



ازمان مدیریت صنعتی

مشاوره آموزش تحقیق

مدیریت تجربه مشتریان

علی بنیادی نائینی

عضو هیات علمی دانشگاه علم و صنعت ایران

مسعود یگانه

پیام م. ناوی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۶

سرشناسه	: بنیادی نایینی، علی، ۱۳۵۷ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت تجربه مشتریان / علی بنیادی نایینی، مسعود یگانه، پیام م. ناوی.
مشخصات نشر	: تهران : سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۸۸ ص.: مصور.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۱۴-۰
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: خدمات مشتری Customer services
موضوع	: بازاریابی Marketing
موضوع	: مشتری شناسی -- مدیریت -- Management -- Customer relations
شناسه اف	: خلیلی یگانه، مسعود، ۱۳۶۳ -
شناسا فزوده	: م. ناوی، پیام، ۱۳۵۹ -
شناسه اثر	: سازمان مدیریت صنعتی Industrial Management Institute
رده بندی کنگره	: ۱ ° م۹/۵/ HF۵۴۱۵
رده بندی دیویی	: ۶۸۸/۸۱۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۸۰، ۳۴۰



از سازمان اسناد و کتابخانه ملی
مشاوره آموزش عمیق

- مدیریت تجربه مشتریان
- تالیف: علی بنیادی نایینی - مسعود یگانه - پیام م. ناوی
- ناشر: سازمان مدیریت صنعتی
- چاپ اول: ۱۳۹۶
- شمارگان: ۳۰۰ نسخه
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۱۴-۰ / ISBN: 978-600-275-114-0

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام جم، سازمان مدیریت صنعتی، ساختمان آموزش

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایرانشناسی، شهرک والفجر، خیابان نهم

سازمان مدیریت صنعتی، ساختمان شماره ۲

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰

۱۰۰۰۰ تومان

فہرست مطالب

۷ سخن ناشر
 ۹ پیشگفتار
 ۱۱ ۱. مقدمه
 ۱۲ ۲. یریت تجربه مشتری
 ۱۲ ۱-۱) تعاریف، اصول و مبانی مدیریت تجربه مشتری
 ۱۶ ۲-۲: سطوح مدیریت تجربه مشتری
 ۲۰ ۲-۳: ضرورت یادسازی مدیریت تجربه مشتریان
 ۲۳ ۲-۴: مزایای مدیریت تجربه مشتریان
 ۲۵ ۲-۵: تعالی مدیریت تجربه مشتریان
 ۲۷ ۲-۶: مدیریت تجربه مشتریان و ...
 ۳۰ ۲-۷: چارچوب مدیریت تجربه مشتری بر اساس کارکردهای سازمان
 ۳۱ ۲-۸: لایه‌های چارچوب‌سازی فرایند مدیریت تجربه مشتریان
 ۳۳ ۲-۹: هفت راه برای ارائه یک تجربه عالی به مشتری
 ۳۷ ۲-۱۰: ابعاد مدیریت تجربه مشتری
 ۴۱ ۲-۱۱: مدل جامع مدیریت تجربه مشتری
 ۴۴ ۲-۱۲: مدل جامع وفادارسازی بر پایه مدیریت تجربه مشتریان
 ۵۶ ۳. نقشه سفر مشتریان (سیاحت در ذهن مشتریان)
 ۵۰ ۳-۱: مفهوم سفر مشتری
 ۶۱ ۳-۲: نقشه سفر مشتری
 ۶۲ ۳-۳: ارتباط نقشه سفر مشتری با بخش‌های مختلف سازمان
 ۶۳ ۳-۴: طراحی نقشه سفر مشتری
 ۶۸ ۳-۵: الزامات و فاکتورهای اصلی نقشه‌برداری از سفر مشتری
 ۶۹ ۳-۶: گام‌های مورد نیاز برای طراحی نقشه سفر مشتری

۷۶	۷-۳: انواع نقشه سفر مشتری
۷۸	۸-۳: پنج ویژگی کلیدی از نقشه سفر مشتری مؤثر
۸۱	۴. مدیریت تجربه کارکنان
۸۶	ضمیمه
۸۶	ایجاد تجارب زیبا برای مشتریان با خلق بازی در کسب‌وکار

امروز، دیگر ارائه محصول یا خدمت مناسب، در زمان مناسب و با قیمت مناسب به مشتری کافی نیست، زیرا مشتریان امروز بسیار پرتوقع تر و فرآرتر از گذشته شده‌اند و در واقع، می‌توان آن‌ها را به کودکانی تشبیه کرد که توجه و مراقبت دائمی را طلب می‌کنند.

