH, H \wedge VH, H \wedge VH$$

$$, VH \wedge H, OU \wedge H, OU \wedge M\} = \{N, VL, L, L, M, H, H, VH, H, M\}$$

خیلی زیاد $VH =$ نتیجه کلی برای این معیار

پس از غربال‌گری فازی و انتخاب معیارهایی با امتیاز VH (خیلی زیاد) و OU (بی‌نهایت)، از میان ۳۵ عامل معرفی شده، ۱۰ مورد با اهمیت کمتر حذف و ۲۵ عامل کلیدی موفقیت (CSF) معین گردید که به شرح ذیل می‌باشند:

جدول شماره ۲: عوامل کلیدی موفقیت که با غربال‌گری فازی انتخاب شده‌اند

ردیف	عوامل کلیدی موفقیت	ردیف	عوامل کلیدی موفقیت
۱	ارائه خدمات آموزشی به مشتریان	۱۴	ترویج فرهنگ مشتری مداری در سازمان
۲	افزایش سودآوری حاصل از مشتریان	۱۵	شناسایی نیازهای مهم مشتری و تمرکز بر آن
۳	توسعه کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی با مشتریان	۱۶	همکاری انحصاری مشتریان با شرکت
۴	بهبود بهره‌وری فروش حاصل از مشتریان	۱۷	ایجاد منابع جدید درآمدی
۵	بخش‌بندی بازار	۱۸	شناسایی مشتریان کلیدی
۶	افزایش وفاداری مشتریان	۱۹	جذب مشتریان کلیدی
۷	توسعه فروش داخلی (مشتریان داخلی)	۲۰	توسعه شبکه فروش
۸	تأمین به موقع برای مشتریان	۲۱	ایجاد تسهیلات برای مشتریان کلیدی
۹	ارتقاء تخصص کارکنان جهت رفع نیازهای مشتریان	۲۲	توسعه فرآیندهای کنترل کیفی کالا
۱۰	جلب رضایت مشتریان	۲۳	بهبود خدمات پس از فروش
۱۱	بهبود فرآیندهای داخلی جهت تأمین به موقع کالا برای مشتریان	۲۴	ارائه محصول با قیمت رقابتی
۱۲	بهبود کیفیت محصولات	۲۵	توسعه فروش خارجی (مشتریان خارجی)
۱۳	طراحی و نوآوری جهت برآورده ساختن نیازهای آتی مشتریان		

طبقه بندی عوامل کلیدی موفقیت بر اساس جنبه های کارت امتیازی متوازن

پس از غربال‌گری فازی و استخراج معیارهای نهایی و با اهمیت بالاتر، می‌بایست این عوامل در چهار جنبه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد طبقه‌بندی گردند، که در ادامه این طبقه بندی، در جدول شماره ۳ ملاحظه می‌گردد.

از نظر رابرت کاپلان و دیوید نورتون، مدیریت مشتری از چهار فرآیند عمومی تشکیل می‌شود: (کاپلان، ۱۳۸۶)

۱- انتخاب/گزینهش مشتری: شناسایی مشتریان جذاب برای بنگاه، تنظیم ارزش قابل ارایه برای جلب این مشتریان می‌باشد.

۲- جذب مشتری: انتقال پیام به بازار، یافتن مشتری بالقوه و تبدیل آن به مشتری بالفعل.

۳- حفظ مشتری: تضمین کیفیت، تصحیح اشکالات و ارتقای رضایت‌مندی مشتریان.

۴- رشد مشتریان: شناخت از مشتریان، ایجاد ارتباط و بالا بردن سهم شرکت از خریدهای مشتریان هدف.

این فرآیندهای مدیریت مشتری، ارتباط با مشتریان هدف را توسعه و تعمیق می‌دهد. همچنین از نگاه کاپلان و نورتون، رشد و یادگیری، دارایی‌های نامشهود سازمان به شمار می‌روند و در سه گروه طبقه‌بندی می‌گردند: ۱- سرمایه انسانی: شامل توسعه شایستگی‌های

استراتژیک کارکنان ۲- سرمایه اطلاعاتی: شامل برقراری کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی با مشتریان ۳- سرمایه سازمانی: شامل خلق فرهنگ مشتری مداری در سازمان .

جدول شماره ۳: ارتباط جنبه ها ، اهداف و عوامل کلیدی موفقیت

عوامل کلیدی موفقیت (CSF)	اهداف استراتژیک	ابعاد کارت امتیازی	
افزایش سودآوری حاصل از مشتریان	افزایش سودآوری سازمان	مالی	
ایجاد منابع جدید درآمدی			
توسعه فروش داخلی (مشتریان داخلی)			
توسعه فروش خارجی (مشتریان خارجی)			
بهبود بهره‌وری فروش حاصل از مشتریان			
جلب رضایت مشتریان	ایجاد ارزش مطلوب برای مشتریان	مشتری	
افزایش وفاداری مشتریان			
بهبود کیفیت محصولات			
بهبود خدمات پس از فروش			
تأمین به موقع بریا مشتریان	بهبود عملکرد فرآیندهای عملیاتی به منظور ارتقاء رضایت مشتریان	فرآیندهای داخلی	
بخش‌بندی بازار			انتخاب
شناسایی مشتریان کلیدی			جذب
جذب مشتریان کلیدی			
توسعه شبکه فروش			حفظ
ایجاد تسهیلات برای مشتریان کلیدی			
بهبود فرآیندهای داخلی جهت تأمین به موقع کالا برای مشتریان			
توسعه فرآیندهای کنترل کیفی کالا			
ارائه محصول با قیمت رقابتی			رشد
ارائه خدمات آموزشی به مشتریان			
شناسایی نیازهای مهم مشتری و تمرکز بر آن			
همکاری انحصاری مشتریان با شرکت			
طراحی و نوآوری جهت برآورده ساختن نیازهای آتی مشتریان	سرمایه سازمانی	ارتقاء سرمایه‌های سازمانی - انسانی و اطلاعات در جهت جلب رضایت مشتریان	
ترویج فرهنگ مشتری مداری در سازمان			
ارتقای تخصص کارکنان جهت رفع نیازهای مشتریان			
توسعه کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی با کلیه مشتریان	سرمایه اطلاعاتی		

