

دانشگاه تهران دانشکدگان مدیریت نیمسال دوم ۱۴۰۲



Management Information Systems

"بیش از هر زمان دیگری به مشتریانتان نزدیک شوید. آنقدر نزدیک که شما به آنها بگویید به چه چیزی نیاز دارند، پیش از

آنکه آنها خود متوجه شوند." استیوجابز

- حتماً برایتان پیش آمده است که به رستورانی سفارش داده و مدتی پشت خط مانده باشید و یا پس از سفارش زمان زیادی برای گرفتن غذا منتظر شده باشید.
- برای هیچ کس غذایی که زمان زیادی در طول مسیر مانده و سرد شده است خوشایند نیست.
- این احساس ناخوشایند زمانی به اوج خود میرسد که پس از ارائه نظرها و حتی انتقادهای خود هیچ پیگیریای در زمینه بهبود فرایند طبخ یا تحویل غذا مشاهده نکنید.

- اگر وارد فروشگاهی شوید سلام کنید اما پاسخ گرمی نشنوید.
- پس از مشاهده قفسهها و محصولات میخواهید چیزی بپرسید اما فروشنده با رغبت پاسخگوی شما نیست یا نگاهش را از گوشی موبایل خود برنمی دارد.
- در خوشبینانه ترین شرایط ممکن است به دلیل ضرورت یا فوریتی که برای دریافت محصول یا خدمت مورد نظرتان دارید از همان فروشگاه خرید کنید.
 - اما احتمال بازگشتتان به آن فروشگاه چقدر است؟

- رستورانهای زیادی در سراسر دنیا تجربههای ناخوشایندی برای مشتریان خود ایجاد کردهاند و یکی از این رستورانها پیتزا دومینوز بود.
- در سال ۲۰۰۹، پیتزا دومینوز در پایین ترین رتبه از نظر میزان رضایت مشتریان قرار داشت و مردم آن را از بدمزه ترین غذاها در آمریکا می دانستند.
 - ارزش سهام دومینوز به پایین ترین میزان خود در طول تاریخ نزول کرد.

- این روزها وضعیت دومینوز بسیار خوب است.
- سهام شرکت در دورهای ده ساله ۲ هزار درصد رشد کرده است.
- چه شد که پیتزا دومینوز که سهام آن به زیر ۱۰ دلار رسیده بود توانست غولهایی مانند گوگل فیسبوک ایل و آمازون را از لحاظ درصد بازدهی سهام پشت سر بگذارد؟

اسم رمز تحول این شرکت، دیجیتال بود.

- در عصر تجربه رستورانی موفق خواهد بود که علاوه بر غذای مطبوعی که سرو می کند به تجربه های مشتری پیش از ورود به رستوران و بعد از خروج از آن هم بیندیشد.
 - رستوران عصر تجربه باید مشتریان را از دغدغه پیدا کردن جای پارک مناسب رها کند.
 - در هنگام ورود صمیمانه پذیرای آنها باشد.

- محیطی آرام و بدون عوامل مزاحم برایشان فراهم کند.
 - فضایی برای سرگرم کردن کودکان در نظر بگیرد.
- و مراقب باشد مشتریان پس از خروج با برگه جریمهای روی شیشه خودروی شان مواجه نشوند.

امروزه مشتریان دیگر فقط به دنبال دریافت محصول یا خدمت مورد نظرشان نیستند بلکه به دنبال لحظاتی جذاب و به یاد ماندنی اند.

- این موضوع صرفاً منحصر به رستورانها نمی شود.
- مراکز خرید، فروشگاهها، بانکها، مؤسسه های آموزشی و ... دیگر فقط به ارائه محصولات یا خدمات نمیپردازند بلکه به دنبال خلق تجربه ای جذاب برای مشتریان خود هستند.
- پاین و گیلمور در سال ۱۹۹۸ برای اولین بار اصطلاح اقتصاد تجربه را معرفی کردند.
- آنها معتقد بودند دنیا پس از گذراندن اقتصاد کشاورزی، اقتصاد صنعتی و اقتصاد خدمات، وارد اقتصاد تجربه شده است.

