

مدیریت تجربه مشتری، گامی فراتر از

مدیریت ارتباطات با مشتری

تهیه کننده: ف. جانفرسا

شعبه، مراجعه به باجه مربوطه، تعامل مستقیم با شخص تحویلدار، خلق و خوی خوش تحویلدار، مدت زمان انتظار برای انجام تراکنش، انجام تراکنش، خداحافظی و خروج از شعبه.

مدیریت تجربه مشتری "به شما

کمک می‌کند تا مشتریان با طرفداران

پروپاقرص شما بدل شوند، تا جایی که حتی

خالکوبی روی نشان هم مارک سازمان شما

باشد!

گروه محققان SAS هرکدام از اینها را با عنوان "لحظه واقعی" (Moment of Truth) می‌خوانند که لحظه‌ایست که مشتری شما درگیر با مارک شماست و در هرکدام از این نقاط می‌توانید این ارتباط را بسازید یا متلاشی کنید. به‌عنوان مثال، "تجربه مشتری" در مورد یک رستوران، از محل استقرار و تاثیر ظاهری آن شروع می‌شود و به یک خداحافظی گرم از سوی کارکنان رستوران ختم می‌شود و در هر نقطه از این مجموعه ارتباطات، احساسات مثبت و منفی وجود خواهند داشت.

بنابراین، "مدیریت تجربه مشتری" به سادگی عبارتست از مدیریت کردن تجربه مشتری. در ورای این گزاره ساده، این سوال مفیدتر مطرح است که به منظور تحصیل چه؟

شامل تعامل با یک محصول هم می‌شود و دیگران گفته‌اند تجربه، شامل احساسات یا عکس‌العمل‌های عاطفی می‌شود که حاصل این تعاملات می‌باشند.

رویه‌مرفته به نظر می‌رسد که ادراک مشتری در مرکز آن چیزی قرار گرفته است که "تجربه مشتری" به آن می‌پردازد. لذا در این خصوص از خود مشتریان سوال شد و تقریباً ۵۰ درصد پاسخگویان این تعریف را برگزیدند: «تجربه مشتری، مجموعه‌ای از همه تعاملات مشتری با محصولات، خدمات و افرادی است که به یک سازمان یا یک مارک خاص مربوط می‌شوند» مثلاً همه تعاملات با کالا، خدمات و افراد وابسته به شرکت سونی.

پس "تجربه مشتری" عبارت است از احساسات و افکاری که حاصل همه تاثیرات - اعم از محسوس و غیرمحسوس - از سوی هر شخص یا هر چیزی است که نماینده مستقیم یا غیرمستقیم یک سازمان، مارک یا یک محصول باشد.

"تجربه مشتری" همه نقاطی را که مشتری با سازمان، محصول یا خدمت برخورد می‌کند، دربرمی‌گیرد.

برای یک بانک "تجربه مشتری" شامل این موارد می‌شود: اتخاذ تصمیم برای رفتن به محل شعبه، حرکت به سوی آن محل، بازکردن در، احساس بو و موسیقی محیط شعبه، دریافت نوبت، صفی طولانی از مراجعان، مکان مناسب برای نشستن در فضای

در انقلاب "مدیریت ارتباطات با مشتری" طی دهه گذشته، کسب و کارها از فناوری به مثابه عامل بهبود ارتباطات با مشتری استفاده نمودند، اما بسیاری از این سازمان‌ها، به‌جای این که ارتباطات بهتری را ایجاد نمایند، تنها یک پایگاه اطلاعات مشتریان و فرایندهایی اتوماتیک شده را ایجاد نمودند. متأسفانه بیشتر پروژه‌های "مدیریت ارتباطات با مشتری"^(۱) وادار به پولی‌کردن ارتباطات با مشتریان شدند، بدون آن که تجربه مشتریان را به عنوان یکی از پیشران‌های وفاداری لحاظ نمایند.

آن دسته از کسب و کارها که در حال بهبود تجربه مشتریان هستند، کار مهمی را آغاز نموده‌اند، چرا که می‌دانند این خود، یکی از مهمترین راه‌های حفظ سودآوری یک سازمان است.

