

شیوه های نوین مدیریت

گروههای مختلف مشتریان

امروزه جملات و عباراتی همچون «مشتري پادشاه است»، «همیشه حق با مشتري است» و «هدف اصلي هر كسب و كار خلق مشتري است» و ... كاملاً عادي و متداول است و اغلب اين شعارها بطور مداوم يادآوري و بر روي آن تاكيد مي شود اما واقعيت كسب و كارها اين است كه نمي توان به همه مشتريان با يك ديد واحد نگاه كرد. در برخي از موقعيت ها مشتريان براي كسب و كارها مشكلات و يا حتي زيان هايي را بوجود مي آورند. در اين شرايط برخي از آنها نه تنها منافع براي ما ندارند بلكه مشكلاتي را ايجاد مي كنند. در اين شرايط تكليف سازمان با اين مشتريان چه خواهد بود؟ رسيدگي و برخورد با اين مشتريان زماني پيچيده و دشوار مي شود كه شما به عنوان يك سازمان عملاً امكان انتخاب، حذف و ... مشتريان را نداريد و چه دوست داشته باشيد و چه نداشته باشيد به برخي از مشتريان زيان دهه سرويس دهی می کنید.

در نقطه مقابل مشتريان زيان ده، مشتريان سودده و خوبي وجود دارند كه منافع خوبي را براي ما ايجاد مي كنند، حفظ و نگهداري آنها به دغدغه اصلي سازمان ها تبديل و بطور مداوم در معرض جذب توسط رقبا هستند. در ارتباط با اين مشتريان بعضاً محدوديت هاي قانوني و كلان وجود دارد كه سازمان شما

نمي تواند بر آنها غلبه كند و اين حالي است كه مديريت و ارتباط با اين مشتريان با مشكل مواجه مي شود. برخورد با هر کدام از اين گروههاي مشتريان روشهاي خاص خود را مي طلبد كه ما در اين مقاله به آن خواهيم پرداخت.

پايگاه اطلاعات مشتريان و گروه بندي آنها

تدوين هر برنامه براي مديريت مشتريان، مستلزم درك و شناخت و نهايتاً گروه بندي آنها است. تكنولوژي كامپيوتر در اين بخش به ياري بازرايي آمده است. با استفاده از اين تكنولوژي، پايگاه هايي براي نگهداري اطلاعات مربوط به مشتريان و ثبت معاملات هر مشتري با سازمان ايجاد

مي گردد. با استفاده از اين پايگاه اطلاعاتي (كه امروزه ايجاد آن به يك الزام براي سازمان ها بدل گرديده و بدون آن عملاً پياده سازي روشها و سيستم هاي نوين بازرايي امكان پذير نيست) مي توان ضمن شناسايي مشتريان آنها را گروه بندي و تعاملات لازم را با آنها برقرار نمود.

سازمانها امروزه در چارچوب يك رابطه يادگيرنده و با بهره گيري از پايگاه اطلاعاتي مشتريان، حجم زيادي از اطلاعات در مورد مشتري را مي توانند نگهداري و مورد استفاده قرار دهند. دامنه اين اطلاعات از مشخصات فردي، تحصيلي، شغلي و خانوادگي شروع و به حجم تعاملات و ارتباطات مشتري با سازمان و نهايتاً به علائق شخصي و سرگرميها و ... مشتريان ختم مي شود. به كمك اين اطلاعات مي توان مشتريان را نيز طبقه بندي نمود. امروزه گروه بندي مشتريان بر اساس معيارهاي مختلف انجام مي شود:

بر اساس درجه سودآوري

بر اساس رفتار و درجه وفاداري

بر اساس ارتباطات سازماني

بر اساس حجم خرید و...

در این نوشتار مشتریان بر اساس درجه اهمیت آنها

گروه بندی شده اند. بر اساس این نگرش می توان مشتریان را در ۳ گروه ذیل مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد:

مشتریان سودآور

مشتریان معمولی

مشتریان زیان ده

در این گروه بندی مشتری سودآور، شخص، خانواده یا شرکتی است که در طول زمان، جریان درآمدی برای شرکت ایجاد

می کند که از سطح قابل قبول جریان هزینه های مربوط به جلب، فروش و ارائه خدمت به او که شرکت به این امر اختصاص داده، بیشتر است. مشتری معمولی مشتری است که در این معادله تفاوت درآمد زائی او در مقابل هزینه ها بسیار کم و در پائین ترین سطح به صفر می تواند برسد که شرکت امکان دارد به امید این معادله در آینده، امروز او را نگهداری کند و نهایتاً در مورد مشتری زیان ده این جریان هزینه های ایجاد شده او است که بیشتر از درآمد است و شرکت از ارتباط با او زیان می برد.

