

اجتناب از چهار خطر در مدیریت ارتباط با مشتریان (۲)

مهندس محمدرضا حیدر پور دهکردی

کارشناس ارشد مهندسی و برنامه‌ریزی حمل و نقل

مشتریان تجدیدسازمان باید . سه واحد کسب و کار اصلی شرکت که عبارت از لوازم توزیع برق ، ابزارهای کنترل‌های صنعتی و اتوماسیون و دستگاههای مبدل برق بودند، در این راستا حرکت کرده و خود را حول چهار بازار اصلی فرآورده های تولیدی شرکت ، یعنی بازارهای صنعتی ، مسکونی ، ساختمان و سازندگان تجهیزات سازمان دادند . سایر واحدهای اجرایی شرکت نیز در جهت پشتیبانی از این چهار بخش ، سازمان دهی مجدد شدند . اسکوتردی همچنین به تغییر نظامهای ارزیابی و پاداش دهی خود اقدام کرد . در سیستم جدید ، پاداش نه براساس تعداد واحد فروش که بر مبنای تعداد مشتریان جدید و همچنین سود حاصل از فروش پرداخت می شد . عملی کردن تغییرات مزبور سه سال طول کشید و مستقیماً توسط مدیرعامل پشتیبانی می شد . اسکوتردی فقط پس از تجدید تمرکز سیستمهای داخلی خود روی مشتریان به استفاده از کاربرد فناوری پیشرفته برای ارتقا دادن فرایندهای مشتریان خود روی آورد . به عنوان مثال ، یک سرمایه گذاری ۷۵ میلیون دلاری روی یک سیستم مدیریت سفارشات در سال ۱۹۹۶ ، مهندسان فروش شرکت را قادر ساخت تا پیشنهاد فروش خود را بر اساس آنچه که بخش تولید می توانست ساخته و تحویل دهد ، تنظیم کنند . در اینجا نیز مدیریت ارشد شرکت ضمن حمایت از کاربرد نرم افزار مزبور ، اجرای آن را در اولویت خاص قرارداد . کریس کرتیس ، مدیرانی که مسؤولیتهای وظایف اجرایی را به عهده داشتند ، به نوبت و هر کدام به مدت چند ماه از مسؤولیتهای اجرایی خود منتزع شده و برای درک مشکلات اجرایی نرم افزار مزبور تحت آموزش قرار گرفتند . مدیران شرکت جی . ایی کپیتال (GE Capital) نیز به همین نحو ، قبل از سرمایه‌گذاری در سی آر ام ، فعالیتهای کلیدی سازمان خود را تغییر دادند . شرکت جی . ایی . سی . اف . اس (GE Capital Fleet Service) که یکی از بزرگترین اجاره دهندگان ناوگان اتومبیل در دنیاست ،

اما ، آنها متوجه این موضوع نیستند که قبل از سرمایه‌گذاری در فناوری سی آر ام باید ساختار و سیستمهای داخلی شرکت خود را تغییر دهند . این کار شبیه به این است که قبل از سمباده زدن دیوارها به نقاشی مجدد خانه اقدام شود . بدیهی است که خانه با رنگ جدید ، بدتر از وضعیت قبلی آن به نظر خواهد رسید . تحقیقات انجام شده در این مورد مؤید نظر ماست . براساس یک تحقیق که شرکت سی آر ام فورم (CRM Forum) اجرا کرد ، در پاسخ به این سؤال که چه اشکالی در پروژه های سی آر ام شما وجود دارد ؟ چهار درصد از مدیران ، مشکلات نرم افزاری ، یک درصد از آنها گرفتن مشاوره غلط ، و ۸۷ درصد ، عدم کفایت سیستم مدیریت تغییر شرکت را باعث بدفرجامی برنامه‌های سی آر ام خود دانستند .

نتیجه تحقیقات ما نشان می‌دهد که موفقترین شرکتها در اجرای سی آر ام آنهايي هستند که قبل از اجرا ، سالها روی تغییر ساختار و سیستم خود کار کردند . شرکت اسکوتردی را در نظر بگیرید که صد سال در ساخت تجهیزات برقی و صنعتی قدمت داشته است و نه سال قبل نوآوریهای سی آر ام را به کار گرفته است . این شرکت که مرکز فعالیت آن در ایالت ایلینویز قرار دارد و در سال ۱۹۹۱ توسط شرکت فرانسوی اشنایدر الکتریک (Schneider Electric) خریداری شد ، مراحل ادغام خود را تا سال ۱۹۹۳ تکمیل کرد و با این کار ضمن کاهش هزینه ها ، از توان مضاعفی برخوردار شد . پس از آن ، این شرکت در شرایط کاملاً آماده برای رشد سریع قرار گرفت . هدف شرکت این بود که تا قبل از سال ۲۰۰۰ ، فروش خود را چند برابر ، نرخ بازگشت سرمایه را دو برابر ، و فروش در ازای هر کارمند را ۳۳ درصد افزایش دهد . چالز دنی ، مدیرعامل وقت شرکت ، می دانست که برای رسیدن به اهداف مذکور ، باید بیش از پیش روی مشتریان تاکید کرد . دنی اقدام به سرمایه گذاری بدون تعمق در نرم افزار سی آر ام نکرد و به درستی تشخیص داد که اسکوتردی باید در ابتدا حول بخش بندی جدید