پس کسب‌وکارها برای حفظ مشتریان موجود و جلب مشتریان جدید ناچار شده‌اند که مجموعه فرایندهایی را طراحی کنند تا تمام تعاملات، ارتباطات، خوشایندها و بدآیندهای مشتری را از همان نخستین برخورد با برند، ردیابی، رصد و مدیریت کنند. این همان مدیریت تجربه مشتری است. شرکت‌های پیشرو جهان، اکثراً استراتژی‌های مدون و اصلاح‌شونده‌ای برای مدیریت تجربه مشتریان دارند تا آن‌ها را وفادار سازند. بر این اساس، رقابت‌پذیری پایدار و بقای کسب‌وکارها در دنیای پرقابته امروز، برخورد با مشتریان وفادار است.

این کتاب، در ابتدا، با تعریف مدیریت تجربه مشتری، به تشریح نخستین گام در این فرایند یعنی ترسیم نقشه سفر مشتری، می‌پردازد؛ یعنی لحظه‌ای که مشتری به خرید و تعامل با شرکت فکر می‌کند تا زمانی که از آن محصول یا خدمت استفاده می‌کند. اما در اکثر کسب‌وکارها، نخستین سطح تعامل مشتری کارکنان آن کسب‌وکار هستند، پس اگر فرایندهای بازاریابی داخلی (یعنی نحوه تعامل سازمان با کارکنانش) در آن کسب‌وکار درست عمل کند، آن‌ها نیز در بازاریابی تعاملی (نحوه تعامل کارکنان با مشتریان) بهتر عمل خواهند کرد. لذا مدیریت تجربه کارکنان نیز در فرایند مدیریت تجربه مشتریان اهمیت بسیاری می‌یابد که این موضوع در بخش چهارم کتاب مورد بررسی قرار گرفته است.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی امیدوار است با انتشار این کتاب، بتواند تحولی در دیدگاه شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی، در هر سطح و بخشی، نسبت به تحول در عنصر کسب‌وکار یعنی مشتری ایجاد کند.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

در شرایط کنونی، با وجود گسترش استفاده از فناوری اطلاعات و نوآوری‌های این حوزه، باید پذیرفت که به علت ارتباط بیش از حد مشتریان سازمان در فضای مجازی و به اشتراک گذاشتن تجربیات خود در تعامل با سازمان‌های مختلف، سطح توقعات آن‌ها افزایش پیدا کرده است. متأسفانه، بسیاری از مدیران فعلی از این مهم غافل بوده و گمان می‌کنند همچون گذشته، ارائه محصول مناسب، در زمان مناسب و با قیمت مناسب، می‌تواند بر رضایت‌مندی مشتریان و فرایند تصمیم‌گیری آن‌ها تأثیرگذار باشد. اما امروزه ثابت شده است که عامل مهم «مدیریت تجربه مشتری»^۱ تکمیل‌کننده این حلقه فروش است و اگر شرکت‌ها از آن غافل باشند، عملاً آخرین حلقه این چرخه از دست داده‌اند. از این رو، باید روند تجربه کسب‌شده از سوی مشتری را بررسی و رسیم کرده و ادراک و احساسات ناشی از تجارب به‌دست‌آمده را ارزیابی کنیم. ساختن این تجارب و بررسی اثر آن‌ها بر فرایندهای سازمان، قطعاً به شناسایی فرصت‌های بهبود ختم خواهد شد.