بدون شک شناسایی و قرار دادن مشتریان در هر گروه مستلزم محاسبه دقیق درآمدهای ایجاد شده توسط او و امکان تعیین سهم او از هزینه های عمومی سازمان برای مشتریان و همچنین

هزینه های ایجاد شده برای هر کدام از مشتریان است.

در سازمان های ما در ایران، بسته به نوع صنعت و کسب و کار امکان این محاسبه وجود دارد هر چند که اگر در مواردی به علت ضعف سیستم های مالی و حسابداری، به صورت تقریبی می توان این برآورد را انجام داد. اما در هر حال انجام چنین محاسبه ای ضروری است و اصولاً می توان گفت سازمانی که نتواند این محاسبات را انجام دهد، در عمل مدیریت صحیحی بر روی مشتریان نمی تواند داشته باشد.

استراتژی کلان در ارتباط با گروه های مختلف مشتریان

برای اینکه بتوانیم مکانیزم دقیق مدیریت گروه های مختلف مشتریان را تشریح کنیم، لازم است که استراتژی های کلان برخورد با هر گروه را به نوعی مشخص و تعریف نمائیم. در ارتباط با مشتریان سودآور که به طور مستمر در معرض جذب توسط رقبا هستند، استراتژی کلان، حفظ و ماندگار سازی و رشد آنها است. ایجاد جذابیت های جدید برای آنها،

اندازه گیری مستمر سطح رضایت و از میان بردن عوامل نارضایتی، بررسی رقبا جهت آگاهی از برنامه های فعلی و آتی آنها برای این مشتریان و عکس العمل های به موقع و سریع به اقدامات آنها و ... از استراتژی های برخورد با این گروه است.

در ارتباط با مشتریانی که درآمدها و هزینه های آنها تقریباً مساوی است، جهت گیری اصلی بر اساس موقعیت و شرایط مشتری، ترکیب محصولات مورد استفاده (محصولات سودآور، کم سود یا زیان ده) می تواند به صورت « تغییر به مشتری سودآور» تعریف گردد به عنوان مثال در صورتی سهم فروش ما از مجموعه خریدهای او بیشتر شامل محصولات با سود کم است، ترغیب او به استفاده از محصولات سودآور و یا

حداقل تغییر ترکیب خرید می تواند مدنظر قرار گیرد. در شرایطی که سهم از کل خریدهای او کم است می توان در جهت افزایش این سهم اقدام نمود و در مجموع معاملات با این مشتری را سودآور نمود.

در ارتباط با مشتریان زیانده اتخاذ هر استراتژی منطقی نیازمند تحلیل شرایط و موقعیت مشتری و به طور مشخص بهره گیری از یک استراتژی اقتضایی است بدین معنی در شرایطی می توان تلاش هایی را جهت حفظ و تبدیل مشتری بکار گرفت و در موقعیت هایی دیگر حذف مشتری استراتژی اولویت دار خواهد بود. در این موقعیت اگر ارزیابی مجدد مشتری، آموزش او جهت بهره گیری از دیگر محصولات و یا استفاده بهتر از آنها و تغییر شرایط معامله با مشتری اثر بخش باشد، قاعدتاً می توان این مشتری را حفظ و در جهت تبدیل او به یک مشتری سودآور تلاش نمود، در غیر این صورت خاتمه دادن با ارتباط به مشتری استراتژی غالب خواهد بود.

برنامه عملیاتی

در برخورد با گروه های مختلف مشتریان

1- مشتریان سود ده: با توجه به اینکه استراتژی کلان برخورد با این مشتریان، حفظ، ماندگاری و رشد می باشد قاعدتاً باید در جهت شناسایی عوامل تاثیر گذار در این مورد اقدام نمود.

در میان فاکتورهای متعدد که معمولاً مطرح می گردد و در اغلب موارد بر روی شاخص های مالی در ابتدا تاکید می شود، عناصری همچون شناسایی مشتریان و ارتباط مستمر با آنها به منظور کشف و شناسایی نیازهای آنها اهمیت بیشتری دارد.

2- مشتری معمولی: مشتری معمولی بر اساس تحلیلی که ارائه شد، کسی است که جریان درآمد زایی و هزینه های او تقریباً برابر است. استراتژی کلان تلاش در جهت تبدیل او به یک مشتری سودآور است و برای نیل به این مهم اقدامات زیر می تواند مدنظر قرار گیرد.

الف) بررسی مهمترین اقدامات انجام گرفته در ارتباط با این گروه از مشتریان .

