

## تعریف دقیق مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM چیست؟

تعریف مدیریت ارتباط با مشتری

عبارت مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM از اوایل دهه نود میلادی وارد حوزه مدیریت و بازاریابی شده است.

ظاهراً اصطلاح سی آر ام یا مدیریت ارتباط با مشتری از زمانی که توماس سیبل، مدیر و مالک Siebel Systems عنوان «مدیریت ارتباط با مشتری» را در مورد نرم افزار تولیدی خود به کار برد، به تدریج در ادبیات مدیریت و بازاریابی رایج شد (منبع).

هنوز در مورد تعریف مدیریت ارتباط با مشتری یا Customer Relationship Management، اتفاق نظری وجود ندارد.

بسیاری از شرکتهای فعال در حوزه تکنولوژی اطلاعات، CRM یا مدیریت ارتباط با مشتری را مجموعه نرم افزارها یا خدماتی میدانند که به اتوماسیون بازاریابی، فروش و خدمات کمک می کند؛ CRM با این تعریف، تا حد زیادی به حوزه ی تکنولوژی نزدیک می شود.

بخش دیگری از فعالان حوزه مدیریت، تاکید دارند که CRM نگرشی با تاکید بر ایجاد، حفظ و توسعه و تعمیق رابطه با مشتریان است.

در این نگرش، ممکن است از تکنولوژیهای روز استفاده بشود یا نشود. حتی کتابهایی در حوزه CRM وجود دارند که برای تاکید به جنبه های مدیریتی در مدیریت ارتباط با مشتری، هیچگونه اشاره جدی به امکان استفاده از تکنولوژی در این حوزه نکرده اند.

این افراد، تعریف سابقه ی تاریخی CRM و مدیریت ارتباط با مشتری را با جملات پیتر دراگر آغاز میکنند: هدف هر کسب و کاری، ایجاد و نگه داشتن مشتری است.

این نوع از بحثها در حدی جدی است که بسیاری از کتابهای حوزه مدیریت ارتباط با مشتری، برای تاکید بر میانه رو بودن، چنین عناوینی را در توضیحات خود به کار می برند: CRM – A Balanced Approach یا مدیریت ارتباط با مشتری با نگاهی متوازن و توجه همزمان به جنبه های مدیریتی و جنبه های تکنولوژیک.

اجازه دهید برخی از متداول ترین تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM را با هم مرور کنیم:

✓ تعریف مدیریت ارتباط با مشتری از دیدگاه توماس سیبل

توماس سیبل که قبلا هم از او نام بردیم میگوید:

مدیریت ارتباط با مشتری، راهی برای تشخیص و تعیین هویت مشتریان، جذب و نگهداری آنان است.

✓ تعریف مدیریت ارتباط با مشتری از دیدگاه مایکروسافت

مایکروسافت در تعریف خود کمی طعم تکنولوژی را وارد کرده و توضیح میدهد که:

مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM، نرم افزاری است که با هدف اتوماسیون فعالیتهای فروش و بازاریابی و نیز مدیریت فعالیتهای مرتبط با فروش و خدمات در داخل یک سازمان مورد استفاده قرار میگیرد.

✓ تعریف مدیریت ارتباط با مشتری از دیدگاه شرکت گارتنر

شرکت گارتنر که از غولهای تحقیقاتی حوزه فن آوری اطلاعات است، CRM را کاملا مستقل از بستر نرم افزاری آن و به صورت زیر تعریف میکند:

CRM یا مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی کلان برای تمام کسب و کار است که با هدف بهینه کردن سود، درآمد و رضایت مشتریان به کار گرفته میشود و برای محقق کردن این هدف، همه ی فعالیتهای کسب و کار را حول گروه های مختلف مشتریان سامان میدهد و میکوشد رفتارهایی را در کسب و کار ایجاد کرده و توسعه دهد که نهایتا به رضایت بیشتر مشتریان منتهی شود.