گام پنجم: تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) برای عوامل کلیدی موفقیت

شاخص‌های کلیدی عملکرد معیارهای اندازه‌گیری مالی و غیر مالی هستند که به منظور تعیین کیفیت اهداف و انعکاس عملکرد استراتژیک یک سازمان به کار برده می‌شوند. این شاخص‌ها به منظور ارزیابی موقعیت کنونی شرکت و تعیین راه‌کاری مناسب برای هوشمند کردن کسب و کار استفاده می‌شوند.

در این گام از تحقیق، برای تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد، از شاخص‌های کلیدی عملکرد ساپکو، کتب و مقالات (مبانی نظری) و روش دلفی (گروه خبره) استفاده گردید. جمع‌بندی نهایی شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط با جنبه‌های چهار گانه کارت BSC مطابق جدول زیر تدوین گردیده است.

جدول شماره ۴: ارتباط شاخص‌های کلیدی عملکرد با عوامل کلیدی موفقیت

شاخص‌های کلیدی عملکرد	عوامل کلیدی موفقیت	جنبه
میزان سود خالص قبل از کسر مالیات	افزایش سودآوری حاصل از مشتریان	S
تعداد منابع جدید درآمدی ایجاد شده در یک سال	ایجاد منابع جدید درآمدی	
میزان سرمایه‌های جذب شده از منابع جدید در یک سال	توسعه فروش داخلی (مشتریان داخلی)	
میزان فروش کل		
میزان فروش به غیر ایران خودرو	توسعه فروش خارجی (مشتریان خارجی)	
درصد سهم شرکت از بازار جهانی قطعات خودرو OEM		
میزان رشد صادرات نسبت به سال گذشته	بهبود بهره‌وری فروش حاصل از مشتریان	
میزان انحراف قیمت سبد قطعات خودرو		
میزان قطعات حذف از یک شده	جلب رضایت مشتریان	S
درصد رضایت مشتری شرکت ایران خودرو و غیر شرکت ایران خودرو	افزایش وفاداری مشتریان	
مدت زمان همکاری مشتری با شرکت		
میزان رشد خرید مشتری از شرکت نسبت به سال گذشته	بهبود کیفیت محصولات	
PPM (میزان قطعات برگشتی)	بهبود خدمات پس از فروش	
C/100 (میزان برگشتی از خدمات پس از فروش)	تأمین به موقع برای مشتریان	
تحقق برنامه تولید (مجموع خودروهای تولید شده تأمین ساپکو)		
تحویل به موقع سفارشات کابینان (متوسط تأخیر ارسال سفارشات کابینان قطعات بر مبنای تعداد لید تأییم تأخیر)		
خودرو متوقف (متوسط روزانه خودروهایی که در هر ماه		

در لیست خودروهای متوقف روزانه خدمات پس از فروش قرار دارند)			
تعداد سطوح شناسایی شده از مشتریان در بازار	بخش‌بندی بازار	انتخاب	فرآیندهای داخلی
تعداد مشتریان کلیدی شناسایی شده در یک سال	شناسایی مشتریان کلیدی		
میزان توسعه سهم بازار در سال	جذب مشتریان کلیدی	جذب	
درصد نفوذ شبکه فروش در کشور (تعداد استان‌های دارای نمایندگی فروش به تعداد کل استان‌های کشور)	توسعه شبکه فروش		
سرجمع میزان تخفیف‌ها لحاظ شده برای مشتریان کلیدی در یک سال	ایجاد تسهیلات برای مشتریان کلیدی	حفظ	
سرجمع هزینه‌های تعهد شده حمل و نقل کالا برای مشتریان کلیدی			
مدت زمان بازپرداخت بدهی مشتریان کلیدی			
میزان انحراف زمانی تأمین کالا نسبت به برنامه	بهبود فرآیندهای داخلی جهت تأمین به موقع کالا برای مشتریان		
میزان بهبود در کاهش انحرافات نمودارهای کنترل کیفی نسبت به سال گذشته	توسعه فرآیندهای کنترل کیفی کالا		
نسبت تعدادی محصولات ارزان‌تر از متوسط بازار در سبد کالاهای ارائه شده به بازار به تعداد کل سبد	ارائه محصول با قیمت رقابتی		
درصد ارزانی قیمت محصولات نسبت به متوسط قیمت بازار	ارائه محصول با قیمت رقابتی		
درصد تحقق میزان ساعات کلاس‌های توجیهی برگزار شده برای مشتریان نسبت به برنامه	ارائه خدمات آموزشی به مشتریان		رشد
تعداد بروشورهای آموزشی ارسال شده برای مشتریان	همکاری انحصاری مشتریان با شرکت		
میزان رشد تعداد قراردادهای انحصاری با مشتریان نسبت به سال گذشته			
میزان رشد میانگین مدت زمان همکاری انحصاری مشتریان نسبت به سال گذشته			
تعداد نیازهای مهم شناسایی شده مشتریان در محصول	شناسایی نیازهای مهم مشتری و تمرکز بر آن	رشد	
میزان نوآوری‌های صورت گرفته توسط محققان شرکت برای پوشش نیازهای آتی مشتریان	طراحی و نوآوری جهت برآورده ساختن نیازهای آتی مشتریان		
صرفه‌جویی حاصل از پیشنهادت برای بالا بردن کیفیت و پایین آوردن هزینه برای مشتریان			
میزان ساعات آموزشی کارکنان جهت بالا بردن فرهنگ مشتری مداری و برقراری ارتباط صحیح با مشتریان	ترویج فرهنگ مشتری مداری در سازمان	سرمایه سازمانی	رشد و یادگیری
تعداد پیشنهادات پذیرفته شده در جهت برآوردن نیازهای مشتری	ارتقای تخصص کارکنان جهت رفع نیازهای مشتریان	سرمایه انسانی	
سرانه آموزش‌های تخصصی		توسعه کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی با کلیه مشتریان	
تعداد کانال‌های ایجاد شده جدید برای برقراری ارتباط با مشتریان			