بعضی از مشتریان به علت اینکه از جانب شرکت ما مورد توجه ویژه قرار نمی گیرند، و اصولاً مدیریتی بر روی آنها و روابط فی مابین اعمال نمی گردد، رابطه خود با ما را در یک حد ثابت و یا در مواردی به صورتی کاهشی تنظیم می کنند. سوال اساسی در مورد این گروه که باید در سازمان به آن پاسخ دهیم این است که ما برای این گروه مشتریان چه اقدام یا اقداماتی را انجام داده ایم. تا چه اندازه در مورد نیازهای آنها اطلاعات گردآوری کرده ایم و...

ب) آموزش و ارتقاء سطح شناخت مشتریان.

عدم آگاهی و شناخت کافی مشتریان بدون شک یکی از عواملی است که موجب می گردد مشتریان ارتباط خود را با ما در حدی پائین تنظیم کنند. بسیاری از شرکت ها و سازمانها در کشور ما کالاها و خدمات متنوعی را دارند که هنوز مشتریان از آنها اطلاع کافی ندارند. ابعاد این بی اطلاعی در سازمانهای دولتی ما گسترده تر است و ریشه آن را می توان ضعف

نظام های ارتباطی و اطلاع رسانی آنها جستجو نمود. ارتقاء سطح آگاهی و شناخت موجب گسترده تر شدن روابط مشتری با سازمان و حرکت به سمت سودآوری مشتری می گردد.

ج) بررسی و تجزیه و تحلیل شرایط فعلی معاملات با مشتریان.

در حال حاضر شرکتهای زیادی هستند که معاملات آنها با مشتریان بنا به دلایل مختلف سودآور نیست. نگارنده با شرکتهای مختلفی در سطح کشور برخورد کرده است که به علت ضعف بر روابط با مشتریان و کنترل آن، بویژه در شرایطی که تعداد مشتریان افزایش می یابد، عملاً معاملات غیر سودآوری را داشته‌اند. مثال آن یکی از تولید کنندگان محصولات مصرفی خودرو بود که علیرغم آنکه به لحاظ مالی شرایطی نامطلوبی را داشت و مجبور بود برای تامین منابع مالی خود در مواقعی به بازار آزاد تهییه پول با نرخ های بالا مراجعه کند، اما مشتریان او در مقاطعی در اقساط ۶ یا ۷ ماهه و بیشتر وجوه خرید خود را بر می گردانند و یا اینکه در تقسیط وجوه خود برای ماه های اول مبالغ کم و در

ماه های آخر مبالغ بالاتری را مدنظر قرار می دادند و بدین جهت جریان نقدینگی شرکت دچار مشکل گردیده و همواره با کمبود نقدینگی و مشکلات بعدی ناشی از این درگیر بود. بازنگری در نوع معاملات و قرارداد با این مشتریان با توجه به شرایط شرکت و در عین حال صنعت می تواند مفید باشد. نکته کلیدی در این مورد محور بودن شرایط و موقعیت خاص شرکت (و نه صرفاً توجه به روش رقبا) در اتخاذ تصمیم گیری ها و تعامل با مشتریان است.

3- مشتریان زیان ده :

بر اساس استراتژی کلان برخورد با این گروه مشتریان که استراتژی اقتضائی است لازم است در دو محور اقدامات مربوط به این گروه مشتریان را ساماندهی کنیم.

محور اول اقداماتی است که در جریان برخورد با مشتریان معمولی طی شد و به نوعی جریان تبدیل آنها به مشتری سودآور را دنبال می نمود. احتمال اینکه مشتریان

زیان ده به مشتری سودآور تبدیل شوند، به مراتب کمتر از تبدیل مشتریان معمولی است اما انجام این اقدامات برای تبدیل آنها بویژه در شرایط رقابتی لازم است چرا که سازمان برای بدست آوردن آنها نیز تلاش کرده است اما به لحاظ محدودیت های هر سازمان فرآیند قبلی که در مورد مشتریان معمولی اشاره شد به صورت محدودتر دنبال خواهد شد. در محور دوم به دنبال حذف و قطع ارتباط با این مشتریان خواهیم بود. این اقدام می تواند به صورت تدریجی اتفاق بیفتد، تا آثار منفی احتمالی آن با کاهش سطح معاملات جریان زیان دهی آنها برای سازمان کاهش می یابد. کاهش امتیازات جوائز و ... برای این گروه در مقایسه با گروه های دیگر در ادامه این اقدامات به انجام خواهد رسید و در نهایت عدم تمدید قراردادهای کاری، عدم ارسال کالا و یا عرضه خدمات در دستور کار شرکت قرار خواهد گرفت. اما بدون شک تمرکز سازمانها بر مشتریان سودآور و معمولی و تمرکز سیاست گذاری ها بر روی این بخش می تواند این گروه سازمان ها را تا حدی از زیان دهی مصون نگه دارد.