برای درک بهتر این روند ،اقتصاد پخت کیک تولد را در نظر بگیرید:

- در دوره اقتصاد کشاورزی، مادر خانواده با مواد اولیه ای که اغلب خود تولید کرده بود تمام مراحل تهیه کیک را خودش در خانه انجام میداد که این کار طبیعتاً هزینه بسیار کم و دردسر زیادی داشت.
- در دورهٔ اقتصاد صنعتی مادر با مراجعه به مغازه و پرداخت هزینه بیشتر در مقابل دردسر کمتر مواد لازم برای پخت کیک را میخرید و کیک را در خانه تهیه می کرد.
- در دورهٔ اقتصاد خدمات، خانواده که مشغله بیشتری در مقایسه با دورههای قبل داشت کیک آماده را پرهزینه تر از قبل از قنادی محل خریداری می کرد و در مقابل آسودگی بیشتری داشت.

• در دوره چهارم که اقتصاد تجربه نامیده می شود خانواده نه فقط تهیه کیک تولد که همه فعالیتهای مرتبط با جشن تولد مانند تأمین بازی اجرای موسیقی تهیه هدایا برای میهمانان و پذیرایی از آنان را برون سپاری می کند و به عبارتی خاطرهای به یادماندنی برای فرزند خود می خرد.

به طور خلاصه کالاها در دوره اقتصاد کشاورزی مبادلهپذیر، در اقتصاد صنعتی ملموس، در اقتصاد خدمات ناملموس و در اقتصاد تجربه، خاطرهانگیز، و به یادماندنی و از جنس احساس اند.

- در اقتصاد تجربه کسبوکارها دیگر صرفا به ارائه محصول با خدمت نمی پردازند بلکه سعی می کنند رویدادهایی به یادماندنی برای مشتریان شان طراحی و اجرا کنند.
- مشتریان نیز فقط به دنبال دریافت یک محصول یا خدمت نیستند بلکه بستهای از خدمات یا محصولات را انتظار دارند که بتواند برای آنها احساسی خوشایند و تجربهای ناب به ارمغان بیاورد.

در اقتصاد تجربه مشتریان نقش میهمانانی را ایفا میکنند که فروشندگان میزبان آنها هستند و برایشان تجربهای خاطره انگیز تدارک میبینند.

- هالبروک و هایرشمن در سال ۱۹۸۰مفهوم تجربه مشتری را معرفی کردند.
- آنها معتقد بودند که مشتریان علاوه بر جنبههای منطقی و عقلایی، عواطف و احساسات هم دارند و نباید آنها را موجوداتی منطقی دید که فقط بر اساس سود و زیان تصمیم گیری می کنند.
- بلکه برای آنها عناصر لذت و زیبایی نیز به اندازهٔ عناصر منطق و شناخت در تصمیم گیری حائز اهمیتاند.

• تجربه مشتری؛ برآیند کلی ادراک و احساس مشتری از مواجهه مستقیم یا غیرمستقیم با محصولات، خدمات، سیستمها، کارکنان، سایر مشتریان و برند سازمان است.

در گزارش موسسه مشاورهای کپجمینای به طور میانگین حدود ۸۰٪ از مشتریان صنایع مختلف تمایل به پرداخت هزینه بیشتر در ازای تجربه بهتر دارند.

• ظهور فناوریهای دیجیتال موجب متحول شدن تمامی ابعاد کسب وکار شده است.

• عصر تجربه هم وارد دوره جدیدی از حیات خود شده است.

تجربه ديجيتال!

تجربه دیجیتال مشتری

- •امروزه یکی از دغدغههای اصلی سازمانها متحول ساختن تجربه مشتریان با بهرهگیری از فناوریهاست.
- فناوری های دیجیتال، با ایجاد محیطی جذاب تعاملی و کاملاً متفاوت قادرند تجربه مشتریان را به صورت چشمگیری بهبود بخشند و انتظارات آنها را به بهترین نحو برآورده سازند.

- تجربه دیجیتال مشتری را میتوان حس و حال مشتری از تعاملاتش با سازمان در محیط دیجیتال تعریف کرد.
- به بیان دیگر تجربه دیجیتال مشتری، تجربه رخداده برای مشتری در محیط دیجیتال است.
- فناوریهای دیجیتال به ما کمک میکنند که بیش از پیش به مشتریان خود نزدیک شویم. علاقه مندیها و نیازهای آنها را دقیق تر درک کنیم و تجربهای متناسب برایشان به ارمغان آوریم.

- استارباکس پس از افتتاح نخستین شعبه خود در سال ۱۹۷۱ در سیاتل به یکی از محبوبترین برندهای این صنعت تبدیل شد.
- این شرکت تا سال ۲۰۰۸ روند روبه رشدی داشت به طوری که افزایش تعداد شعب و رشد ارزش سهام روزگار خوشی را برای استارباکس به همراه آورده بود.