گام ششم: تعیین اوزان جنبه‌های کارت امتیازی و عوامل کلیدی موفقیت CRM

در این مرحله به کمک ماتریس مقایسات زوجی و روش AHP، ابتدا وزن بین جنبه‌های کارت امتیازی و سپس وزن بین عوامل کلیدی موفقیت CRM تعیین گردید، بدین صورت که از گروه خبره خواسته شد، ماتریس مقایسات زوجی را برای گزینه‌های مذکور تکمیل کرده و در نهایت با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice وزن بین حوزه‌ها و همچنین عوامل کلیدی موفقیت مشخص شد. برای تلفیق بهتر نظرات کارشناسان از روش میانگین هندسی استفاده شده است. پس از تهیه ماتریس مقایسات زوجی برای محاسبه وزن جنبه‌های کارت امتیازی و عوامل کلیدی موفقیت با کمک نرم افزار وزن آن‌ها محاسبه و در جدول شماره ۵ قید گردیده است. میزان نرخ ناسازگاری برای کلیه معیارها بین ۰/۰۲ تا ۰/۰۹ به دست آمد و چون زیر حد قابل قبول ۰/۱۰ بوده است، می‌توان کلیه قضاوت‌ها را سازگار تلقی نمود.

در ادامه با توجه به وزن‌های نهایی حاصله از جدول شماره ۵ اولویت‌بندی ۲۵ عامل کلیدی موفقیت حاصله به صورت صعودی به نزولی، در جدول شماره ۶ آورده شده است.

جدول شماره ۵: اوزان معیارهای جنبه های چهار گانه BSC

وزن نهایی CSF	وزن معیارهای کلیدی موفقیت	وزن سطح	عنوان	شماره معیار کلیدی موفقیت	جنبه
۰/۲۱۷	۰/۴۷۰	۰/۴۶۲	جلب رضایت مشتریان	T ₁	مشتری
۰/۱۱۱	۰/۲۴۲	۰/۴۶۲	بهبود کیفیت محصولات	T ₂	
۰/۰۶۷	۰/۱۴۷	۰/۴۶۲	افزایش وفادارای مشتریان	T ₃	
۰/۰۴۱	۰/۰۹۰	۰/۴۶۲	تأمین به موقع برای مشتریان	T ₄	
۰/۰۲۳۱	۰/۰۵۰	۰/۴۶۲	بهبود خدمات پس از فروش	T ₅	
۰/۱۲۸	۰/۴۳۷	۰/۲۹۴	افزایش سودآوری حاصل از مشتریان	T ₆	مالی
۰/۰۷۷	۰/۲۶۴	۰/۲۹۴	بهبود بهره‌وری فروش حاصل از مشتریان	T ₇	
۰/۰۴۴	۰/۱۵۱	۰/۲۹۴	توسعه فروش داخلی	T ₈	
۰/۰۲۵	۰/۰۸۷	۰/۲۹۴	توسعه فروش خارجی	T ₉	
۰/۰۱۷	۰/۰۶۰	۰/۲۹۴	ایجاد منابع جدید درآمدی	T ₁₀	
۰/۰۳۲	۰/۲۱۰	۰/۱۵۶	ارائه محصول با قیمت رقابتی	T ₁₁	فرآیندهای داخلی
۰/۰۲۶	۰/۱۷۲	۰/۱۵۶	توسعه فرآیندهای کنترل کیفی قطعات	T ₁₂	
۰/۰۲۰	۰/۱۳۰	۰/۱۵۶	بهبود فرآیندهای داخلی جهت تأمین به موقع کالا برای مشتریان	T ₁₃	
۰/۰۱۶	۰/۱۰۵	۰/۱۵۶	شناسایی نیازهای مهم مشتری و تمرکز بر آن	T ₁₄	
۰/۰۱۳۴	۰/۰۸۰	۰/۱۵۶	توسعه شبکه فروش	T ₁₅	
۰/۰۱۳۰	۰/۰۷۷	۰/۱۵۶	بخش‌بندی بازار	T ₁₆	
۰/۰۰۹	۰/۰۵۸	۰/۱۵۶	شناسایی مشتریان کلیدی	T ₁₇	
۰/۰۰۷	۰/۰۰۵	۰/۱۵۶	ایجاد تسهیلات برای مشتریان کلیدی	T ₁₈	
۰/۰۰۶	۰/۰۴۲	۰/۱۵۶	جذب مشتریان کلیدی	T ₁₉	
۰/۰۰۵	۰/۰۳۳	۰/۱۵۶	ارائه خدمات آموزشی به مشتریان	T ₂₀	
۰/۰۰۳۷	۰/۰۲۴	۰/۱۵۶	همکاری انحصاری مشتریان با شرکت	T ₂₁	
۰/۰۰۳۱	۰/۰۲۰	۰/۱۵۶	طراحی و نوآوری جهت برآورده ساختن نیازهای آتی مشتریان	T ₂₂	
۰/۰۵۲	۰/۵۹۴	۰/۰۸۸	توسعه کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی با کلیه مشتریان	T ₂₃	رشد و یادگیری
۰/۰۲۱	۰/۲۴۹	۰/۰۸۸	ترویج فرهنگ مشتری مداری در سازمان	T ₂₄	
۰/۰۱۳	۰/۱۵۷	۰/۰۸۸	ارتقاء کارکنان جهت رفع نیازهای مشتریان	T ₂₅	

