

اجتناب از چهار خطر در مدیریت ارتباط با مشتریان (۳)

مهندس محمدرضا حیدر پور دهکردی

کارشناس ارشد مهندسی و برنامه ریزی حمل و نقل

بسنده کردن صرف به راه‌حلهای وابسته به فناوری یا فرض اینکه یک راه‌حل با فناوری پیشرفته بهتر از فناوریهای سطح پایین است،

دام پرهزینه‌ای است

خدمات‌رسان همچنین پیام الکترونیکی دیگری خطاب به اسکوتردی می‌فرستد و سفارش یک رانشگر جانشین می‌دهد و پیام دیگری نیز برای پیمانکار نصب فرستاده و درخواست می‌کند که مهندسان مربوطه صبح روز بعد برای نصب رانشگر جانشین در محل کارخانه حضور یابند. صبح روز بعد، رانشگر جانشین قبل از رسیدن مهندسان نصاب آماده نصب شده است و مدیری از شرکت اسکوتردی نیز برای مذاکره در مورد علت حادثه دارد. بدین گونه اسکوتردی که به یک فناوری سطح بالا مجهز شده است، باید منظم کار کند تا بتواند وفاداری مشتریان را نسبت به کسب و کارش حفظ کند. با توجه به موارد فوق، پرسشی که در حال حاضر احتمالاً برای تعداد زیادی از مدیران مطرح است، این است نیازهای آنها با کدام نقطه از طیف فناوری مطابقت پیدا می‌کند؟ پاسخ این است که بسته به نوع راهبرد مشتری و فرایندهای داخلی شرکت خود می‌توانید شبیه گراند اکسپدیشن یا اسکوتردی و یا چیزی بین آن دو باشید. توصیه ما این است که در ابتدا برای مشخص کردن وضعیت خود، گزینه‌ی مربوط به فناوری سطح پایین را به دقت مورد بررسی قرار دهید، زیرا ممکن است به بیشتر از آن نیاز نداشته باشید. افزایش حساب شده سطح فناوری در مراحل بعد مدیران را قادر می‌سازد تا راه‌حلهای نرم‌افزاری مشخصی را یکی پس از دیگری به نحوی مورد استفاده قرار دهند که هر کدام در تأیید و ادامه‌ی مسیر دیگری باشد. به این ترتیب مدیران امکان تجربه کردن را به دست می‌آورند و فارغ از پیچیدگی فناوری، فعالیت‌هایی را کشف کنند که باید به منظور تقویت روابط خود با بهترین مشتریان انجام دهند. ■

نامه‌های دست‌نویسی شدند که یکی از مدیران تورها چند روز بعد از اتمام هر تور تفریحی برای تک‌تک مشتریان ارسال کرده بود و از انتخاب آنها تشکر می‌کرد. مشتریان عاشق این نوع تماس شخصی بودند.

دوریز این کارها را راهی بسیار موثر و در عین حال ساده یافت که تمامی بخشهای شرکت می‌توانست با الگو گرفتن از آن (در صنعتی که هزینه‌های کسب مشتری جدید زیاد بوده و مشتریان ریسک‌پذیر نیستند) روابط با مشتریان را افزایش دهد. تنها بعد از مطالعه مستمر در مورد اینگونه فعالیتها بود که گراند اکسپدیشن شروع به ارزیابی راه‌حلهای نرم‌افزاری کرد که به کمک آنها می‌توانست تواناییهای خود را در ایجاد روابط با مشتریان استحکام بخشد. برخلاف مورد گراند اکسپدیشن، ممکن است برخی از راهبردهای مشتری مستلزم رویکردهایی با فناوری پیشرفته باشد.

به عنوان مثال، شرکت اسکوتردی را در نظر بگیرید. این شرکت نه تنها فناوری پاسخگویی به پرسشهای مشتریان را کارآمد کرد (سال ۲۰۰۰ تعداد هجده مرکز جوابگویی به مشتریان را که در اقصی نقاط امریکا پراکنده بودند زیر چتر واحد متمرکز اطلاعات مشتریان قرارداد)، بلکه، فرآورده‌هایی طراحی کرد که تقریباً خود تعمیر بودند. مهندسان شرکت، فناوری خاصی در مورد تعبیه یک خدمات‌رسان وبی (web server) در تجهیزات تولیدی خود به ثبت رساندند که در آینده‌ای نزدیک، مشکلات در آن تجهیزات را به محض بروز شناسایی کند. به عنوان مثال، چنانچه دستگاه کنترل یک کارخانه پتروشیمی افزایش ناگهانی برق را حس کرده و سیستم تغذیه برق را حس، و سیستم تغذیه برق را به صورت خودکار قطع کند، در این صورت خدمات‌رسان وبی که به تجهیزات مزبور وصل شده، آسیب وارده را به هر کدام از رانشگرها (حتی اگر مولد برق اضطراری به کار افتاده باشد) حس می‌کند. خدمات‌رسان مزبور آنگاه پیامی الکترونیکی به تلفن همراه مهندس کارخانه می‌فرستد و مشکل را اطلاع می‌دهد. این

تاکنون دو دام پرهزینه‌ی مدیریت ارتباط با مشتریان یا سی آر ام (CRM) را خوانده‌اید. نخستین دام: تعداد زیادی از مدیران ارشد سازمانها به جای تدوین راهبرد بازاریابی، از فناوری سی آر ام استفاده می‌کنند. آنها با این کار، عملاً به فروشنده‌گان نرم‌افزار اجازه می‌دهند تا رویکرد آنها را در مورد روابط با مشتریان به پیش برند. دام دوم: راه انداختن مدیریت ارتباط با مشتریان (سی آر ام) قبل از ایجاد تغییرات لازم در سازمان برای هماهنگی با آن. دام سوم را در این شماره می‌خوانید. این دام همچون دو دام دیگر، هزینه‌های سهمگینی را بر سازمان تحمیل می‌کند بی‌آنکه برای سازمان سودمند باشد.

تعداد زیادی از مدیران فکر می‌کنند که مدیریت ارتباط با مشتریان یا "سی آر ام" (CRM) از نظر فناوری پیشرفته باشد. این چنین نیست. مدیریت روابط مشتری می‌تواند از راه‌های مختلفی صورت گیرد و هدفهای سی آر ام می‌تواند بدون سرمایه‌گذاری عظیم در فناوری و به سادگی مثلاً با ایجاد انگیزه در کارکنان برای توجه بیشتر به نیازهای مشتریان، صورت گیرد. بسنده کردن صرف به راه‌حلهای وابسته به فناوری یا فرض اینکه یک راه‌حل با فناوری پیشرفته بهتر از فناوریهای سطح پایین است، دام پرهزینه‌ای است. شرکت‌هایی که برنامه‌های سی آر ام در آنها بخوبی کار می‌کند، از طیف گسترده‌ی از فناوری شامل فناوریهای در سطح پایین، متوسط و بالا استفاده می‌کنند. برخی شرکتها از یک رویکرد ترکیبی (hybrid approach) سی آر ام استفاده کرده‌اند. به عنوان مثال شرکت گراند اکسپدیشن که مرکز آن در ایالت فلوریدا است و هشت مرکز عرضه‌کننده‌ی تورهای مسافرتی را اداره می‌کند، پروژه‌ی سی آر ام خود را با تعیین فعالیت‌هایی با فناوری در سطح پایین آغاز کرد که از قبل خوب کار کرده و امکان پیاده کردن الگوی آنها در سطح شرکت وجود دارد. به عنوان مثال، مدیران ارشد این شرکت تحت رهبری باب دوریز (Bob Devries) متوجه اثر بخشی