



## تأثیر استراتژی کسب و کار بر پیشبرد مشتری مداری در شرکت های

### هلدینگ

ماموریت، استراتژی و کسب و کار در شرکت های هلدینگ

- سعيد دستمالچی<sup>۱</sup>
- سعيد وزوائی<sup>۲</sup>
- رضا قليزاده<sup>۳</sup>
- هنگامه صيادی<sup>۴</sup>

در دنیایی که ما در آن زندگی می کنیم بقا و دوام سازمان های پیشرو به نقش آفرینی آنان در عرصه کسب و کار بستگی دارد. زیرا اساساً مسأله کسب و کار ضامن حفظ، تقویت و رشد بالنده آنها می باشد. سازمان ها بایستی با استراتژی مشخص و هدفمند بتوانند با خلاقیت ها و نوآوری هایی که توسط شرکت های مادر طراحی، برنامه ریزی و سازماندهی می شود به نتیجه برسند. در این عرصه سازمان های هلدینگ با تجزیه و تحلیل ساختار تشکیلاتی خود و بررسی نقش مشتری مداری و اثر آن در فرآیند کسب و کار، استراتژی ها و چشم انداز اهداف خود را مشخص نموده و بر اساس آن حرکت می نمایند.

در این گذر سعی می شود نقش شرکت های هلدینگ از منظر مشتری مداری مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از نتایج حاصله مشخص شود که شرکت های هلدینگ می بایستی در کدام قلمرو کسب و کار، در چه جایگاهی و از چه راهبرد رقابتی برای پیشبرد اهداف خود، استفاده نمایند.

کلمات کلیدی: استراتژی، کسب و کار، شرکت های هلدینگ، مشتری مداری

<sup>۱</sup> . عضو هیئت علمی جهاد دانشگاهی، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، ۰۲۱۴۴۲۶۵۰۰۱، تهران، خیابان ستارخان، ضلع غربی نیروگاه برق طرشت، خیابان نیرو، پلاک ۶۹، saeed.dastmalchi@yahoo.com

<sup>۲</sup> . کارشناس مدیریت جهانگردی، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، ۰۲۱۴۴۲۶۵۰۰۱، تهران، خیابان ستارخان، ضلع غربی نیروگاه برق طرشت، خیابان نیرو، پلاک ۶۹، savezva@yahoo.com

<sup>۳</sup> . کارشناس تکنولوژی نرم افزار، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، ۰۲۱۴۴۲۶۵۰۰۱، تهران، خیابان ستارخان، ضلع غربی نیروگاه برق طرشت، خیابان نیرو، پلاک ۶۹، r.gholizadeh@Gmail.com

<sup>۴</sup> . کارشناس تکنولوژی نرم افزار، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، ۰۲۱۴۴۲۶۵۰۰۱، تهران، خیابان ستارخان، ضلع غربی نیروگاه برق طرشت، خیابان نیرو، پلاک ۶۹، h.sayyadi@Gmail.com



## مقدمه

سازمان هلدینگ شرکتی است که مجموعه‌ای از واحدها، از لحاظ مدیریتی زیر نظر آن فعالیت می‌نمایند. واژه لاتین Hold به معنای نگه داشتن، ریشه اصلی نام هلدینگ می‌باشد. در یک سازمان هلدینگ، شرکت مادر با هدف اعمال کنترل و مدیریت بر واحدهای تابعه اکثریت سهام یک یا چند شرکت را در اختیار می‌گیرد. در برخی از موارد نیز به دلیل پراکنده بودن صاحبان سهام، کنترل واحدهای تابعه با داشتن حداقل سهام نیز امکان پذیر می‌باشد.

داریی‌های یک سازمان هلدینگ، سهام شرکت‌های تابعه بوده و خود به طور مستقیم محصولی به شکل کالا و خدمات ارائه نمی‌کنند. با توجه به اینکه سازمان هلدینگ نقش فرماندهی را در قبال واحدهای تابعه اجرا می‌کند، بنابراین باید از کلیه فعالیت‌ها و نحوه کسب و کار واحدهای تابعه اطلاع داشته باشد تا بتواند به طور کارآمد و هدف‌آفرین مجموعه را در مسیر ارزش‌آفرینی هدایت و رهبری نماید. [۱]

## تاریخچه سازمان‌های هلدینگ

در نیمه اول قرن بیستم اکثر شرکت‌های متوسط و بزرگ آمریکایی با داشتن تنوع در فعالیت‌هایشان رشد مثبت و مطلوبی را طی کردند. اما با آغاز دهه ۱۹۶۰ عواملی نظیر تغییر شرایط جغرافیایی، اقتصادی و اجتماعی و اشباع تقاضا برای برخی از محصولات باعث شد تا برخی از شرکت‌ها به موقعیت‌های بهتری دست یافته و برخی دیگر رو به زوال بروند. این عوامل در کنار شرایط خاص باعث شد تا بحث وجودی کسب و کارهای چندگانه مطرح شود.

