مدیریت راهبردی ذی‌نفعان
و طراحی تجربه مشتری

از مدیریت انتظارات تا خلق ارزش و عملکرد سازمانی

هومن هوشیاری

۰۹۱۲۶۸۴۵۷۲۱

www.flowhq.ir

پلتفرم سنجش و توسعه شایستگی‌های رفتاری و سازمانی

مسئله اصلی این دوره چیست؟

تجربه مشتری

این تعاملات چه تجربه‌ای برای مشتری می‌سازند؟

انتظارات و روابط

کدام انتظارها با هم سازگار یا متعارض‌اند؟

ذی‌نفعان

چه کسانی بر سازمان اثر می‌گذارند یا از آن اثر می‌پذیرند؟

تجربه مشتری، فقط خروجی واحد خدمات نیست؛ برآیند تصمیم‌ها، فرایندها و تعاملات کل سازمان است.

خروجی مورد انتظار از دوره

- ترسیم نقشه ذی‌نفعان و تشخیص بازیگران اثرگذار
- اولویت‌بندی مطالبات بر اساس قدرت، مشروعیت و فوریت
- انتخاب راهبرد تعامل متناسب با هر گروه
- تحلیل سفر مشتری و شناسایی نقاط اصطکاک
- اتصال تجربه بیرونی مشتری به فرایندها و مسئولیت‌های داخلی
- تعریف شاخص‌ها و چرخه اقدام اصلاحی

معیار موفقیت: توانایی تحلیل یک مسئله واقعی سازمان، نه حفظ اصطلاحات.

حداقل مهارت‌های مورد نیاز برای دستیابی به مدیریت ذی‌نفعان و تجربه مشتری

هوش هیجانی

حل مسئله و تصمیم گیری

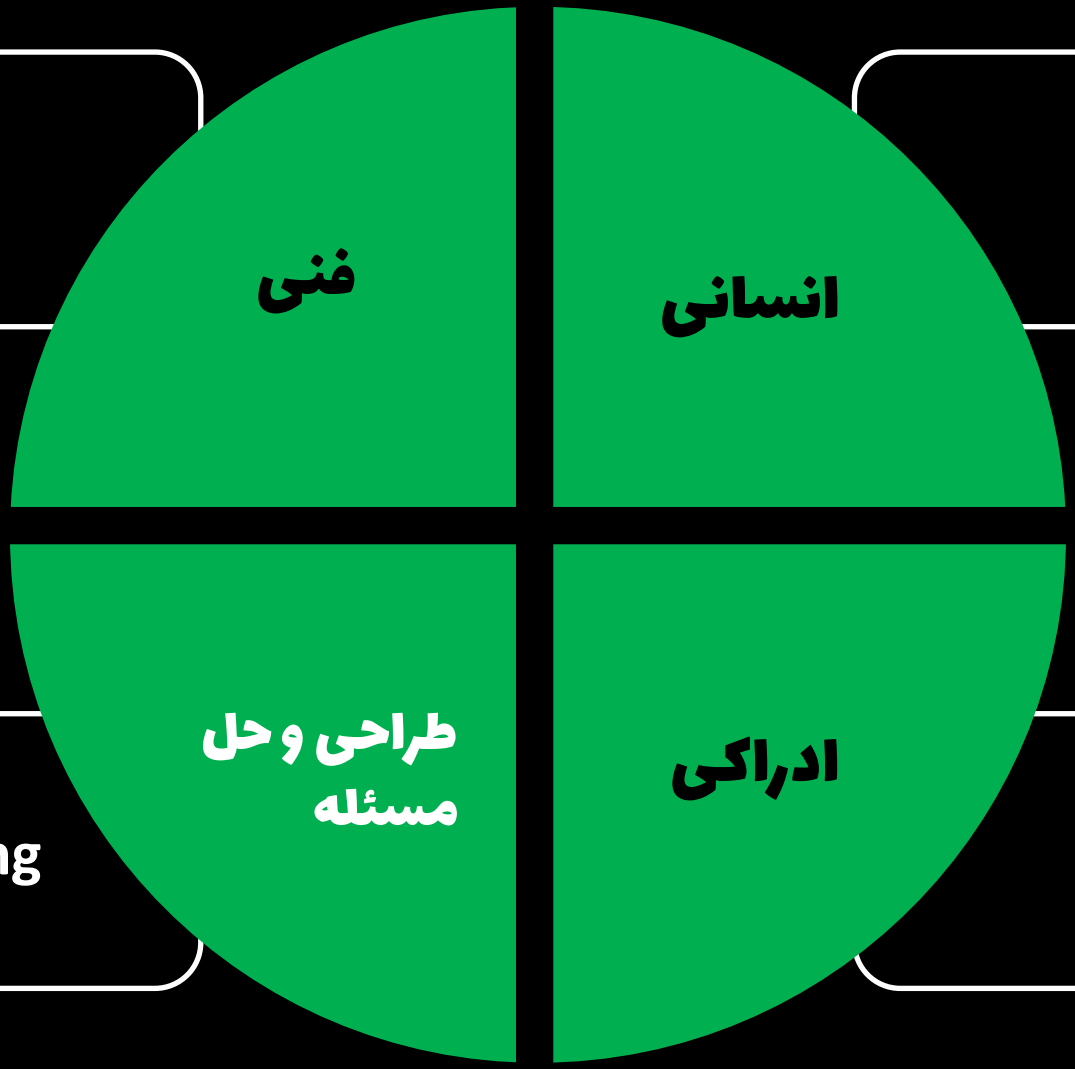
طراحی و مدل سازی محصول و کسب و کار

ارتباط مؤثر

تفکر نقادانه

بازاریابی و فروش

مهارت‌های مدیریت



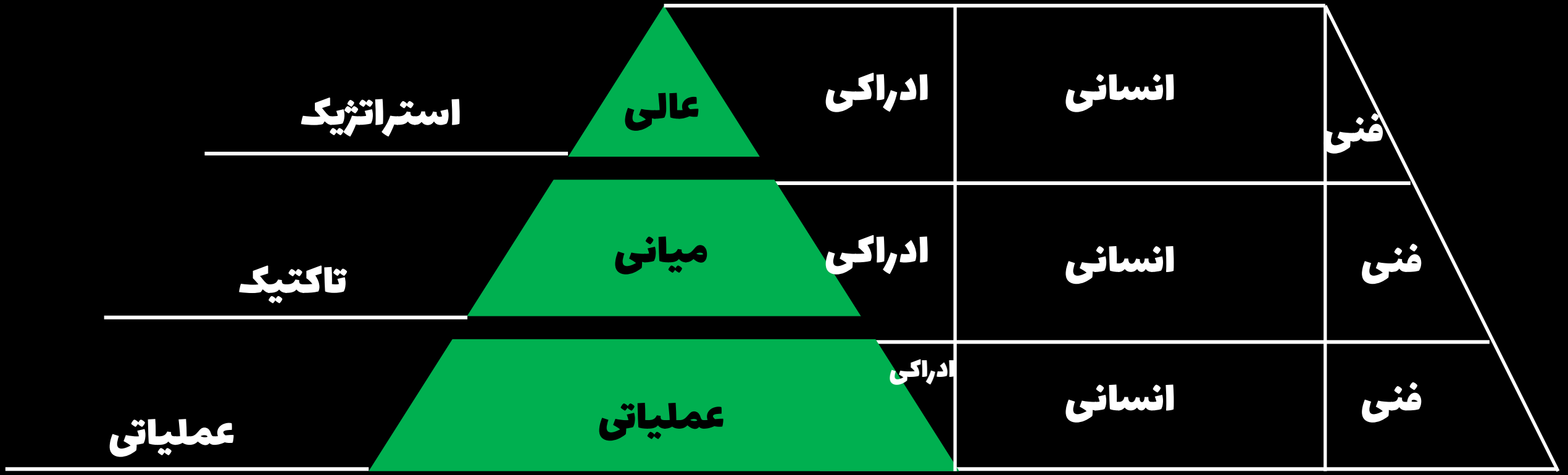
Technical

Human

Problem Solving

Conceptual

ارتباط بین مهارت و سطوح مدیریت



در یک تصمیم مهم، نشدین صدای چه کسانی می‌تواند فاجعه به بار آورد؟

یک تصمیم اخیر سازمان را در نظر بگیرید که اجرای آن با مقاومت، تأخیر یا نارضایتی روبه‌رو شد.