تجربه دیجیتال مشتری

- اما از سال ۲۰۰۸ به مرور با کاهش فروش در شعبه هایش مواجه شد و ارزش سهام این شرکت طی دو سال نصف شد وضعیت فناوری ها هم چنگی به دل نمیزد.
- پایانههای غیرهوشمند، فناوریهای منسوخ فروش و دسترسی نداشتن به سادهترین راههای ارتباطی مانند ایمیلبحرانی بزرگ برای استارباکس رقم زدند.
- رهبران استارباکس برای خروج از این بحران، با تأکید بر تحول تجربه مشتریان، مسیر دیجیتالی شدن را برای این شرکت برگزیدند.

- در گام نخست به کارگیری فناوریها را برای تعامل با مشتریان و بهبود تجربه دیجیتال آنها مدنظر قرار گرفت.
- برای بهبود تجربه مشتریان توسعه کانالهای موبایل و شبکههای اجتماعی در نظر گرفته شد.
 - معرفی اپلیکیشن مای استارباکس اولین ابتکار دیجیتالی در این زمینه بود.
- مشتریان در این اپلیکیشن می توانستند نزدیک ترین شعبه به خود را شناسایی کنند و اطلاعاتی را هم درباره قهوههای استارباکس به دست آورند.همچنین امکان انتخاب نوشیدنی دلخواه خود را داشتند.

- سپس اپلیکیشن استارباکس کارت معرفی شد که برنامه وفاداری مشتریان را دیجیتالی کرد.
- مشتریان با استفاده از این اپلیکیشن می توانستند اعتبار خرید خود را به صورت آنلاین افزایش دهند.
- از طریق یکپارچهسازی این اپلیکیشن با پایانههای فروش، درصد بالایی از تراکنشهای کارت وفاداری از طریق موبایل انجام شد.
- به دنبال توسعه این اپلیکیشن هزینه تراکنشها بسیار کاهش یافت که تأثیر مثبتی بر مشتریان گذاشت.

- استارباکس با ایجاد نظام مدیریت ایده از طریق رسانههای اجتماعی به تقویت نوآوری مشتری محور میپردازد.
- با جمعآوری ایدههای مشتریان و تحلیل آنها برای بهبود محصولات و تجربهٔ مشتری و ارائه ابتکارهای نوآورانه می کوشد.
- در این سیستم مشتریان با امکان ثبت رأی مثبت یا منفی ایده های ارسال شده دیگر مشتریان را ارزیابی می کنند.
- این شرکت علاوه بر ارائه اینترنت رایگان به مشتریانش دسترسی آنها را به محتوای دیجیتالی که در خارج از فضای استارباکس به پرداخت هزینه نیاز دارد به صورت رایگان فراهم کرده است.
 - بدین ترتیب مشتریان هنگام نوشیدن قهوه امکان خواندن روزنامهها و دیگر محتواهای دیجیتال را دارند.

- استارباکس با فراهم آوردن مجموعهای از ابتکارها تجربه دیجیتال لذتبخشی را به مشتریانش میدهد و بدین ترتیب موفق شده است خود را در جایگاه یکی از محبوبترین برندها احیا کند.
 - استارباکس خود را خالق منحصر به فرد تجربه استارباکسی معرفی می کند.
- این شرکت از درآمد سالانه حدود ۱۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۹ به درآمد میانگین ۲۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۹ دست یافت.
- در حال حاضر با حدود ۲۷ هزار شعبه و بیش از ۲۳۰ هزار پرسنل از بزرگترین و محبوبترین برندها در دنیاست.

- دیزنی و استارباکس نمونههای بسیار موفق از کسب و کارهایی اند که توانستهاند با کمک فناوریهای دیجیتال ارزش مطلوبی برای مشتریانشان ایجاد کنند.
- آنها نه فقط گلوگاههای تعاملی خود را به خوبی و با روشهای مبتکرانه مدیریت کردند که با شناخت بیشتری که از مشتریانشان به دست آوردند نقاط جذاب برای آنها را نیز پررنگ تر ساختند.
- برای دیزنی و استارباکس، فناوری فقط ابزارهایی رنگارنگ برای تبلیغات بیشتر نبود بلکه پلی بود برای نزدیک تر شدن به مشتریانشان.