اساساً از زمانی که سازمان‌های تولیدی به این نتیجه رسیدند که دیگر نمی‌توانند به شکل قدیمی کسب و کار نمایند مسئله هلدینگ مطرح گردید تا سازمان‌ها بتوانند از پراکندگی و عدم کارایی جلوگیری نموده و از این طریق با مدیریت یکپارچه به ارزش‌آفرینی دست یابند. با بررسی نحوه شکل‌گیری سازمان‌های هلدینگ می‌توان دو روش را مشاهده نمود.

- به صورت سرمایه‌گذاری مستقیم (خرید سهام کل)
- مالکیت صنف‌ها

هرکدام از این روش‌ها می‌توانند بر استراتژی شرکت‌های هلدینگ اثرگذاری نماید. در مجموع سازمان‌های مادر سعی می‌نمایند نقش خود را در سازمان‌های تابعه پررنگتر نموده تا بتوانند از این طریق سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و حرکت آن‌ها را کنترل کرده تا آنان با کاهش هزینه، بهبود کیفیت و ارزش‌آفرینی روبه‌رو گردند.

## فرآیندهای استراتژیک در سازمان‌های هلدینگ

در یک سازمان هلدینگ فرآیندهای استراتژیک در ۴ حوزه تدوین شده است:

- ۱- حوزه بین کسب و کار: که موضوع اصلی آن درباره تعامل‌های موجود بین واحدها می‌باشد.
- ۲- حوزه مالی: که مباحث پولی و مالی را در بر می‌گیرد.
- ۳- حوزه پشتیبانی: که از کلیه واحدها و فرآیندهای سازمان به طور یکپارچه پشتیبانی می‌کند.
- ۴- حوزه مشتری: که امور مربوط به مشتری و فرآیندهای ارزش‌آفرینی را مد نظر دارد.

در ادامه با توجه به موضوع بحث به بررسی حوزه کسب و کار و حوزه مشتری می‌پردازیم:

## حوزه بین کسب و کار

در عصر حاضر مسئله کسب و کار و در کنار آن استراتژی مشتری مداری رابطه مستقیمی با یکدیگر داشته و بقای هر سازمان به نتایج مطلوب این دو پدیده بستگی دارد. همانطوری که میدانیم انسان‌ها در طول تاریخ زندگی خویش همیشه سعی کرده‌اند از امکانات یکدیگر بهره‌جسته و مایحتاج خود را تامین نمایند و بدین منظور تهیه مایحتاج را از طریق واگذاری محصولات تولیدی خود بصورت پایاپای تامین می‌کرده است. ولی با گذشت زمان و تخصصی شدن تولیدات و رشد و شکوفایی



تکنولوژی و ظهور پول به عنوان رابط، آن رابطه قبلی گسسته شد و روابط پولی حاکم گردید. از آن زمان به بعد بحث حوزه کسب و کار مطرح شده و حوزه‌های آن رده بندی و مورد بررسی قرار گرفتند.

در این حوزه فرآیندهای مختلفی وجود دارد که به شرح هر یک از آنها می‌پردازیم:

### ۱- پنج مارکتینگ

با توجه به اینکه در یک سازمان هلدینگ تعداد زیادی از واحدهای کسب و کار همراه با چند رشته فعالیتی گوناگون وجود دارند، بنابراین شناسایی عملکردهای موفق در هر مجموعه می‌تواند در بهبود روند سازمان نقش اساسی داشته باشد. چرا که با استفاده از تجارب موفق کسب شده می‌توان آن را به واحدهای دیگر انتقال داده و برای هدف‌گذاری‌های آینده مورد استفاده قرار داد. پس از این انتقال می‌توان به تجزیه و تحلیل بین وضع موجود و وضع مطلوب پرداخته و اهداف آینده را ترسیم نمود.

### ۲- مدیریت دانش

امروزه مدیریت دانش جزء لاینفک در هر سازمانی به شمار می‌رود. در سازمان‌های هلدینگ نیز وجود مدیریت دانش امری ضروری است. چرا که استفاده از تجارب و دانش مدیران واحدهای تابعه در تصمیم‌گیری‌های آینده سازمان نقش مهمی را ایفا می‌کند. از آنجایی که مدیران هر واحد نسبت به فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط ضعف و قدرت مجموعه خویش بیش از مدیران سازمان مادر اطلاع و آگاهی دارند، بنابراین هر یک از این مدیران می‌توانند برای واحدهای خود تصمیم‌گیری نمایند. به همین منظور می‌بایستی کلیه اطلاعات و دانش مدیران شرکت‌های تابعه، استخراج و رده‌بندی شده و در اختیار مدیران سازمان هلدینگ قرار گیرد تا برای تصمیم‌گیری‌های اثربخش از آن تجارب استفاده شود.

