

# موضوع: " طرح سواد IT (NITLP) به عنوان بخشی از ابتکار دولت الکترونیکی در سنگاپور و گسترش مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) "

نویسنده: (محمد رضا کیخا)

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور استان سمنان، مرکز گرمسار

استاد راهنما: داود وحدت

عضو هیئت علمی گروه مهندسی فناوری اطلاعات دانشگاه پیام نور، مرکز گرمسار

## چکیده

در روندهای کسب و کاری جدید، به دست آوردن رضایت مشتریان جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف سازمانها به خود اختصاص داده است و مدیران ارشد به خوبی می دانند موفقیت آنها در راه رسیدن به اهداف کلان سازمان، در گرو جلب رضایت مشتریان است. مفهوم ایجاد ارتباطات صمیمی با مشتریان برای درک نیازها، اولویتها و ظرفیت بخشهای مجزای بازار، نیروی محرک تعیین کننده ای قبل از تأکید بر مدیریت ارتباط مشتری CRM بوده است. بویژه شرکتها در مورد فلسفه ی کهن بازاریابی درباره انجام رفتاری یکسان با هر مشتری. در طول سالهای متمادی CRM به صورت دستی توسط شرکتها انجام می شد. با این حال از اواسط دهه ۹۰ انواع گوناگون فن آوری اطلاعات CRM را بهبود بخشیده اند. از سوی دیگر نمی توان گفت همه مشتریان به یک اندازه در موفقیت سازمان نقش دارند. بنابراین جلب رضایت مشتریان کلیدی، حساسیت بیشتری خواهد داشت. فناوری CRM واکنشی انقلابی به تغییرات محیطی کسب و کار میباشد که از وسایل و ابزارهای فناوری اطلاعات استفاده می کند. طرح سواد IT (NITLP) هنگامی به عنوان بخشی از ابتکار دولت الکترونیکی در بخشی از کشورها از جمله سنگاپور، گسترش مدیریت ارتباط استراتژیک مشتری (CRM) را نشان می دهد. این تحقیق، دیدگاه ارتباطی برای پایه ریزی استراتژی مدیریتی برای CRM را بررسی مینماید.

## واژه های کلیدی:

مدیریت ارتباط با مشتری - دولت الکترونیکی - طرح سواد ملی IT (NITLP) - حفظ و نگهداری مشتری

## مقدمه

مدیریت روابط با مشتریان عبارت است از مجموعه گامهایی که به منظور ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه سازی روابط طولانی مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان برداشته می شود. اصطلاح CRM با مفهوم امروزی آن از دهه ۱۹۹۰ پدید آمد و در قالب یک راهبرد کسب و کار به منظور انتخاب و مدیریت ارزشمندترین ارتباطات با مشتریان تدوین شد. CRM نیازمند یک فلسفه مشتری محور و فرهنگ پشتیبانی از فرایندهای مؤثر بازاریابی، فروش و خدمات پس از

فروش در سازمان می‌باشد. فرهنگ مشتری محور بر مفهومی ساده از ارتباط یک به یک بین مشتریان و فروشندگان استوار است. این نگرش، به هر مشتری به چشم یک فرد با خواسته‌ها، خریده‌ها و نیازهای مربوط به خود نگاه می‌کند.

مفهوم ایجاد ارتباطات صمیمی با مشتریان برای درک نیازها، اولویتها و ظرفیت بخشهای مجزای بازار، نیروی محرک تعیین کننده ای قبل از تأکید بر مدیریت ارتباط مشتری CRM بوده است. بویژه شرکتها در مورد فلسفه ی کهن بازاریابی یعنی انجام رفتاری یکسان با همه ی مشتریان (مرجع ۴).

و در نظر داشتن CRM به عنوان روشی برای شناسایی مشتریان پرمنفعت، تغییر مشتریان احتمالی و ایجاد مشارکت استراتژیکی ثابت با شریکان تجاری مفید، آگاه تر شده اند. تحقیق جدیدتر توسط رنیاژنر و کومار افسانه مشهوری را رد می کند که مشتری وفادار برابر با مشتری پرمنفعت است و روش بهتری در برآورد و ارزیابی شایستگی تجاری هر مصرف کننده را ایجاد می کند.

عجیب نیست که، پدیده مزبور، مقدار تحقیقات گسترده ای که در زمینه ابتکارات CRM انجام شده است را تأیید می کند و با وجود تسلط آشکار تکنولوژی اطلاعاتی در آینده، پیشرفت CRM در تجارت الکترونیکی (EC) نیز سرعت می یابد. با این وجود، علی رغم تعداد چشمگیر مقالات ارائه شده در مورد پیشرفت CRM در صنایع خدماتی مختلف، تعداد کمی از آنها مدیریت ارتباطات مشتری در آژانس های دولتی را نشان داده اند.

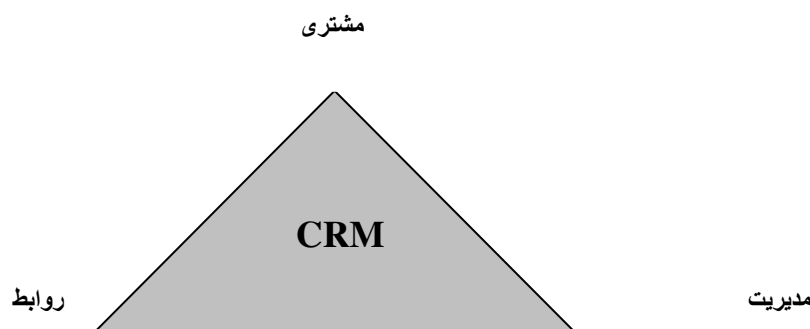
بخش عمومی یکی از ابتدائی ترین و برجسته ترین زمینه های خدماتی در هر جامعه همراه با مجموعه ی گسترده ای از خدمات دولتی است که برای تمام ابعاد جامعه و اقتصاد تسهیلات فراهم می کند. با در نظر گرفتن پویندگی در برابری کردن با سهام داران مختلف، گریگوری، پاسخدهی را به عنوان تفاوت اصلی کارآیی و تاثیرگذاری در اداره داخلی عنوان می کند. این دیدگاه توسط توماس تکمیل شده کسی که پیمان اعتماد متقابل را به عنوان مؤلفه ترکیبی اصلی بین سازمانهای دولتی و مشتریانشان در دستیابی به نزدیکی منافع مطرح کرد.

اگرچه، دولت الکترونیکی این مسائل را با در نظر گرفتن مفهوم ضرورت در بهبود بخشیدن به افزایش انتظارات عمومی با ارتباط متقابل و حساسیت بیشتر، پیچیده کرده است. CRM از این لحاظ از نظر استراتژیکی در حمایت از پذیرش دولت الکترونیکی با فراهم کردن گردهمایی برای آژانس های دولتی و مشتریانانش برای تنظیم خدمات الکترونیکی در برآورده کردن نیازهای مشخص یکدیگر، قابل ملاحظه شده است. علاوه بر این، فرض اداره دولتی، تغییر مشخص با طراحی دوباره ساختارهای دولتی و اداری قدیمی برای در نظر گرفتن تولید رو به توسعه ی خدمات دولتی مدرن است. (مرجع ۴)

بویژه، تصور تغییر دولت به مشتری مدار شدن پیوسته، ضرورت ادبیات نظری را ایجاد می کند.

NITLP یکی از اعتبارات اصلی دولت الکترونیکی است که دولت سنگاپور برای ایجاد جامعه ی کامل الکترونیکی معرفی کرده است که در اقتصاد جهانی بر مبنای اطلاعات، رقابت پذیر است. به بیان دقیق تر، این طرح مانند سکوی پرشی طراحی شده است که قلب را به صف اول فعالیتهای انتخاب تجارت الکترونیکی سوق می دهد. با در نظر گرفتن زمینه منحصر به فرد مرتبط با چنین پروژه گسترده ای، NITLP به عنوان نقطه تکیه گاه عالی عمل می کند که عملکرد CRM در دولت الکترونیکی را نشان داده و ارزیابی می کند. این مقاله بررسی نقش CRM در دولتهای الکترونیکی و عملکرد CRM را در میدان دادن به ارتباطات استراتژیک مشتری در اداره دولتی ارائه می دهد. (مرجع ۴)

CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است: مشتری (Customer)، روابط (Relationship) و مدیریت (Management). منظور از مشتری، مصرف کننده نهایی است که در روابط ارزش آفرین، نقش حمایت کننده را دارا می باشد. منظور از روابط، ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمندتر از طریق ارتباطی یاد گیرنده می باشد و مدیریت عبارت است از خلاقیت و هدایت یک فرایند کسب و کار مشتری مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرایندها و تجارب سازمان.



در ابتدا اگر بخواهیم تعریفی جامع از CRM ارائه دهیم : میتوانیم بگوئیم CRM رویکردی است که مشتریان را به عنوان هسته اصلی کسب و کار معرفی می کند و موفقیت شرکت را به مدیریت موثر روابط با آنها وابسته می داند و یا میتوان آنرا یک راهبرد کسب و کار برای انتخاب و مدیریت مشتریان به منظور بهینه سازی ارزش در بلند مدت دانست CRM بسیار فراتر از فروش و بازاریابی صرف می باشد زیرا سازمان باید قادر باشد چگونگی پیگیری محصولات یا ارائه خدمات (مثل شرکت برق ) را بر اساس نیاز فرد مشتری تغییر دهد و سازمانها و شرکتهای موفق همواره مشارکت فعال مشتریان را در توسعه محصولات و خدمات و راه حلها تشویق مینمایند و به منظور ایجاد روابط پایدار نفر به نفر در یک پروژه CRM سازمانها و شرکتهای باید بطور مستمر با مشتریان در تعامل باشند. (مرجع ۵)

## • دلایل حرکت سازمان‌ها به سوی سرمایه‌گذاری بر مدیریت ارتباط با مشتری

تحقیقات و مطالعات نشان می‌دهد که موج بعدی سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات به CRM تعلق خواهد داشت و پیش‌بینی می‌شود روند به کارگیری CRM در طی پنج سال آینده به ۲۵ الی ۳۰ درصد رشد دست یابد. سازمان‌ها معمولاً برای پشتیبانی از یکپارچه‌سازی عملکردهای مختلف کسب و کار خود از ارائه‌دهندگان نرم‌افزارهای کاربردی استفاده می‌کنند و امیدوارند که از طریق سرمایه‌گذاری بر روی CRM بتوانند برنامه‌های بهتری برای حفظ مشتری‌های خود به وجود آورده و درآمدهای دائم خود را افزایش دهند.