جدول شماره ۶: رتبه بندی عوامل کلیدی موفقیت بر حسب اوزان نهایی آن‌ها

رتبه	وزن	جنبه مرتبط	عنوان	شماره معیار کلیدی موفقیت	ردیف
۱	۰/۲۱۷	مشتری	جلب رضایت مشتریان	T ₁	۱
۲	۰/۱۲۸	مالی	افزایش سودآوری حاصل از مشتریان	T ₆	۲
۳	۰/۱۱۱	مشتری	بهبود کیفیت محصولات	T ₂	۳
۴	۰/۰۷۷	مالی	بهبود بهره‌وری فروش حاصل از مشتریان	T ₇	۴
۵	۰/۰۶۷	مشتری	افزایش وفاداری مشتریان	T ₃	۵
۶	۰/۰۵۲	یادگیری و رشد	توسعه کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی با کلیه مشتریان	T ₂₃	۶
۷	۰/۰۴۴	مالی	توسعه فروش داخلی	T ₈	۷
۸	۰/۰۴۱	مشتری	تأمین به موقع برای مشتریان	T ₄	۸
۹	۰/۰۳۲	فرآیندهای داخلی	ارائه محصول با قیمت رقابتی	T ₁₁	۹
۱۰	۰/۰۲۶	فرآیندهای داخلی	توسعه فرآیندهای کنترل کیفی قطعات	T ₁₂	۱۰
۱۱	۰/۰۲۵	مالی	ارائه محصول با قیمت رقابتی	T ₉	۱۱
۱۲	۰/۰۲۳	مشتری	بهبود خدمات پس از فروش	T ₅	۱۲
۱۳	۰/۰۲۱	یادگیری و رشد	ترویج فرهنگ مشتری مداری در سازمان	T ₂₄	۱۳
۱۴	۰/۰۲۰	فرآیندهای داخلی	بهبود فرآیندهای داخلی جهت تأمین به موقع کالا برای مشتریان	T ₁₃	۱۴
۱۵	۰/۰۱۷	مالی	ایجاد منابع جدید درآمدی	T ₁₀	۱۵
۱۶	۰/۰۱۶	فرآیندهای داخلی	شناسایی نیازهای مهم مشتری و تمرکز بر آن	T ₁₄	۱۶
۱۷	۰/۰۱۳	یادگیری و رشد	ارتقای تخصص کارکنان جهت رفع نیازهای مشتریان	T ₂₅	۱۷
۱۸	۰/۰۱۲۴	فرآیندهای داخلی	توسعه شبکه فروش	T ₁₅	۱۸
۱۹	۰/۰۱۲۰	فرآیندهای داخلی	بخش‌بندی بازار	T ₁₆	۱۹
۲۰	۰/۰۰۹	فرآیندهای داخلی	شناسایی مشتریان کلیدی	T ₁₇	۲۰
۲۱	۰/۰۰۷	فرآیندهای داخلی	ایجاد تسهیلات برای مشتریان کلیدی	T ₁₈	۲۱
۲۲	۰/۰۰۶	فرآیندهای داخلی	جذب مشتریان کلیدی	T ₁₉	۲۲
۲۳	۰/۰۰۵	فرآیندهای داخلی	ارائه خدمات آموزشی به مشتریان	T ₂₀	۲۳
۲۴	۰/۰۰۳۷	فرآیندهای داخلی	همکاری انحصاری مشتریان با شرکت	T ₂₁	۲۴
۲۵	۰/۰۰۳۱	فرآیندهای داخلی	طراحی و نوآوری جهت برآورده ساختن نیازهای آتی مشتریان	T ₂₂	۲۵

گام هفتم: تدوین اقدامات اجرایی مرتبط با هر حوزه و معیار در سازمان

پس از اولویت‌بندی معیارهای کلیدی موفقیت CRM می‌بایست برای هر معیار کلیدی موفقیت برنامه اقدام اجرایی تدوین شود. در این گام از پروژه پس از مشورت و مصاحبه با خبرگان حوزه هر معاونت، برنامه‌های اقدامات اجرایی برای اهداف تعیین شده کارت امتیازی، از معاونت‌های مربوطه مشخص و تدوین گردید. (حدود ۱۲۴ برنامه اقدام اجرایی) که نمونه‌ای از آن به شرح جدول شماره ۷ می‌باشد.