✓ تعریف مدیریت ارتباط با مشتری از دیدگاه سایت CIO

سایت CIO که مطالب و مقالات آن در حوزه تکنولوژی و مدیریت ارتباط با مشتری، شناخته شده است و در رسانه های مختلف هم بازنشر میشود، مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM را چنین تعریف میکند:

مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM یک استراتژی برای شناخت بهتر نیازها و رفتار مشتریان با هدف توسعه و استحکام بیشتر روابط با آنان است.

✓ تعریف شرکت Salesforce

شرکت Salesforce هم تعریف تقریبا مشابهی را مطرح میکند:

مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM یک استراتژی برای مدیریت تمام رابطه ها و تعاملات یک شرکت با مشتریان بالقوه و مشتریان فعلی آن است و کمک میکند که سوددهی کسب و کار افزایش یابد.

فرانسیس باتل که از بزرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری است، به جای بحث بر سر تعاریف CRM توضیحات جالب و آموزنده ای دارد که آنها را با هم میخوانیم:

CRM تعریف مشخصی ندارد. هر کسی آن را به شکلی تعریف کرده است. حتی بر سر اینکه CRM مخفف چیست هم قطعیت کامل وجود ندارد و بعضی ها آن را مخفف Customer Relationship Marketing میدانند. اما چیزی که مهم تر است این است که مدیریت ارتباط با مشتری به چهار شکل کاملاً متفاوت مورد توجه قرار گرفته است: استراتژیک، عملیاتی، تحلیلی و تعاملی.

در نگاه استراتژیک به مدیریت ارتباط با مشتری، CRM یک استراتژی محوری و کلیدی در کسب و کار است و قرار است مشتریان سودده را جذب کسب و کار کرده و آنها را برای ما حفظ کند. در نگاه عملیاتی به مدیریت ارتباط با مشتری، هر فرایندی که به نوعی با مشتری مرتبط است، با استفاده از سیستمهای نرم افزاری، میتوان گفت

هر واحد تجاری جهت تقویت ثبات خود در بازار، بر روابط بلندمدت با مشتریان تأکید دارد. در حال حاضر انتظارات مشتری نه تنها محدود به دریافت بهترین محصولات و خدمات است، بلکه آنها نیاز به یک تجارت چهره‌به‌چهره دارند که در آن خواستار پاسخگویی به تقاضای خود در سریع‌ترین زمان ممکن هستند.

مدیریت ارتباط با مشتری یک مفهوم یا استراتژی دقیق برای تقویت روابط با مشتریان و در عین حال کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری و سودآوری در تجارت است. یک سیستم CRM ایده‌آل، مجموعه‌ای متمرکز از تمام منابع داده یک سازمان است و یک دیدگاه اتمیستی (جزئی) زمان واقعی از اطلاعات مشتری را فراهم می‌کند. یک سیستم CRM، گسترده و قابل توجه است اما می‌تواند برای تجارت‌های کوچک و همچنین شرکت‌های بزرگ به‌عنوان هدف اصلی برای کمک به مشتریان، کارآمد باشد.

معمولاً یک سازمان شامل بخش‌های مختلفی است که عمدتاً به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به اطلاعات مشتری دسترسی دارند. یک سیستم CRM این اطلاعات را به‌طور مرکزی جمع‌آوری می‌کند، آن را بررسی می‌کند و سپس آن را در همه بخش‌ها در دسترس قرار می‌دهد.

