

مشتریانمان را بشناسیم

خلاصه: مدیریت روابط مشتری یا CRM، چالش بزرگی برای تمامی شرکتها در صنایع مختلف است. مقاله‌ی حاضر، روش‌های چهار برنده‌ی بزرگ در زمینه‌ی جمع‌آوری و استخراج داده‌های مشتریان به منظور کسب ارزش واقعی راه، به اختصار ارائه می‌دهد. آیا واقعاً بهتر نبود چنانچه تنها یک بار، یکی از خدمه‌های شرکت‌های مطمئن هواپیمایی بابت گم شدن بار یا چمدان شما و یا به خاطر تأخیر در پرواز، عذرخواهی خالصانه و بی‌پیرایه‌ای را به شما تقدیم می‌کردند؟ چنانچه با خطوط هواپیمایی Continental و با سرویس first class پرواز کنید، در صورت وقوع چنین مواردی، حتماً از شما عذرخواهی به عمل خواهد آمد.

از سال ۲۰۰۱، بخش حمل و نقل مستقر در Houston با توجه به نظرات و پیشنهادهای مشتریان، در حال ارتقای گزارش‌های مربوط به پروازها است. این گزارش‌ها درست پیش از پرواز با تمامی جزئیات مربوط به مسافران آن پرواز، به مهمانداران ارائه می‌شود. به عنوان مثال، علاوه بر این که مشخص می‌شود که هر مسافری چه نوع غذایی را دوست دارد و در پروازهای قبل چه چیزی سفارش داده است، گزارش‌های تفصیلی مشتریان مهم و تک تک جزئیات مربوط به هر یک را نیز نشان می‌دهد. برای نمونه، آیا در پروازهای اخیر، با مشکل گم شدن بار یا تأخیر در پرواز مواجه بوده‌اند یا خیر. به کمک این اطلاعات، مهمانداران می‌توانند در طول پرواز به مسافران نزدیکتر شده و مثلاً برای پروازهای پیشین بابت هر نوع مشکلی که برایشان به وجود آمده بوده است تک به تک و رو در رو عذرخواهی کنند.

چنین سرویس‌های اختصاصی با سطح ارتباط بالا به طور حتم باعث افزایش درجه‌ی وفاداری مشتری می‌شود و به خصوص در میان مشتریان دایمی و ارزشمند این خط هوایی در نهایت منتج به سود شرکت خواهد بود. شرکت Continental مشتریان را از جنبه‌ی میزان منفعت‌زایی، به گروه‌های مختلف طبقه‌بندی می‌کند: این خط هوایی از زمان استقرار سیستم جدید خود، درآمد حاصله از هر مشتری با ارزش را که بالغ بر ۴۰۰/۰۰۰ مشتری است، ۲۰۰ دلار و بابت هر مشتری سودآور که ۳۵/۰۰۰ نفر هستند، ۸۰۰ دلار گزارش کرده است و این موفقیت، ثمره‌ی اراییه‌ی سرویس بهتر بوده است. از اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰، شرکتها در تلاش برای نوسازی و ارتقای داده‌های مربوط به مشتریان و معاملات تجاری‌شان بوده‌اند. آن‌ها به ارزش این داده‌ها واقف هستند، اما واقعاً نمی‌دانند که چگونه این اطلاعات و داده‌ها را به صورت مؤثر و کارا استخراج و بهره‌برداری کنند. تلاش‌های بسیار این شرکتها معمولاً مشتمل است بر ساخت پایگاه‌های عظیم اطلاعاتی، صرف میلیون‌ها دلار برای سیستم‌های CRM و تغییرات طاقت فرسایی که مربوط به ابتکارات و خلاقیت‌های مدیریتی می‌شود که البته در اغلب موارد این نتایج خیلی درخشان نیستند. چهار شرکتی که امسال برنده‌ی جایزه‌ی Enterprise value Award شده‌اند، روش‌هایی را برای استخراج و بهره‌برداری مؤثر از داده‌های تجاری و مشتریان پیدا کرده‌اند که به مزایای شرکت افزوده شده است. خدمات مدیریت آکادمیک یا Academic Management Services (AMS) که عرضه‌کننده‌ی وام‌های دانشجویی است و توسط Sallie Mae در نوامبر ۲۰۰۳ پایه‌گذاری شده است، در اوایل سال ۲۰۰۱ کسب و کار خود را از طریق توسعه و بسط رابطی (Interface) برای سیستم‌های اطلاعاتی محصولات و مشتریان گوناگون به سوی بازار وام‌های مختلط پرسود، توسعه داده است.