### ۳- مدیریت نام تجاری

در حوزه مدیریت تجاری تقویت نام‌های تجاری واحدهای تحت پوشش، گسترش و توزیع محصولات تحت نظر یک نام تجاری معتبر و در نهایت فروش نام تجاری از اساسی‌ترین موارد می‌باشند. اما هدف در شرکت‌های هلدینگ رسیدن به نام تجاری مشهور جهت فروش نیست بلکه سازمان سعی در حفظ و رشد دارایی‌های خود از جمله نام تجاری کلی یا شرکت‌های تابعه خود را دارد.

### ۴- مدیریت زنجیره تأمین

یکی از مهمترین مسائل در یک سازمان هلدینگ هماهنگ نمودن جریان‌های مواد و اطلاعات بین واحدهای موجود است. این هماهنگی در سه برهه زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت برنامه ریزی شده عواملی نظیر تدارکات، مهندسی، تولید، توزیع، فروش و خدمات نقش اساسی را در این زمینه ایفا می‌کنند.

### ۵- فروش بین واحدها

ایجاد تعامل مناسب بین واحدهای تابعه سازمان هلدینگ باعث می‌شود تا بحث فروش بین واحدها به عنوان یک استراتژی جهت موفقیت سازمان، اثربخش باشد. در این فرآیند هر یک از واحدها باید در کنار محصولات خود، محصولات سایر واحدها را تا حد امکان عرضه نموده و بدین وسیله سهم سید و هزینه مشتریان از سازمان افزایش می‌یابد. این مسئله باعث می‌شود تا علاوه بر معرفی محصولات جانبی دیگر واحدها در کنار محصول اصلی، مشتریان هر یک از واحدها به واحدهای تابعه دیگر نیز معرفی شوند. به عنوان مثال در کنار فروش لوستر می‌توان لامپ‌های آن را به عنوان محصول از شرکت‌های دیگر عرضه نمود. همچنین با ارائه فهرستی از مشتریان یک واحد به واحد دیگر می‌توان سهم خرید آنان را افزایش داد.



## ۶- مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات

در دنیای کنونی که فناوری اطلاعات روز به روز جایگاه خود را در تمامی مراکز تولیدی، خدماتی، به تثبیت رسانده است، استفاده از آن می تواند کمک شایانی را در سازمان های هلدینگ به عهده بگیرد. در این فرآیند ستاد و واحدهای تابعه باید دائماً از کارهای طرفین اطلاعات کاملی را بدست آورده و در سیاست گذاری استراتژی خود از آن بهره مند گردند. زیرا تنها تبادل اطلاعات در سازمان های هلدینگ می تواند به قوام و پیشرفت آن کمک شایان نماید و نبود آن می تواند اثرات جبران ناپذیری را به سازمان متحمل نماید. وجود چنین دیدگاهی در سازمان های هلدینگ جزو سرمایه های آن سازمان به حساب می آید و نتایج این نوع تبادل اطلاعات می تواند به پویایی سازمان های هلدینگ در عرصه کسب و کار و در نهایت مشتری مداری کمک شایانی نماید. علاوه بر این تسهیم نمودن اطلاعات مورد نیاز در بین واحدهای تابعه در یک سازمان هلدینگ می تواند به کاهش هزینه های دسترسی اطلاعات کمک شایانی نماید. در مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات با تهیه و پردازش داده ها و ارائه اطلاعات مورد نیاز می توان نظام اطلاعاتی و پشتیبانی از سیستم های اطلاعاتی و شبکه را تدوین نمود.

## ۷- مدیریت ادغام

یکی از مباحث بسیار حساس و قابل توجه در سازمان های بزرگ و به ویژه در سازمان های هلدینگ طرح ادغام نمودن یک یا چند واحد با واحدهای دیگر است. در حقیقت مدیریت ادغام یکی از اجزای مهم و حیاتی در سازمان های هلدینگ می باشد که با برنامه ریزی ها و تصمیم گیری های استراتژیک خود می تواند به گونه ای موثر در بین واحدهای تحت پوشش در راستای ایجاد هم افزایی اقدام به تلفیق آنان نماید.

مدیریت ادغام می تواند از طریق هم افزایی و کاستن ریسک تجاری واحدهای تابعه را در جهت رسیدن به منافع مشترک سازمان مادر یاری نماید. البته در برخی از موارد به علت عدم مدیریت و همچنین عدم وجود همسوسازی و تلفیق مدیریت ها، فرهنگ ها و استراتژی ها بسیاری از ادغام ها با شکست مواجه شده اند. در بررسی های به عمل آمده مشخص شده نارضایتی کارکنان و مشتریان پس از ادغام از علت های اصلی این ناکامی ها بوده است.