هزینه چه بود؟

زمان، کیفیت، اعتماد یا درآمد

چه چیزی نادیده ماند؟

انتظار، منفعت یا وابستگی

چه کسانی اثر گذاشتند؟

ذی‌نفعان آشکار و پنهان

شنوتو-پادکست آستان-هومن هوشیاری- حل مسئله

دیدن

پرسیدن

قاب بندی

تفاوت مذاکره و گفتگو؟

ذی‌نفع کیست؟

هر فرد، گروه یا نهادی که می‌تواند بر تحقق اهداف سازمان اثر بگذارد یا از آن اثر بپذیرد.

نهادی / اجتماعی

نهادهای تنظیم‌گر، جامعه محلی، رسانه، سرمایه‌گذاران

بازاری / زنجیره ارزش

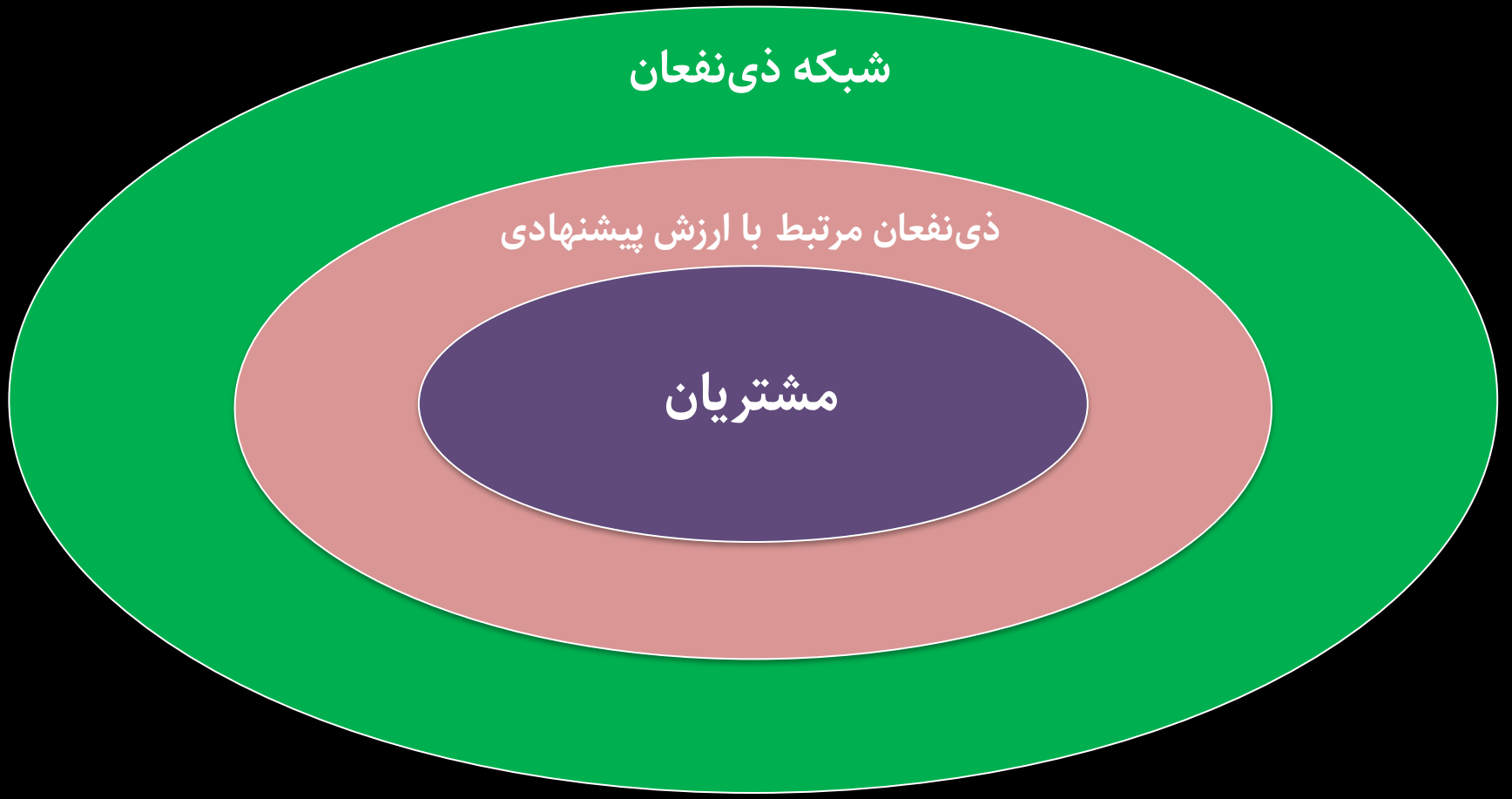
مشتریان، تأمین‌کنندگان، شرکا، توزیع‌کنندگان

داخلی

کارکنان، مدیران، هیئت‌مدیره، واحدهای سازمانی

مشتری یکی از ذی‌نفعان مهم است؛ اما همه ذی‌نفعان، مشتری نیستند.

مشتری در شبکه ذی‌نفعان چه جایگاهی دارد؟



مدیریت مشتری بدون فهم نقش کارکنان، تأمین‌کنندگان و واحدهای پشتیبان ناقص می‌ماند.

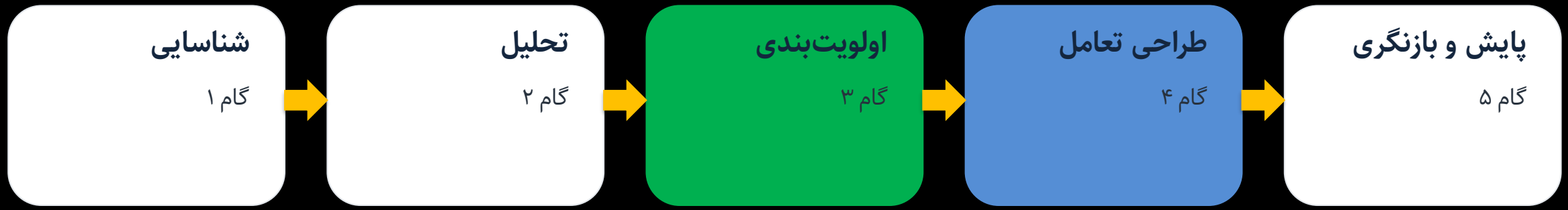
منطق نظریه ذی‌نفعان

- سازمان در خلأ فعالیت نمی‌کند؛ به منابع، همکاری و مشروعیت بازیگران متعدد وابسته است.
- تصمیم مدیریتی می‌تواند برای گروه‌های مختلف، ارزش یا هزینه متفاوت ایجاد کند.
- مدیریت ذی‌نفعان یعنی شناخت وابستگی‌ها و مدیریت پیامدهای تصمیم؛ نه راضی نگه‌داشتن هم‌زمان همه.

سؤال مدیریتی: چه کسی، چه چیزی را از دست می‌دهد یا به دست می‌آورد؟

اصل کلیدی: بهینه‌سازی ارزش کل، با شفافیت درباره بده‌بستان‌ها.

فرایند مدیریت ذی‌نفعان



نقشه ذی‌نفعان سند ثابت نیست؛ با تغییر تصمیم، محیط و ائتلاف‌ها باید بازنگری شود.