شرکت کاریابی Korn/Ferry International، کسب و کار ارزیابی و تعیین سطح مدیریت را که متخصص ارزیابی استعداد مدیران اجرایی و همچنین کار تحقیقات اجرایی است، به وسیله‌ی ایجاد سیستمی که فرآیندهای کاملاً خصوصی شرکت را برای

درجه بندی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های راهبردی مدیران و معاونان اجرایی خودکار می‌ساخته، حفظ کرده است. هر دو خط هوایی Continental و فروشگاه تعاونی Ace Hardware یک پایگاه داده‌های بازرگانی (Enterprise Data Warehouse) تشکیل داده‌اند که سطح وفاداری مشتری را از طریق عملیات بازاریابی هدف گذاری شده‌ی کارتر و مؤثرتر ارتقا داده است. ضمن اینکه سودآوری نیز از طریق ساختارهای قیمت گذاری قویتر، افزایش یافته است. درآمد هر یک از این شرکت‌ها از ساخت سیستم‌های بالا بوده است: هر دو شرکت مذکور، چندین میلیون صرف این پایگاه‌های اطلاعات کرده‌اند. اگر این سیستم ابداعی شرکت Korn/Ferry به طور مؤثر عمل نمی‌کرد، هم اعتبار و هم سهم بازار را از دست می‌دادند، زیرا وقت و هزینه‌ی بسیاری برای این سیستم صرف کرده بودند.

اگر چه مؤسسه‌ی AMS یک سرمایه‌ی اولیه‌ی ۵۰۰/۳۱۱ دلاری را تنها برای تجهیز رابط‌ها و زیرساخت‌های لازم سیستم CRM خود پرداخت کرده است، اما در عین حال وجوه بیشتری را برای ساخت یک مرکز Call center که تماماً وابسته به ICE بوده، صرف کرده است. اثربخشی و موفقیت این شرکت‌ها ناشی بوده است از این که آن‌ها در ابتدا نیازها و اهداف کسب و کار خود را تجزیه و تحلیل کرده‌اند و سپس فرآیندها و پروسه‌های تجاری- بازرگانی موجود را به منظور اخذ مزایای داده‌ها و اطلاعات در دسترس، مهندسی مجدد کرده و دست آخر تکنولوژی را در جایی استفاده کرده‌اند و در مسیری قرار داده‌اند تا هم برای استفاده و پشتیبانی نیازهای کاربران آسان باشد و هم برای اهداف شرکت.

● نیازهای کسب و کار خود را تجزیه و تحلیل کنید

تمامی تلاش این شرکت‌ها برای استخراج و استفاده از ارزش اطلاعات و داده‌های مشتریان به وسیله‌ی ابداعات سازمانی استراتژیک پشتیبانی می‌شود. آن‌ها ابتدا نیازهای کسب و کار خود را شناسایی کرده و سپس سیستم‌های خود را گسترش داده‌اند. شرکت Ace Hardware تشخیص داده است که به منظور رقابت با فروشگاه‌های خرده‌فروشی بزرگ و تعاونی‌های دیگری نظیر Do it Best و TruServ، می‌باید که هر چه بیشتر و بیشتر بر روی خرده‌فروش‌ها و مشتریان جزء تمرکز می‌کرده است. از آن جایی که این شرکت بیش از حد بر جنبه‌ی عمده‌فروشی در کار خود تأکید می‌کرده، طبیعتاً از عملکردهای خرده‌فروشی خود هیچ تصور و درکی نداشته است. شرکت Ace به پایگاه داده‌ها به عنوان روشی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های مکان‌فروشی (Point of Sale) از فروشگاه‌ها می‌نگریسته است. چالشی که این شرکت با آن مواجه بوده، متقاعد کردن یاورانش (یا فروشگاه‌هایی که با این شرکت کار می‌کرده‌اند) برای شرکت در تسهیم اطلاعات pos بوده است. به این معنی که کلیه‌ی اطلاعات مشتریان را ثبت کرده و در اختیار شرکت قرار دهند.

از سوی دیگر، در شرکت AMS، مدیران اجرایی شرکت، روند کاهش نرخ بهره در سال ۲۰۰۰ را به عنوان فرصتی برای بسط سهم بازار شرکت از طریق ورود به بازار وام‌های مختلط دانسته‌اند. این شرکت به روشی نیاز داشته تا بتواند از میان مشتریان موجود، کاندیداهای واجد شرایط را برای اعطای وام، شناسایی کند و همچنین برای کمک به پشتیبانی کسب و کار جدیدش، نیازمند ایجاد یک سیستم Call service بوده است. John Mariono، مدیر انفورماتیک شرکت AMS و دو همکارش پیشنهاد داده‌اند که رابطی را برای ۶ سیستم External, Internal, پیاده کنند تا نماینده‌ها در call center ها امکان ارایه‌ی خدمات به مشتریان را داشته باشند. سیستم ICE به نمایندگی‌های خدمات وام کمک می‌کند که مشخص کنند کدام یک از قرض‌گیرندگان سرویس‌های وام شرکت Perkins برای وام مستعد و واجد شرایط هستند. Moriano می‌گوید: «ما به جای خرید Leads در بازار آزاد، Leads های خود را با استخراج داده‌های داخلی Internal، خلق کرده‌ایم».

