



مدیریت ارتباط با مشتری در دیزنی‌لند

مجموعه‌های تفریحی دیزنی‌لند، در سال ۲۰۰۳، شاهد تراکم شدید جمعیت، صف‌های طویل و هزینه‌های سنگین بلیت و از دست رفتن مشتریان بود. باب لگر، مدیر اجرایی والت دیزنی، در ۲۰ نوامبر همان سال با اشاره به کاهش ۱۰ درصدی درآمد نسبت به سال ۲۰۰۰، کاهش تعداد مراجعه و اقامت در هتل‌ها در همین بازه زمانی و همچنین بحران اقتصادی سال ۲۰۰۱ را مقصر قلمداد کرد.

از سویی، آنالیزورهای دیزنی با اشاره به کاهش قیمت بلیت، اعلام کردند کاهش ۴۲ درصدی در قیمت، هرچند از ریزش شدید مشتریان جلوگیری کرد، اما بر درآمدهای تحقق‌یافته تاثیر به‌سزایی نگذاشت. هم‌زمان با این مشکلات، هزینه‌های دیزنی افزایش یافت. حق بیمه‌ها پس از حملات ۱۱ سپتامبر تقریباً دو برابر شد و سرمایه‌گذاری در پارک دیزنی به شدت کاهش یافت. همین امر موجب شد تا «روی»، نوه والت دیزنی، در ۳۰ نوامبر با ارسال نامه‌ای به هیات‌مدیره به‌دلیل «ترس از سرمایه‌گذاری در پارک» استعفای خود را اعلام کرد.

در این مقطع بود که اهمیت انجام بیشترین کار با کمترین منابع نمایان شد و «راجر

«بری»، مدیر سیستم اطلاعات در دیزنی، سکاندار این امر شد. «راجر» توانست یک راهبرد تکنولوژیک و موثر، البته با ریسک بالا، طراحی کند تا دیزنی بتواند علاوه بر نشان دادن جلوه نام تجاری خود، کارایی سیستم را بالا برده و تعداد مراجعان را افزایش دهد. هدف «بری» استفاده از دنیای دیزنی به عنوان بستر آزمایش یکی از جاه طلبانه ترین طرح های مشارکتی حوزه IT در آمریکا بود. ترکیبی از فناوری ماهواره های موقعیت یاب جهانی، سنسورهای هوشمند، فناوری های بی سیم و دستگاه های موبایل. هدف از این طرح کاهش مشکلات بازدیدکنندگان از پارک های دیزنی، از طریق خلق تجربه ای شخصی شده تر، با استفاده از فناوری اطلاعات بود.

هدایت بازدیدکنندگان از طریق بینی میکی ماوس!

در اینجا است که مشهودترین ابزار این استراتژی خود را نشان می دهد، یک عروسک ۵/۱۰ اینچی به نام (پال میکی). این عروسک با یک حسگر مادون قرمز قوی، مانند راهنمای یک تور مجازی عمل می کند و به مراجعان نشان می دهد که به عنوان مثال در کدام قسمت پارک صف ها کوتاه ترند یا اطلاعات مربوط به رویدادهای داخل پارک را در اختیار آن ها می گذارد. اما این عروسک ها چگونه کار می کند؟

در داخل لباس خردار این عروسک، یک پردازشگر مرکزی همراه با حسگرهای مادون قرمز، ساعت درونی و بلندگوهای کوچک تعبیه شده است. هنگامی که عروسک در محوطه پارک قرار می گیرد، حسگرهایی، داده های تولید شده توسط ۵۰۰ دستگاه دیده بانی پنهان در لامپ ها، تیرک ها، سقف ها و را دریافت می کنند و پس از پردازش در (مرکز داده های دیزنی)، سیگنال هایی به پال میکی ارسال می شود و پال میکی به شما اطلاع می دهد که اکنون نوبت بازگو کردن رازهایش است. زمانی که عروسک حامل اطلاعاتی خاص است از طریق تکان خوردن و خندیدن نشان می دهد چیز جدیدی برای گفتن دارد. دست هایش را به شکمش می فشارد و به شما می گوید که در کجای پارک صف ها کوتاه تر است، برنامه هایی که در حال اجرا است چیست یا حتی اطلاعات عمومی در مورد منطقه ای که در آن راه می روید را بازگو می کند.

پال میکی همیشه چیزی برای گفتن دارد؛ از لطیفه‌های کودکانه تا انجام گفت‌وگوهای تعاملی با کودکان منتظر در صف تا سرگرم شوند. پال میکی بر روی اکثر جوانان آزمایش شد، زیرا که جوانان علاقه داشتند تا در هر لحظه بیشترین اطلاعات در مورد پارک و برنامه‌ها در اختیارشان قرار بگیرد تا مطمئن شوند چیزی را از دست نداده‌اند.

مایکل کولگایز، قائم‌مقام عملیات فناوری و استراتژیک دیزنی می‌گوید: این محصول برای کودکان طراحی شده بود؛ اما هنگامی که محصول را آزمایش می‌کردیم، مشاهده شد این کودکان پس از گوش دادن به صحبت‌های میکی، آن را نزدیک گوش پدر و مادر خود می‌بردند تا آن‌ها هم بشنوند. پال میکی بر روی جوانان نیز آزمایش شد؛ زیرا که اکثر جوانان علاقه داشتند تا در هر لحظه بیشترین اطلاعات در مورد پارک و برنامه‌ها در اختیارشان قرار گیرد تا مطمئن شوند چیزی از دست نداده‌اند.