مدیریت تجربه مشتری^(۲)

اگرچه تعاریف بسیار متعددی در این خصوص وجود دارد، ولی همه توافق نظر دارند که "تجربه مشتری" باید شامل تعامل با افراد، فرایندها یا سیستم یک سازمان باشد. برخی گفته‌اند تجربه،

مدیریت تجربه مشتری "فقط به دنبال

احساس رضایت و لبخندزدن نیست، بلکه یک استراتژی موفق برای کسب و کار است.



حداکثرسازی درآمد و ارزش خود سازمان است، در حالی که مدیریت تجربه مشتری، مدیریت ارزش به نحوی است که مشتری آن را درک می‌کند.»

اگر شما "مدیریت ارتباطات با مشتری" را حداقل در بخش‌هایی، به‌عنوان متدی جهت ایجاد بهبود در فرایندهای مشتری تعریف کنید - اعم از این که این متد مبتنی بر فناوری باشد یا دیگر روش‌ها - آنگاه خواهید دید که در بسیاری از قسمت‌ها "مدیریت ارتباطات با مشتری" و "مدیریت تجربه مشتری" همپوشانی دارند. در یک دنیای ایده‌آلی، "مدیریت تجربه مشتری" باید بخشی از "مدیریت ارتباطات با مشتری" به‌عنوان یک استراتژی کسب و کار باشد، اما به‌ندرت چنین اتفاقی می‌افتد.

مشتریان بانک‌ها به عواملی همچون کیفیت ارتباط با سیستم بانکی و کارکنان و نوع خدمات ارائه شده اهمیت بیشتری می‌دهند تا هزینه خدمات بانکی.

تفاوت‌ها

آیا بین "مدیریت ارتباطات با مشتری" و "مدیریت تجربه مشتری" تفاوت واقعی وجود دارد؟ در پاسخ باید گفت: بلی، معمولاً "مدیریت ارتباطات با مشتری" بیشتر بر روی ارزش مشتری برای سازمان متمرکز است: هیچ ایرادی به مشتری وارد نیست، کسب و کارها ایجاد می‌شوند تا پولساز باشند و مشتریان هم دارایی‌های ارزشمندی هستند که سطوح گوناگونی از توجه و سرمایه‌گذاری را می‌طلبند. اما "مدیریت تجربه مشتری" بعد جدیدی را به آن می‌افزاید: احساسات مشتری نسبت به کالاهای تجربی و نوعی نوآوری در کالا. هر دوی اینها ارزش‌هایی هستند که مشتری از سازمان دریافت می‌کند. "مدیریت ارتباطات با مشتری کلاسیک" به‌ندرت چنین مواردی را در نظر می‌گیرد. همچنین "مدیریت تجربه مشتری" عنوان می‌کند که همه توانمندی‌های مدیریت مشتری در داخل سازمان، همچون مارک، باز آریایی، قواعد کسب و کار، فرایندها، قدرت تصمیم‌گیری، آموزش، درگیری کارکنان در جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مشتریان و... همه با هم ترکیب می‌شوند تا بر تجربه مشتری اثر بگذارند. برنامه‌ریزی‌های مشتری‌محور - که رویکرد از

استراتژی‌های کسب و کار متفاوت است. برخی از صاحب‌بنظران، تفاوت "مدیریت ارتباطات با مشتری" و "مدیریت تجربه مشتری" را در همین جنبه می‌دانند. البته "مدیریت تجربه مشتری" شاخه‌ایست از "مدیریت ارتباطات با مشتری" که به احساسات مشتریان و ادر اکاتشان از خود محصول به‌عنوان یک تجربه توجهی ویژه کرده است.

ارتباط بین مدیریت تجربه مشتری و مدیریت ارتباطات با مشتری

"مدیریت ارتباطات با مشتری" یک استراتژی کسب و کار است به منظور برقراری، رشد و حفظ ارتباطات با مشتریان سودآور. یادآور می‌شویم که "مدیریت ارتباطات با مشتری" به معنی انجام امور از روشی مشتری‌محور است، نه اتوماتیک‌کردن فرایندهایی که از طریق آنها مشتری با سازمان تعامل دارد، اگرچه هنوز هم برخی از صاحب‌بنظران "مدیریت ارتباطات با مشتری" را مترادف با به‌کارگیری فناوری می‌دانند و این در حالیست که این فناوری در همه

