

چرا و چگونه نرخ انفصال مشتری را محاسبه کنیم

خلق ارزش با حفظ مشتریان خوب

نویسنده Amy Gallo: مترجم: رویا مرسلی منبع HBR :

در تحقیقات مختلف نشان داده شده است که با توجه به نوع صنایع گوناگون، به دست آوردن یک مشتری جدید بین ۵ تا ۲۵ برابر گران تر از حفظ یک مشتری فعلی است. این آمار معنادار است؛ چراکه نشان می‌دهد: لازم نیست زمان و منابع اضافی برای پیدا کردن مشتری جدید اختصاص دهید؛ فقط کافی است همان مشتری را که دارید راضی نگه دارید. اگر قانع نشده‌اید که حفظ مشتریان ارزشمند است، به تحقیقی که توسط فدریک رایشهلد «Frederick Reichheld» از موسسه «Bain & Company» انجام شده است توجه کنید که نشان می‌دهد افزایش ۵ درصدی حفظ مشتریان به سودی ۲۵ تا ۹۵ درصدی منتج می‌شود. نتیجه: حفظ مشتریان خوب ارزشمند است.

یکی از اندازه‌گیری‌های مهم برای آنکه بفهمید آیا شرکت شما مشتریان را حفظ می‌کند یا خیر استفاده از روش نرخ انفصال مشتریان است. اما این عبارت واقعا چیست؟ و شرکت‌ها چگونه از آن استفاده می‌کنند؟ برای درک بهتر این مفهوم بازاریابی، با جیل آوری «Jill Avery» یکی از سخنرانان ارشد دانشکده کسب‌وکار هاروارد، صحبت کردم.

نرخ انفصال مشتریان چیست؟

آوری می‌گوید: «نرخ انفصال مشتریان معیار سنجشی است که درصد مشتریانی را که رابطه خود را با شرکت طی دوره زمانی مشخص قطع کرده‌اند اندازه‌گیری می‌کند.» عموماً نرخ انفصال به صورت ماهانه، سه ماهه یا سالانه بسته به نوع صنعتی که در آن فعال هستید یا محصولی که به فروش می‌رسانید اندازه‌گیری می‌شود. بیشتر شرکت‌ها از نرخ سالانه استفاده می‌کنند اما شرکت‌هایی که قیمت محصولاتشان مبنای ماهانه دارد مثل خدمات مشترکان تلفن همراه، باشگاه‌های ورزشی یا شرکت‌های نرم‌افزاری، نرخ انفصال مشتریان را به صورت ماهانه اندازه‌گیری می‌کنند. شرکت‌های دیگر مثلاً آنهایی که نرخ انفصال سریع‌تری دارند یا آنهایی که از دست دادن مشتریان برایشان به یک مشکل بزرگ تبدیل شده است این سنجش را به طور ماهانه انجام می‌دهند.

آوری می‌گوید: بسیاری از مدیران اجرایی ترجیح می‌دهند از عبارت عکس نرخ انفصال استفاده کنند: نرخ نگهداشت یا به عبارت دیگر اینکه چه تعداد از مشتریان باقی مانده‌اند. چه اینکه شما ترجیح بدهید به نیمه پر لیوان نگاه کنید و چه اینکه برای شکست‌هایتان ماتم بگیرید، هیچ تفاوتی ندارد - هر دو اندازه‌گیری فوق به یک موضوع اشاره می‌کنند. آوری معتقد است در حال حاضر از نرخ انفصال، بیشتر استفاده می‌شود.

البته این تنها فعالان بازار نیستند که به نرخ انفصال توجه می‌کنند. بسیاری از سرمایه‌گذاران هم از این سنجش برای ارزیابی سلامت واقعی یک شرکت استفاده می‌کنند. هر چه نرخ انفصال بالاتر باشد، آنها حفظ حیات شرکت را بیشتر زیر سوال می‌برند.

شرکت‌ها چگونه از این مفهوم استفاده می‌کنند؟

اوری می‌گوید: «اگر من به حفظ مشتریان علاقه‌مند باشم، به درک این موضوع نیز علاقه‌مندم که چند نفر از آنها شرکت ما را ترک کرده‌اند و دلایل واقعی آن چیست که آنها رابطه خود را قطع کرده‌اند.»