## تعریف مدل کسب و کار

مدل تجاری مشخص می کند یک شرکت چگونه می تواند کسب درآمد نماید و به این منظور مشخص می کند، سازمان هلدینگ و شرکت های تابعه آن در کجای زنجیره ارزش قرار دارند. به بیان ساده مدل تجاری بین ورودی ها و خروجی های یک ستاد و صف ارتباط برقرار می کند. مرکزیت قرار گرفتن مدل تجاری نشان از اهمیت آن دارد بنابراین اگر می خواهیم بدانیم چگونه می توان ورودی های یک سازمان را به خروجی های مناسب تبدیل کرد یا چگونه می توان خروجی های یک سازمان را در جهت کنترل و نقش آفرینی ورودی های سازمان به کار گرفت، باید مدل تجاری مشخص و مدونی را برای سازمان هلدینگ و شرکت های تابعه آن طراحی نموده و آن را به درستی درک و پیاده سازی کرد.

## اجزای اصلی مدل کسب و کار

۱) **جایگاه ارزشی:** بعد از توصیف نمودن مشتری، محصول یا خدماتی که می تواند پاسخگوی مشتری باشد، جایگاه ارزشی نامیده می شود. ارزش این محصول یا خدمات از دیدگاه مشتری در تعیین این جایگاه ارزشی ملاک قرار می گیرد.

۲) **بخش بازار:** گروه مشتریان که مورد هدف قرار گرفته اند. باید توجه داشت که بخش های مختلف بازار نیازهای متفاوتی دارند. گاهی نوآوری در یک مدل تجاری تغییرات شگرفی را در بخش بازار شکوفا می کند.



۳) **ساختار زنجیره ارزش:** جایگاه فعالیت‌های سازمان مادر و شرکت‌های تابعه در زنجیره ارزش و نحوه به دست آوردن بخشی از ارزش تولید شده در این زنجیره توسط ستاد و صف، ساختار زنجیره ارزش را تشکیل می‌دهد.

۴) **تولید سود و حاشیه:** چگونه سود حاصل می‌شود؟ (از طریق فروش، اجاره، عضویت، پشتیبانی و...) ساختار هزینه‌ای چگونه است و حاشیه سود مورد نظر چگونه به دست می‌آید؟

۵) **جایگاه در شبکه ارزش:** شناسایی رقبای شرکت‌های تابعه مکمل و اثراتی که شبکه همکاری می‌تواند برای مشتریان ایجاد کند. این تعاریف جایگاه ستاد در شبکه ارزش را توصیف می‌کند.

۶) **استراتژی رقابت:** چگونه ستاد سعی می‌کند یک «مزیت رقابتی» ماندگار برای خود بسازد. این مزیت ممکن است در نوع مدیریت کردن هزینه‌ها یا همان بازار پنهان و دنج و غیرقابل دسترس توسط رقبا باشد. در هر صورت وجود این مزیت رقابتی الزامی است. [۱]

در ادامه به چند روش جهت دستیابی به یک مدل کسب و کار موفق اشاره می‌نماییم:

### تکنیک‌های کسب و کار موفق:

#### • استفاده از فناوری‌های نوین:

تجارت و روش‌های کسب و کار یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی است که با به کارگیری فناوری‌های نوین مانند فناوری اطلاعات و ارتباط به ویژه اینترنت، باعث افزایش سرعت و ارتقاء کیفیت در این حوزه گردیده است. در حال حاضر بسیاری از روش‌های سنتی کسب درآمد متحول شده و روش‌ها و ارزش‌های جدید فراوانی پا به عرصه وجود گذاشته‌اند. مدل کسب و کار یک متد انجام کسب و کار است به نحوی که توسط آن سازمان مادر بتواند شرکت‌های تابعه خود را حفظ کرده و بقای آن‌ها را تضمین و به عبارت دیگر تولید درآمد کند. این مهم می‌تواند کمک شایانی را در سازمان‌های هلدینگ به عهده بگیرد و طرفین کار یعنی ستاد و صف دائماً از روند اجرای کار، اطلاعات کاملی را بدست آورده و در سیاست گذاری استراتژی خود از آن بهره‌مند گردند. زیرا تنها تبادل اطلاعات در سازمان‌های هلدینگ می‌تواند به قوام و دوام آن کمک شایانی نماید و نبود آن اثرات جبران ناپذیری را به سازمان متحمل نماید. وجود چنین دیدگاهی در سازمان‌های هلدینگ جزو سرمایه‌های آن سازمان به حساب می‌آیند و نتایج این نوع تبادل اطلاعات می‌تواند به پویایی سازمان‌های هلدینگ در عرصه کسب و کار و در نهایت مشتری مداری کمک شایانی را نماید. در یک نگاه کلی می‌توان گفت کسب و کار به روش الکترونیکی عبارت است از کاربردی کردن کلیه سیستم‌های اطلاعاتی برای تقویت و کنترل فرآیندهای کسب و کار. در این مورد خاص می‌توان به ارزش‌های جدید حاصل از این فناوری مهم اشاره کرد:

۱- ارزش‌هایی که قبلاً هم مطرح بودند ولی بستر ارائه مناسب نداشتند مثلاً می‌توان از سهولت دستیابی به منابع مختلف یا قدرت قیمت‌گذاری مشتری در فضای اینترنتی نام برد.