گام اول | شناسایی کامل ذی‌نفعان

- چه کسانی اختیار تصویب، توقف یا تغییر تصمیم را دارند؟
- چه کسانی اجرای تصمیم به همکاری آن‌ها وابسته است؟
- چه کسانی از پیامدهای تصمیم متأثر می‌شوند، حتی اگر صدایشان شنیده نشود؟
- چه کسانی اطلاعات، تخصص، منابع یا مشروعیت لازم را در اختیار دارند؟
- چه گروه‌هایی ممکن است در طول زمان به ذی‌نفع اثرگذار تبدیل شوند؟

روش پیشنهادی: از تصمیم یا مسئله مشخص شروع کنید؛ نه از فهرست کلی سازمان.

نمونه: تغییر فرایند تحویل سفارش

یک تصمیم عملیاتی، شبکه‌ای از انتظارات و وابستگی‌ها را فعال می‌کند.

عملیات

ظرفیت و برنامه‌ریزی

فروش

حفظ تعهد و رابطه

مشتری

سرعت و قابلیت پیش‌بینی

مدیر ارشد

نتیجه، ریسک و اعتبار

تأمین‌کننده

پیش‌بینی تقاضا

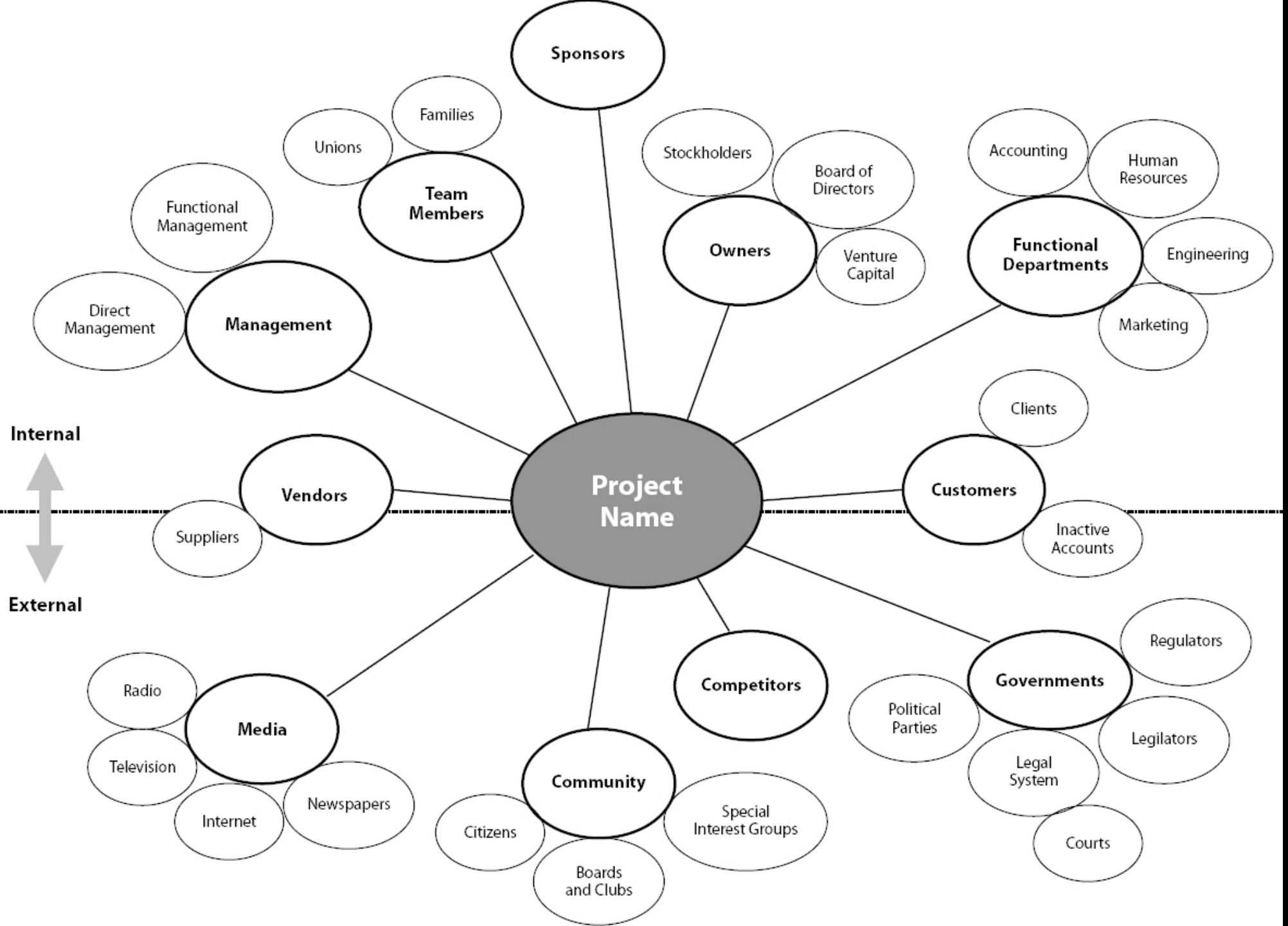
مالی

کنترل هزینه و مطالبات

تحلیل ذی‌نفعان

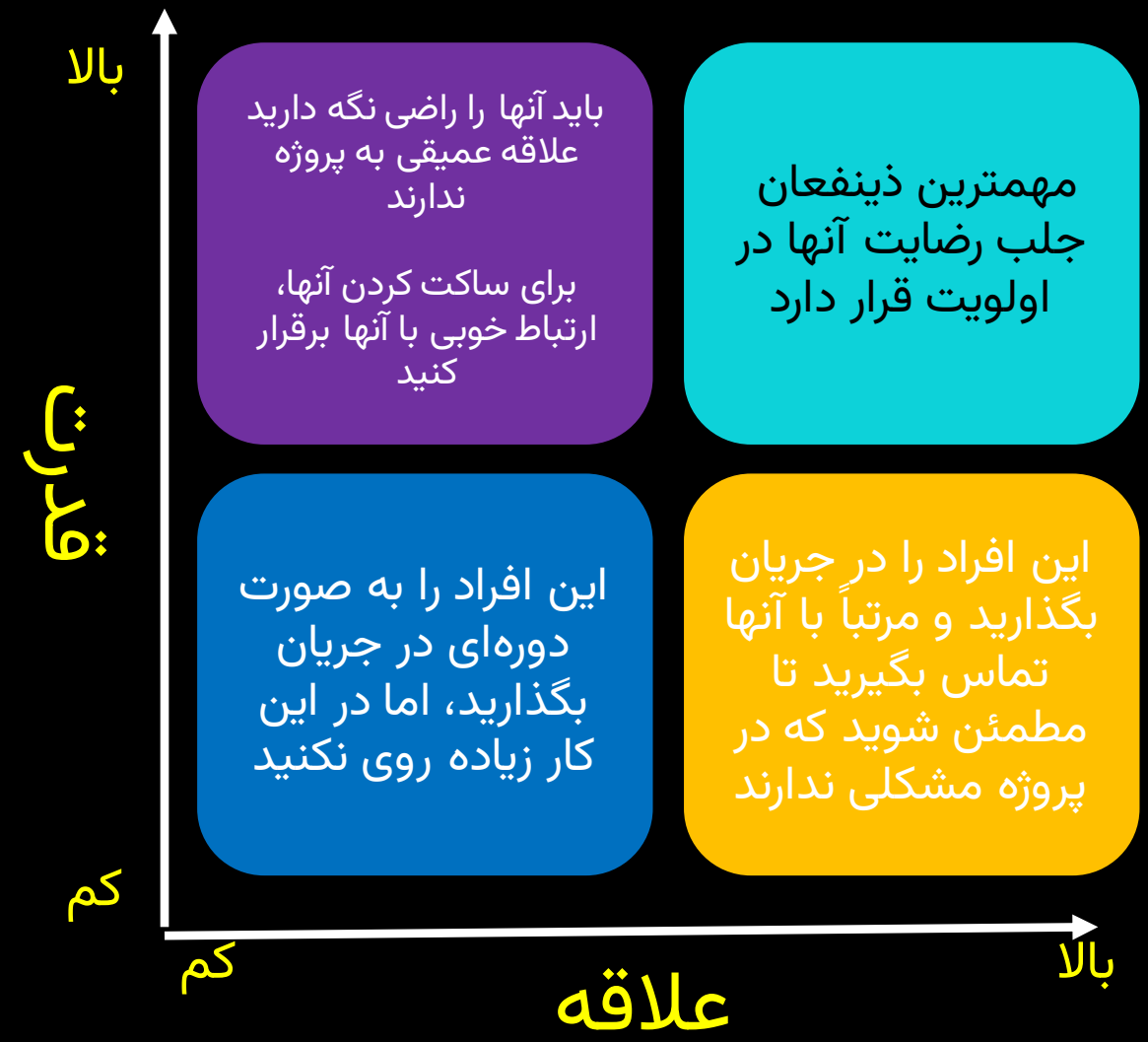
ذی نفعان

افراد و سازمان‌هایی که به طور فعال در پروژه مشارکت دارند، یا منافع آنها ممکن است به طور مثبت یا منفی در **نتیجه اجرای پروژه یا تکمیل موفقیت آمیز پروژه** تحت تاثیر قرار گیرد!