تغییر در نرخ انفصال یک شرکت می‌تواند نشانه آن باشد که اقدامات درستی در حال انجام است (اگر اعداد رو به کاهش باشند) یا نیاز به بررسی و اقدام احساس می‌شود (اگر اعداد رو به افزایش باشند). ایده اصلی این است که وقتی متوجه می‌شوید تعداد بیشتری از مشتریان در حال قطع رابطه خود با شرکت شما هستند، می‌توانید روی تغییر استراتژی بازاریابی خود یا روش‌های خدمات مشتریان کار کنید و در آن تغییراتی ایجاد کنید. اوری می‌گوید: «زمانی که بخش مشتریان به نرخ انفصال نگاه می‌کند می‌تواند متوجه شود که چه مشتریانی دارای ریسک انفصال هستند و چه مشتریانی نیاز به مداخله برای باقی ماندن دارند. این یک اندازه‌گیری ساده و جالب است که به ما می‌گوید چه وقت و چگونه با مشتریان در تعامل باشیم.»

مدیران بازاریابی معمولاً نرخ انفصال را به صورت طبقه‌بندی شده بررسی می‌کنند مثلاً اینکه چه تعداد از مشتریان ۲۵-۱۸ ساله در این ماه با شرکت قطع رابطه کرده‌اند. اما شرکت‌های پیچیده که دارای اطلاعات قوی هستند این اعداد و ارقام را در سطح فردی و نفر به نفر بررسی می‌کنند. در واقع داشتن اطلاعات زیاد شرکت‌ها را قادر می‌کند تا به‌طور مناسب‌تر و دقیق‌تر نرخ انفصال را تجزیه و تحلیل کنند. اوری می‌گوید: «من بسیاری از شرکت‌ها را دیده‌ام که از نرخ انفصال نه فقط برای درک اینکه در گذشته چه اتفاقاتی رخ داده است، استفاده می‌کنند بلکه از آن برای پیش‌بینی اینکه در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد نیز بهره می‌برند.»

اوری به شرکت هاب اسپات اشاره می‌کند که شرکتی است در زمینه ابزارهای نرم‌افزاری که «بازاریابی درون مرزی» را برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌منظور جذب مشتریان به وبسایت‌ها تولید می‌کند. نرم‌افزار این شرکت از طریق تکنولوژی ابری در دسترس مشتریان است و آنها می‌توانند به‌صورت لحظه‌ای استفاده مشتریان از این ابزار و ویژگی‌های آن را دنبال کنند. انفصال مشتریان برای سودآوری آنها به‌عنوان یک نرم‌افزار و یک کسب‌وکار خدماتی بسیار مهم است و شرکت این موضوع را جدی می‌گیرد. وقتی اقتصاد در سال ۲۰۰۸ وارد رکود شد و نرخ انفصال بالا رفت، شرکت هاب اسپات عمیقاً وارد اطلاعات مربوط به انفصال مشتریان شد تا بداند چه اطلاعاتی را می‌تواند درباره اینکه کدام مشتریان احتمال ترک نرم‌افزار را دارند و چه زمانی این اتفاق خواهد افتاد به‌دست آورد. این شرکت با استفاده از این تجزیه و تحلیل‌ها مشتریانی را هدف قرار داد که مشکوک به ترک نرم‌افزار بودند و به آنها خدماتی ارائه داد (مثل آموزش‌های بیشتر درباره ویژگی‌های خاص) که آنها را برای ماندن قانع کند. اوری می‌گوید: «آنها روی موانع استفاده از نرم‌افزار کار کردند تا مشتریان بتوانند ارزش محصول را دریابند.»

نحوه محاسبه نرخ انفصال مشتریان چگونه است؟

از آنجا که نرخ انفصال عبارت است از درصد مشتریانی که رابطه خود را با شرکت شما در یک مقطع زمانی قطع می‌کنند، بنابراین محاسبه آن ساده است. تعداد کل مشتریانی که شرکت شما را طی دوره زمانی مشخصی ترک کرده‌اند، حساب کنید و با تقسیم آن عدد بر کل مشتریانی که در آغاز آن دوره داشته‌اید، عدد حاصل همان نرخ انفصال خواهد بود. همان‌طور که می‌بینید، این یک شاخص کلی است به آن معنا که فقط کل تصویر را به شما نشان می‌دهد که البته این مساله به نوبه خود از معایب این معیار است.

اشتباهات رایجی که مدیران در زمان استفاده از این معیار مرتکب می‌شوند، کدامند؟

اوری می‌گوید شرکت‌ها وقتی به نرخ انفصال مشتریان خود نگاه می‌کنند دچار چهار اشتباه می‌شوند. اولین اشتباه این است که «آنها نرخ انفصال را به‌عنوان یک داده نگاه می‌کنند نه یک فرصت». جونا لوپین به‌عنوان مدیر خدمات شرکت هاب اسپات به خوبی به این مساله اشاره می‌کند: «زمانی که شما متوجه افزایش در نرخ انفصال شرکت خود می‌شوید، ۶ یا هشت ماه از نقطه آغاز گذشته است و شما این زمان را از دست داده‌اید و تا متوجه شوید که این نرخ افزایش یافته، مشتریان رفته‌اند. اگر استفاده از نرخ انفصال تنها اندازه‌گیری شما در ارتباط با رضایت مشتریان باشد، همیشه تقریباً ۶ ماه از تاثیرگذاری روی آینده عقب هستید».