مدیریت ارتباط با مشتریان " سی آر ام (CRM) سودمند و درآمدزاست ، اگر مدیران سازمانها درک دقیقی از آن داشته باشند . اثر حاضر نشان می‌دهد تعداد زیادی از مدیران ارشد سازمانها به جای تدوین راهبرد بازاریابی ، از فناوری سی آر ام (CRM) استفاده می‌کنند . آنها با این کار ، عملاً به فروشندگان نرم افزار اجازه می‌دهند تا رویکرد آنها را در مورد روابط با مشتریان به پیش برند . این نخستین دامی است که مدیران در راهاندازی سی آر ام (CRM) اسیر آن می‌شوند . دامی که به طور مشروح در شماره پیشین به آن پرداخته شد . در این شماره ، دومین دام معرفی می‌شود که در عمل می‌تواند خطرناک باشد از آن رو که بودجه‌ی سنگینی را به شرکتها و موسسات تحمیل می‌کند ؛ بی‌آنکه آنها را در جلب و جذب و نگهداری مشتریان یاری بخشد . ویژگی این اثر در آن است که راه خروج از این مخاطره را نیز با طرح پرسشهای دقیق معرفی می‌کند تا شرکتها و موسسات بتوانند با درایت از مدیریت ارتباط با مشتریان یا " سی آر ام (CRM) نهایت استفاده را ببرند .

دام دوم : راه انداختن مدیریت ارتباط با مشتریان (سی آر ام) قبل از ایجاد تغییرات لازم در سازمان برای هماهنگی با آن شاید خطرناکترین دام فراروی برقراری مدیریت ارتباط با مشتریان آن باشد که قبل از ایجاد یک سازمان مشتری‌گرا اقدام به نصب این سیستم کنیم . اگر شرکتی بخواهد روابط بهتر با مشتریان پرسودتر خود است ، باید ابتدا نسبت به تجدید سازمان آن گروه از فرایندهای کلیدی کسب و کارش که مرتبط با مشتریان است (از خدمات مشتری گرفته تا انجام سفارشات) اقدام کند . در این مورد داشتن یک راهبرد کافی نیست . آغاز بهره برداری از یک سیستم " سی آر ام " فقط آن هنگام با موفقیت مواجه می‌شود که سازمان و فرایندهای آن ، شامل شرح شغلها ، معیارهای ارزیابی عملکرد ، نظامهای حقوق و دستمزد ، برنامه های آموزشی و ... به منظور ارضای هر چه بهتر نیازهای مشتریان تجدید سازمان یابند . همچنین بسیار مهم است که ساختارهای فعلی بخشها ، فرآورده‌ها و مناطق جغرافیایی مختلف یک شرکت مورد ارزیابی قرارگیرند . متأسفانه باید گفت که بیشتر مدیران چنین فکری کنند که سی آر ام فقط بر فرایندهای مرتبط با مشتریان تاثیر می‌گذارد ،

لازمه موفقیت یک برنامه سی آر ام این است که در ابتدا راهبرد مشتری تدوین شود. در آغاز باید مشخص کنید که خواهان استحکام بخشیدن به روابط با کدام گروه از مشتریان خود هستید. هر مشتری نیازها و خواسته‌های خود را دارد و میزان ارزش فعلی و بالقوه او برای شرکت شما متفاوت است