به عبارت دیگر، با رقابتی شدن صنایع تولیدی و خدماتی، شناسایی و تحلیل تجارب مشتری و مدیریت این تجارب، از مسائل اساسی تا زمانی که سفر او در سازمان به پایان می‌رسد، بسیار مهم تلقی می‌شود. یک سفر مشتری زمانی شروع می‌شود که او، به سمت یک خدمت یا محصول می‌رود و این سفر، زمانی به پایان می‌رسد که مشتری از خدمت یا محصول مذکور خارج شده و می‌ماند. هاستی که نقشه سفر مشتریان خود را ترسیم و تجارب آن‌ها را در این سفر تدوین می‌کنند، سپس، بر اساس آن، نقاط ضعف و قوت فرایند خود را شناسایی می‌کنند، مزایای اقتصادی و غیراقتصادی متعددی را کسب کرده‌اند. با استفاده از این مزایا، سرمایه‌گذاری‌ها، مراجع انجام شده و مخارج، صورت گرفته است. در زمینه توسعه کانال‌ها و مدیریت ارتباط با مشتریان نیز، توسعه محصول و پیشبرد فروش پوشش داده شده و در بلندمدت، سراتر این نیز می‌رود. مزایای طراحی یک «نقشه سفر مشتری»^۲، بهبود رضایت مشتریان، افزایش و رشد درآمد و دستیابی به مزیت رقابتی به‌عنوان نتیجه حفظ مشتریان است.

1. Customer Experience Management (CEM)
2. Customer Journey Mapping (CJM)

مشتریان برای سازمان‌ها و شرکت‌ها، دارای ارزش زیادی هستند. آن‌ها اغلب به دنبال جذب مشتریان بیشتر و حفظ و ارتقای سطح خرید و دریافت خدمت مشتریان فعلی خود هستند. ولی بدون بررسی سفر مشتریان در یک خدمت یا محصول، تدوین تجارب آنان، شناسایی «نقاط تماس»^۱ و تحلیل آن‌ها و ایجاد لذت در تجربه برای مشتریان، به اجرای روش‌های مختلف فروش و توسعه محصول و تدوین استراتژی‌های مختلف بازاریابی مبادرت می‌کنند، که این امر، ریسک‌های زیادی در دست‌های با سایر سازمان‌ها داشته باشد، وفادار کردن مشتریان به‌واسطه تکرار و حجم خرید یک دوره بلندمدت و همچنین معرفی سازمان به اطرافیان خود، تنها راه تضمین دستیابی به سطح مطلوب سودآوری برای سازمان‌ها است. این وفادارسازی، تا زمانی که زیاده‌ی به درک و شناخت مشتریان از سازمان، یا به عبارت دیگر، به تجربه‌ای که ارتقا و تحلیلی با سازمان کسب می‌کنند، بستگی دارد.

سازمان‌ها باید بدانند که هر تعامل با مشتریان، یک تجربه جدید را به آن‌ها منتقل می‌کنند و مشتریان نیز بسته به آن، از هر تجربه درک می‌کنند، رفتار و نگرش خود را تغییر می‌دهند. پس لازم است که مدیران مشتریان خود را به درستی مدیریت کنیم. اهمیت موضوع زمانی آشکارتر می‌شود که در تعامل همیشگی با کارکنان خود، به‌عنوان مشتریان داخلی سازمان، بخواهیم «مدیریت تجربه کارکنان»^۲ را به‌عنوان رکن مکمل بازاریابی خارجی و بازاریابی تعاملی، به انجام برسانیم.

این کتاب مجموعه‌ای از مطالب مرتبط با مدیریت تجربه مشتریان و کارکنان را به رشته تحریر درآورده و هدف از نگارش آن، انتقال تجربه‌ای نو، دوره مدیریت تجربه، به شما فرهیختگان گرامی است. سپاسگزار خواهیم بود که تجارب ارزشمند خود در مطالعه این کتاب را به همراه نقاط قابل بهبود برای خلق تجربه‌ای ارزشمند برای سایر عزیزان، برای من ارسال فرمایید.

علی بنیادی نایینی

عضو هیأت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران

Bonyadi@iust.ac.ir

1. Touch Point

2. Employee Experience Management (EEM)