به‌عنوان مثال یک سیستم مرکزی تماس بین‌المللی که از یک ابزار CRM به نام «XYZ» استفاده می‌کند، با یک تلفن و یک سیستم رایانه‌ای یا لپ‌تاپ ادغام شده است. در حال حاضر این سیستم به‌طور خودکار تماس مشتری را تشخیص می‌دهد. قبل از پاسخگویی به تلفن، سیستم CRM اطلاعات مشتری را بر روی صفحه

رایانه یا لپ‌تاپ نشان می‌دهد و همچنین فرصت‌های تجاری ممکن را برای آن مشتری خاص، خریدها یا سفارش‌های قبلی مشتری و احتمال خرید وی در آینده را نیز به نمایش می‌گذارد. علاوه بر همه این موارد، محصولات مناسب برای مشتری را نیز نشان می‌دهد. برای بخش مالی ممکن است اطلاعات مربوط به موجودی فعلی را نشان دهد و برای بخش حسابداری اطلاعاتی را درباره خریدهای اخیر توسط مشتری منتشر می‌کند. تمامی این داده‌ها در پایگاه داده CRM ذخیره می‌شوند و در صورت نیاز، در دسترس هستند.

با توجه به این مثال، سیستم CRM یک پلتفرم تعریف شده مناسب را برای همه واحدهای تجاری جهت تعامل با مشتریان خود فراهم می‌کند و تمام نیازها و خواسته‌های آنها را برای ایجاد ارتباط بلندمدت به صورت مؤثر فراهم می‌کند.

این نوع ارتباط با مشتریان پیچیده است و مدیریت آن آسان نیست و به چگونگی اجرا یا یکپارچگی سیستم CRM به طور سیستماتیک و انعطاف‌پذیر بستگی دارد. اما در هنگام اجرا، به بهترین نحو در برخورد با مشتریان عمل می‌کند. به نوبه خود، رضایت و وفاداری مشتری باعث پیوند بهتر با تأمین‌کننده و در نتیجه افزایش تجارت می‌شود.

سیستم CRM نه تنها برای برخورد با مشتریان موجود بلکه برای دستیابی به مشتریان جدید نیز مفید است. این فرآیند با شناسایی یک مشتری و حفظ تمام جزئیات مربوط به سیستم CRM آغاز می‌شود که «فرصت تجارت» نیز نامیده می‌شود. سپس نمایندگان فروش با پیگیری دقیق مشتری‌ها و انعقاد معامله، تلاش می‌کنند تا تجارت را با مشتری‌ها آغاز کنند.

استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری چشم‌انداز جدیدی به تمام تأمین‌کنندگان و مشتریان داده است تا تجارت را تحت روابط قابل پیش‌بینی، با برآورده ساختن نیازهای متقابل خرید و فروش حفظ کنند.

مشتری‌مداری در ادبیات امروز مدیریت، یک واژه‌ی کهنه و مستعمل است.

آن قدر آن را به کار برده‌ایم که از گفتن و شنیدنش حس چندان خوبی در ما ایجاد نمی‌شود.

حرف‌هایی هم که در ادامه می‌خوانیم، حرف‌های تازه‌ای نیستند.

بعید است جمله‌ای در میانه‌ی آنها باشد که آن را قبول نداشته باشیم و تجربه نکرده باشیم.

اما برای اینکه درس مدیریت ارتباط با مشتری را به بهترین شکل ممکن درک کنیم، پیشنهاد ما این است که تک تک جمله‌ها را با دقت بخوانید.

بعد از هر جمله کمی صبر کنید. سپس به سراغ خواندن جمله‌ی بعد بروید.

اگر این جمله‌های ساده، واضح، تکراری، اما مهم را همیشه در ذهن داشته باشید، حتی وقتی مشغول یادگیری استراتژی یا بازاریابی یا برندسازی و مدل ذهنی هستید، هم‌زمان درک شما از بحث مشتری‌مداری نیز عمیق‌تر خواهد شد.