### (الف)

به طور کلی می‌توان دلایل زیر را برای حرکت سازمان‌ها به سوی استفاده از CRM برشمرد:

(۱) استفاده از روابط جاری با مشتری‌های فعلی برای به حداکثر رساندن میزان رشد درآمدها؛

(۲) مشخص کردن، جذب نمودن و حفظ بهترین مشتری‌ها؛

(۳) معرفی و مشخص کردن روال‌ها و فرایندهای فروشی که بیشتر تکرار می‌شوند.

(۴) پاسخگویی به نیازها و رفع تقاضای مشتریان؛

(۵) ایجاد و اجرای یک راهبرد فعال بازاریابی که به کاهش هزینه‌ها و شناخت عمیق‌تر مشتری منجر می‌شود.

### (ب)

تجارب سنتی بازاریابی در سازمان‌ها نیز به گونه‌ای دیگر این مطلب را بیان می‌دارد:

(۱) هزینه فروش کالا به یک مشتری جدید، شش برابر فروش به مشتری قدیمی است.

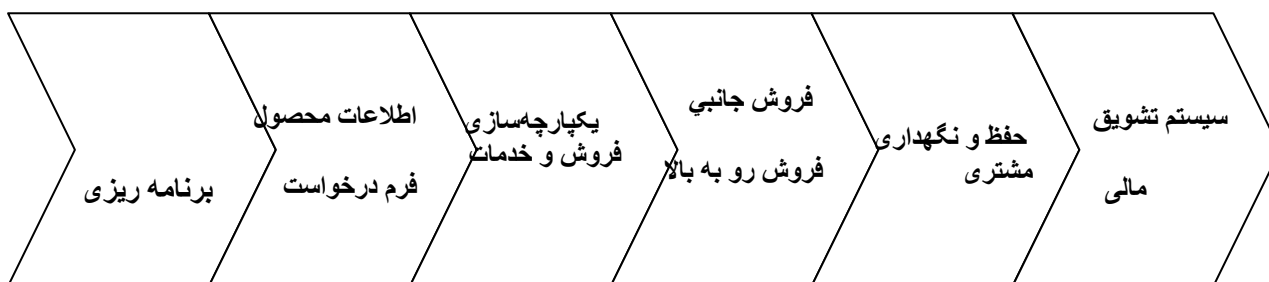
(۲) معمولاً هر مشتری ناراضی، عدم رضایت خود را با ۸ الی ۱۰ نفر در میان می‌گذارد.

(۳) احتمال فروش یک محصول به یک مشتری قدیمی در حدود ۵۰ درصد است؛ در حالی که احتمال فروش همان محصول به یک مشتری جدید تنها ۱۵ درصد است.

(۴) اگر شرکتی بتواند میزان نگهداری و حفظ مشتری سالیانه خود را ۵ درصد افزایش دهد، می‌تواند منافع و سودهای خود را بین ۳۰ تا ۱۲۵ درصد افزایش دهد.

## • مدیریت چرخه حیات مشتری

اگر سازمان رهبری محصولات و خدماتی را که ارائه می‌دهد در دست داشته باشد، می‌تواند مشتری‌های جدیدی کسب نماید. کسب مشتری‌های جدید نیازمند برنامه‌ریزی‌های بسیار جامع و مفصلی است. در فضای کسب و کار الکترونیک، این مطلب به معنای ایجاد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است. به عنوان مثال، فرض کنید در اینترنت در حال جستجو برای خرید یک کامپیوتر قابل حمل می‌باشید و به سایت شرکت IBM مراجعه می‌کنید. یکی از کامپیوترهای موجود دقیقاً همان محصولی است که نیاز دارید؛ شما صفحه‌ی اطلاعات محصول و فرم درخواست را پر کرده و آن را ارسال می‌کنید. ظرف مدت چند دقیقه، یکی از نمایندگان شرکت IBM با شما تماس می‌گیرد. این پاسخ سریع در اثر یک راهبرد فروش و خدمات بسیار منظم و دقیق شکل گرفته است. مشتری‌ها از اینکه نماینده‌ی شرکت در حالی که هنوز مشغول گردش در سایت شرکت هستند با آنها تماس می‌گیرد، بسیار تحت تأثیر قرار می‌گیرند. ارزشی که به مشتری در این فرایند ارائه می‌شود، عبارت است از یک محصول پیشرو و بسیار خوب به همراه خدماتی عالی و استثنایی. علاوه بر این تحقیقات نشان داده است که اگر زمان پاسخگویی به یک درخواست بین ۱ تا ۳ دقیقه باشد، احتمال فروش آن کالا افزایش می‌یابد. هدف از ارائه چنین خدماتی این است که مشتری‌های بالقوه به مشتری‌های بالفعل تبدیل شوند. (مرجع ۱)



### مراحل مدیریت چرخه حیات مشتری

### • روندهای ارتباط با مشتریان

دانشگاه پیام نور استان سمنان - مرکز گرمسار - پروژه درس مدیریت فناوری اطلاعات - استاد راهنما: داود وحدت - اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۷  
 عنوان تحقیق: "طرح سواد IT (NTLP) به عنوان بخشی از ابتکار دولت الکترونیکی در سنگاپور و گسترش مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)"

کلید رشد کسب و کار، در ارتباط موفق آن با مشتری نهفته است؛ این کار شامل شناخت و ردیابی نیازها، رفتارها و چرخه زندگی مشتری بوده و همچنین مستلزم استفاده از این اطلاعات در جهت ایجاد ارزش برای مشتری می‌باشد. از مهم‌ترین روندهایی که موجب ارتباط ارزش‌آفرین با مشتری می‌شود، عبارتند از سرعت ارائه خدمات، خویش‌خدمتی، یکپارچه‌سازی، سهولت استفاده و رضایت مشتری. روندها مسائلی جهانی هستند که معمولاً به آرامی آغاز می‌شوند و تقریباً پنج الی ده سال به طول می‌انجامند؛ اما با افزایش نیازهای سازمان و مصرف‌کنندگان، به سرعت پراکنده و منتشر می‌شوند. شبکه نمونه‌ای از یک روند است؛ این مفهوم در سال ۱۹۸۹ به آرامی در سوئیس به کار گرفته شد و با روی کار آمدن گردشگر Mosaic به بازارهای جهانی راه پیدا نمود. (مرجع ۱)

## • مزایای به کارگیری سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری

CRM یک واقعیت ملموس برای سازمان‌های تجاری است و به طور خلاصه، مزایای زیر را برای سازمان به دنبال دارد:

(۱) پاسخگویی سریع به درخواست‌های مشتریان

(۲) افزایش کارایی سازمان از طریق اتوماسیون فرایندهای جاری

(۳) کاهش هزینه‌های تبلیغاتی

(۴) افزایش فرصت‌های بازاریابی و فروش

(۵) شناخت عمیق‌تر مشتری

(۶) دریافت بازخورد از مشتری و توسعه خدمات و محصولات جاری (مرجع ۱)

اجرای یک راهبرد موفق CRM در یک سازمان که مزایای فوق را به همراه داشته باشد، به سه عامل کلیدی زیر بستگی دارد:

الف) آموزش کارکنان سازمان

ب) بازنگری فرایندها و طراحی فرایندهای جدید

ج) به کارگیری فناوری‌های نوین (مرجع ۱)

دانشگاه پیام نور استان سمنان - مرکز گرمسار - پروژه درس مدیریت فناوری اطلاعات - استاد راهنما: داود وحدت - اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۷  
عنوان تحقیق: "طرح سواد IT (NITLP) به عنوان بخشی از ابتکار دولت الکترونیکی در سنگاپور و گسترش مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)"

نوع تحقیق: علمی - دانشگاهی

## • چالش‌های اجرایی CRM

پیش از آنکه یک سازمان به اجرای CRM بپردازد، باید نسبت به مشکلات بالقوه و احتمالی، آگاهی داشته باشد تا بتواند در موقع لزوم با آنها مقابله نماید. در سطح سازمانی، کسب و کار باید بین بخش‌های مختلفی که با مشتری در ارتباط هستند و تمام بخش‌های مربوط به CRM، فعالیت مشترکی را ایجاد نماید تا بتواند تأثیرگذارتر باشد. این رابطه میان‌گروهی برقرار شده با مشتری، بر نقش کارمند در داخل سازمان نیز تأثیر می‌گذارد؛ همچنین این مسأله می‌تواند تأکید بر همکاری و مشارکت یک بخش خاص از شرکت را کاهش دهد. این نوع تغییرات خط‌مشی معمولاً در مراحل اولیه اجرا با مخالفت‌هایی روبه‌رو می‌شوند. اگر بخواهیم انتقال به CRM به نحو مؤثری شکل بگیرد، داشتن نیروی کار ماهر و متخصص ضروری است؛ همچنین شرکت‌ها باید تعهدات مدیران اجرایی را نیز جلب کرده و مقاومت‌های حاصل در قبال تغییرات را نیز مدیریت و کنترل نمایند. (مرجع ۱)