اقدامات خود را در زمینه سی آر ام با طرح این سؤال شروع کرد که (کدام جنبه از فرایندهای موجود ما باعث ناراحتی مشتریان و مدیران شرکت می‌شود؟ مدیران شرکت متوجه شدند که پاسخ سؤال فوق، پریچ و خم بودن جریان پردازش یک سفارش است. جریان از این قرار بود که مشتریان شرکت به بعضی از سؤالات فرم سفارش پاسخ نمی‌دادند و فروشندگان در این فاصله بعضاً مشخصات مورد نظر اولیه خود را تغییر می‌دادند و چه بسا که اتومبیل جدیدی که تقاضای اجاره آن را داشتند، دیگر موجود نبود. به همین خاطر فرم سفارش، بارها بین مشتری و شرکت رد و بدل می‌شد. بدیهی است که خودکارسازی می‌توانست بخشی از مشکل را حل کند. اما شرکت مزبور قبل از سرمایه‌گذاری در خرید آن نرم افزار، یک برنامه داخلی (شش سیگما) به منظور ساده سازی واسط مشتری (customer interface) و ارتقای فرایند قدیمی خود را به مرحله اجرا گذارد. مدیران شرکت برنامه جدیدی را با حمایت کافی از آن به اجرا گذاشتند و به کار بستن سیستم جدید را به عنوان یک مؤلفه ارزیابی در نظر گرفتند و سیستم دستمزد فروشندگان را به آن مرتبط ساختند. بزرگترین تغییری که در نهایت به وجود آمد، نه در به کارگیری نرم افزار بلکه، در بروز حساسیت مضاعف کارکنان در توجه به نیازهای مشتریان بود که به نوبه خود راه را برای اجرای موثر سی آر ام هموار کرد. شرکت‌های اسکورتدی و جی. ای کپیتال مثل بقیه آنهایی که در استفاده از سی آر ام موفق عمل کرده‌اند، بموقع، تشخیص داده‌اند که لازمه اجرای سی آر ام اتخاذ فلسفه مشتری محور، تغییر ساختارها و فرایندهای داخلی و اصلاح فرهنگ سازمانی متناسب

با آن است. چنانچه موارد فوق در ابتدا اجرا نشود، تحقق اهداف سی آر ام غیرمحمول خواهد بود. بدیهی است انجام موارد فوق چندین ماه یا سال به طول خواهد انجامید، اما به کارگیری موفق سی آر ام مستلزم آن است که موارد فوق از قبل اجرا شده باشند.

با راهبرد مشتری آغاز کنید

لازمه موفقیت یک برنامه سی آر ام این است که در ابتدا راهبرد مشتری تدوین شود. در آغاز باید مشخص کنید که خواهان استحکام بخشیدن به روابط با کدام گروه از مشتریان خود هستید. هر مشتری نیازها و خواسته‌های خود را دارد و میزان ارزش فعلی و بالقوه او برای شرکت شما متفاوت است. بنابراین، مشتریان شما به گروه‌های مختلف، از پرسودترین (که شما باید روابط خود را با آنها توسعه داده و استحکام بخشید) تا کم سودترین (که چه بسا ترجیح می‌دهید ای کاش با آنها رابطه‌ای نداشته باشید) قابل تقسیم هستند. بخش بندی مشتریان به شما کمک می‌کند تا بتوانید برای هر کدام از آنها پاسخ مناسبی طراحی کنید تا نتیجه بگیرید یا روابط سودمندانه را توسعه دهید. هزینه‌های خود را بکاهید تا بدین وسیله حفظ روابط با مشتریان کم سود توجیه داشته باشد یا با مشتریان غیر جذاب قطع رابطه کنید. وظیفه شما در تدوین راهبرد جلب و نگهداری مشتری، وظیفه‌ای مشکل و پیچیده است، اما اگر فرض کنید که در مناظره‌ای بر سر پاسخ به پنج سؤال زیر شرکت کرده اید، آنگاه در خواهید یافت که آیا در انجام وظیفه مزبور در راه درستی قرار گرفته اید یا خیر:

- ۱- برای کسب وفاداری بیشتر مشتریان، باید کدام پیشنهاد را تغییر دهیم.
 - ۲- در راستای راهبرد ما چه میزان سفارشی عمل کردن مناسب و سود آور است.
 - ۳- ارزش بالقوه‌ی افزایش وفاداری مشتریان برای ما چه قدر است؟ این ارزش در بخش‌های مختلف مشتریان چقدر تغییر می‌کند؟
 - ۴- چقدر پول و وقت می‌توانیم هم اکنون برای اجرای یک برنامه سی آر ام اختصاص دهیم؟
 - ۵- اگر به حسن روابط با مشتریانمان باور داریم، چرا همین امروز در جهت استفاده از یک برنامه سی آر ام گام بر نمی‌داریم؟ در طول هفته آینده می‌توانیم چه اقداماتی در جهت استحکام بخشیدن به روابطمان با مشتریان انجام دهیم که نیاز به حتی یک ریال سرمایه‌گذاری در فناوری نداشته باشد؟
- پاسخ به این سؤالات ممکن است شما را به این نتیجه رساند که سی آر ام باید بعد از انجام یک سلسله اقدامات دیگر در جهت کاهش هزینه‌ها یا اعمال نوآوری‌های دیگر صورت گیرد. ممکن است تصمیمی بگیرید که مایل نیستید رویکرد متفاوتی با مشتریان مختلف خود داشته باشید یا صدور کارت وفاداری

برای مشتریان با فلسفه وجودی شرکت شما همخوانی ندارد. اینها هیچ کدام هیچ اشکالی ندارند. اولین گام این است که اطلاعات لازم را جمع‌آوری کنید و آنگاه با شهامت به شرکت خود بگویید که راهبرد مشتری، آن را به کجا هدایت می‌کند. ■