## انواع مدل‌های CRM | مدل مدیریت ارتباط با مشتری IDIC

مدل IDIC - یکی از شناخته‌شده‌ترین انواع مدل‌های CRM

به فرض این‌که فلسفه و مبانی فکری مدیریت ارتباط با مشتری را پذیرفته‌ایم، اکنون این سوال مطرح می‌شود که برای پیاده‌سازی سیستم CRM دقیقاً باید چگونه عمل کنیم؟

به بیان دیگر، طراحی و پیاده‌سازی CRM از کجا آغاز می‌شود و چه مراحل و بخش‌هایی دارد؟

برای استقرار و به‌کارگیری سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، مدل‌های مختلفی وجود دارد که در میان آن‌ها سه مدل زیر از سایر مدل‌ها بیشتر شناخته شده‌اند و مورد استفاده قرار می‌گیرند:

مدل ارتباط با مشتری IDIC

مدل ارتباط با مشتری QCi

مدل زنجیره ارزش CRM

ما در درس مدیریت ارتباط با مشتری، پیش از دو مدل دیگر، به سراغ مدل IDIC می‌رویم. زیرا از یک‌سو IDIC از سایر مدل‌های CRM ساده‌تر است و از سوی دیگر، پس از شناختن آن، درک سایر مدل‌ها ساده‌تر خواهد بود.

مدل IDIC توسط آقای پپرز (Don Peppers) و خانم راجرز (Martha Rogers) طراحی و مطرح شده است.

پپرز و راجرز کتاب‌ها و مقالات معتبری در زمینه‌ی CRM دارند و به‌علت سال‌ها تجربه‌ی ارائه‌ی خدمات مشاوره در این حوزه، در سطح جهانی بسیار شناخته‌شده هستند و ما هم توضیحات خود این دو نفر را در کتاب‌شان، معیار تعریف مدل IDIC قرار داده‌ایم (+).

عبارت IDIC از حرف اول این چهار کلمه‌ی زیر اقتباس شده است:

آشنایی با انواع مدل های CRM و مدیریت ارتباط با مشتری - مدل IDIC مخفف چیست؟

Identify به معنای شناختن مشتری و تلاش برای درک او است.

Differentiate به معنای دسته بندی مشتریان و برآورد ارزش هر دسته از آنهاست.

Interact در این مدل به مفهوم تعامل با هر یک از مشتریان به کار می‌رود.

Customize هم به اختصاصی کردن رابطه با هر یک از مشتریان اشاره دارد.

در ادامه هر یک از چهار المان مدل فوق را با جزئیات بیشتر بررسی می‌کنیم:

## دو نکته درباره‌ی مدل IDIC

نکته‌ی اول این است که پیروز و راجرز، چهار المان این مدل را به صورت کاملاً دقیق و شفاف و با مرزبندی مشخص تعریف نکرده‌اند.

به عبارت دیگر، تعریف دقیق و تعیین مصداق‌های هر سطح را به مدیران کسب و کار و طراحان سیستم CRM واگذار کرده‌اند.

به عنوان مثال، ممکن است شما موردی را از جنس Customize شدن (عرضه‌ی سفارشی) در نظر بگیرید؛ اما کسب و کار دیگری ماهیت آن را به ثبت سابقه (بخش Interaction) ربط بدهد.

نکته‌ی دوم این است که پیروز و راجرز، اصرار ندارند که این چهار مرحله دقیقاً به همان ترتیب IDIC مورد استفاده قرار گیرند.

آنها اشاره می‌کنند که در برخی کسب و کارها، ممکن است ترتیب این موارد را تغییر دهید.

به عنوان مثال، ممکن است با توجه به امکان سفارشی کردن محصول به تدریج، شناخت از مشتری را به دست آورید.

یا این که در ابتدا وارد فاز Differentiation (طبقه‌بندی ارزشی) نشوید و در ادامه‌ی رابطه با مشتری، بر اساس مکالمه‌ها و تعامل‌هایی که با او دارید به تدریج ارزش مشتری را برآورد کنید.

از میان انواع مدل های CRM، مدل IDIC ادعا نمی کند که به صورت بسیار قطعی و مکانیکی، گام به گام طراحی یک سیستم مدیریت ارتباط با مشتری را پیش روی شما قرار می دهد.

اما این مدل کمک می کند نگاه جامع تری به CRM داشته باشید و بخش های مهم آن، از چشم تان دور نماند.