- دیزنی و استارباکس نمونههای بسیار موفق از کسب و کارهاییاند که توانستهاند با کمک فناوریهای دیجیتال ارزش مطلوبی برای مشتریانشان ایجاد کنند.
- آنها نه فقط گلوگاههای تعاملی خود را به خوبی و با روشهای مبتکرانه مدیریت کردند که با شناخت بیشتری که از مشتریانشان به دست آوردند نقاط جذاب برای آنها را نیز پررنگ تر ساختند.
- برای دیزنی و استارباکس، فناوری فقط ابزارهایی رنگارنگ برای تبلیغات بیشتر نبود بلکه پلی بود برای نزدیک تر شدن به مشتریانشان.

- هر مشتری داستان منحصر به فردی دارد و تجربه یکتایی در هریک از نقاط تماس خود با سازمان به دست می آورد که از آن به سفر مشتری یاد می شود.
 - در طول سفر مشتری Touch Point ها از اهمیت ویژهای برخوردارند.
- نقاط تماس، لحظههای ارتباط میان مشتری و سازمان است که در زمان مشخص و محدود و به صورت تعاملی روی میدهد.

- نقطه تماس می تواند فیزیکی باشد مانند برخورد یک کارمند در پشت باجه بانک یا غیر فیزیکی باشد مانند مشاهده آگهی بازرگانی یک شرکت از تلویزیون.
- اما برخی از این نقاط تماس که Pain Point نامیده می شوند، به حفظ ارتباط پایدار مشتری با سازمان کمکی نمی کنند و می توانند با ایجاد احساس ناخوشایند باعث از دست رفتن علاقه مشتری به ادامه تعامل با سازمان شوند.

• هر قدر این نقاط تماس دقیق تر شناسایی و بررسی شوند سازمان با سهولت بیشتری تشخیص می دهد که:

۱. کدام نقطهٔ تماس در ایجاد تجربه جذاب برای مشتریانش بیشترین تأثیر را دارد

۲. کدام نقاط منجر به از دست رفتن رابطه پایدار با آنها میشود.

• بنابراین مدیریت این نقاط تماس برای ایجاد تجربهای جذابتر و رفع چالشهایی که مشتریان با آنها مواجهاند ضروری است.

• این اهمیت تا جایی است که گاه حتی انتخاب و طراحی نقاط تماس را هسته اصلی مدیریت تجربه مشتری تلقی میکنند

• کسب و کارها به منظور مدیریت نظام مند تجربه مشتری داستان مشتریان شان را در قالب «نقشهٔ سفر مشتری» ترسیم می کنند.

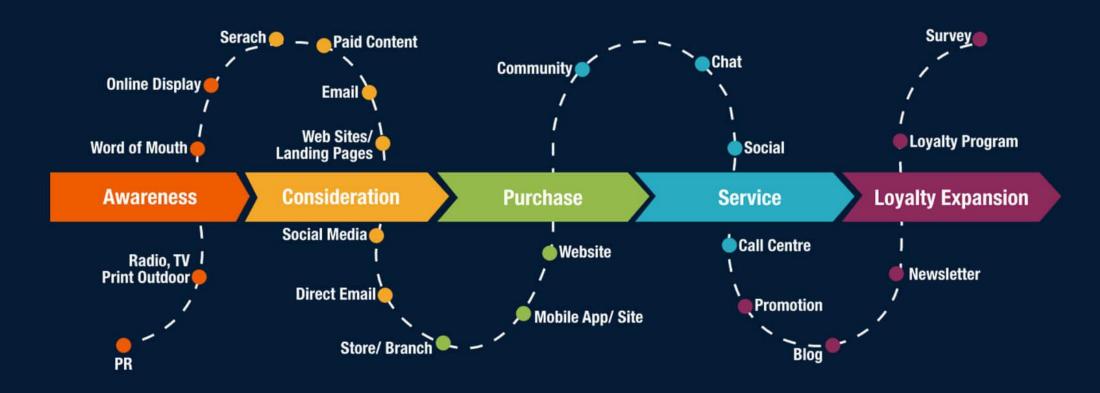
سفر مشتری

- کسب و کارها در این نقشه، نیازها و ادراکات مشتریان را به صورت مستند به نمایش در می آورند و تعاملاتی را که مشتری در هر گام از سفر با سازمان برقرار می کند مشخص می کنند
- اگر سفر مشتری را مسیری تعریف کنیم که در طی آن ادراک و احساس مشتری در مواجهه با سازمان و در نقاط تماس مختلف تحت تأثیر قرار می گیرد آنگاه نقشهٔ سفر مشتری را می توان نمایش گرافیکی این مسیر دانست.