برای پیاده‌سازی این سیستم بایستی از سیستم‌های نرم افزار ویژه استفاده نمود. این سیستم‌ها دارای هسته‌های اصلی و استاندارد بوده که ممکن است بنا به شرایط هر سازمان نیاز به تکمیل و توسعه سفارشی این سیستم‌ها باشد. سیستم‌های CRM فعلاً دارای ۵ موتور اصلی و استاندارد به شرح زیر است که به احتمال زیاد در آینده تغییر کرده و موتورهای دیگری به آنها اضافه خواهد شد:

۱. تمرکز اطلاعات مشتری در یک نقطه: چرا که در شرایط حاضر در اکثر سازمانها که اطلاعات مشتریها را دقیقاً نگهداری می‌کنند این اطلاعات تقریباً در ۲۰ نقطه جمع آوری می‌شوند که برای استفاده از آنها و توسعه بازار دارای مشکلات زیاد و بعضی مواقع غیر ممکن است. (مرجع ۲)

۲. تجزیه تحلیل و بخشی کردن اطلاعات مشتری: در صورت تنوع کالا و خدمات یک سازمان، این موتور اقدام به بخشی کردن مشتریها و تجزیه تحلیل ویژه برای وضعیت جاری و توسعه بازارهای هدف براساس اطلاعات هر بخش می‌کند. (مرجع ۲)

۳. اختصاصی کردن نیاز مشتری: با توجه به امکان ارتباط خاص با مشتریها، این موتور خواهد توانست نیاز مشتریها را به صورت خاص جمع آوری و در اختیار سازمان قرار دهد تا سازمان بتواند نیاز خاص آنها را طراحی و تأمین کند. (مرجع ۲)

۴. امکان تماس با مشتری از طریق وسیله مورد علاقه هر کدام: بعضی مشتریها از سیستم فاکس، و بعضی پست الکترونیکی، و بعضی نامه و امثال آن استفاده می‌کنند. این موتور ضمن برقراری ارتباط فعال و سریع با تمام مشتریها، با هر کدام از طریق وسیله انتخابی وی تماس می‌گیرد. (مرجع ۲)

۵. انتقال اطلاعات و مبادلات بین مشتری و سازمان: تمامی ارتباطات و مبادلات بین مشتریها و سازمان از طریق این موتور مدیریت می شود. این اطلاعات شامل سفارش کالا و خدمات، اطلاعات مالی و پرداختها، اطلاعات ساخت و تکمیل سفارش مشتری، ارسال کالا یا خدمات برای مشتری، ارسال صورتحساب، اطلاعات ارسال کالا و خدمات پس از فروش، آموزش و پشتیبانی های مشتری، اطلاع رسانی به مشتریها براساس علاقه و نیاز هر کدام، و بقیه موارد است. (مرجع ۲)

## مدیریت ارتباط مشتری در دولت الکترونیکی

باور عموم این است که مبدأ CRM به زمانهای دوری بر می گردد که فروشنده ها از ارتباط بین فردی با مشتریان لذت می بردند. در آن دوران، مشتریان بر مبنای «انحصاری» با تاجران که از اطلاعات شخصی مشتریانشان برای ایجاد ارتباط بسیار موثر مشتری در پیش بینی الگوهای تقاضا و عرضه استفاده می کردند، کار می کردند. با گسترش اقتصادهای بازار، درک عمیق بین تاجران و مشتریانشان با مصرف گرایی افزایش یافته و روشهای بازاریابی انبوه جایگزین شد. این روند فرض یکپارچگی تا این اواخر ادامه داشت، هنگامی که بازاریابی ارتباطی به عنوان تکنیک برتر ایجاد ارتباطات بحثی با مشتریان خاص نمایان شد. متأسفانه، این تکنیک بازاریابی یک به یک از انتقاد شدت کار رنج می برد، تکنیکی که امکان پذیری اش را به طور کامل همانند بودن با جمعیت گسترده مشتری به مخاطره می انداخت.

با در نظر گرفتن این محدودیت ها، مفهوم CRM به پیشرفت بعدی مدیریت مشتری با افزایش و گسترش روشهای بازاریابی ارتباط مرسوم اختصاص یافته است. به صرافت، CRM به نظر می رسد که نظریه ی ساده و مشخصی است اما بررسی سریع ادبیات موجود، شماری از معانی و تفاسیر مختلف را نشان می دهد. برای بعضی از افراد، CRM تلفیق بازاریابی، فروش و کارکردهای خدماتی از طریق خودکارسازی روند تجاری قادر به IT است به طوری که ارزش هر ارتباط متقابل مشتری را بتوان به حداکثر رساند.

برای دیگر افراد، صرفاً نتیجه بازاریابی ارتباط با نسبت دادن سود تجاری شرکت به معادله است، به طوری که منابع بیشتری به مشتریان بوجود آورنده سود اختصاص می یابد. با در نظر گرفتن دیدگاهی جامع از میان این دیدگاههای مختلف، پن ولی پیشنهاد کردند که CRM باید به عنوان روش تجاری که شامل تلفیق بهم پیوسته افراد، روند و تکنولوژی به روشی است که نقاط ارتباطی مشتری تجاری را بهینه می کند، باشد. در این خصوص، تصورات بی شماری در مورد نقش CRM در روندهای تجاری مانند ارزش ذاتی اش در سازماندهی رقابت سازمانی وجود دارند.

دانشگاه پیام نور استان سمنان - مرکز گرمسار - پروژه درس مدیریت فناوری اطلاعات - استاد راهنما: داود وحدت - اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۷  
عنوان تحقیق: " طرح سواد IT (NITLP) به عنوان بخشی از ابتکار دولت الکترونیکی در سنگاپور و گسترش مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) "

نوع تحقیق: علمی - دانشگاهی



یک استدلال رایج حاکی از این است که CRM به عنوان مکانیسم تصمیم‌گیری برای مدیران وجود دارد تا استراتژی‌هایی بر مبنای شرح فردی مشتری برای بهره‌بردن از توانایی تجاری هر مشتری هماهنگ کند. استدلال‌های دیگر، CRM را به عنوان روشی برای بدست آوردن اطلاعات درست و حساس مشتری برای کمک به تنظیم استراتژی‌های تقسیم مشتری یا دستیابی به نوآوری‌های تولیدی با ارتباط گسترده‌تر بازار مطرح کردند.

اگرچه، هنگامی که اهمیت IT در فعالیتهای تجاری افزایش می‌یابد، CRM دیدگاه جدیدی کاملاً در ادغام مزایای تکنولوژی با عملکردهای موجود مشتری برای گسترش روش سیماتیک و تلفیقی در ارتباطات سازمان مشتری می‌پذیرد. (مرجع ۴)

از طریق حرکت به سمت وضعیت ساختاری جذب اطلاعات مشتری از نقاط ارتباط درون سازمانی مانند شریکان تجاری بین سازمانی، زنجیره عرضه شرکت می‌تواند بهتر هماهنگ شود. بویژه، با هزینه کاهش یافته ارتباطات متقابل دو جهتی که با این مکانیسم‌های تجارت الکترونیکی پدید آمده‌اند، مدیریت کاملاً متصل زنجیره عرضه دیگر محدود به سازمان‌های عظیم نیست؛ شرکتهایی با اندازه متفاوت می‌توانند تقریباً واکنش‌های فوری نسبت به تغییرات و نوسانهای بازار انجام دهند.

ضمناً، فرض اداره دولتی برابر با چالش‌های مشابهی است که تغییرات تجاری IT مزبور بوجود آورده‌اند. با وجود آژانس‌های دولتی که خصوصی‌سازی را به عنوان جایگزین مدرن‌سازی در نظر می‌گیرند، ایجاد فوری اصلاحات خدمات دولتی مشابه وضعیت تسلط خاص بازار است، جایی که سیاستها هم‌ردیف اصول تجاری رقابت، کارایی و توان تولید می‌شوند. علاوه بر این، پخش IT در فعالیتهای شهری به طور اجتناب‌ناپذیری منجر به تغییر برجسته در روندهای اصلی دولتی می‌شود که تقاضای ضروری برای ارتباط متقابل افزایش یافته و حساسیت بیشتر نسبت به نیاز شهروندان متفاوتشان را برجسته می‌کند.

در مقایسه با عملکردهای قدیمی منش‌گری، لاونسون این نوع دولت الکترونیکی را به عنوان آماده‌سازی خدمات دولتی در روش «یک توقف بی‌پایان» تعریف کرد، جایی که قدرت به مردم واگذار می‌شود. این نظریه را آلکیهولزر و اسکاموتزر مطرح کرده‌اند، کسانی که به خود اجازه اظهار و توصیف دولت الکترونیکی را به عنوان تغییر تجارت تأثیرگذاری و اساس تأثیرگذاری دادند. هر چند، چنین تغییر شکل دقیقی از خدمات دولتی منجر به شعب

وگفتگوهای گسترده ای در مورد تأثیر توأم آن بر ارتباطات مشتری شده است. همان طور که هاگ خاطر نشان ساخته است، هنگامی که تغییر ساختار، فرهنگ مدیریت تجاری را بنا به ضرورت تجدید حیات به سازمانهای اداری قدیمی ارائه می دهد. آژانس های دولتی را نیز وادار به کنار گذاشتن مسئولیت های خدماتی شان به نفع هنجارهای صنعتی استاندارد می کند. به عنوان مثال، گریگوری این فرضیه را مطرح می کند که تأکید بیش از حد بر نتایج تجاری ممکن است سازمانهای دولتی را تشویق به تأکید بر اهداف از پیش تعیین شده بهره وری و کاهش تعهدات اجتماعی کند. هارک توصیه می کند که مدیریت دولتی مدرن نباید از اتحاد اصلاح خدماتی باتوجه استراتژیکی بر ایجاد و حفظ ارتباطات گفت و شنودی دور شود، اتحادی که انتظارات غیرقابل پیش بینی و متفاوت اعضا مختلف عموم را برآورده می کند. با این وجود، علی رغم ارتباط انکار ناپذیر مشتری در تحت تأثیر قرار دادن انتخاب سیستم های دولت الکترونیکی، افزایش مشابهی در بررسی عملکردهای CRM در زمینه ی خدمات الکترونیکی دولتی وجود نداشته است. توضیح محتمل این مسئله در ماهیت ذاتی اداره دولتی می باشد. بویژه، فقدان محرک های بازار، نیاز به سطح بالاتر مسئولیت و پاسخدهی، وجود اهداف متناقض و چندگانه همانند اصول محدود کننده ای که مجموعه گسترده تر قانون گذاری ایجاد می کند، قابلیت اجرای ادامه دادن CRM را در محدوده دولتی محدود کرده است. تأثیر کلی آژانس های دولتی به عنوان موسسات ثابت همراه با روشهای تأسف انگیز خدماتی و عملکردهای تجاری ناکافی، کیفیت مشاهده بخشهای CRM را به جمع آوری این مجموعه های بی نتیجه کاهش داده است.