۲- ارزش‌هایی که در گذشته اصلاً مطرح نبودند و تنها با ایجاد فناوری‌های جدید امکان بروز پیدا کردند که از آن جمله می‌توان امکان ارائه سفارش هر مشتری به صورت اینترنتی و یا تشکیل جوامع مجازی در راستای این کسب و کار را نام برد.

#### • توجه به نیازهای مشتری:

اینکه دقیقاً نیاز مشتری چیست و به چه چیزی احتیاج دارد. اکثر ارائه کنندگان محصول یا خدمات به دنبال فروش محصول خود و به دست آوردن سود بیشتر هستند نه اینکه مشتری چه می‌خواهد و یا چه نیازهایی دارد. نیازی نیست که بهترین محصول یا بهترین قیمت‌ها را داشته باشید، اگر بتوانید خدماتی کم نظیر ارائه کنید پیروز می‌شوید.

#### • آموزش به افراد:



در راستای دسترسی به اهداف کسب و کار و جلب رضایت‌مندی مشتریان، مسأله آموزش از ویژگی خاصی برخوردار است. زیرا از طریق آموزش، سازمان‌ها می‌توانند مسائل خود را به درستی در داخل سازمانی اشاعه داده و خود را به نحو احسن به مشتری بشناسانند. این آموزش‌ها متناسب با نقش و بخش فعالیت پرسنل متفاوت خواهد بود. کارکنان می‌توانند روش‌های برخورد با مشتری را از طریق آموزش‌های لازم فرا گرفته و آن‌ها را به کار گیرند و از خواسته‌های روحی و روانی مشتری آگاهی پیدا نماییم و از این طریق نسبت به آن عکس‌العمل مثبتی را ارائه نمایند. این موضوع را مدیران سازمان‌های هلدینگ باید همیشه در نظر داشته و به آن عمل نمایند. اما آیا پس از آموزش همه به‌خوبی هم خواهند بود؟ چرا با این‌که همه همان آموزش را دیده‌اند همه مثل هم عمل نمی‌کنند. دلایل اصلی این پرسش موارد زیر هستند:

۱- **دانش کافی:** برخی از پرسنل به دلیل این‌که فکر می‌کنند همه چیز را می‌دانند خود را مستحق شرکت در برنامه‌های آموزشی نمی‌بینند.

۲- **مهارت‌های به روز:** هر فرد باید مهارت‌های لازم در حوزه فعالیت خود را داشته باشد. برخی از کارکنان هنوز هم مهارت‌های قدیمی خود را که سال‌ها پیش آن‌ها را به کار می‌بردند، استفاده می‌کنند.

۳- **انگیزه و رویکرد مثبت:** مهم‌ترین مسئله‌ای که تفاوت بین افراد را به وجود می‌آورد رویکرد آن‌ها می‌باشد. یک شخص ممکن است دانش و مهارت کافی را نداشته باشد، اما اگر انگیزه لازم و رویکرد مثبتی داشته باشد همواره موفق است. بالعکس یک شخص ممکن است از دانش و مهارت خوبی برخوردار باشد اما انگیزه لازم را نداشته و رویکرد منفی داشته باشد. این شخص هیچگاه موفق نمی‌شود.

#### • تحقیق و توسعه:

تحقیق و توسعه یکی از مسائلی است که می‌تواند سازمان‌های هلدینگ را اثر بخش نماید مسئله تحقیق و توسعه مشکلات سازمان‌ها را در کسب و کار از این طریق مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار داده و راه‌کاری برای این منظور ارائه نماید زیرا در زنجیره تحقیق و توسعه بازار و مشتری تحقیق و توسعه از ویژگی خاصی برخوردار است.

#### استراتژی بازاریابی در هلدینگ:

##### - جمع‌آوری اطلاعات مشتریان:

به دلیل پراکندگی جغرافیایی یا ارتباط با اقشار متفاوت، جمع‌آوری اطلاعات از مشتریان نظیر سلیق، توان خرید و ... بهتر و راحت‌تر میسر می‌شود.