آن دسته از سازمان‌هایی که در عرصه "مدیریت تجربه مشتری" از رهبران بازار محسوب می‌شوند، بر مشتری تمرکز نمی‌کند تا احساس خوبی پیدا کنند، بلکه ایشان آن را یک استراتژی موفق در کسب و کار می‌دانند. اینگونه مدیران، سرسختانه تلاش می‌کنند تا تجارب فوق‌العاده‌ای را برای مشتریان خود ایجاد نمایند و این کار را بنا بر دلایل کاملاً کاری انجام می‌دهند. برای مثال، Wells Fargo & Co در نظر بگیرید که در سال ۲۰۰۳ یک تصمیم استراتژیک برای سرمایه‌گذاری کلان روی مرکز تماس^(۳) اخذ نمود تا در شبکه بانکی وسیع خود یک پایگاه برای مشتریان راضی ایجاد نماید. در این رابطه مدیران شرکت یک کانال خدمت‌رسانی را شناسایی نموده بودند. تکنولوژی مرکز تماس، بر مبنای این باور شکل گرفت که مشتریان راضی، وفادارترند و دیگر محصولات را هم بهتر می‌پذیرند. آیا این تجربه جواب داد؟ بلی، این سازمان به رشد دورقمی در سود رسید و نشریه Forbes هم عنوان بهترین مدیریت بانکی را به ایشان داد.



② بانک‌های چینی هم حرف‌هایی برای گفتن دارند.

مدیریت تجربه مشتری به منظور ساخت مارک و بهبود سودآوری بلندمدت

مدیریت هر چیزی نیازمند سنجش است، ولی کمی‌کردن تجارب مشتریان و ادر اکاتشان و ارزیابی تجارب و ادر اکات آنان کار دشواری است، چرا که بیشتر مشتریان نمی‌توانند به‌طور آگاهانه مشخص کنند که چرا یک تجربه از نظرشان خوب یا بد جلوه کرده، ولی به‌خوبی می‌توانند تعیین کنند که تجربه خوبی بوده یا خیر. از این منظر که به سختی می‌توان نتایج را با عدد و رقم نشان داد، "مدیریت تجربه مشتری" با بیشتر

موارد هم نتوانسته است موفقیت را به ارمغان آورد. شایان ذکر است که تحقیقات نشان داده‌اند که حدود دوسوم از پروژه‌های "مدیریت ارتباطات با مشتری" که بر کاربرد فناوری اطلاعات متمرکز بوده‌اند، موفقیت‌آمیز بوده‌اند.

برخی "مدیریت تجربه مشتری" را شاخه‌ای از "مدیریت ارتباطات با مشتری" می‌دانند که مشتری‌محوری راستین را فراهم می‌آورد. لیور اروس^(۴)، متخصص در استراتژی مشتری عنوان می‌کند: «مدیریت ارتباطات با مشتری درگیر

بیرون به درون را ایجاد نموده‌اند - اولین پیشران در موفقیت‌آمیز بودن "مدیریت ارتباطات با مشتری" می‌باشند. سربرآوردن موضوع "مدیریت تجربه مشتری" در واقع تمرکز جدیدی بر مبحث اغلب به فراموشی سپرده‌شده مورد ارزیابی قراردادن تجربه مشتری می‌باشد.

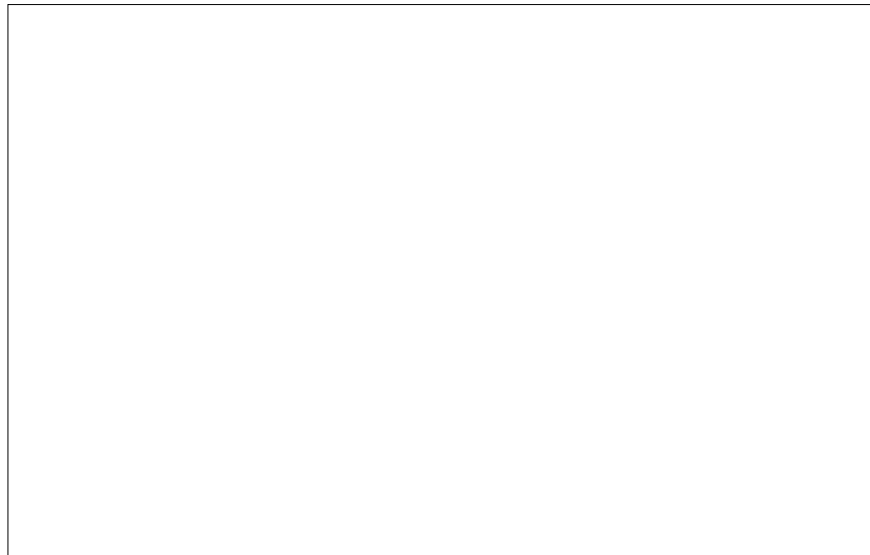
مدیریت تجربه مشتری، متد وفادارسازی مشتریان