The Customer Journey



CUSTOMER JOURNEY MAP PLANNING



Online Shopping Customer Journey Map

| Stages of Journey | Motivation | Searches for Websites | | | Browses the Site | Evaluates Products | | Pay | |
|--------------------------|--|--|--------------------------------|---|--|--|--|--|---|
| Activities | Wants to buy a Christmas gift for a friend | Searches products keywords on search engines | Clicks the 1st ads. result. | Checks online again and go to the 1st. original result | Checks out ongoing deals and hot sale products | Opens a product page to check product details. | Opens more product pages to compare info. | Processes to pay a preferred product. | Contacts online service for help. |
| Feelings | | Q | 8 | 3 1 2 | 80 | 8 | O. | 簫 | |
| Very Happy | 0 | | | | (1) | | | | |
| Overall Satisfied | | 0 | | 0 | | | | | 0 |
| Unhappy | | | 8 | | | 8 | | 8 | |
| Experiences | Excited to give a surprise to the friend. | Happy to see many options Confusing about how to choose. | Annoyed at the useless info. | Happy with the informative shopping website. Not sure about how to find the best price. | Surprise to see lots of discounts | Frustrated about reviews from other customers. | Pleased with usages & designs. Sad to see out of stock products. | Frustrated to find only the Paypal payment option. | Satisfied with bank card payment. Feels unhappy to wait for a bit of long time. |
| Customer Expectations | Easily to obtain discount news. | More user-friendly search engine. | Allow to hide unnecessary ads. | Clear and innovative website design. | More discounts during holidays. | Higher quality products. | Faster supply chain system. | More payment choices. | Faster website speed. |

سفر مشتری

- سفر مشتری هر چیزی است که مشتری تجربه می کند.
- طراحان نقشه سفر مشتری باید خود را جای مشتریان بگذارند تا بتوانند با مشکلات و دغدغههای آنها بیشتر آشنا شوند.
 - با ترسیم و بررسی نقشهٔ سفر می توان:
 - با مشتریان همزاد پنداری کرد.
 - نگرش مشتری محور را در سازمان توسعه داد
 - اقداماتی را برنامه ریزی کرد که تجربه رضایت بخش مشتریان را به دنبال داشته باشد.

• چهار روش کلی کپجمینای برای تحول تجربه دیجیتال مشتریان:

سرمایه گذاری هوشمند در کانالهای دیجیتال

بينش دادهمحور

رویکرد بیرون به درون

تلفیق تجربه فیزیکی و آنلاین

- نخست آنکه تجربه مشتریان پشت درهای بسته طراحی نمیشود.
- باید با اتخاذ رویکرد از بیرون به درون برای شناخت هر چه بیشتر مشتریان تلاش کرد.
- سازمانهای موفق تجربههای مشتریانشان را در همه نقاط تماس بررسی و نقاط ناخوشایند را شناسایی میکنند.
 - سپس با درک رفتار و علاقهمندیهای آنان به طراحی تجربهای جذاب میپردازند.
- این سازمانها میدانند که مشتریانشان چه کاری را چگونه، کجا و چرا انجام میدهند و تجربهٔ آنها را در سراسر کانالهای ارتباطی ارتقا میدهند.

- دومین روش، سرمایه گذاری در کانالهای جدید دیجیتال است.
- سازمانهای موفق، فناوریها را برای جلب توجه یا برای عقب نیفتادن از مد دیجیتال به کار نمی گیرند بلکه از آنها برای افزایش تعامل با مشتریان استفاده می کنند.
 - به جای تمرکز بر میزان سرمایه گذاری بر اثر بخشی متمرکز میشوند.
- توسعه اپلیکیشنهای کاربرپسند و گسترش کانالهای رسانههای اجتماعی، نمونههایی از سرمایه گذاری در کانالهای دیجیتال است.

- اپلیکیشن والمارت به محض ورود مشتری به یکی از فروشگاهها آگهیهای محلی و مرتبط به آن شعبه به مشتری نشان میدهد.
 - به مشتری اجازه می دهد تا محل دقیق محصول مورد نظرش را پیدا کند.
- از طریق اسکن کردن بارکد محصول، اطلاعات تکمیلی مانند رتبهبندی محصول و نظر سایر مشتریان را در گوشی موبایل نمایش میدهد.

• امکان ایجاد لیست خرید، محاسبه کل هزینه خرید و استفاده از کوپنهای دیجیتال را هم به مشتری میدهد.

• به منظور تحقق شعار «خرج کمتر، زندگی بهتر» والمارت اپ دیگری را به نام «سیوینگز کچر» معرفی کرد.