شرکت Korn/Ferry می‌دانسته که در یک فضای اجرایی استخدامی، مزیت رقابتی (competitive advantage) تنها زمانی حاصل خواهد شد که شرکت فراتر از برنامه‌های تحقیقی اجرائی، آرایه‌ی خدمات خود را به خدماتی مانند برنامه‌های مشاوره‌ای بیشتر، خدمات مدیریت سرمایه‌ی انسانی مانند ارزیابی مدیریت راهبری، تخمین‌های مربوط به توانایی‌های حرفه‌ای و راهبری مدیران ارشد و مدیران اجرایی، بسط و گسترش دهد. البته در همان مقطع، زمانی که شرکت شروع به توسعه‌ی سیستم جدید خود کرد، از یک روش و سیستم ارزیابی مدیریت استراتژیک استفاده می‌کرده، اما آن فرآیند که آن‌ها برای برآورد عملکرد تک تک کارکنان یا تیم مدیریت از آن استفاده می‌کرده‌اند، دستی (paper based) بوده است نه به صورت مکانیزه و کامپیوتری.

اگرچه فرآیند برآورد مدیریت راهبری پرزحمت بوده، اما شرکت Korn/Ferry مطمئن بوده است که این فرآیند، مزیتی رقابتی است. تنها کافی بوده است که روشی را پیدا کنند که این فرآیند برای مقیاس بزرگ و در حجم بالای کار و اطلاعات، راحت‌تر مورد استفاده قرار گیرد. معاون ارشد و مدیر انفورماتیک شرکت، Dan Demeter، راه حلی مبتنی بر استفاده از اینترنت خلق کرده است که می‌توانسته فرآیندهای ارزیابی و برآورد را خودکار کند. در حال حاضر، مشاوران در کار ارزیابی مدیریت، به آسانی می‌توانند داده‌ها و یا تخمین‌های خود را برای موکلان، از طریق Email ارسال کرده و به سرعت و به سادگی هر چه بیشتر، نتایج این برآوردها را با استفاده از سیستم برآورد و ارزیابی مدیریت یا Management Assessment System جدول بندی کنند.

شرکت continental تمایل زیادی دارد تا رتبه‌ی خود را در این صنعت رقابتی، از طریق روزآمد ساختن EDW بالا برد. زمانی که شرکت، EDW (Enterprise Data Warehouse) را برای اولین بار در ۱۹۹۸ تأسیس کرد و گسترش داد، هدف اصلی و اولیه‌ی آن، جمع آوری داده‌ها و اطلاعات از ۲۷ سیستم مختلف و یک جا کردن آن‌ها بوده به منظور این که شرکت بتواند به درستی میزان درآمد را پیش‌بینی کند. شرکت Continental با تست کردن ۳۰.۰۰۰ مشتری، به این نتیجه رسیده است که آن دسته از مشتریانی که برایشان نامه‌ی عذرخواهی و یا نوعی فرستاده شده بوده، آن قضیه را فراموش کرده‌اند و هیچ‌گونه ناراحتی در دل نگه نداشته‌اند. در حقیقت، شرکت Continental اعلام می‌کند که درآمدی که از بابت این مسافران که نامه‌ی عذرخواهی دریافت کرده‌اند، ۸٪ افزایش داشته است. (منظور از غرامت، همان پاداش یا جبرانی است که این شرکت در پروازهای بعدی به مسافران مذکور داده است. از قبیل انواع نوشابه‌های مجانی یا cocktail یا طی کردن مسافتی بیشتر به صورت مجانی). این شرکت‌ها با چنین اهداف استراتژیک در دستور کار خود، اقدام به شناسایی فرآیندهای بازرگانی - تجاری موجود کرده‌اند که می‌باید تغییر هم می‌کرده‌اند و آن‌ها را به منظور استخراج و استفاده‌ی بهتر از داده‌های مشتریان و کسب و کار و محصولات و خدمات‌شان گسترش و ارتقا داده‌اند.

نوشته: Meridith Levinson – ترجمه: شاهین گلستانی