با وابستگی به مدل دولتی برگرفته از بازار، کلمتس و گلگاما پیشنهاد کرده اند که تحقق منافع دولتی با افزایش رضایت مشتری از طریق غلبه بر عدم کارآیی روشهای شهری بدست می آید. هر چند، دیلفن، چنین عقایدی را برای فرضیات بیش از حد ساده اش در مورد تشابه اهداف اصلی و عملکرد بین سازمانهای دولتی و خصوصی بدقت بررسی کرده است. در واقع، در ادبیات سازمان دولتی این طور تثبیت شده است که مؤسسات دولتی و خصوصی از نظر ویژگی ها با تفاوتهای اساسی که ریشه در عوامل محیطی، فعالیت های مشتری- سازمان همانند ساختار و روندهای داخلی دارد، مشابه نیستند. بویژه، وجود زمینه سیاسی همراه با گستره وسیع تر سهام داران سازنده، احتمال خطر موجود در انجام ابتکارات IT در بخش دولتی را تشدید می کند.

با در نظر گرفتن دلایل فوق، این مقاله در مورد اهمیت بررسی CRM در خدمات الکترونیکی دولتی استحکام می بخشد. در ابتدا، در مقایسه با بخش تجاری، پویندگی مرتبط با تنوع گسترده مشتریان در زمینه بخش دولتی منحصر به فرد است و در نتیجه دریافتهای بدست آمده از چنین بررسی را افزایش می دهد. علاوه بر این در

خدمات شهری، شهروندان، اعضاء الزامی این آژانس های دولتی بدون در نظر گرفتن ارزش تجاری شان، هستند. منافع شخصی هر مشتری باید به طور جداگانه و مساوی در نظر گرفته شود. بنابراین، به جای فیلتر کردن مشتریان از مجموعه، موسسات داخلی باید برای استراتژیک کردن ارزش هر ارتباط مشتری در هنگام حفظ امتیازات مدرن سازی خدمات، کاربرد CRM را در نظر داشته باشند. به معنای دقیق کلمه، این شرایط، پدیده جالبی برای درک مدیریت استراتژیک ارتباطات مصرف کننده بوجود می آورند.

بررسی روند مدیریت ارتباط استراتژیک و سینماتیک در زمینه ی ابتکار دولت الکترونیکی را می توان هنگامی مشاهده کرد که ارتباط فراموش شده بین سازمانهای دولتی و مخاطبان مورد نظر آنها، حرکتی را به سمت شیوه کل نگرانی برای درک عملکردهای CRM آغاز کنند. کاربرد CRM در زمینه دولتی الکترونیکی، تحقیقات بیشتری را برای ایجاد اصول راهنمایی در مورد اینکه چطور ارتباطات مشتری در بخش دولتی به نحو موثری نظام مند می شود، ایجاد می کند. بویژه، این تحقیق، اطلاعات موجود در زمینه نقشها و مشارکتهای CRM در بخشهای الکترونیکی دولتی را تکمیل می کند و تفاوتهای CRM بین موسسات دولتی و خصوصی را نمایان می کند.

## ۱- روش شناسی :

برای این مقاله روش شناسی تحقیق عملکرد مشارکتی (AR) برای جمع آوری اطلاعات انتخاب شده است. AR مبنای قابل اعتمادی برای بررسی مقدماتی فرآیندهای انجام زمینه تکراری برای گسترش سطح بالاتری از انسجام داخلی دریافته ها در اختیار می گذارد. AR بویژه برای این تحقیق مفید است زیرا سازمان دولتی شرکت داشته، مسئول پیشرفت عمومی اطلاعات سنگاپور (IDA) - آژانس ملی که برای پایگاه شهروند کلی کشور تسهیلات فراهم می کند می باشد. در این مفهوم، AR به محققان امکان مشاهده دقیق پیچیدگی ها و مسائل مربوط به گسترش NITLP در زمینه سازمانی گسترده IDA را می دهد. واحد بررسی ها، گروه تحقیقاتی NITLP می باشد، جایی که فعالیتهای پیشرفتی مرتبط با طرح ریزی NITLP متمرکز شده اند. به طور هم زمان، محیط سازمانی گسترده تری را نیز در نظر می گیریم. محققان با توجه به روش بالا کدر در تحقیقی مشابه، مستند کردن انگیزه ها، ملاحظات و ارتباطات متقابل مرتبط با فعالیتهای پیشرفت را مورد توجه قرار داده اند. هم چنین، همان طور که گرین وود [۲۷] پیشنهاد کرده است،

دانشگاه پیام نور استان سمنان - مرکز گرمسار - پروژه درس مدیریت فناوری اطلاعات - استاد راهنما: داود وحدت - اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۷  
عنوان تحقیق: " طرح سواد IT (NITLP) به عنوان بخشی از ابتکار دولت الکترونیکی در سنگاپور و گسترش مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) "

نوع تحقیق: علمی - دانشگاهی

نفر سوم نقش تسهیل کننده ای در گروه تحقیقاتی در سراسر روند تحقیق ایفا می کند، نظرات کارشناس را به گروه در هنگام جمع آوری مدرک وسند، عرضه می دارد. این موضوع، مفهوم غوطه ور شدن در زمینه تحقیق را ایجاد می کند و دستیابی فوق العاده ای به اطلاعات و رابطه دوستانه ای با گروه تحقیقاتی در اختیار می گذارد.

اگرچه نفر سوم (محقق نحوه عملکرد) جمع آوری اکثر اطلاعات را انجام می دهد ولی با احتمال داشتن پیش آگاهی از ارتباطات سهام دار تحت تاثیر قرار نمی گیرد. در زمان جمع آوری اطلاعات، هیچ اطلاعات قبلی در مورد موضوع (مدیریت ارتباط سهام دار) ندارد و بنابراین، جمع آوری داده های او توسط هیچ ساختار نظری هدایت نمی شود. داده ها از طریق مصاحبه، جلسات مشکل گشایی گروهی، گفتگوهای غیر رسمی، انطباق با جامعه، نصب و بررسی ها و گردهمایی تثبیت می شوند. یادداشت هایی در مورد مشاهدات است روزانه نیز ثبت می شود و اطلاعات به محققان امکان ایجاد تصویری از آژانس دولتی با استفاده از ساختار مشترک وضعیت توصیفی موقعیت را می دهد. این مسئله درک عمیقی از زمینه اجتماعی و سازمانی لازم برای این تحقیق ارائه می دهد. (مرجع ۴)

## ۲- بهره بردن از شیوه زندگی الکترونیکی: سفر به سنگاپور

طرح کلی برای تغییر سنگاپور به مرکز تکنولوژی اطلاعاتی بر مبنای داده ها در سال ۱۹۹۲ همراه با دید دولت از «جزیره اطلاعات» آغاز شد. اهداف ابتکاری برای حمایت از کاربرد کامپیوتر در زندگی روزمره سنگاپوری ها و گسترش پوشش دهی موجود اینترنت برای هر فرد در جزیره هدف مندی شده است. برای فعال کردن این دید، IDA برای سوق دادن پیشرفت و انطباق تکنولوژی های اطلاعاتی به سمت جامعه ای الکترونیکی پایه ریزی شد.

از سال ۱۹۹۸، حق مالکیت کامپیوتر و تعداد ساکنان خانه متصل به اینترنت به طور قابل ملاحظه ای افزایش یافت. در سال ۲۰۰۱، از ۱/۱ میلیون ساکن در سنگاپور، از هر ۱۰ نفر، ۶ نفر (۶۳/۹٪) کامپیوترهای شخصی داشتند و ۵۶٪ به اینترنت دستیابی داشتند. علاوه بر این، تأسیسات گسترده آن به دسترسی جغرافیایی رسید که ۹۹٪ جزیره را تحت پوشش قرار می داد و سطح دریافت هر خانواده ۱۷/۷٪ شد.

از طرف دیگر، بررسی خانواده ها در سال ۲۰۰۲ نشان داد که علی رغم سطح بالای آگاهی در بین سنگاپوری ها از قابلیت استفاده از خدمات کامپیوتری، استفاده اصلی آنها نسبتاً پایین بود. به علاوه، گزارش جداگانه در مورد سطح آگاهی اطلاعاتی نشان داد که فقط ۴۷٪ سنگاپوری ها مجهز به مهارتهای فنی لازم برای انجام مطالعات الکترونیکی برای آموزش الکترونیکی، خرید الکترونیکی، بانکداری الکترونیکی و برنامه تفریحی الکترونیکی بودند. این وضعیت، بخشی از وضع ناگواری بود که IDA در تلاشهایش برای انتشار مفهوم شیوه زندگی الکترونیکی به جامعه با آن مواجه بود، جامعه ای که هر شهروند باید تلاش آگاهانه و پیشتازانه ای برای مشارکت در معاملات الکترونیکی انجام دهد.