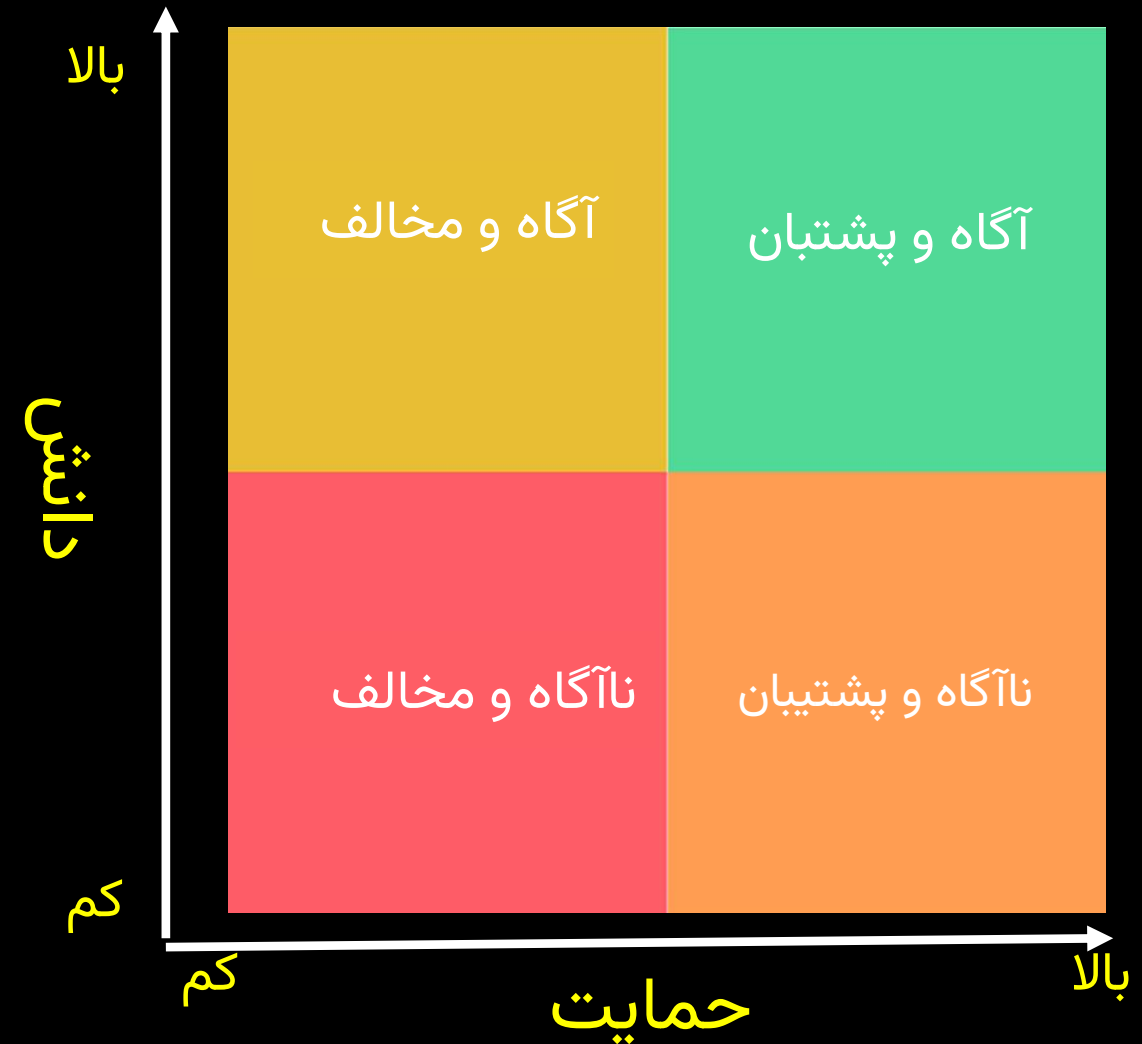


۱. ذینفعان پروژه را مشخص کنید

۲. ذی‌نفعان را دسته‌بندی کنید



۲. ذی‌نفعان را دسته‌بندی کنید



مدل برجستگی (Salience Model) ذی‌نفعان | قدرت، مشروعیت، فوریت

فوریت-ضرورت (Urgency)

نشان دهنده حساسیت زمانی و اهمیت مطالبه در برآورده کردن نیازمندیها از طرف ذی نفعان می‌باشد

مشروعیت (Legitimacy)