در دوره‌ای که کالا و خدمات، نمی‌توانند تفاوت‌های برجسته‌ای با تولیدات سایر سازمان‌ها داشته باشند، وفادار نمودن می‌تواند پایین‌ترین حد سودآوری^(۵) سازمانتان را افزایش دهد، چرا که حجم و دفعات خرید مشتریان وفادار بیشتر است و برای مدت بیشتری به سازمانتان می‌چسبند و شما را به دیگران هم معرفی می‌کنند. پس عجیب نیست که گفته می‌شود: "مدیریت تجربه مشتری" کمک می‌کند تا مشتریانانتان به طرفداران پروپاقرص شما بدل شوند، تا جایی که حتی خالکوبی روی تنشان هم مارک سازمان شما باشد!

فقط یک کارمند بی ادب کافیت تا تمام زحمات شما به باد داده شود و مشتریانانتان به سوی رقیب بروند.

در نظرسنجی اینترنتی که در آوریل ۲۰۰۶ انجام شد، بیش از ۶۰۰ نفر به درجه‌بندی ۲۰۰۰ صنعت بر مبنای تجارب خود پرداختند. با استفاده از شاخص لیکرت (هفت‌تایی) از پاسخگویان خواسته شد تا میزان اهمیت سه فاکتور در ایجاد وفاداری را اولویت‌بندی کنند. در بین ۱۲ صنعت، تقریباً ۸۰ درصد پاسخگویان برای "تعاملات با کیفیت بالا" و "کالا یا خدمات برتر" اهمیت بالاتری را قایل شدند و پایین‌ترین اهمیت را برای "قیمت یا هزینه" در نظر گرفتند.

از نظر مشتریان بانک‌ها هم از میان سه فاکتور (۱) خدمات بهتر، (۲) کیفیت بالای ارتباطات با سیستم‌های بانکی و کارکنان بانک و (۳) هزینه پایین‌تر، به‌خصوص در مورد ATM و بانکداری الکترونیک، کیفیت بالای ارتباطات با سیستم‌های بانکی و کارکنان بانک، بالاترین اهمیت را داشته‌اند.



② مدیریت هر چیزی نیازمند سنجش است. ولی کمی‌کردن تجارب مشتریان و ادراکاتشان و ارزیابی این تجارب و ادراکات کار دشواری است.

به‌هنگام ارزیابی وفاداری، می‌توان از شاخص NPS^(۶) به معنای "خالص تعداد هواداران" استفاده کرد که در واقع، سیستمی است مبتنی بر این سوال که آیا مشتری، یک سازمان یا یک بانک یا یک مارک خاص را به شخص دیگری پیشنهاد خواهد کرد یا خیر؟ سپس بر اساس پاسخ‌های دریافتی از مشتری، او را در یکی از سه دسته فوق‌الذکر دسته‌بندی می‌کنند. هر چه تعداد در گروه اول (Promoter، یعنی هوادار) بیشتر باشد، شاخص NSP هم بالاتر است. در بررسی‌ای که انجام شد، به این نتیجه رسیدند که به‌طور متوسط ۸۰ تا ۹۰ درصد هواداران گفته‌اند یک تجربه به‌یادماندنی باعث شده است که ایشان احساس خوب و مطبوعی پیدا کنند، این در حالیست که مشتریانی که میزان وفاداریشان کم بوده (گروه سوم یا بدگوها) احساس سرخوردگی، یاس و عصبانیت داشته‌اند.

مساله تجربه و هزینه

طی دهه اخیر، مدیران با استفاده از اتوماسیون، از هزینه‌ها کاسته‌اند و البته برون‌سپاری و اینترنت هم در این زمینه نقش داشته‌اند. طی سال‌های اخیر، به موازات بهبود اوضاع اقتصادی، توجهات، مجدداً به رشد درآمد و ایجاد وفاداری معطوف شده است. بنابراین، علایق امروزین به سمت مبحث "تجربه مشتری"^(۷) معطوف شده است. اما مشکل در اینجاست که برخی از استراتژی‌ها ممکن است با هم در تضاد باشند - حداقل از منظر نحوه برخورد سازمان

اولویت دوم، خدمات برتر می‌باشد و این در حالیست که هزینه خدمات از پایین‌ترین اهمیت برخوردار است.