بر مبنای یافته های آماری، NITLP در ژوئن ۲۰۰۱ با هدف آموزش ۳۱۵۰۰۰ سنگاپوری شروع به کار کرد تا کاربرانی ماهر در خدمات و تجهیزات اطلاعاتی بوجود آورد. استراتژی های به کار گرفته شده توسط NITLP چند جانبه هستند. اساساً NITLP برای تجهیز ساختن شهروندان با سواد IT با مهارتهای اصلی کامپیوتر و اینترنت مانند حمایت از تلفیق IT در زندگی روزمره سنگاپوری ها طراحی شده است. با سرمایه گذاری ۲۵ میلیون دلاری بر انتخابگرهای تعیین شده (به عبارت دیگر، خانه داران، کارگران و شهروندان قدیمی تر) و افزایش سطح مهارتهایشان در IT، دولت سنگاپور امید به رشد میزان پراکندگی اینترنت در خانواده های سنگاپوری دارد. هم چنین، برای سازگاری بیشتر با نیازهای آموزشی انتخابگرهای اخیر، آموزش افزار NITLP به عنوان دوره سه واحدی V-h به چهار زبان اصلی کشور، ارائه شد و مهارتهای اطلاعاتی لازم مانند عملیات اصلی کامپیوتر، ای میل، طبقه بندی شبکه، گرفتن و بارگذاری کردن و غیره را تحت پوشش قرار داد. به علاوه، این دوره در مراکز آموزشی تأیید شده (ATCS) انجام می شد که در بخشهای مختلف جزیره واقع شده بودند. تا به امروز، NITLP بیشتر از ۸۰۰۰۰ سنگاپوری را جذب کرده است که این دوره را به پایان رسانده اند.

این فارغ التحصیلان طبیعتاً نمایندگان NITLP می شوند و از نظر استراتژیکی برای پخش وانگاری آگاهی شان توسط IDA استفاده می شوند. همان طور که در بررسی انجام شده توسط IDA در سال ۲۰۰۲ در بخش مقطعی از ۲۵۴ مسئول دوره NITLP منعکس شده است، بیشتر از ۸۸٪ شرکت کنندگان NITLP از آموزش و محتوای دوره راضی هستند و ۸۵٪ این پاسخ دهندگان اظهار داشتند که قطعاً آموزش اقرار NITLP را به دوستان و خانواده هایشان توصیه می کنند. این هجوم رضایت در بین فارغ التحصیلان برای آگاهی روبه رشد و حمایت مستمر NITLP در بین مخاطبان هدف موثر و مفید است.

مهم این که، NITLP به عنوان واحد مبنا در میزان برنامه های درسی پیشرفته IT با هدف دستیابی به قابلیت تجارت الکترونیکی و تطبیق تمام فارغ التحصیلان سازماندهی شده است. از طریق مدیریت استراتژیک روابط مشتری، IDA در غلبه بر مقاومت ذاتی IT در انتخابگرهای اخیر، پیشرفت چشمگیری داشته است. در واقع IDA در ایجاد اطمینان و ادامه ارتباط با شرکت کنندگان در دوره موفق بوده است که بعداً به هدف حمایت از خدمات الکترونیکی و برنامه های بهبود یافته بعدی به کار گرفته می شود. موفقیت های IDA در استراتژیک کردن عملکردهای CRM از طریق NITLP در بررسی و تحقیق قبلی نشان داده شده است، جایی که بیشتر از ۸۶٪ پاسخ دهندگان، علاقه شان به پذیرش سطح بالاتر دوره آموزشی IT را بیان کردند، در نتیجه با کمال میل ارتباط بلند مدتی با آژانس دولتی برقرار کردند.

با در نظر گرفتن مسائل ارتباطی گسترده مرتبط با فعالیت گسترده و موفقیت مشابه آن، پیشرفت و حمایت از NITLP، فرصت غیرعادی برای بررسی نقش و عملکرد استراتژیک CRM از دیدگاههای مختلف و بی شمار در اختیار می گذارد که شامل دیدگاههای مربوط به آژانس دولتی، کارآموزان و مشارکت آژانس ATC می باشد. (مرجع ۴)

## مدیریت ارتباط مشتری (CRM) در دولت الکترونیکی: انتخاب ارزش ارتباطی

مورد NITLP و IDA نشان می دهد که چطور موسسه دولتی، توانایی CRM را برای ایجاد ماهرانه ارتباطات حساس و قاطعانه ای آغاز کرده است که به عنوان واحد مشترک بین آژانس و مشتریانش عمل می کند. به معنای دقیق کلمه، برنامه، دریافتهای ارزشمندی در مورد مؤلفه های مدیریت موثر مشتری در زمینه خدمات دولت الکترونیکی ارائه می دهد. بویژه، محققان دریافتند که موفقیت های NITLP را می توان به وارد شدن روشهای جدید به تکنیکهای CRM قدیمی نسبت داد. این ابداعات مدیریتی، اساس آموزش برای این مقاله را تشکیل می دهد.

### ۱. محرک ارتباطی :

روند ایجاد و حفظ ارتباطات Cf مشتری را افزایش می دهد. مزایای بدست آمده از CRM موثر در بخش تجاری، بی شمار هستند و از درخواست اولویت های ارزشمند مشتری که می توانند در تولیدات و خدمات خصوصی

ادغام شوند به تحلیل تنش های بین مشتریان و کالاهای و عرضه کنندگان خدمات یا حتی تحول روند تجارت الکترونیکی در تغییر هستند. به هر حال، تحت این امتیازات احتمالی، پیش شرطی وجود دارد که ارتباطات مشتری ایجاد شده باشد، همراه با عملکرد مدیریت که صرفاً برای کنترل و افزایش این ارتباطات وجود دارد. هر چند، نباید نادیده گرفت که ایجاد ارتباطات مصرف کننده مانند مدیریتشان حائز اهمیت است. بقیه ی این بخش بررسی می کند که چطور IDA از تائید محرک ارتباطی برای ایجاد و حفظ ارتباطات استراتژیک با مشتریان بهره می برد.

در این تحقیق، مسئله تقسیم دیجیتالی موجود در ملت از ایجاد IDA به عنوان آژانس دولتی اصلی حمایت کرده است که مسئولیت ایجاد جامعه کلی الکترونیکی را به عهده دارد. برای اجزای نقشش، IDA، پدیده اجتماعی تقسیم دیجیتالی را به دیدگاه تجاری عینی تری تعریف می کند که بر دو هدف اصلی متمرکز شده است: برای افزایش سطح سواد IT در بین شهروندان با در اختیار گذاشتن اساس آموزش جامع و برای تغییر ذهنیت و نگرش شهروندان از مقاومت IT به پذیرش IT.

NITLP برای دستیابی به این دو هدف دو گانه گسترش یافته است. مشابه روش CRM استراتژیک، پیشرفت NITLP با تشخیص مشتریان احتمالی آغاز می شود. جالب این که، این فعالیت ظاهراً پیش پا افتاده برای هر پیشرفت پروژه ثابت شده است که نقطه دگرگونی استراتژیکی برای IDA در کنترل ارتباطات مشتری اش می باشد. با انتخاب تکنیک اصلاح شده، مدیریت IDA باعث زنجیره استراتژی های ارتباطی ابتکاری شده است که سازمان را قادر به جذب میزان ثابتی از انتخاب NITLP کرده است.

شناسایی مشتریان NITLP از روش دو شاخه ای پیروی می کند. همان طور که بیشتر در توصیف موضوع متذکر شدیم، IDA در ابتدا استفاده از بررسی ها و یافته های تحقیقاتی نفر سوم را برای مشخص کردن دریافت کنندگان اولیه برنامه به کار می گیرد، به عبارت دیگر، شهروندان آگاه از IT که مخاطبان هدف و ذی نفعان بی واسطه این ابتکار هستند. تحت عملکردهای متداول CRM، جداسازی این مشتریان برای آژانس دولتی در تنظیم سیاستها و استراتژیهای ارتباط برای ترغیب مستقیم آنها در گسترش برنامه، دلیل کافی است. هر چند، تحقیقات نشان دادند که IDA این طور دریافت نمی شود که در بهترین و مناسب ترین وضعیت برای ایجاد ارتباطات مستقیم با تمام مشتریان باشد. در نظر گرفتن این مسئله کاملاً درست است که گروه گسترده ای از شهروندان مطلع از IT دارای نیازهای مختلف رفتار ارتباطی متفاوت هستند که موانع ذاتی انسان برای IDA در تهیه و تنظیم طرح تجاری را به وجود می آورند که بطور موثری می تواند مزایای انتخاب IT را تغییر دهد.

به معنای دقیق کلمه، IDA روش غیر مستقیمی برای تغییر استراتژیکی مشتریان با در نظر گرفتن بخش ثانویه ارتباطات سهام داران، مطرح می کند. این سهام داران غیر مستقیم به طور مناسبی بخاطر فقدان منفعت شخصی در خدمات اصلی پیشنهاد شده، به این نام اطلاق می شوند و می توانند تاثیر زیادی بر مشتریان اصلی به واسطه ی ارتباطات از پیش ایجاد شده شان داشته باشند. این چهارچوب تاثیر وابسته به هم بین مشتریان اولیه و سهام داران ثانویه ممکن است نتیجه ی ارتباطات از پیش ایجاد شده مانند دوستی، ارتباطات کارمند- کارمند یا حتی خصومت باشد. به طور هم زمان ممکن است در شکل وابستگی های متقابل به طور طبیعی تعریف شده وجود داشته باشد همان طور که در نمونه های اعضای خانواده مشاهده می شود. همان طور که یکی از پاسخ دهندگان IDA خاطر نشان کرد، ما آژانس دولتی هستیم. به معنای دقیق کلمه، قطعاً به همکاری نیاز داریم. ما در دستیابی به مخاطبان هدف موثر نبودیم. از طرف دیگر، موسسات آموزشی بر مبنای ارتباطاتشان و فراست تجاری می توانند به مخاطب هدف ما در سریعترین و موثرترین روش دست یابند.