جدول شماره ۷: نمونه برنامه‌های اقدام اجرایی

شماره برنامه	برنامه‌های اقدام اجرایی	متولی	امورهای مرتبط
A _۶	بهبود گزارشگری مالی به سهامداران، مدیران، مشتریان، تأمین کنندگان و سایر ذینفعان	معاونت مالی	امور سیستمها
A _۸	خودکفایی و حذف از یک اقلام خودرو پژو ۲۰۶ مدل V8	معاونت اقتصادی	معاونت‌های ساخت - فنی مهندسی - کیفیت و برنامه‌ریزی
A _{۴۱}	بهبود فرآیند توسعه مشتری	معاونت کیفیت	کلیه امورهای سازمان
A _{۶۳}	ارتقای کیفیت و تحقق شاخص‌های کیفی سازمان	معاونت ساخت	معاونت کیفیت
A _{۶۸}	پایش مداوم وضعیت کیفیت قطعات تأمین‌ی در خطوط تولید و خدمات پس از فروش با همکاری بیشتر معاونت کیفیت	معاونت خرید	معاونت کیفیت
A _{۸۵}	مهندسی مجدد قالب‌های موجود با هدف بهبود موادبری و کیفیت قطعات	معاونت فنی مهندسی	امور مهندسی ابزار
A _{۴۶}	طراحی و اجرای سیستم حمل و نقل یکپارچه	ریزی معاونت برنامه	امور سیستمها/ امورمالی
A _{۱۰۵}	طراحی مکانیزم بررسی هزینه‌های عدم تحقق پروژه‌ها	معاونت توسعه و بهبود کسب و کار	کلیه امورهای سازمان
A _{۱۱۳}	طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی در جهت توسعه فرهنگ مشتری مداری	معاونت منابع انسانی	امور سیستمها

گام هشتم: تدوین کارت های امتیازی CRM (CRM Score Cards)

کارت امتیازی CRM یکی از ابزارهای قوی تدوین استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتری بوده و طرح‌های مدیریت ارتباط با مشتری را به عوامل کلیدی موفقیت و معیارهای عملکردی تبدیل می‌کند. در این مرحله پس از تدوین اهداف استراتژیک، معیارهای کلیدی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برنامه اقدام اجرایی، نوبت به تدوین کارت امتیازی CRM

می‌رسد، در این تحقیق این کارت‌ها با الگوبرداری از مدل جیمز پروتون^۱ (یکی از صاحب نظران این مبحث) تدوین شده است. (پروتون، ۲۰۰۴) این کارت‌ها برای هر چهار جنبه کارت امتیازی متوازن (مالی- مشتری- فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد) تدوین شده‌اند که در ادامه نمونه‌ای از کارت امتیازی CRM در جدول شماره ۸ آورده شده است.

جدول شماره ۸ : نمونه کارت امتیازی متوازن CRM

شماره برنامه اقدام اجرایی مرتبط	شاخص‌های کلیدی عملکرد KPI	عوامل کلیدی موفقیت CSF	اهداف استراتژیک	جنبه
A ₆ _A ₉ _A ₁₆ _A ₁₇ _A ₂₀ A ₅₂ _A ₅₅ _A ₆₁ _A ₆₂ _A ₆₆	درصد رضایت مشتری ایران خودرو و غیر ایران خودرو	جلب رضایت مشتریان	ایجاد ارزش مطلوب برای مشتریان	مشتری
A ₆ _A ₂₀ _A ₈₇ _A ₉₀ _A ₉₇ A ₁₀₁ _A ₁₁₉ _A ₁₂₁ _A ₁₂₂	مدت زمان همکاری مشتری با شرکت میزان رشد خرید مشتری از شرکت نسبت به سال گذشته	افزایش وفاداری مشتریان		
A ₁₁ _A ₁₂ _A ₂₂ _A ₃₆ _A ₃₈ A ₄₀ _A ₄₄ _A ₄₅ _A ₄₆ _A ₄₇ A ₄₈ _A ₄₉ _A ₅₀ _A ₅₂ _A ₅₃	PPM (میزان قطعات برگشتی)	بهبود کیفیت محصولات		
A ₁₂ _A ₁₆ _A ₁₇ _A ₂₀ _A ₂₁ A ₂₈ _A ₅₄ _A ₅₅ _A ₅₆ _A ₆₀	C/100 (میزان برگشتی از خدمات پس از فروش)	بهبود خدمات پس از فروش		
A ₁ _A ₁₁ _A ₁₂ _A ₂₀ _A ₂₂ A ₂₅ _A ₃₇ _A ₃₈ _A ₄₀ _A ₄₉ A ₅₃ _A ₆₀ _A ₆₁ _A ₆₆ _A ₇₄ A ₇₆ _A ₇₇ _A ₉₂ _A ₉₃ _A ₉₅ A ₉₆ _A ₁₀₂ _A ₁₀₃ _A ₁₀₇ _A ₁₁₂	مجموع خودروهای تولید شده تأمین ساپکو (تحقق برنامه تولید) متوسط تأخیر ارسال سفارشات کانبان قطعات بر مبنای تعداد لید تایم تأخیر (تحويل به موقع) متوسط روزانه خودروهایی که هر ماه در لیست خودروهای متوقف روزانه خدمات پس از فروش قرار دارند (خودرو متوقف)	تأمین به موقع برای مشتریان		

1- James Brewton

گام نهم: تدوین نقشه استراتژی CRM

نقشه راه استراتژی CRM نموداری است که برنامه کلی شرکت را برای نیل به هدف استراتژیک مورد نظر در قالب تحقق هدف‌هایی مرتبط و معمولاً در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد یادگیری تعریف می‌کند. در گام آخر با کمک کارت امتیازی CRM، نقشه استراتژی CRM برای شرکت طراحی مهندسی قطعات ایران خودرو (سایپکو)، در قالب شکل شماره ۱ تدوین گردیده است.