راز وفاداری

کیفیت بالای ارتباطات متقابل، وفاداری را افزایش می‌دهد. این یافته در نهایت این پیام را می‌رساند که سازمان‌ها نباید اهمیت تولید کالا یا خدمت رقابتی را از نظر دور سازند، اما تصاحب قلب و جیب مشتریان، نیازمند توجه همسان به کیفیت ارتباطات بین مشتری و سازمان می‌باشد. فقط یک کارمند که مراعات ادب را نکند، می‌تواند مشتری شما را به سوی سازمان رقیب هدایت کند یا کاری کند که این فرد دیگر با سازمان شما کار نکند. بسیار دیده شده است که یک مشتری ناراضی ترجیح می‌دهد مسافت طولانی‌تری را طی کند و به شعبه دورتری برود که در آنجا با او رفتار مناسبی دارند.

شاخص سنجش وفاداری

مشتریان را می‌توان از یک منظر به سه گروه تقسیم کرد:

- ۱) هواداران (Promoter)، یعنی آنهایی که شما را به دیگران پیشنهاد می‌کنند.
- ۲) بی‌تفاوت‌ها (Passive)، یعنی آنهایی که بر ایشان بی‌تفاوت است.
- ۳) (Detractor)، یعنی آنهایی که از شما بد می‌گویند.

فرصت ایجاد تجربه‌های فوق‌العاده

در حال حاضر، سازمان‌ها و مشاغل مختلف تا چه حد تجربه فوق‌العاده‌ای را برای مشتریان فراهم می‌آورند و بر آنان تاثیر می‌گذارند؟ نتیجه بررسی‌های به‌عمل آمده در این زمینه در کسب و کارهای مختلف به شرح جدول بوده است. ضمناً یادآور می‌شویم که این دسته‌بندی از سوی مشتریان صورت گرفته است. به‌طوری که ملاحظه می‌شود، در بانکداری ۱۹ درصد جواب‌ها منفی و ۲۰ درصد مثبت است و مابقی هم حدوسط را انتخاب کرده‌اند، این در حالیست که رقابت در این عرصه هر روز بیشتر شدت می‌گیرد و توجه به مقوله "مدیریت تجربه مشتری" می‌تواند به

نرم‌افزارهای معمول در "مدیریت ارتباطات با مشتری" برسد که بیشتر بر فرایندهای داخلی تمرکز دارند. درضمن، پیاده‌کردن روش "مدیریت تجربه مشتری" در جایی که افرادی مجرب و آموزش‌دیده هستند و از کمک‌کردن به دیگران لذت می‌برند، نقش کلیدی‌تری را ایفا می‌کند و رویکردی است به مراتب خلاقانه‌تر. در "مدیریت ارتباطات با مشتری" هم‌گفته می‌شود که افراد مهم هستند، اما در هر حال، پروژه‌های "مدیریت ارتباطات با مشتری" بیشتر به سرمایه‌گذاری‌های IT (تکنولوژی اطلاعات) می‌پردازند که در راستای بهبود ارزش سازمان برای مشتری کار چندان نمی‌کند.

از یک سو، و نحوه برداشت مشتری از دیگر سو. وقتی که از مشتریان و سازمان‌ها در مورد ورودی‌هایی که منجر به "تجربه‌ای عالی و پایدار برای مشتری" شود، سوال شد، نتایج زیر به‌دست آمد:

۱) کارکنان مجرب، مودب و آماده کمک به مشتری، از ارزش بالایی برخوردار هستند، درحالی که این فاکتور چندان موردتوجه قرار نمی‌گیرد.

۲) توجه به کارمندان و پاداش‌دهی به ایشان از ارزش بالایی برخوردار است، که باز هم به‌قدر کافی مورد توجه نیست.

۳) به‌جای تمرکز بر "برآوردن نیازهای اولیه به نحوی پایدار" توجه بیش از اندازه‌ای به نوآوری می‌شود.