علاوه بر این، سهامداران ثانویه که توسط IDA شناسایی شده اند، نیروهای پیش برنده اصلی NITLP محسوب می شوند. این سهام داران متشکل از اعضای خانواده، گروههای خودیاری قومی و محلی، کارمندان واتحادیه های تجاری هستند که در ارتباطات موجود خاص خودشان با شهروندان مطلع از IT می توانند محرک ارتباطی ارائه دهند که انتخاب IT را تسریع می کند. محرک ارتباطی همان طور که در این مقاله مطرح شده است ترغیب عملکردی خاص با استفاده از عوامل واسطه ی ارتباط است. این تعریف، دیدگاه گسترده تری از درک متداول اصطلاح محرک را با در نظر گرفتن ارتباط اصلی بین ارائه دهنده محرک و دریافت کننده در بر می گیرد. به معنای دقیق کلمه، این تحقیق پیشنهاد می کند که مزیت های مربوط به محرک همیشه مانند نمونه ی حقوق کارمند یا سوبسیدهای مالی، بیرونی نیستند. هم چنین ممکن است اشکال درونی به خود بگیرند مانند تمایل به ایجاد ارتباط مانند تقاضاهای بین دوستان یا نیاز به حفظ ارتباطی مانند تعهد اجتماعی کودک نسبت به والدینش. گاهی، محرک های ارتباطی در شکل بحث و گفتگو بین گروههای رقیب روی می دهد.

در مدت دوره تحقیق، محققان با این مسئله مواجه شدند که چطور محرکهای ارتباطی، نقش غالبی در انتخاب مصرا نه NITLP توسط یکی از مشارکانش ایفا می کنند. IDA از آغاز NITLP را به عنوان دوره اصلی در تکنولوژی های ارتباطی مستقل از مکان اعلام کرده است که به بیان دقیق تر برای خانواده هایی است که از



نظر جغرافیایی جدا شده اند. همان طور که توسط شرکت کننده قدیمی NITLP در طول یکی از مصاحبه ها بیان شده است، تنها دلیلی که این دوره NITLP را انتخاب کردم این بود که خواستار آموختن مهارتهای ایمیل برای ارتباط برقرار کردن با پسر م که در خارج درس می خواند، بودم. با توجه به این مثال مشهود است که توانایی بهره برداری نشده ای در استفاده از محرک های ارتباطی برای ایجاد تغییرات رفتاری یا حتی غلبه بر مقاومت شخصی وجود دارد. در نتیجه، با اهمیت به وجود سهام داران ثانویه ای که محرک ارتباطی بهتری برای مشتریان اولیه ارائه می دهند، IDA معتقد است که استراتژی موثرتر CRM برای حمایت از NITLP طرح ریزی شده است.

در اصل، به جای ایجاد تلاشهای نسنجیده برای برقراری ارتباط با مشتریان به طور مستقیم، مسئله NITLP نشان می دهد که محرک ارتباطی را می توان مبتکرانه برای از بین بردن محدودیت های IDA در تثبیت ارتباطات اولیه مشتری بکار برد. سازمانها چه دولتی و چه خصوصی می توانند استراتژی انتخاب شده ی IDA را الگوی خود قرار دهند و وجود سهام داران دولتی را در نظر بگیرند که به واسطه ی ارتباطاتشان با مشتریان اولیه، نیروی محرکی در نتیجه تأثیر محرکهای ارتباطی به کار می گیرند.

## ۲- ارزش ارتباطی، تقسیم ارتباط مشتری را بهینه می کند.

بر طبق گفته های رنیاژنر و کومار، تقسیم مشتریان، مرحله حساسی در طبقه بندی رفتار مشتری است و مبنایی را برای استراتژی های تجاری در مشارکت موثر، واکنش نشان داد و به حداکثر رساندن نتایج ناشی از هر بخش مشتری، تعیین می کند. بویژه، این تجارب می توانند مشتریان خاص را بر طبق مقوله های مختلف رفتار خرید و ارائه استراتژی هایی بر حسب آن طبقه بندی کنند. (مرجع ۴)

از طرف دیگر، مسئله NITLP، بعدی از تقسیم را نشان می دهد که کمی از روشهای قدیمی متمایز کردن مصرف کنندگان متفاوت است. علی رغم تأکید مشابهی بر ضرورت تقسیم مشتری به عنوان روشی از تخصیص موثر منابع، الگوی انتخاب شده توسط IDA از یکی از تقسیم های مشتری به متمایز کردن ارتباط تغییر یافته است. همان طور که یافته ها در بخش قبل در مورد شناسایی مشتریان نشان می دهد، سهام داران ابتکارات سازمانی دیگر فقط به مشتریانی با سرمایه گذاری مستقیم در شرکت محدود نیستند. در واقع، آژانس هایی مانند IDA، ابتکار را برای طرح ریزی برنامه های تجاری استراتژیکی به شمار می آورند که شامل سهام داران ثانویه ای هستند که به طور

غیرمستقیم مرتبط با وظیفه سازمان دولتی است. پیشرفت در مورد NITLP این نتیجه را در بر دارد که هنگام ارزیابی در مورد ایجاد ارتباط بین هر سازمانی به تغییر و اصلاح نیاز داریم و مقوله های متفاوت مشتریان اولیه یا سهام داران ثانویه به عنوان نتیجه ی هدف تجاری اش محسوب می شود.

برای پذیرش آن، IDA اولین گام را در طرح ریزی روش منحصر به فردی از تقسیم مقوله های مختلف سهام دارانی برداشته است که به عنوان بازیگران اصلی و مهم NITLP شناسایی شده اند. در مقابل وضعیت خاص تقسیم مشتریان بنا بر میزان ارزش تجاری شان، روش جداسازی که IDA به کار گرفته است، مزیتی برای توانایی اش در تشخیص احتمالی هر گونه ارتباطی فراتر از بعد ارزیابی مرکزی سازمان تضمین می کند. در این نقطه از بحث و بررسی است که محققان مایل به معرفی اصطلاح ارزش ارتباطی به عنوان مولفه متمایز احتمالی از تقسیم ارتباط مشتری هستند. به عنوان مثال، یکی از منابع خبری IDA متذکر شد که شریکان خارجی مانند گروه های خودیاری، نقش های واسطه ای مهمی بین IDA و شهروندان آگاه از IT ایفا می کنند، آنها (گروه های خودیاری) در اصل به کنترل جامعه کمک می کنند. آنها بهتر می دانند عملکرد جامعه چطور است. در مورد ما، سعی داریم که این روند را با ارائه آنچه در هنگام انجام شغل به آن نیاز دارند، تسهیل کنیم.

ارزش ارتباطی، که دریافته های بعدی نشان داده خواهد شد به مشخصه استراتژیکی اشاره دارد که با ارتباطی مشخصی که زمینه تجاری موفقیت را تعریف می کند، مشخص می شود. برای توضیح این مسئله، بعد ارزش ارتباطی از تصور ارتباطات متعارف مشتری در دو روش متفاوت است:

۱) دیدگاه مرتبط با ارزش ارتباطی در این مورد، سازمان دولتی را به عنوان شرکت کننده اصلی در هر روند ایجاد ارتباط در نظر نمی گیرد ولی در عوض تمام ارتباطات بین سهامداران شامل ارتباطات موجود با سازمان را به شمار می آورد، به عبارت دیگر، برای بررسی ارتباط بین مشتریان اولیه و سهام داران ثانویه فراتر از ارتباطات مشتری - سازمان می رود.

۲) با فاصله گرفتن از دیدگاه ارتباطات مجزای مشتری - سازمان، ارزش ارتباطی، ارزش ذاتی در ارتباطات موجود و جدیداً ایجاد شده را در مقایسه با تأکید بر مزایایی که می تواند از ایجاد ارتباطات جدید با هر مشتری خاص بوجود آید، بررسی می کند.

در این تحقیق موردی استدلال می‌کنیم که ارزش ارتباطی که باید برای CRM موثر و مفید باشد، میزان تاثیر لازم و ملزومی است که در ارتباطات سهام داران وجود دارد. این تاثیر نه تنها به دلیل توانایی اش در تشویق و ترغیب شهروندان مطلع از IT در فراگیری دوره های آموزش IT بلکه برای گسترش تغییر در ذهنیت و نگرش، قابل تحسین است. برای نشان دادن کاربرد این ارزش ارتباطی در تقسیم مشتریان، مثال مشخص شده در مورد NITLP، دریافت و درک IDA است که ارتباط بین شهروندان مطلع از IT و اعضاء خانواده شان بسیار بیشتر از هر تلاش بازاریابی ارتباطی مستقیم بین شهروندان مطلع از IT و IDA ارزش داشته و حائز اهمیت است. به عبارت دیگر، اگرچه شهروندان مطلع از IT، اهداف اولیه NITLP هستند و نباید به معنای دقیق کلمه هم ردیف شوند. IDA اظهار می‌دارد که ایجاد ارتباط مستقیم با آنها از طریق فعالیت های تبلیغاتی که مستقیماً هدف مندی شده است، برحسب تاثیر ارتباطی اعمال شده توسط اعضاء خانواده، تاثیرگذاری بسیار کمتری دارد. همان طور که یکی از منابع خبری در IDA خاطر نشان ساخته است، NITLP خدمات شهروندان قدیمی را برای دسترسی افراد مسن به کار می‌گیرد، آنها اساساً برای تقسیم تجربیاتشان با شخص دیگر از عملکرد خاص خودشان استفاده می‌کنند. علاوه بر این، این منبع خبری توضیح می‌دهد که «پیغام از طرف شخصی خاص قطعاً تأثیرپذیرتر و موثرتر از (پیغام) آژانس دولتی است.