به همین منظور هاب اسپات و شرکت‌های دیگر تجزیه و تحلیل‌ها و سنجش‌های موازی دیگری را نیز همزمان توسعه داده‌اند تا بتوانند پیش‌بینی کنند چه مشتریانی آنها را ترک خواهند کرد. اوری می‌گوید: «نوآورترین شرکت‌ها از نرخ انفصال به‌عنوان یک فرصت استفاده می‌کنند تا از ترک مشتریان جلوگیری کنند نه اینکه فقط آن را به‌عنوان یک واقعیت بپذیرند.» دومین اشتباهی که شرکت‌ها مرتکب می‌شوند این است که به نرخ انفصال تنها به‌عنوان یک عدد یا استاندارد نگاه می‌کنند نه به‌عنوان یک شاخص رفتاری. سوالی که مدیران باید از خود بپرسند این است: ما به‌عنوان یک شرکت در جهت ایجاد گردش مشتریان چه اقداماتی انجام می‌دهیم؟ مشتریان ما چه کارهایی می‌کنند که به ترک آنها می‌انجامد؟ ما چگونه می‌توانیم روابط مشتریان خود را بهتر مدیریت کنیم که مطمئن شویم این اتفاق نمی‌افتد؟ کالبدشکافی آنچه در پس این اعداد و ارقام وجود دارد به شما کمک می‌کند در جهت بهینه‌سازی آن گام بردارید.

سومین اشتباه این است که بسیاری از فعالان بازار بر این باور هستند که یک عدد جادویی وجود دارد. اوری می‌گوید: «واقعیت این است که آنچه پذیرفتنی است در مدل‌های گوناگون کسب‌وکار متفاوت است؛ این مساله تا حد زیادی مربوط به این موضوع است که یک شرکت با چه سرعت و کارآمدی می‌تواند مشتریان جدید جذب کند و این مشتریان در کوتاه‌مدت و بلندمدت تا چه حد برای شرکت سودآور هستند.»

بعضی از شرکت‌ها به‌رغم نرخ انفصال بالا باز هم رشد می‌کنند و برخی نیز با پایین نگه داشتن این نرخ به رشد دست می‌یابند. «به جای تعیین یک نرخ تثبیت شده، بهتر است مدیران بر این موضوع متمرکز شوند که نرخ انفصال در سال گذشته چقدر بوده است و چگونه می‌توان در سال پیش رو عملکرد بهتری داشت.» این روش به راستی معیاری است که نشان می‌دهد تا چه حد توانسته‌اید به‌خوبی روابط مشتریان خود را مدیریت کنید و با این روش قادر خواهید بود کارایی خود را در آن زمینه خاص بهبود بخشید».

اشتباه آخر این است که افراد متوجه نمی‌شوند نرخ انفصال بالا اغلب حاصل تلاش ضعیف یا ناکافی برای به‌دست آوردن مشتری است. اوری می‌گوید: «اغلب شرکت‌ها دسته نادرستی از مشتریان را جذب می‌کنند. بالاخص این مساله را در صنایعی می‌بینیم که بی‌محابا افزایش قیمت قابل ملاحظه‌ای را در محصولات خود ایجاد می‌کنند. آنها سپس دلالت‌هایی را برای فروش محصولات خود جذب می‌کنند که این دلالتان هم خیلی زود شرکت را ترک کرده و جذب شرکت سودآورتری می‌شوند.» شاید این دلالتان به شرکت‌ها در جذب مشتریان جدید کمک کنند اما این مشتریان اغلب با نرخ انفصال بالا جزو افرادی بودند که تنها یک بار خرید می‌کردند و دیگر باز نمی‌گشتند تا زمانی که یک تخفیف فوق‌العاده جذاب آنها را مجدداً نسبت به خرید ترغیب کند.

قبل از آنکه تصور کنید مشکل شما نگهداری مشتریان است بهتر است اول به این موضوع فکر کنید که آیا جذب مشتریان خوب مشکل اصلی شما نیست؟ اوری می‌گوید: «به مشتریانی که می‌خواهید با جان و دل به آنها خدمت کنید فکر کنید و تمرکز خود را

بر جذب مشتریان خوب و درست بگذارید. هدف این است که مشتریانی را به دست آورید و حفظ کنید که قادر باشید برای آنها ارزش خلق کرده و آنها نیز برای شما ارزش قائل باشند».