میزان اثربخاری فوق‌العاده مشاغل مختلف بر مشتریان

شرح	موافق	بی‌تفاوت	مخالف
کل پرسش‌شوندگان (۲۰۰۰ نفر)	۲۲٪	۶۰٪	۱۸٪
رستوران‌ها	۲۷٪	۵۸٪	۱۵٪
فروشگاه‌های بزرگ	۲۶٪	۵۹٪	۱۵٪
فروشگاه غذاهای زودپخت	۲۵٪	۶۱٪	۱۴٪
هتل‌ها	۲۵٪	۵۸٪	۱۷٪
موسسات کرایه اتومبیل	۲۴٪	۶۲٪	۱۳٪
مراکز ارتباطات بی‌سیم	۲۳٪	۵۵٪	۲۳٪
خواربارفروشی‌ها	۲۱٪	۶۰٪	۱۸٪
مراکز ارتباطات خط ثابت	۲۰٪	۴۸٪	۳۲٪
بانک‌ها	۲۰٪	۶۲٪	۱۹٪
آژانس‌های فروش اتومبیل	۱۹٪	۶۱٪	۲۰٪
شرکت‌های هواپیمایی	۱۸٪	۶۳٪	۱۹٪
موسسات خدمات الکترونیکی	۱۶٪	۶۷٪	۱۷٪

به‌طور خلاصه، ممکن است بگویید که موسسات "چپ مغز" هستند و مشتریان "راست مغز". توضیح اینکه، موسسات بر جنبه‌های کارکردی اداره یک کسب و کار متمرکزند و مرکز کنترل این امور هم در سمت چپ مغز واقع است، درحالی که مشتریان به جنبه‌های انسانی و احساسی تجاربشان عکس‌العمل نشان می‌دهند و مرکز کنترل آن هم در سمت راست مغز واقع است. این، همان فاصله‌ای است که برای کسب موفقیت در "مدیریت تجربه مشتری" باید از میان برداشته شود.

"مدیریت تجربه مشتری" کمک می‌کند تا دست‌اندرکاران کسب و کارها مشتریان را با نیمه "راست مغز" ببینند، یعنی نیمه‌ای که درگیر ادراک، احساس و تعامل می‌باشد و بدیهی است که کمی‌کردن این پدیده‌ها دشوارتر است، ولی درعوض، بسیار بسیار ارزشمند می‌باشد. پس به جای این که فقط به این موضوع توجه داشته باشیم که مشتری برای سازمان چقدر ارزش دارد، "مدیریت تجربه مشتری" موضوع بررسی ارزش سازمان برای مشتری را در نظر می‌گیرد. بنابراین، به جای ثبت و ضبط اطلاعات مربوط به ترانکشن‌هایی همچون فرصت‌ها و متوسط زمان لازم برای یک مشتری و... که بسیاری از سیستم‌های "مدیریت ارتباطات با مشتری" انجام می‌دهند، "مدیریت تجربه مشتری" این تجربه را از منظر مشتری ترسیم می‌کند.

نرم‌افزار

فناوری‌ای که از "مدیریت تجربه مشتری" پشتیبانی می‌کند، می‌تواند شما را خیلی فراتر از

عنوان یک ابزار رقابتی، اثرات چشمگیری داشته باشد.

ادامه دارد

زیر نویس‌ها

- 1) Customer Relationship Management - CRM.
- 2) Customer Experience Management - CEM.
- 3) Call Center.
- 4) Lior Arussy.
- 5) Bottom Line.
- 6) Net Promoter Score - NPS.
- 7) Customer Experience - CE.

در وضعیت ایده‌آلی "مدیریت تجربه مشتری" باید بخشی از "مدیریت ارتباطات با مشتری" به‌عنوان یک استراتژی کسب و کار باشد، اما به‌ندرت چنین اتفاقی می‌افتد. درواقع، خط مجز اکند "مدیریت ارتباطات با مشتری" با "مدیریت تجربه مشتری" چندان واضح نیست. نتایج حاصل از تحقیقات نیز همین آنند که ۸۰ درصد از سازمان‌هایی که سرمایه‌گذاری بر روی "مدیریت ارتباطات با مشتری" برایشان سودآور بوده، همان‌هایی هستند که از سوی متخصصان در حوزه "مدیریت تجربه مشتری" به‌عنوان سازمان‌هایی موفق معرفی شده‌اند.