##### - بازاریابی هدفمند:

با جمع‌آوری اطلاعات به شکل ذکر شده در بالا، ارسال اطلاعات محصولات و خدمات برای مشتریان هدف راحت‌تر، کم هزینه‌تر بوده و در کوتاهترین زمان علاوه بر کمک به مشتری در یافتن موارد مورد نظر او با کمترین هزینه جلب مشتری خواهیم نمود.

##### - بهره‌مندی از پراکندگی جغرافیایی:

اگر سازمان هلدینگ دارای شرکت‌ها تابعه‌ای باشد که در اقسا نقاط منطقه‌ای پراکنده باشند، این شرکت‌های تابعه پتانسیل بالایی دارند تا علاوه بر برقراری ارتباط نزدیک با مشتریان مثلاً ارسال هدایا با کمترین هزینه‌های ارسال، خدمات و تریکاتی را نیز در مناسبت‌های بومی و فرهنگی آن منطقه ارائه دهند.

##### - بازاریابی مشترک:





شاید الزاماً تمامی شرکت های تابعه یک سازمان هلدینگ، خدمات و محصولات مشترکی ارائه ندهند. در این صورت استفاده از بازاریابی مشترک، در خدمات و کالاهای مشترک یا مکمل، علاوه بر کاهش هزینه های تبلیغات و بازاریابی، باعث بالابردن رضایت مشتری و افزایش ارزش آفرینی و سود بیشتر خواهد شد. که این بازاریابی مشترک می تواند شامل برگزاری سمینارهای مشترک جهت معرفی کسب و کار شرکت های تابعه نیز باشد.

## حوزه مشتریان

در فرهنگ بازار، مشتری فردی است که توانایی و استعداد خرید کالا و یا خدمتی را داشته باشد که این توانایی و استعداد به صورت توأم در فرد بروز کرده و فرآیند انتخاب و خرید انجام می پذیرد. در این فرهنگ و دیدگاه مشتری فردی هوشمند و داناست که درباره تامین نیازهای خود به خوبی مطالعه و بررسی می کند و با ارزش گذاری و در نظر گرفتن امکانات و استعداد خود به انتخاب می پردازد.

بحث مشتری مداری یعنی فهم درخواست و نیازهای مشتری است و سازمان ها با درک دقیق از آن می توانند به حرکت خود ادامه بدهند. در شرایط فعلی کشوری همچون ایران با شعار تولید کم و تنوع زیاد این هدف را در صنعت خود به کار گرفته و از ارزش افزوده ویژه ای در سطح جهانی برخوردار شده اند. لازم به ذکر است بهره مندی از علمی همچون علوم انسانی که با انسان سر و کار دارد و همچنین به کارگیری علمی همچون روانشناسی، مدیریت و بازاریابی می توان به نتایج مطلوب دست پیدا کرد. با توجه به این مطالب در سازمان های هلدینگ، چهار فرآیند انتخاب، جذب، حفظ و رشد در حوزه مشتریان حائز اهمیت می باشد. در ادامه اشاره ای به این چهار فرآیند می نماییم.

در ابتدا مشتریان هدف شناسایی شده و با برنامه ریزی مناسب با ایجاد ارزش آفرینی محصول مورد نظر، برای جلب مشتریان، یک تصویر مناسب از نام تجاری شرکت برای او خلق می شود. در مرحله بعد از طریق انتقال پیام به بازار، سایر مشتریان احتمالی شناسایی شده و تبدیل به مشتری دائم می گردند. پس از جذب مشتریان مورد نظر آنچه که مهم به نظر می رسد حفظ آنان است. بنابراین در این مرحله ضمن تضمین کیفیت کالای عرضه شده نسبت به تصحیح اشکالات موجود، اعمال شده و اقدامات مناسب برای بالا بردن سطح رضایت مندی مشتریان انجام می شود. در نهایت با شناخت کامل از مشتری، با او ارتباط لازم برقرار شده و با بالا رفتن سهم شرکت از خرید آنان، سازمان به سوی رشد و سودآوری رهنمون می گردد.

## مشتری مداری

خرید و فروش از دیر باز بین انسان ها رواج داشته است و سازمان ها بر مبنای نوع دیدگاهشان به تولید، محصولات خود را به بازار عرضه می کردند. با توجه به نبود رقابت ویژه این نوع تولید و عرضه مورد استقبال قرار می گرفت ولیکن با گذشت زمان و ابتکار بیشتر، تولیدات متنوعی به بازار عرضه گردید و کم کم خواستگاه مشتری هم مورد نظر قرار گرفت و نوع تولید برای صاحبان صنایع مشخص گردید. زیرا مشتری دیگر مشتری قبلی نبوده و با توجه به تعدد کالاهای تولید شده تنوع گرا شده بود. در نتیجه سازمان هایی که می توانستند به این تنوع طلبی پاسخ مثبت بدهند باقی مانده و در غیر این صورت از چرخه کسب و کار خارج می شدند.