- این اپ، قیمت یک محصول را در فروشگاههای مختلف مقایسه می کند و به ازای تفاوت قیمتها به مشتری کوپن دیجیتال هدیه می دهد.
- این اقدامات فروش آنلاین والمارت را طی سه سال ۱۵۰ درصد افزایش داد و این شرکت را به یکی از بزرگترین فروشگاههای اینترنتی تبدیل کرد.

- تحلیل داده سومین روشی است که سازمانهای موفق برای خلق تجربه جذاب از آن استفاده می کنند.
- آنها با جمع آوری داده مشتریان و استفاده از سنجه ها و ابزارهای تحلیلی از تغییرات رفتار آنها آگاه می شوند و اقدامات متناسبی را در نظر می گیرند.
- مثلاً در صنعت بیمه با تحلیل داده مشتریان خود و ارائه پیشنهادهای شخصی سازی شده و مثلاً در صنعت بیمه با تحلیل داده مشتریان تلاش می کنند تا تجربه بهتری برای آنها رقم بزنند.

- شرکت بیمه پروگرسیو یکی از بزرگترین شرکتهای ارائه خدمات بیمهای در زمینه اتومبیل و سایر وسایل نقلیه در آمریکاست که در سال ۲۰۱۹ با حدود ۳۵ هزار کارمند درآمدی نزدیک به ۴۰ میلیارد دلار داشته است.
- این شرکت با تحلیل داده روی خودروها توانست به درک دقیق تری از مشتریان خود و رفتارهای واقعی رانندگان مانند سرعت، حفظ فاصله، نحوهٔ ترمز کردن و رعایت قوانین دست یابد.

• بر اساس این اطلاعات تحلیل واقع بینانه تری از ریسک هر گروه از مشتریان به دست آورد.

- این شرکت با استفاده از این تحلیلها و با هدف کاهش ریسک، رانندگان بد سابقه را با افزایش نرخ بیمه تشویق به انتخاب شرکتهای رقیب کرد.
 - پیشنهادهای جذابتری را به رانندگان خوب در ازای هزینههای بیمهای بسیار کمتر داد.

- چهارمین روش، یکپارچهسازی تجربه آنلاین و تجربه فیزیکی مشتریان است.
- سازمانهای موفق، صرفا فناوری را جایگزین روشهای سنتی نمیکنند، بلکه با تلفیق خلاقانه فضای فناورانه و فضای فیزیکی و با خلق تجربهای متفاوت و دوست داشتنی، ارزش جدیدی برای مشتری ایجاد میکنند.

- دومینوز در اولین گام با هدف تسهیل فرایند سفارشدهی در کانالهای دیجیتال سرمایه گذاری کرد تا مشتریان بتوانند به راحت ترین روش، سفارش خود را ثبت کنند.
- امروز مشتریان دومینوز می توانند غذای مورد علاقه شان را از طریق کانالهای متنوعی از سیستمهای هوشمند خودروهایی مانند فورد گرفته تا ساعتهای هوشمند مانند اپل واچ سفارش دهند.
- ثبت سفارش مشتریان از طریق دستور صوتی در گوگل هوم یا نرم افزار کنسول بازی Xbox از جدیدترین قابلیتهای این پیتزا فروشی است.

- دومینوز پروژه ای با عنوان ۲/۱۰ را اجرا کرده که زمان پخت غذا را به ۳ دقیقه و زمان تحویل آن را به ۱۰ دقیقه کاهش میدهد.
- مکان مشتری را از طریق gps ردیابی میکند و آماده سازی سفارش به گونهای زمان بندی می شود که همزمان با حضور مشتری در محل شعبه، غذا آماده باشد.
- دومینوز برای بهبود تجربه مشتریانش بخشی تحت عنوان «واحد روباتیک دومینو» راه اندازی کرد که در حوزه طراحی وسایل نقلیه خودکار تحویل سفارش فعالیت می کند.

- دومینوز با استفاده از روباتهای تحویل سفارش، علاوه بر تحویل سریعتر غذا، هزینه تحویل را تا ۱۰ برابر کاهش داده است.
 - دومینوز نخستین بار در سال ۲۰۱۶ برای تحویل سفارش از پهپاد استفاده کرد.
- همچنین ماشین تحویلی مجهز به فناوریهای نوین با نام dxp معرفی کرده که در آن، فری به منظور حفظ گرمای غذا، فضای کافی برای ۸۰ پیتزا و محلی مناسب برای نوشیدنیها و سالادها در نظر گرفته شده است.