جدول شماره ۹: نمونه راه‌کارهای بهبود

اولویت	نام عامل	پیشنهاد اجرایی
۱	جلب رضایت مشتریان	جلب رضایت مشتریان از طریق بهبود گزارشگری مالی به مشتریان، برنامه‌ریزی تأمین به موقع قطعات، مهندسی مجدد قیمت‌ها، راه‌اندازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان یکپارچه، برنامه‌ریزی مناسب جهت کاهش PPM قطعات، گسترش فرهنگ رفع عیب به جای تعویض در نمایندگی‌های مجاز، رفع گلوگاه تولید، ارتقای کیفیت و تحقق شاخص‌های کیفی سازمان امنیت اطلاعات و ارتباطات با مشتریان
۳	بهبود کیفیت محصولات	بهبود کیفیت محصولات از طریق اجرایی کردن طرح self inspection در سازنده‌ها، دستیابی به اهداف مرتبط با تأییدیه‌های کیفی، تشکیل تیم‌های تخصصی در شرکت‌های بازرسی، انجام آدیت بازرسی، دستیابی به اهداف شاخص‌های کیفی سازمان (PPM, C100, IDRO, PSA) و اخطارهای کیفی، تشکیل تیم برای بررسی ضایعات خط، ساخت ابزارآلات کنترلی و تجهیز سازندگان به دستگاه‌های تست مورد نیاز، پایش مداوم وضعیت کیفیت قطعات تأمین‌کننده در خطوط تولید و خدمات پس از فروش، مهندسی مجدد قالب‌های موجود با هدف بهبود بهره‌برداری و کیفیت قطعات
۹	ارائه محصول با قیمت رقابتی	ارائه محصول با قیمت رقابتی از طریق تأمین منابع مالی ارزان قیمت، مدیریت بهینه دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها، تغییر سیستم آنالیز قیمت، مهندسی مجدد قیمت قطعات
۱۳	ترویج فرهنگ مشتری مداری در سازمان	ترویج فرهنگ مشتری مداری از طریق افزایش توانایی‌های تخصصی پرسنل در راستای رفع نیازهای مشتریان، تعیین پاداش برای امورهای بهتر سازمان از نظر مشتریان در حوزه خدمات رسانی به مشتری، آموزش مدیران پروژه‌های مربوط به مشتریان، نهادینه کردن نظام مدیریت دانش مشتری، طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی در جهت توسعه فرهنگ مشتری مداری
۱۷	ارتقاء تخصص کارکنان جهت رفع نیازهای مشتریان	ارتقاء تخصص کارکنان از طریق افزایش روحیه و توانایی‌های تخصصی پرسنل و اجرای گردش شغلی و غنی‌سازی شغلی در راستای رفع نیازهای مشتریان، شناسایی نیازهای آموزشی پرسنل در راستای خدمات‌رسانی به پرسنل، آموزش مدیران پروژه‌های مربوط به مشتریان، طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی در جهت توسعه فرهنگ مشتری مداری
۲۱	ایجاد تسهیلات برای مشتریان کلیدی	ایجاد تسهیلات برای مشتریان کلیدی از طریق میزان تخفیفات لحاظ شده برای مشتریان کلیدی، سرجمع هزینه‌های تعهد شده حمل و نقل کالا برای آن‌ها و طولانی کردن مدت زمان باز پرداخت بدهی مشتریان کلیدی، ایجاد تسهیلات بیشتر برای مشتریانی که دارای قرارداد انحصاری با شرکت می‌باشند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

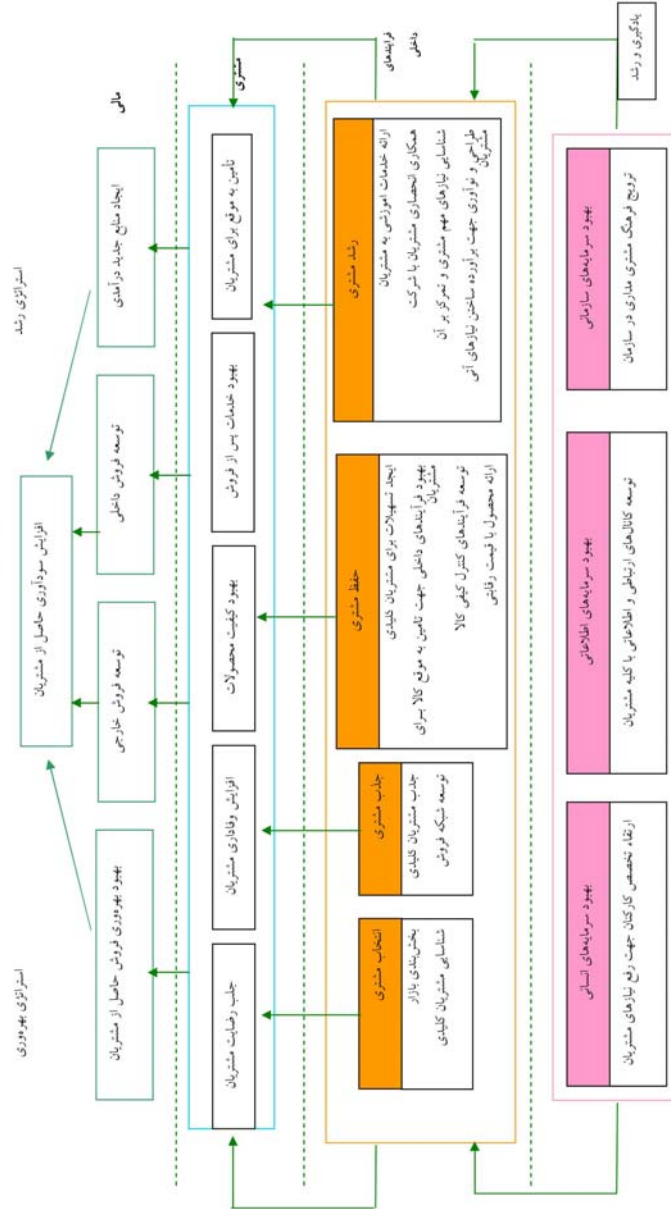
بر اساس متدولوژی استفاده شده در این تحقیق، ابتدا پس از شناسایی بیانیه مأموریت، چشم انداز و استراتژی‌های شرکت ساپکو، اهداف استراتژیک نظام مدیریت ارتباط با مشتری با توجه به هر یک از جنبه‌های کارت امتیازی طبقه‌بندی گردید سپس از آن‌جایی که مدل کارت امتیازی CRM بر مبنای عوامل کلیدی موفقیت (CSF) می‌باشد در مرحله بعد جهت شناسایی عوامل کلیدی موفقیت علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای مبانی نظری از نظرات خبرگان نیز استفاده شد و در کل ۴۸ عامل کلیدی موفقیت شناسایی گردید که پس از غربال‌گری فازی به ۲۵ عامل نهایی کاهش پیدا کرد. پس از غربال شدن و استخراج معیارهای نهایی این عوامل کلیدی موفقیت در چهار جنبه کارت امتیازی CRM طبقه‌بندی گردید و در ادامه برای تدوین کارت امتیازی CRM برای کلیه عوامل کلیدی موفقیت، شاخص کلیدی عملکرد پیشنهاد شد. این شاخص‌ها با استفاده از روش دلفی و با استفاده از نظرات گروه کارشناسی و همچنین شاخص‌های کلیدی عملکرد کارت امتیازی متوازن شرکت ساپکو و مقالات مورد بررسی استخراج شدند. همچنین برای کاربردی بودن نتایج حاصل از تحقیق نیاز به تعیین وزن یا درجه اهمیت برای هر یک از عوامل کلیدی موفقیت بود تا بر مبنای وزن آن‌ها، برنامه‌های اقدامات اجرایی توصیه شده با توجه به اولویت‌بندی درجه اهمیت هر یک از این عوامل انجام شوند. در این مرحله به کمک ماتریس مقایسات زوجی و روش AHP، ابتدا وزن جنبه‌های کارت امتیازی CRM و سپس وزن عوامل کلیدی موفقیت هر جنبه محاسبه، و در نهایت با اعمال وزن هر جنبه در عوامل کلیدی موفقیت مربوطه، وزن نهایی هر CSF تعیین گردید، و در ادامه برای تدوین کارت امتیازی CRM و نقشه استراتژی این نظام برنامه اقدام اجرایی به تفکیک هر بخش اصلی سازمان (حوزه معاونت) استخراج گردید. پس از تدوین اهداف استراتژیک، عوامل کلیدی موفقیت، شاخص‌های کلیدی عملکرد و برنامه‌های اقدام اجرایی، کارت امتیازی CRM (CRM score cards) تدوین شده است.