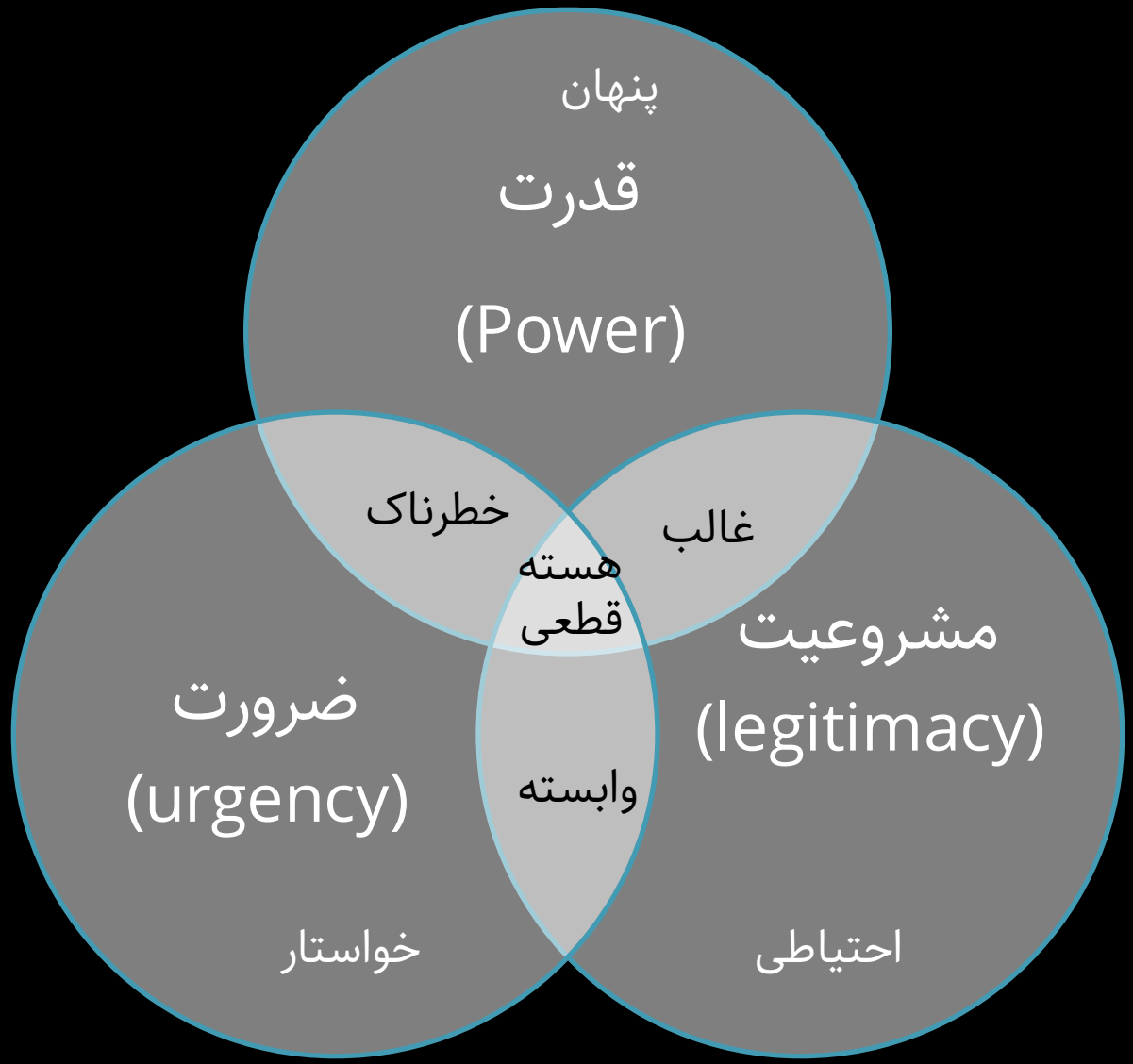
موجه‌بودن و اعتبار مطالبه یا رابطه

قدرت (Power)

تاثیر گذاری یک شخص روی انجام یک کار که توسط شخص دیگری امکان‌پذیر نیست.
می‌تواند اجباری یا انگیزشی باشد

هرچه یک ذی‌نفع این ویژگی‌ها را بیشتر داشته باشد، احتمالاً مطالبه او در دستور کار مدیر برجسته‌تر می‌شود.

مدل برجستگی ذی‌نفعان | قدرت، مشروعیت، فوریت



غیر ذینفعان
Non-Stakeholder

غیر ذینفعان
Non-Stakeholder

غیر ذینفعان
Non-Stakeholder

غیر ذینفعان
Non-Stakeholder

کدام ابزار را چه زمانی به‌کار ببریم؟

مدل برجستگی

مناسب برای:
- مطالبات متعارض یا حساس
- تشخیص فوریت و مشروعیت
- اولویت‌بندی پویای توجه مدیر

ماتریس قدرت ـ علاقه

مناسب برای:
- غربال اولیه و ساده
- برنامه‌ریزی سطح تعامل
- گفت‌وگوی سریع مدیریتی

این دو ابزار جایگزین یکدیگر نیستند؛ می‌توانند مکمل هم باشند.

تمرین ۱ | نقشه ذی‌نفعان یک تصمیم واقعی

گروه‌ها یک تصمیم جاری یا تغییر سازمانی را انتخاب کنند.

- حداقل ۶ ذی‌نفع داخلی و خارجی را شناسایی کنید.
- برای هرکدام: منفعت، نگرانی و منبع نفوذ را بنویسید.
- قدرت، مشروعیت و فوریت مطالبه را ارزیابی کنید.
- سه ذی‌نفع با اولویت بالاتر را مشخص کنید؛ دلیل را توضیح دهید.

خروجی یک نقشه ذی‌نفعان + سه اولویت مدیریتی

مدیریت انتظارات | توافق بر سر واقعیت

- انتظار را از مطالبه، نیاز و منفعت زیربنایی تفکیک کنید.
- آنچه سازمان می‌تواند، نمی‌تواند و مشروط به چه چیزی می‌تواند انجام دهد، روشن کنید.
- معیار موفقیت، مسئولیت‌ها، زمان‌بندی و حدود اختیار را صریح سازید.
- وعده مبهم، تعهد پنهان و سکوت در برابر ابهام، منشأ بی‌اعتمادی‌اند.
- در تغییر شرایط، پیش از شکل‌گیری غافلگیری، ذی‌نفعان را مطلع کنید.

مدیریت انتظار یعنی تنظیم تعهدات؛ نه صرفاً اقناع طرف مقابل.

تعارض منافع را چگونه مدیریت کنیم؟

معیار مشترک

هزینه، ریسک، زمان، کیفیت یا انصاف

منفعت

چرایی و نیاز پشت موضع

موضع

آنچه طرف می‌گوید می‌خواهد

به‌جای چانه‌زنی بر مواضع، مسئله را حول منافع و معیارهای قابل سنجش بازتعریف کنید.

- گزینه‌های چندگانه بسازید.
- هزینه انتقال تعارض به مشتری یا عملیات را آشکار کنید.

مذاکره با ذی‌نفعان | اصول مدیریتی

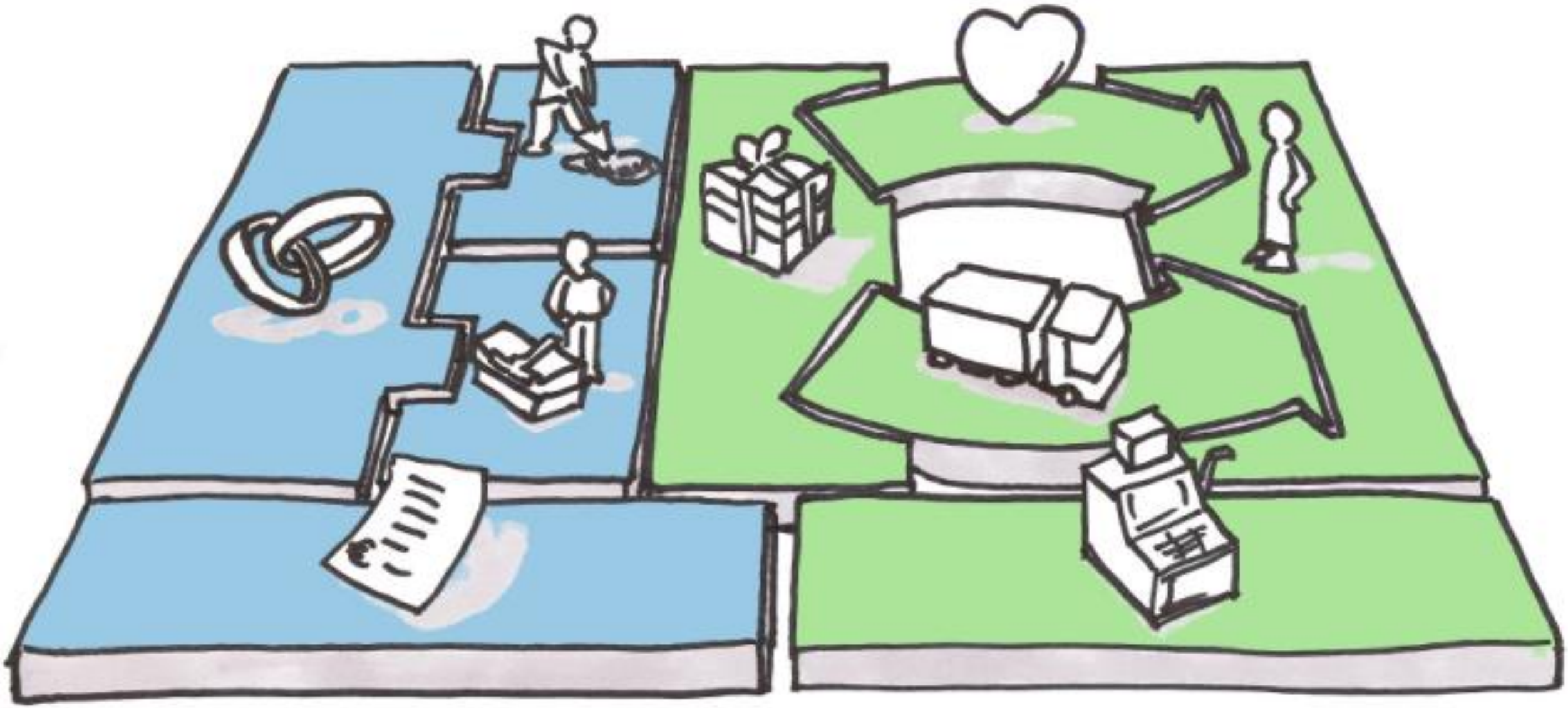
- آمادگی: منافع، محدودیت‌ها، گزینه جایگزین و خطوط قرمز را روشن کنید.
- گوش‌دادن تشخیصی: چه چیزی برای طرف مقابل واقعاً در معرض خطر است؟
- معیار عینی: تصمیم را به داده، استاندارد، قرارداد یا منطق اقتصادی متصل کنید.
- توافق اجرایی: مالک اقدام، موعد، شاخص و مسیر تشدید اختلاف مشخص باشد.
- پیگیری: توافق بدون سازوکار اجرا، صرفاً یک گفت‌وگوست.