زیربنای کاربرد IDA از ارزش ارتباطی برای تقسیم مبنای مشتری، آینده نگری آژانس در درک محدودیت‌هایش به عنوان پایه ریزی تازه ای در دستیابی به شهروندان احتمالی مطلع از IT است. به بیان دیگر، مدیریت در می‌یابد که منابع غیر ضروری اضافی باید برای حمایت از آگاهی ارتباط بین سازمان دولتی و شرکت کنندگان NITLP صرف شوند. در واقع، IDA معتقد است که از نظر اقتصادی موثرتر و از نظر استراتژیکی نتیجه بخش تر است که مؤلفه های ارتباطی موجود را بین شهروندان مطلع از IT و دیگر سهام داران مانند اعضاء خانواده شان، همکاران، کارمندان و گروههای خودیاری به کار گیرنده تغییرات رفتاری بوجود آورند که مسئله اصلی وظیفه شان است.

به طور خلاصه، یافته های این موضوع به بعد متفاوت تقسیم ارتباط مشتری اشاره دارد که ممکن است به سازمانهای دیگر در بدست آوردن ارزشهای ارتباطی از ارتباطات موجود سهام دارانی کمک کنند که در CRM موثر و مفید مشارکت دارند. به طور کلی، دیدگاه فوق پیشنهاد می‌کند که با بهره گیری از ارتباطات سهام داران موجود، هزینه های بوجود آمده در ایجاد ارتباطات را می‌توان کاهش داد.

## ۲. ابزار ارتباطی :

ارتباط مشتری - سازمان را در طول ایجاد ارتباط شکل می دهد. علی رغم بحث و بررسی های فوق، فرض اولیه CRM به توانایی شرکت در انتقال موثر وظیفه اش به سهام دارانش بستگی دارد. هرچند، بررسی دقیق ادبیات موجود، سطح بالای توافق عمومی در حمایت از توجه فنی به رسانه ارتباطی را نشان می دهد. عموماً، توجه به رسانه ارتباطی است که به ارتباطات گفت و شنودی از طریق مؤلفه های فنی مانند مفید بودن اطلاعات، ایجاد گفتگوهای بازگشتی یا مشاهده مستقیم و سهولت وجه مشترک و غیره کمک می کند. اگرچه، این مؤلفه های مطرح شده، معتبر و مستقل از پیشرفتهای تکنولوژیکی ثابت شده اند، نیاز قریب الوقوعی برای تلفیقی مؤلفه های فنی و استراتژیکی رسانه ارتباطی برای ایجاد ابزار ارتباطی وجود دارد که ارزشهای درونی و بیرونی ارتباط سهام دار را تحت تاثیر قرار می دهند. انگیزه برای چنین طرحی از روش متفاوتی گرفته می شود که IDA در شناسایی و تقسیم مشتریان اختیار کرده است. از آن جایی که سهام داران به خاطر تأثیر مستقیم شان بر آژانس دولتی انتخاب نشده اند، ارتباطات (که بر حسب ارزش ارتباطی شان وایدئولوژی ارتباطات متداولشان تعریف شده اند که به تأثیر و کارآیی اقتصادی بها می دهد) باید با مفهوم استراتژیک محرکهای ارتباطی برای تشکیل بخشی از معادله تلفیق شوند. به عبارت دیگر، ابزار ارتباطی باید روشهای ارتباطی باشد که از طریق آن، محرکهای ارتباطی به بیشترین حد خود می رسند.

با توجه به تعریف و توصیف این مسئله واضح است که IDA از ارزش ارتباطی ذاتی در ارتباطات سهام داران موجود بهره جسته است. یک نمونه برجسته از اینکه چطور ابزار ارتباطی در کشیدن IDA به سمت NITLP نشان داده شده است سوبسیدهای ارائه شده برای گروههای خودیاری برای جذب آنها در تشویق اعضایشان به شرکت در جلسات آموزشی IT می باشد. ممکن است استدلال شود که سوبسیدها به عنوان محرکهای مالی برای ATCs بویژه در مورد مجموعه های غیرانتفاعی عمل می کنند. در واقع، این مسئله، دیدگاه خاصی است ولی باید مشخص شود که هدف این مقاله، شعب در مورد حقیقت این بحث نیست. در عوض، این تحقیق، مسیر متفاوتی برای بررسی استراتژی محرک IDA ارائه می دهد، به طوری که به اصول ارتباطی در ورای این حرکت و تغییر دست می یابیم.

مطالعات حائز اهمیتی که در این مقاله به آنها تأکید شده است این است که استراتژی محرک IDA صرفاً در مورد مفهوم تجاری و اقتصادی گسترش نیافته است. ارتباطات نیز بخش قابل ملاحظه ای در شکل دهی استراتژی

محرك ایفا می کنند. به طور کلی، توانایی گروههای خودیاری در آماده سازی مشارکت NITLP در بین اعضایش به تأیید ارتباطات همگانی نسبت داده شده است، ارتباطاتی که گروههای خودیاری تشکیل داده اند. در حقیقت، در ارزیابی شریکان احتمالی برای ابتکار NITLP , IDA به نظر می رسد که ارتباطات را به عنوان اموال و عامل پولی را به عنوان بدهی در نظر گرفته است. این دیدگاه توسط یکی از منابع خبری وبه طور خلاصه بیان شده است «بعضی از آنها (شریکان)، گروههای خودیاری هستند. ولی شریکانی نیز وجود دارند که سازمانهای منفعت مدار هستند، جایی که اولین چیزی که به آن توجه می کنند این است که قبل از سرمایه گذاری بر برنامه، چه چیزی برای آنها وجود دارد. (سود) بنابراین، باید در مورد اینکه چطور به این مسئله پردازیم مراقب باشیم... ما به شرحی از این سازمانها، اینکه چطور فعالیت می کنند، چطور رفتار می کنند، روش تفکر آنها و اینکه واقعاً از همکاری و مشارکت با ما چه می خواهند، نیاز داریم. (مرجع ۴)

## چکیده ی یافته ها

بر اساس یافته های ذکر شده در بالا می توان نتیجه گیری کرد که نقش ارتباطات در ارتباطات استراتژیک مشتری باید فراتر از قابلیت های فنی اش توسعه یابد تا شامل توجه استراتژیک به ارزش محرک ارتباطی در تحت تأثیر قرار دادن رفتار مشتری و افزایش روند ایجاد ارتباط باشند.

به طور خلاصه، سه مؤلفه ی استراتژیک و مفاهیم آنها در CRM مدرن در جدول ذیل نشان داده شده است.

### خلاصه ای از فعالیتهای مدیریت ارتباط مشتری مدرن (CRM):

مفاهیمی در مورد مدیریت ارتباط مشتری (CRM) گسترش روند ایجاد و حفظ ارتباطات مشتری با استفاده از واسطه کردن مؤلفه های ارتباطات ایجاد شده بین مشتریان اولیه و سهام داران ثانویه به جای تلاشهای مستقیم بازاریابی ارتباطی	مؤلفه استراتژیک محرک ارتباطی
بهینه کردن روند تقسیم ارتباط مشتری با تشخیص و ارزیابی شبکه پیچیده ارتباطات بین سازمانها(چه خصوصی یا دولتی) مشتریان اولیه و سهامداران ثانویه، به طوری که شکل بهینه ی ارتباطات را بتوان برای پی بردن، به وظیفه تجاری بدست آورد	ارزش ارتباطی
شکل دهی ارتباط بین سازمانهای انتخاب کننده CRM	

دانشگاه پیام نور استان سمنان - مرکز گرمسار - پروژه درس مدیریت فناوری اطلاعات - استاد راهنما: داود وحدت - اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۷  
عنوان تحقیق: " طرح سواد IT (NITLP) به عنوان بخشی از ابتکار دولت الکترونیکی در سنگاپور و گسترش مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) "

<b>ابزار ارتباطی</b>	<p>ومشتریان در مدت ایجاد ارتباط با به حداکثر رساندن محرک ذاتی ارتباطی در هراتباط بدون توجه به ترکیب بین سازمانها،مشتریان یا سهام داران .</p>
----------------------	--

(مرجع ۴)

حال باید به این سوال جواب بدهیم که برای جلوگیری از شکست پروژه های CRM چگونه باید آنرا به اجرا در بیاوریم که به شکست منتهی نشود ؟

برای این منظور ابتدا یک بررسی دقیق برای تشخیص نحوه پاسخگویی شرکت به مشتریان باید انجام بدهیم و سپس اجزاء اصلی CRM یعنی فروش – خدمات – بازاریابی و مدیریت کانال را مدنظر قرار دهیم ، حال باید درباره معیارهای CRM باید تصمیم گیری نمائیم و و بجای توجه صرف به کمیت به کیفیت توجه نمائیم و سپس نرم افزارهای CRM را بررسی نمائیم که چگونه ما را یاری میدهند و بررسی نمائیم که فرایندهای موجود CRM را بهبود ببخشیم یا آنرا مهندسی مجدد نمائیم. اکنون باید تمامی سطوح سازمان را به ویژه قسمتهای مرتبط با مشتریان و خدمات پس از فروش را ارزیابی نمائیم و نیازمندیهای سازمان را به اشکال مختلف (مثلا ضروری – مطلوب و نه چندان مهم ) اولویت بندی نمائید و در آخرین گام نرم افزار مناسب CRM را انتخاب نمائیم. (مرجع ۵)

امروزه شرکتهای دولتی و حتی انحصاری نیز می توانند در کار خود از CRM جهت ارتقاء سازمان خود استفاده نمایند شرکتهای می تواند با استفاده از وب سایت خود خدمات مفیدی به ذینفعان خود ارائه دهند تا سبب رضایتمندی بیشتر مشترکین گردد بعنوان مثال شرکتهای برق منطقه ای از طریق وب سایت خود میتوانند :

دریافت انتقادات و پیشنهادات و شکایات به صورت الکترونیکی که مدیریت شرکت به صورت مستقیم و بدون واسطه میتواند از آنها آگاه شده و وضعیت کارمندان را مورد ارزیابی نسبی قرار دهد.