## مدیریت ارتباط با مشتری و NPS

فرض کنید از هر یک از مشتریان خود بپرسید: «آیا شما حاضر هستید ما را به فرد یا سازمان دیگری معرفی کنید؟». همینطور فرض کنید که آنها در پاسخ بتوانند عددی بین صفر تا ده را مشخص کنند. عدد صفر به معنای این است که چنین تمایلی وجود ندارد و بالاتر رفتن عدد، به معنای وجود تمایل است. عدد ده نشان می دهد که پاسخ دهنده قطعاً حاضر است شما را به دیگران معرفی نماید.

حالا فرض کنید کسانی را که به سوال شما نمره ی ۹ یا ۱۰ داده اند، «ترویج کننده یا Promoter» بنامیم. به کسانی که نمره ۷ یا ۸ داده اند، «منفعل یا Passive» بگوییم.

کسانی که بین صفر تا شش نمره داده اند را هم «دفع کننده یا Detractor» نام گذاری کنیم.

شاخص خالص ترویج کننده - مدیریت ارتباط با مشتری - گروه نرم افزار مدیریت با مشتری دیدار

حالا کافی است درصد مشتریان راضی و ترویج کننده را در نظر بگیریم و درصد مشتریان ناراضی و دفع کننده را از آن کسر کنیم. به آنچه باقی می ماند، شاخص خالص ترویج کنندگان یا Net Promoter Score یا NPS گفته می شود.

در مقالات مدیریتی فارسی، گاهی اوقات شاخص خالص ترویج کنندگان را به اشتباه، شاخص وفاداری ترجمه می کنند. در حالی که یک مشتری ممکن است به یک برند یا محصول وفادار باشد، اما تمایلی به معرفی محصول یا خدمت به دیگران نداشته باشد (آیا تا به حال شده که رستوران خلوت و دنجی را پیدا کنید و قرارهای خصوصی خود را آنجا بگذارید، اما ترجیح دهید به دیگران نگویید، تا آنها همیشه برای خودتان امن و خلوت بماند؟!)

این شاخص اولین بار توسط فرد رایش هلد مطرح شد و در سال ۲۰۰۳ نشریه هاروارد بیزینس ریو، مقاله‌ای از رایش هلد را تحت عنوان «عددی که باید رشد کند» را در معرفی این شاخص منتشر کرد. پیشنهاد مطرح شده در مقاله، این بود که این شاخص (که به صورت تئوریک می‌تواند بین منفی صد و مثبت صد متغیر باشد) باید مثبت باشد و عالی خواهد بود اگر مقدار آن بیشتر از پنجاه باشد.

پایان مقاله رایش هلد در Harvard Business Review چنین است:

ایجاد مشتریان ترویج کننده بیشتر و کاهش مشتریان ناراضی و دفع کنند، مسیر پایدار و سودده رشد کسب و کار است.

همه سازمان باید به طور شفاف، از مقدار عددی شاخص NPS مطلع باشد. این تنها عددی است که باید به رشد آن فکر کرد: شاخصی ساده اما محکم.

فیلپس، جنرال الکتریک و فروشگاه‌های زنجیره‌ای اپل، از جمله شرکت‌هایی هستند که این شاخص را به صورت منظم اندازه گیری می‌کنند.

سالها، باور بر این بود که این شاخص به صورت مستقیم، می‌تواند بهترین پیش‌بینی کننده میزان رشد یک شرکت باشد. امروز برخی محققان دانشگاهی، معتقدند که نمی‌توان به طور صد در صد گفت که این شاخص «قطعاً بهترین شاخص پیش‌بینی رشد» است و هیچ شاخص بهتری نمی‌تواند وجود داشته باشد.

با این وجود، استقبال شرکت‌های بزرگ بین‌المللی از این شاخص و اندازه‌گیری و ثبت دائمی آن، نشان می‌دهد که هنوز شاخص دیگری که بتواند با این قطعیت مورد استفاده و استناد قرار بگیرد و کسب و کارها به آن اعتماد کنند، مورد توافق نیست.