ارتباط با مشتری چیست؟

ارتباط با مشتری نحوه تعامل شرکت با مشتریان در هر نقطه تماس در طول سفر مشتری است!

از تبلیغاتی که توجه آنها را جلب می‌کند تا تجربه پس از خرید



مشتری

به شخصی که محصولات/خدماتتان را – در ازای دریافت پول – در اختیارش قرار می‌دهید، مشتری می‌گویند.



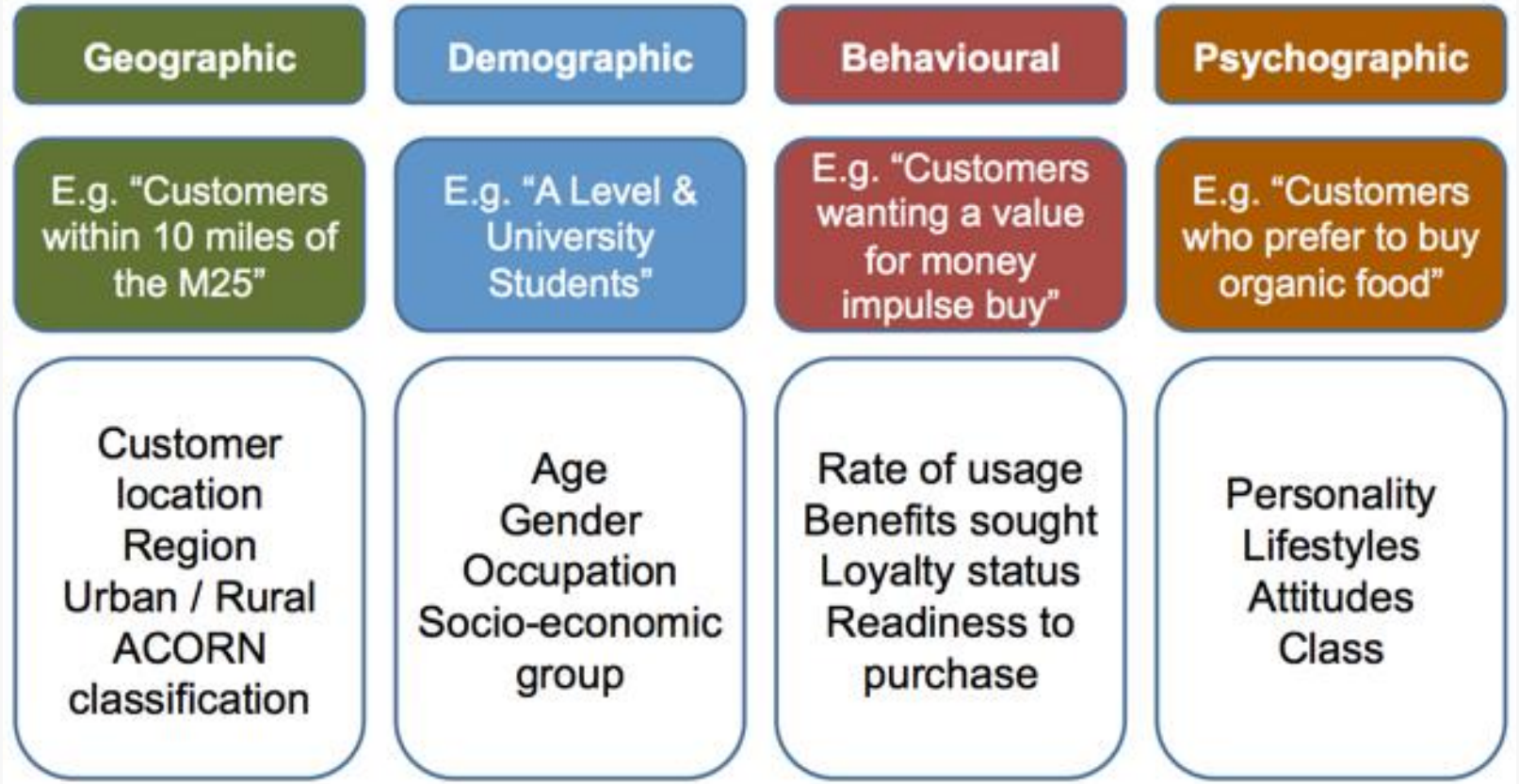
مشتری
مصرف کننده
اندیوزر



مشتری و
مصرف کننده



Main Bases of Segmentation



Tommy Technology



Background:

*Staff Accountant at Founder Accounting

*Completed his undergraduate degree at Penn State and his masters at Cornell University

*Has a serious girlfriend and two dogs (a Labrador retriever and a pug mix)

Demographics:

*Male

*Age 34

*Annual HH income: $125,000

*Lives in a townhouse-style condo in an urban area

Goals:

*Become a senior accountant within 3-5 years

*Achieve a salary of $80,000 so that he can purchase a single family home

*Network aggressively in order to build professional contacts

Hobbies & Interests:

*Running 5K races with his girlfriend

*Watching Game of Thrones

*Going out to brunch with other young couples

*Taking one nice vacation a year to established tourist destinations

Challenges:

*Wants to have a more modern website, but isn't the final decision-maker

*Struggles with being seen as the "young guy" in the office and being taken less seriously as a result

Common Objections:

*I love the idea of a new website, by my boss will never go for it! He doesn't see the value in new technology.

*I'd love to get started on a new website, but I don't think I can get buy-in from my boss. He never takes my ideas seriously.

Biggest Fears:

*Getting stuck in a job and not advancing up the corporate ladder as quickly as he'd like

*Economic recessions that mean he'll never be able to retire

*Life passing him by too quickly

نمونه پرسونا آقای احمد رضایی



اطلاعات شخصی

- سن: ۲۷ تا ۳۵ سال
- متاهل
- دارای یک فرزند دبستانی
- لیسانس مدیریت بزرگانی

کار

- مدیریت منابع انسانی در یک شرکت غذایی
- ۸ ساعت در روز کار می‌کند.
- تعطیلات: جمعه و شنبه
- درآمدسالیانه: ۴۰۰ میلیون تومان

چالش‌ها

- زمان کافی برای ورزش و رسیدگی به سلامت خود را ندارد.
- گاهی با مشکلات مالی روبرو می‌شود.

آشنایی با تکنولوژی

- تسلط به کامپیوتر و اینترنت
- در فیس بوک، توئیتر و لینکدین حساب کاربری دارد.
- یک تلفن اندروید دارد.

آرزوها

آقای رضایی امیدوار است که موقعیت شغلی خود را اتقا دهد و کمپانی خود را در ۵ سال آینده تاسیس کند. احمد آرزو دارد که وقت بیشتری را با همسر و پسرش بگذارند و با کم کردن وزن وضعیت سلامتی خود را بهبود دهد.