ارائه قبوض برق به صورت اینترنتی که این قضیه سبب ایجاد صرفه جوئیهای فراوانی میشود که از آن جمله :

دانشگاه پیام نور استان سمنان- مرکز گرمسار- پروژه درس مدیریت فناوری اطلاعات- استاد راهنما: داود وحدت- اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۷  
عنوان تحقیق: " طرح سواد IT (NITLP) به عنوان بخشی از ابتکار دولت الکترونیکی در سنگاپور و گسترش مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) "

۱) عدم نیاز به چاپ قبوض برق که هزینه های فراوانی مثل خرید و چاپ کاغذهای مخصوص قبوض برق (کاهش استفاده از کاغذ سبب کاهش استفاده از چوب جنگلها شده و اثرات مثبت زیست محیطی فراوانی به کل جامعه جهانی میرساند)

۲) کاهش هزینه های استفاده از پرینترها که دارای مواد شیمیائی بسیاری در جوهرها - ریبونها و ... دارند

۳) کاهش نیاز به نیروی انسانی در این زمینه و استفاده از ساعات کار آزاد شده در سایر بخشهای مورد نیاز و افزایش بهره وری

۴) عدم نیاز به پست جهت ارسال قبوض که این قضیه نیز باعث کاهش نیروی انسانی و استفاده از آن در بخشهای دیگر میشود.

۵) اطمینان از اینکه قبوض حتما و به موقع به دست مشترکین میرسد.

پرداخت قبوض برق به صورت اینترنتی و عدم نیاز به مراجعه مستقیم به بانک که سبب کاهش ترافیک و کاهش مصرف سوخت و ... میشود.

آگهی مشترکین از نحوه محاسبه قبوض برق و پله های کاهش و افزایش محاسبه قیمتها جهت بهینه سازی مصرف برق و قرار گرفتن در پله های پایینتر و در نتیجه کاهش پرداخت پول برق و رضایتمندی بیشتر مشتریان.

آشنائی با نحوه دریافت انشعاب برای مشترکین جدید و مراحل انجام کار که مشترکین به راحتی به محلهای مورد نظر مراجعه نموده و نسبت به دریافت انشعاب اقدام نمایند و حتی الامکان این قضیه به صورت اینترنتی و بدون مراجعه به شرکت برق و واریز وجه مورد نظر از طریق کارت اعتباری انجام شود.



فرستادن پیامهای مربوط به بهینه سازی مصرف برق به پست الکترونیکی مشتریان و قرارداد در وب سایت شرکت جهت استفاده از این راهنماییها جهت کاهش مصرف انرژی برق و در نتیجه کاهش هزینه های پرداختی مشتریان.

مشاهده کارنامه شرکت در وب سایت .

مشاهده آمارهای شرکت جهت استفاده محققین از طریق وب سایت شرکت.

خبرنامه ماهانه شرکت جهت استفاده مشتریان و سایر ذینفعان.

شناخت عمیق تر نیازهای مشتری.

کاهش هزینه های تبلیغاتی شرکت. (مرجع ۵)

## نتیجه گیری :

امروزه بسیاری از ابزارها و برنامه های کاربردی CRM در حال تغییر شکل به صورت بی سیم هستند . و خودکارسازی نیروهای فروش بسیار در حال رواج است. بعلاوه استفاده از دستگاههای بی سیم توسط کارکنان خدمات بسیار آنها را قادر می سازد در هنگام حضور در محل مشتری خدمات بهتری ارائه کنند .همچنین استفاده از SMS و پست الکترونیکی ( مثلا در ارسال قبوض برق) و تجهیزات دستی به عنوان ابزارهایی برای ارتقا CRM در حال رواج است . بطور کلی در آینده ای نزدیک شاهد بی سیم شدن بسیاری از خدمات CRM خواهیم بود، همچنین برنامه های بسیار و متنوعی در خصوص CRM تولید شده است که تنوع در انتخاب خواهیم داشت. (مرجع ۳)

مدیریت استراتژیک ارتباطات مشتری در این تحقیق موردی به ارزیابی ارزش ارتباطی موجود در هر رشته از شبکه ارتباطات اشاره دارد تا ابزار ارتباطی گسترش دهد که محرک ارتباطی را برای ترغیب رفتار مشتری که هدف سازمان دولتی الکترونیکی را در تحقق اهدافش قرار داده است، به حداکثر برساند. به عبارت دیگر، توجه به CRM در زمینه

دولت الکترونیکی، افزایش خدمات مربوط به معیارها، به حداکثر رساندن بی طرفی در مورد مشتری با استفاده از رضایت و حسن نیت شهروندان و کاهش هزینه های خدماتی می باشد.

با توجه به مبحث فوق مشخص است که عملکرد CRM در دولت الکترونیکی از دیدگاههای متداول در سه بعد متفاوت است:

۱) توانایی سازمان دولتی در تشخیص شبکه پیچیده ارتباطات مشتری سازمان و تأیید موجود در مورد محرکهای ارتباطی که باعث این ارتباطات می شوند.

۲) استراتژی برای تقسیم سهام داران مشخص مانند مشتریان توسط مؤسسات دولتی انتخاب شده است.

۳) روشهایی که توسط آنها آژانس دولتی، وظیفه اش را در قبال این بخشهای اختصاصی انجام می دهد. در اصل، هدف CRM در دولت الکترونیکی به عنوان نیاز سازمان در مجموعه دولتی به کنترل و اداره ارتباطات استراتژیک با مشتریانش برای انجام وظایفش باقی مانده است. با توجه به اصلاحات ایجاد شده برای

### علائم عینی سه اصل زیر در مورد CRM مشخص شود:

۱) شناسایی سهام داران احتمالی که ممکن است مستقیماً در وضعیت مشارکت نداشته باشند ولی محرک ارتباطی بهتری نسبت به سازمان در تحت تاثیر قرار دادن تغییرات رفتاری مشتریان اولیه ارائه دهند.

۲) تقسیم سهام داران و مشتریان با توجه به ارزش ذاتی ارتباطی شان در یک ارتباط در مقابل طبقه بندی کامل مشتری برای تشخیص فرصتهایی برای سازمان در بهره گیری از مشخصه های ارتباطی موجود که بیشتر مرتبط به وضعیت و موقعیت تجاری هستند.

۳) پیشرفت ابزار ارتباطی که محرک ارتباطی لازم برای انتخاب ارزش ارتباطی در هر ارتباط سهام دار. بر حسب مفاهیم مرتبط به تحقیق و عملکرد دولت الکترونیکی، افزایش مهارت شهروندان، استفاده از اینترنت یکی از مهم ترین و چالش انگیزترین مسائلی شده است که اکثر دولتها با آن مواجه اند. ابتکارات دولت الکترونیکی، مسیر و جهت انتقال و سازماندهی خدمات دولتی را تغییر می دهد. برای آموزش و آماده کردن افرادشان برای مهارت بیشتر در

استفاده از اینترنت، اگر دولتها وارد فعالیتهای گسترده ملی برای پذیرش این تغییر شده اند. روشی که در آن اطلاعات و خدمات دولتی انتقال داده می شوند. در پایان روز، موفقیت آتی دولت الکترونیکی وابسته به سطح مهارت شهروندان در استفاده از اینترنت است.

این تحقیق، مسئله NITLP شرحی مهم از گسترش فعالیت های CRM در زمینه ابتکارات دولت الکترونیکی را ارائه می دهد. یافته ها نشان می دهند که نقش CRM در چنین مجموعه های دولتی، نسبتاً ساکن باقی مانده است، با وجود این که فعالیتهای آن همراه با تغییرات محیطی گسترش یافته است. مفاهیم محرک ارتباطی، ارزش ارتباطی و ابزار ارتباطی با فعالیت CRM از دیدگاه خلاق و کمی متفاوت برابری می کنند که ارتباطات غیر مستقیم را به عنوان رقیب مهمی برای ارتباطات مستقیم در ایجاد ارتباط سازمانی مشتری معین می کنند. این سه مؤلفه CRM در انجام و اجرای موفقیت آمیز دولت الکترونیکی ضروری هستند. بدون گسترش ارزش ارتباطی درست در بین کارکنان آژانس های دولتی، هر محرک و ابزار ارتباطی برای موفقیت کلی ابتکارات دولت الکترونیکی، موثر به شمار نمی آیند. (مرجع ۴)

مراجع :

مرجع (۱) وب سایت : <http://www.iie.ir>

مرجع (۲) وب سایت : <http://www.tolueco.com>

مرجع (۳) : کتاب فناوری اطلاعات در مدیریت (جلد ۲) (نویسندگان: افرایم توربان و همکاران)

مرجع (۴) (ترجمه): مدیریت ارتباط مشتری (CRM) در دولت الکترونیکی (دیدگاه ارتباطی)  
نویسندگان: Shan – Ling pan , Chee – Wee Tan , Eric T.K.Lim

مرجع (۵): مصاحبه با آقای مهندس محمود رضا سروش در ارتباط با CRM در اردیبهشت ماه ۸۷

( ليسانس مهندسی برق و کارشناس ارشد مدیریت اجرائی و مدیر IT شرکت سهامی برق منطقه ای سیستان و بلوچستان : E\_mail : md.soroosh@yahoo.com )