رضایت مشتری احساس مثبتی است که در هر فرد پس از استفاده از کالا یا دریافت خدمات ایجاد می شود. این احساس رضایت از تقابل انتظارات مشتری و عملکرد عرضه کننده بوجود می آید. حداقل اثراتی که رضایت مندی مشتریان می تواند در پی داشته باشد شامل سه مورد زیر است:

- ۱- تکرار خرید مشتری راضی در مورد کالاهای روزمره.
- ۲- خرید کالای جدید از جانب مشتری با صرف کمترین هزینه تبلیغات.
- ۳- خرید کالا یا درخواست خدمات از جانب مشتریان جدیدی که توسط مشتریان راضی معرفی شده اند.



## فرصتهایی برای نگهداری مشتریان:

- ۱- **روش های ملموس:** این روش مستلزم صرف است. به عنوان مثال هنگامی که یک هدیه تبلیغاتی را برای مشتری ارسال می کنید یا در خرید یکی از محصولات در روز تولد تخفیف ویژه ای می دهید.
  - ۲- **روش های غیر ملموس:** معمولاً این روش نیاز به صرف هزینه آنچنانی ندارد. با صرف مقداری زمان و هماهنگی قابل پیاده سازی است. مثلاً ارسال پیام تبریک در روز تولد یا ازدواج مشتریان.
- متأسفانه بسیاری از صاحبان کسب و کار به فکر رقیبان خود هستند و این اشتباه بزرگی است. در صورتی که اساس کسب و کارت باید بر پایه مطالبات مشتریان باشد. همیشه این موضوع را مدنظر داشته باشیم که تعداد بسیاری از مشتریانی که از دست می روند به دلیل بی تفاوتی کارکنان است.

## شناسایی انتظارات مشتریان

شناسایی انتظارات مشتریان جز با ارتباط و دریافت دیدگاه های آنان میسر نیست. این امر بر عهده واحد روابط عمومی ستاد یا شرکت های تابعه است که از تکنیک های آماری نظیر روش تلفنی، روش پستی، روش حضوری بهره گرفته و دیدگاه های مخاطبین را در خصوص عملکرد سازمان یا شرکت های تابعه آن پی جویی نماید. اما وظیفه اساسی ای که توجه کارشناسان و مدیران روابط عمومی را نسبت به آن می طلبد، آن است که شناسایی انتظارات مشتریان باید به روز باشد زیرا عواملی چون؛ بهبود فرآیندها، ظهور تکنولوژی نوین، تغییر در اولویت های مشتریان، ارتقای کیفیت خدمات فراهم شده توسط رقبا؛ باعث می شود تا انتظارات مشتریان در طی زمان تغییر یابد.

## مدیریت انتظارات مشتری

یکی از مسائل و مشکلاتی که برخی از سازمان ها با آن درگیر می شوند تبلیغات نابجا، مبالغه و گزافه گویی است که باعث ارتقای بدون دلیل سطح انتظارات مشتریان می شوند، این مسأله باعث می شود که مشتریان دچار بدبینی شده و احساس ناراضی در آنان رشد کند که جبران این چنین خسارتی تقریباً ناممکن است و هزینه و وقت زیادی را می طلبد که آخرین پیامد آن از دست دادن مشتری است. سازمان و شرکت ها از طریق کانال های ارتباطی و پیام هایی که از طریق فروشندگان به مخاطبان منتقل می گردد، در شکل گیری سطح انتظارات مشتریان نقش بسزایی را ایفا می کنند. با بیان نقاط مثبت و امتیازات رقابتی کالا یا خدمات، می توان سطح انتظارات مخاطبان را کنترل و مدیریت نمود، و از ارتقای بی مورد آن جلوگیری نمود.

## مدیریت مشتری مداری

اغلب مدیران در مورد آنچه باید برای مشتریان خود تولید کنند در اشتباه هستند. در نگرش سنتی، کسب و کار، فرایند خرید و فروش کالا و خدمات در مقابل پول تلقی می شود، ولی این تغییر تدریجاً کارایی خود را در پشتیبانی از رویکردهای جدید مدیریتی از دست داده است. طی دهه گذشته، در سایه رویکردهای جدید مدیریتی که در آن حدی برای مشتری مداری وجود ندارد؛ یک تغییر اساسی در مفهوم کسب و کار پدید آمده است. در بستر این مفهوم، فرایند اصلی کسب و کار تولید ارزش است که در مقابل رضایت و وفاداری به مشتری فروخته می شود و تبادل کالا با پول تنها محملی نمادین برای این فرآیند به شمار می آید. مشتری امروز پول خود را برای فرآورده شما نمی پردازد، بلکه آنچه او متقاضی و مستحق دریافت آن است، ارزشی است که از دریافت کالا و یا خدمات مورد نظر نصیب وی می گردد. در مقابل، آنچه تولید کننده کالا و خدمات برای فرآورده خود دریافت می کند، رضایت و وفاداری مشتری است و میزان پول دریافتی صرفاً شاخصی برای نشان دادن میزان اعتماد مشتری به حساب می آید. واحدهای کسب و کار در فضای رقابتی شدید، تنها در پناه این اعتماد و وفاداری است که امکان ادامه بقا و رشد می یابند.