BMW Segmentation



2 Series

Age: 20's

Recent grad

Single

No children

Social lifestyle





4 Series

Age: 30's

Upwardly mobile

Single or married

Likely or no children

Active lifestyle





5 Series

Age: 40's

Established career

Married

Growing children

Active or family centric life





7 Series

Age: 50's

Executive career

Married

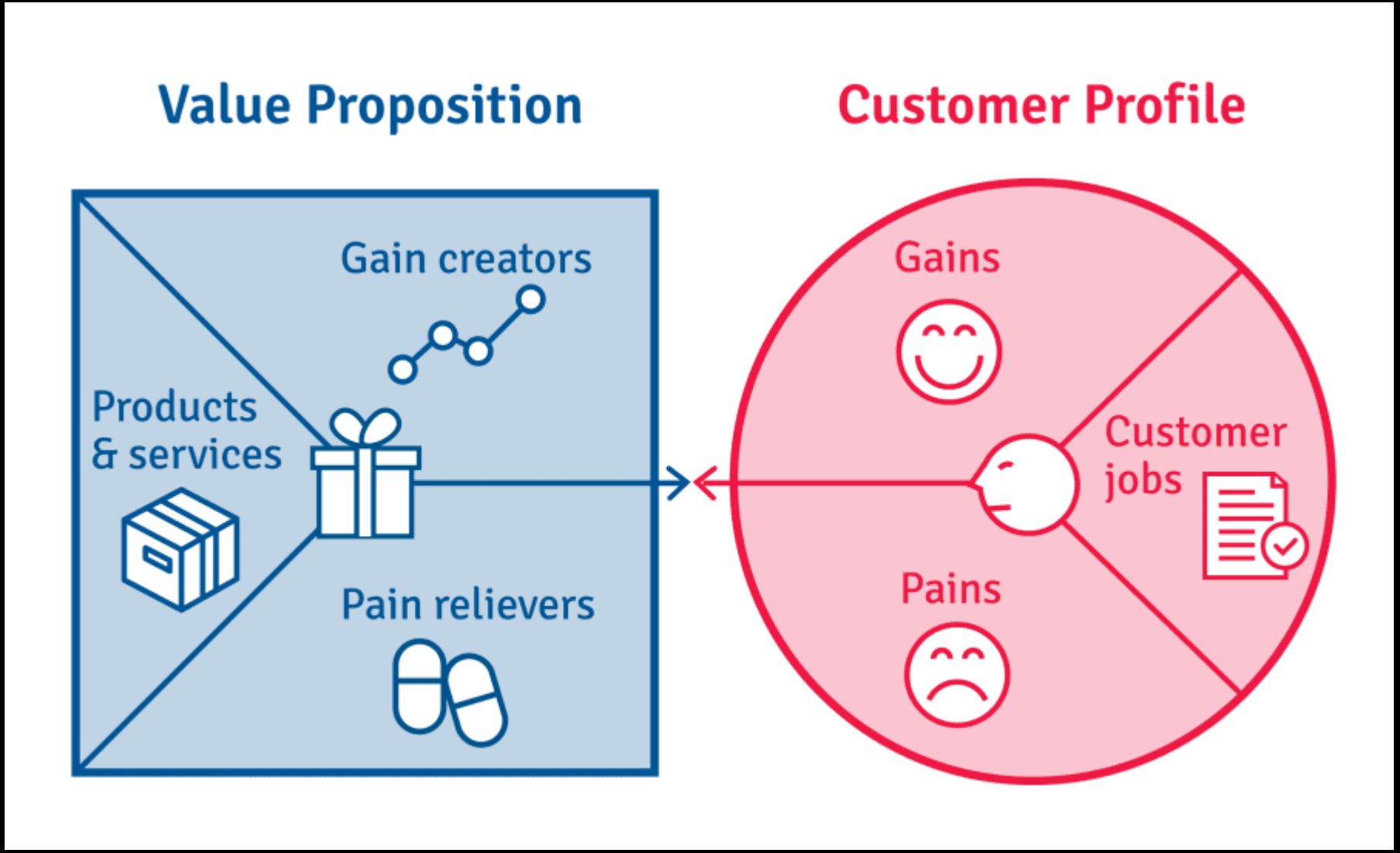
Teen or grown children

Luxury lifestyle



سفر مشتری

Pain & Gain


Value Proposition
Customer Profile
Gain creators
Products
& services
Pain relievers
Gains
Customer
jobs
Pains

۷۰ درصد خریداران آنلاین در سال ۲۰۲۲ سبد خرید خود را رها کردند. چرا شخصی وقت خود را صرف افزودن محصولات به سبد خرید خود می‌کند اما در آخرین ثانیه از نقشه سفر مشتری خارج شود؟



سفر مشتری مجموعه‌ای از **تعاملاتی** است که مشتری با یک برند، محصول یا کسب‌وکار دارد و از زمان آگاهی از یک درد تا تصمیم به خرید را شامل می‌شود.

در حالی که سفر خریدار به **فرآیند کلی رسیدن به خرید** اشاره دارد، سفر مشتری به **تجربه خرید** خریدار با یک شرکت یا خدمات خاص اشاره دارد

سفر مشتری به جایگاه برند شما در سفر خریدار اشاره دارد

نقشه سفر مشتری یک نمایش بصری از تجربه مشتری با شرکت است که بر **نقاط تماس مشتری تمرکز دارد**

بینشی در مورد نیازهای مشتریان بالقوه در هر مرحله از این سفر و عواملی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم **موجب انگیزه یا مانع پیشرفت** آنها می‌شود را فراهم می‌کند.