با توجه به این‌که مدل مذکور (کارت امتیازی CRM) تا کنون در شرکت ساپکو اجرا نگردیده است، لذا می‌توان پیشنهادات زیر را مطرح نمود:

- از آن‌جایی که بقای سازمان‌ها به مشتریان‌شان وابسته است و با تمرکز و توجه بیشتر بر خواسته‌های آن‌ها می‌توان سودآوری شرکت را افزایش داد، لذا پیشنهاد می‌شود شرکت طراحی و مهندسی قطعات ایران خودرو (ساپکو) با رویکرد پیشنهادی در این تحقیق به صورت نظام‌مند بر روی نیازهای مشتریان خود متمرکز شود. یکی از راه‌کارهایی که می‌توان در این مسیر از آن استفاده نمود، کارت امتیازی CRM است، لذا توصیه می‌شود شرکت ساپکو با بهره‌گیری از مدل کارت امتیازی CRM و به کارگیری استراتژی‌های تعیین شده در نقشه راه

CRM ارائه شده در این مقاله، استراتژی مناسب خود را در جهت توجه بیشتری بر روی نیازهای مشتریان خود متمرکز نماید.

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در نظام مدیریت ارتباط با مشتری، مهم‌ترین گام تدوین کارت امتیازی CRM می‌باشد با توجه به اوزان محاسبه شده و اولویت‌بندی صورت گرفته در خصوص درجه اهمیت هر کدام از عوامل کلیدی موفقیت، پس از بررسی مبانی نظری و مشورت با خبرگان داخل و خارج سازمان برای اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها راه‌کارهایی برای مدیران ذیربط پیشنهاد شده که در جدول شماره ۹ به نمونه‌ای از آن‌ها اشاره گردیده است.



شکل شماره ۱ - نقشه استراتژی CMR

منابع و مأخذ

- ۱- آذر، عادل، و فرجی، حجت، ۱۳۸۶، عمل مدیریت فازی، چاپ اول، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- ۲- آرمسترانگ، گری و کاتلر، فیلیپ، ۱۳۸۵، اصول بازاریابی، ترجمه علی پارسائیان، چاپ پنجم، تهران، انتشارات ادستان.
- ۳- آرمسترانگ، مایکل، ۱۳۸۵، مدیریت عملکرد، ترجمه بهروز قلیچ‌لی، داریوش غلامزاده، چاپ اول، تهران، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
- ۴- اولوه، فیلس یوران، کارت امتیازی متوازن، ۱۳۸۶، ترجمه علیرضا علی سلیمانی، چاپ دوم، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۵- الهی، شعبان، و حیدری، بهمن، ۱۳۸۷، مدیریت ارتباط با مشتری، چاپ دوم، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- ۶- پورشمس، محمدرضا، و سالک زمانی، مریم، ۱۳۸۵، مدیریت کیفیت رضایت مشتری، چاپ اول، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات.
- ۷- تیم مدیریت استراتژیک ساپکو، ۱۳۸۸، گزارش راهبردی، تهران، ساپکو.
- ۸- تیم مدیریت نوین ساپکو، ۱۳۸۷، اظهارنامه جایزه ملی بهره‌وی و تعالی سازمانی ساپکو، تهران، ساپکو.
- ۹- تیم مدیریت نوین ساپکو، ۱۳۸۷، کتابچه طلایی ساپکو، تهران، ساپکو.
- ۱۰- سقایی، عباس، و کاوسی، محمدرضا، ۱۳۸۴، روش‌های اندازه‌گیری رضایت مشتری، چاپ دوم، تهران، انتشارات سبزان.
- ۱۱- شوندی، حسن، ۱۳۸۵، نظریه مجموعه‌های فازی و کاربرد آن در مهندسی صنایع و مدیریت، چاپ اول، تهران، انتشارات گسترش علوم پایه.
- ۱۲- قدسی پور، حسن، ۱۳۷۹، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP، چاپ پنج، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ۱۳- کاپلان، رابرت، و نورتون، دیوید، ۱۳۸۶، نقشه استراتژی - تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیر ملکی، چاپ دوم، تهران، مؤسسه گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- ۱۴- کاپلان، رابرت، و نورتون، دیوید، ۱۳۸۶، تبدیل استراتژی از حرف به عمل: کارت امتیازی متوازن، ترجمه رامین ملماسی، چاپ اول، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- ۱۵- محمدی، اسماعیل، ۱۳۸۷، مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع، چاپ ششم، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.