## نتیجه:

سازمان‌های هلدینگ علاوه بر درک عمیق از شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی هر جامعه، باید توجه خاص و ویژه‌ای در مطالعه و انتخاب استراتژی راهبردی خود داشته باشند. زیرا هدایت موفق شرکت‌های هلدینگ جز با اتخاذ استراتژی مناسب در حوزه کسب و کار و استفاده از تجارب کلیه مدیران واحدهای تابعه میسر نمی‌باشد. ارتقاء کیفی محصولات و خدمات و نیز استفاده از تکنولوژی‌های نوین در امر بازاریابی و کسب و کار از جمله موارد قابل توجه مدیران شرکت‌های مادر در برنامه‌ریزی بدون جهت رشد روز افزون کسب و کار شرکت‌های تابعه می‌باشد. در دنیای رقابتی امروز اهمیت مشتری به حدی فرا رفته است که مشتری‌مداری و بازاریابی به علمی نو و تخصصی تبدیل گشته است. از این رو مباحثی چون مدیریت مشتری‌مداری و نیز مدیریت اخلاق نیاز به آموزش کارکنان را امری اجتناب ناپذیر کرده است. از این رو تحقیق در مورد نیازهای مشتری و همین‌طور ابتکار در نگهداری مشتری تبدیل به امری حیاتی برای شرکت‌ها به ویژه سازمان‌های هلدینگ شده است. نگاه با احترام به مشتری و نیازهای او و نیز حفظ منافع مشتری در کنار پیشبرد منافع سازمانی، باعث به وجود آمدن تقابلی دو طرفه به صورت بُرد بُرد بین منافع مشتری و سازمان خواهد بود. استمرار این تقابل علاوه بر بهبود روند مشتری‌مداری در نهایت باعث بروز سلامت اقتصادی در جامعه خواهد شد.

## منابع:

- [۱] زنده دل، بابک؛ زاهدی قاسمیان، یاسر؛ "فرآیندهای استراتژیک در سازمان‌های هلدینگ"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۲، تیر ۱۳۸۶
- [۲] بلانچارد، کن؛ راندولف، آلن؛ گریزر، پیتر؛ رشوند، زهره (مترجم)؛ **کار تیمی برتر** (چاپ اول)، انتشارات مهرگان دانش، سال ۱۳۸۷
- [۳] ماتسوشیتا، کونوسکه؛ طوسی، محمد علی (مترجم)؛ **نخست انسان سپس کالا (عامل انسانی در کسب و کار)**، انتشارات انجمن مدیران صنایع، تابستان ۱۳۷۷
- [۴] دادگران، سید محمد؛ **مبانی ارتباطات جمعی** (چاپ اول)، انتشارات فیروزه، سال ۱۳۷۴
- [۵] اتابکی، محسن؛ **راهبری سازمان‌های هلدینگ**، انتشارات پیام، چاپ اول، ۱۳۸۴
- [۶] صنایعی، علی؛ **اصول بازاریابی و مدیریت بازار**، نشر پرسش، زمستان ۱۳۷۴
- [۷] بلانچارد، کن؛ رمضانی، بهزاد (مترجم)؛ **قدرت مدیریت اخلاقی** (چاپ اول)، نشر اوحدی، سال ۱۳۷۶



## The Impact of Business Strategy on the Progress of CRM in Holding Organizations

Mission, strategy and business in holding organizations

Dastmalchi Saeid<sup>1</sup>, Vezvae Saeid<sup>2</sup>, Gholizadeh Reza<sup>3</sup>, Sayadi Hengameh<sup>4</sup>

### Abstract

In our living world, survival and stability of the progressive organizations are related to their performance in business. The issue of business, primarily, guarantees their protection, reinforcement and growth. It is better for the organizations to achieve the best result via a particular objective strategy so that the planned, programmed and organized innovations and novelties by the holding organizations are gained. Accordingly, the holding organizations specify the perspective of their strategies and objectives by analyzing their structure and surveying the effect of CRM and its impact on the process of business in a way that they can be able to move according to them.

In this paper, it is attempted to study the role of holding organizations from the vantage point of CRM, using those results to prove that holding organizations would better utilize which position and which competitive objective to gain the progress of their goals in business.

Key words: strategy, business, holding organizations, CRM