محققان فناوری، پال میکی را تجربه‌ای موفق در پر کردن شکاف بین داده‌های تولیدشده توسط مشتری و اولویت رفتاری وی می‌دانند که بسته به موقعیت فیزیکی و حرکات وی، رفتارهای گوناگونی نشان می‌دهد و در واقع این تمام چیزی است که می‌توان جهت تطبیق پویای داده‌ها با زمینه‌های تولیدشان انجام داد. پل سافو، مدیر مرکز تحقیقات موسسه «برای آینده» در منوی پارک کالیفرنیا و استاد مدیریت بازرگانی در دانشکده بازرگانی دانشگاه میشیگان این فناوری را انقلابی در زمینه CRM می‌داند: «دیزنی راهبرد مشتری‌مدار را تجربه می‌کند که از CRM امروزی فراتر می‌روند. راهبردی که تنها از داده‌های مشتری استفاده می‌کند، بلکه از زمینه‌های تولید این داده‌ها در رفتار تک تک افراد نیز سود می‌جوید».

البته استفاده از چنین فناوری‌هایی همواره مشتریان را درباره احتمال نقض حریم خصوصی نگران می‌سازد؛ زیرا حریم‌های خصوصی را به سرعت در می‌نوردند. آیا پال میکی نیز چنین است؟ پی جی ز مانگ، مدیر لابراتور ترغیب فناوری دانشگاه استنفورد می‌گوید: «به این علت که شخص میکی ماوس دارای یک اعتبار عمومی است و نیز رابطه این عروسک یک رابطه تعاملی می‌باشد، دیزنی قادر خواهد بود کارهایی با این فناوری انجام دهد که مایکروسافت احتمالاً قادر به انجام آن نخواهد بود. مدیران دیزنی می‌دانند که این نگرانی وجود دارد که آیا مشتریان میکی را تنها به عنوان یک

دستگاه ردیاب خواهند شناخت یا به عنوان یک برادر بزرگ‌تر و راهنمای تور. به همین جهت این مدیران همواره سعی در افزایش تعامل مشتریان با پال میکی دارند تا هر مشتری بتواند تجربه‌ای کاملاً متفاوت و شخصی از دیزنی داشته باشد. بری می‌گوید: پال میکی یک ابزار برای جمع‌آوری اطلاعات شخصی نیست. ما درون پال میکی داده‌هایی قرار می‌دهیم؛ اما مانند سایر شرکت‌ها، از این ابزار برای خودمان اطلاعات خارج نمی‌کنیم، بلکه این اطلاعات تنها در اختیار صاحب عروسک قرار می‌گیرد. ما برای جمع‌آوری اطلاعات مشتریان راه‌های دیگری داریم. اکنون دیزنی معتقد است، مشتریان پال میکی را به چشم نوعی تسهیلات می‌بینند. عروسکی توانا در شگفت‌زده کردن بازدیدکنندگان، با تهیه اطلاعات مناسب در زمان مناسب.

دلارهای برآمده از CRM

پال میکی مطمئناً امکان گسترش و بهبود خواهد داشت. جان پارکینسون که شرکتش مشاور دیزنی در راهبرد جدید مشتری‌مداری بود می‌گوید: «در این سیستم اطلاعاتی، مشکلی موجود بود. اگر شما در یک بازه زمانی خاص ۲ بار در یک صف پارک قرار گرفته باشید یا به دو پارک متفاوت رفته باشید مطمئناً دیزنی از آن بی‌خبر خواهد ماند و این ضعف سیستم CRM است»؛ اما اکنون با اصلاح این ضعف، دیزنی قادر است داده‌ها را مدیریت کند تا کل تجربه مشتری را تحت تاثیر قرار دهد؛ از تجربه حضور در هتل تا پارک. همچنین می‌تواند درباره رفتار خرید بازدیدکننده و اولویت‌های فردی وی در زمان‌های مناسب فرضیاتی ایجاد کند یا این فرضیات را اصلاح کند تا داده‌های بیشتری درباره مشتری گرد آورد.

به‌عنوان مثال می‌توان اطلاعاتی را در ارتباط با اولویت‌های از پیش تعیین‌شده مشتری، از طریق تلفن‌های همراه به ایشان بدهد؛ رزرو کردن صندلی رستوران در نیم ساعت از طریق ارسال SMS به تلفن همراه یا باخبر کردن مشتری جهت از دست ندادن برنامه آتش‌بازی. یک ابتکار دیگر در این امر که با اهداف دیزنی نیز بسیار همخوانی دارد، ایجاد وب‌سایتی است به نام magical gathering (جمع‌آوری‌های

جادویی) که به طور خاص قصد دارد در درآمدهایی جدید و تجارت‌های گروهی جدید ایجاد کند. در این سایت با ترغیب اعضای خانواده‌های نقاط دورتر برای گردش مجازی آنلاین در دنیای دیزنی، اطلاعاتی تولید می‌کنند تا در حضور بعدیشان در دنیای دیزنی جهت راهنمایی‌شان از این اطلاعات استفاده شود.

برنامه دیزنی در اینجا متوقف نمی‌شود. «بری» و «کورو» برنامه‌های تعاملی و موقعیت‌یاب را گسترده می‌کنند که به مدیران دیزنی کمک کنند که هزینه‌های پشتیبانی و عملیات را تا جای ممکن کاهش دهند. این تلاش شامل کمک به مدیریت ۲۶۷ ناوگان اتوبوسی داخل پارک می‌شود که میانگین روزانه ۱۵۰۰۰۰ بازدیدکننده را جابه‌جا می‌کند. GPS و فناوری اینترنت موبایل به دیزنی اجازه می‌دهد ناوگان خود را بر حسب نیاز مشتری مدیریت کند تا صف‌ها حذف شوند و زمان انتظار و هزینه‌های عملیاتی بسیاری نیز کاهش یابد.