- 16- Anderson, Kristin & Kerr, Carol, Hand Book of customer relation Management, New York, Mc Graw Hill, 2002.
- 17- Almotairi, Mohammad, CRM success Factors taxonomy, European and Mediterranean conference on Information systems, 2008.
- 18- Balanced Scorecard Institute (BSCI), The Balanced Scorecard and Knowledge Management, 2010, online available in:
<http://www.balancedscorecard.org>
- 19- Boon, Olaf, Corbitt, Brain, Coulthard, Darryl, A Customer Relationship Managements case study-critical success Factors in Action, 2004.
- 20- Brewton, James, the CRM score card and strategic six sigma: A Powerful Approach for Maximizing CRM Strategy Execution Success, 2004.
- 21- Bose, R. Customer Relationship Management: Key components for IT success, Industrial Management & data system, Vol. 102, No.2, PP:89-97, 2002
- 22- Boulding, W., Staelin, R., Ehrot, M. and Johnston, W. J., A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go, Journal of Marketing, Vol. 69, NO.4, PP: 155-66.465, 2005.
- 23- Burnett, K. Handbook of Customer Relationship Management: The Definitive Guide to winning, Managing and Developing Key Account Business; Prentice Hall: New Jersey, 2001.
- 24- Chen, I.J. & Popovich, K., Understanding customer relationship management (CRM)., Business Process Management Journal, Vol.9. N.5,2006.
- 25- Campbell, A.J., Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically, Industrial Marketing Management 32, 375.383, 2003.
- 26- Chen, & Chen, H-M., Exploring the success Factors of CRM strategies in practice., Journal of Data base Marketing & Customer Strategy Marketing, Volume number II, Issue number 4. P:333-343, 2004.
- 27- Selland, Chris, Customer Relationship Management: 10 steps to success, 2005.
- 28- Dick Wooden, Marshall, Critical success Factors for CRM Implementations, consulting Director of Mid-Market solutions, 2008.
- 29- UIC, Iran, Leeuw, Maarton, CRM Implementation-critical success Factors, 2002.

-
- 30- Mankoff, Estive, Ton critical success Factors for CRM: Lessons leaned from successful Implementations, 2002.
 - 31- E. Mendoza, Luis, Marius, Alexandre, Perea, Maria, Griman, Anna, Factors for Guaranteeing the CRM strategy Implementation, 2008.
 - 32- Sukim, Jyung, Gulkim, Young, A CRM performance measurement framework: Its development process and application, 2008.
 - 33- F. King, Stephan, F. Burgess, Thomas, Understanding success and failure in customer relationship Management, 2007.
 - 34- Kim, Jonghyeok, Suh, Euiho & Hwang, Hyunseok, A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced score card, Journal of interactive Marketing volume 17, number 2, spring 2003.
 - 35- Sohn, So Young & Chang, Insang, CRM to improve the avoidance tendency in science and engineering in Korea, 2009.
 - 36- Zablach, A.R., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J., customer relationship management implementation gaps, Journal of personal selling & sales Management, vol. 24, No.4, PP.279-95, 2004.

The Strategy Formulation for Customer Relationship Management System with Balance Score Card Approach (CRM SCORE CARD) in Sapco Company

***J. Haghghat Monfared, Ph.D.**

E. Saraeenia

Abstract

Today organizations focus on their customers to set and regulate their sale and marketing strategies. Modern organizations try to present the best for their customers as the aim of customer relation management is to develop long-term and stable dependencies between the companies and their customers. The importance of this subject is better understood by considering guidelines on customers' satisfaction and customer relation management system strategies.

One of the most important challenges to modern organizations is the implementation of strategies which are regulated by thought and systematic methods. Organizations which have used performance evaluation system-particularly balanced score card- prove to be strategically successful. It is believed that CRM's score card is one of the strongest tools in collecting customer relation management system strategy. This card converts CRM plans to key factors which predict success of CRM. This research aimed at collecting data on customer relation management system strategy based on balanced score card as an organization concentrates on four approaches (financial, customer, domestic process and learning and growth).

In this research after identifying mission, perspective and current strategies of organization, the strategic goals of customer relation management system were determined for each aspect of balanced score card. After conducting Extensive theoretical studies in order to recognize the key factors of success in customer relation management system and Screening them, next step was collecting performance key indices for each of mentioned factors which were then prioritized by AHP method and establishing balanced score card.

Finally the formulating map for customer relationship management system strategy was determined for each one of success factors.

Keywords:

Customer Relationship Management, Critical Success Factor, Analytic Hierarchy Process, Balance Score Card, Strategy Formulation

* **Corresponding Author:** Jhmonfared@yahoo.com