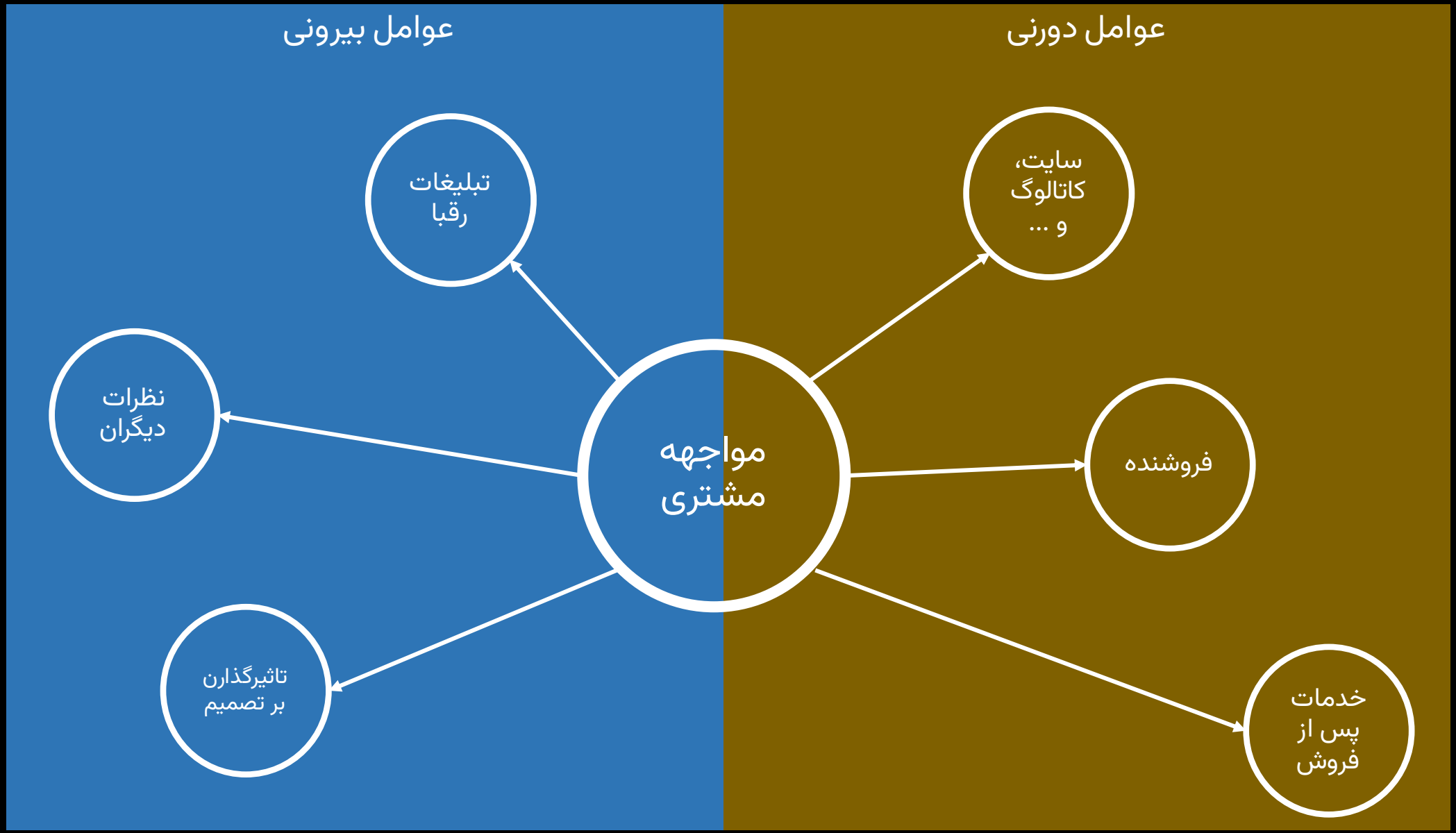
چرا نقشه سفر مشتری مهم است؟

شرکت محصول یا خدماتی را ارائه می‌دهد و مشتریان آن را می‌خرند!

(نظر غالب)

به خاطر داشته باشید که ۸۰ درصد از مشتریان تجربه خود را با یک شرکت به اندازه محصولات آن مهم می‌دانند.

چرا نقشه سفر مشتری مهم است؟



چرا نقشه سفر مشتری مهم است؟

- ✓ درک، تجسم و کسب بینش مشترک توسط تیم‌های بازاریابی، فروش و خدمات از مرحله از فرآیند.
- ✓ کاهش اصطکاک در طول مسیر و امکان مفید و لذت‌بخش کردن سفر برای مشتری.
- ✓ درک انگیزه‌ها، نقاط درد و نیازهای مشتریان و افزایش توانایی ارائه راه حل.
- ✓ امکان رفع سریع‌تر مشکلات مشتریان و افزایش ۲/۴ برابری وفاداری ایشان.

شکستن سفر مشتری به مراحل مختلف، همسو کردن هر مرحله با یک هدف و ساختاربندی مجدد نقاط تماس بر اساس مرحله و هدف، گام های اساسی برای به حداکثر رساندن موفقیت سفر مشتری است.

مزایای نقشه‌برداری سفر مشتری

۱. سوق دادن بازاریابی به سمت بازاریابی درون‌گرا (محتوایی) به جای بازاریابی برون‌گرا (همگانی و بدون هدف)

- ✓ شناسایی کلیدواژه‌های مطلوب مشتری
- ✓ محتوای مفید و مورد علاقه مشتری
- ✓ استفاده از شواهد ملموس

۲. جذب مشتری جدید از طریق درک مشتریان فعلی و قبلی

۳. افزایش نرخ حفظ و نگهداشت مشتری از طریق کاهش نقاط درد مشتری و شناسایی نقاط افزایش درد مشتری

- ✓ ۳۳ درصد از مشتریان تنها پس از یک تجربه ضعیف، برند شما را ترک خواهند کرد
- ✓ اگر رفتارهای رایج مشتریان ترک کننده ثبت شود، می‌توان قبل از ترک، آنها را شناسایی کرد.
- ✓ افزایش ۵ درصدی نرخ حفظ مشتری می‌تواند تا ۲۵ درصد موجب افزایش سود شرکت شود.

۴. توسعه ذهنیت مشتری مداری در سراسر شرکت

چه داده‌هایی برای ترسیم نقشه سفر مشتری لازم است؟

- ✓ داده‌های خواسته:
  - ✓ نظرسنجی
  - ✓ مصاحبه
  - ✓ فرم‌ها
- ✓ داده‌های ناخواسته:
  - ✓ کلیدواژه‌های مورد استفاده در مکالمات
  - ✓ کامنتها
  - ✓ کلیک‌ها
  - ✓ لایک‌ها
  - ✓ ویدیوها
  - ✓ و ...

Customer Journey Map Stages



Awareness	Consideration	Decision	Retention	Loyalty
آگاهی	توجه/ملاحظات	تصمیم‌گیری	حفظ	وفاداری

سفر خرید مشتری

خریدار در مرحله آگاهی چه می‌کند؟

- ✓ خریدار مشکل یا علائم درد را تجربه می‌کند و هدفش کاهش آن است.
- ✓ ممکن است به دنبال منابع اطلاعاتی برای درک واضح‌تر، چارچوب‌بندی و نام‌گذاری مشکل خود باشد.

مثال: چرا پاهای من همیشه درد می کند؟

خریدار در مرحله بررسی چه می‌کند؟

- ✓ خریدار مشکل خود را به وضوح تعریف کرده و نامی برای آن گذاشته است
- ✓ متعهد به تحقیق و درک همه رویکردها و/یا روش‌های موجود برای حل مشکل یا فرصت تعریف شده است.

مثال: درد قوس کمر چگونه درمان می‌شود؟

خریدار در مرحله تصمیم‌گیری چه می کند؟

- ✓ خریدار در مورد استراتژی راه‌حل، روش یا رویکرد خود تصمیم گرفته است.
- ✓ هدف او در حال حاضر گردآوری لیستی از فروشندگان موجود، تهیه یک لیست کوتاه و در نهایت تصمیم گیری نهایی برای خرید است.

مثال: از کجا می‌توانم پروتزهای سفارشی تهیه کنم؟ هزینه آنها چقدر است؟

۱. در مرحله آگاهی چه کنیم؟

اقداماتی که باید انجام دهیم	آنچه ما باید بپرسیم
✓ ایجاد فروش اطلاعاتی و *نه* فروش (روشی که آنها را در مسیر خرید آموزش دهد) ✓ فراهم کردن منابع برای کمک به آنها در تعریف مشکل **کمک کردن، کمک کردن، کمک کردن.** مقالات و راهنماها وایت پیپرهای عمومی کتاب‌های الکترونیکی عمومی دوره‌های رایگان	✓ خریداران چگونه اهداف یا چالش‌های خود را در زمینه کسب و کار ما توصیف می‌کنند؟ ✓ خریداران چگونه در مورد این اهداف یا چالش‌ها آموزش می‌بینند؟ ✓ عواقب عدم اقدام خریدار چیست؟ ✓ آیا تصورات اشتباه رایجی در مورد پرداختن به هدف یا چالش وجود دارد؟ ✓ خریداران چگونه هدف یا چالش را اولویت‌بندی می‌کنند؟

۲. در مرحله بررسی چه کنیم؟

اقداماتی که باید انجام دهیم	آنچه ما باید بپرسیم
✓ درک دقیق اینکه چگونه محصول یا خدمات ما مشکل آنها را در مقایسه با رقبای مستقیم و غیرمستقیم ما حل می کند. ✓ توجه به اینکه رقبای مستقیم و غیرمستقیم ما چگونه در بازار ظاهر می‌شوند و چگونه بر ادراک تأثیر می‌گذارند. ✓ ارائه منابع به خریدار برای کمک به آنها در تعیین راه‌حل مناسب. ✓ راهنمای مقایسه محصولات و نمودارها ✓ داستان های موفقیت مشتری یا مطالعات موردی	✓ خریداران چه دسته‌ای از راه حل‌ها را بررسی می‌کنند؟ ✓ خریداران در خصوص دسته‌بندی‌های مختلف به چه آموزشی روی می‌آورند؟ ✓ خریداران چگونه مزایا و معایب هر دسته را درک می‌کنند؟ ✓ خریداران چگونه تصمیم می‌گیرند که کدام دسته برای آنها مناسب است؟

۳. در مرحله تصمیم گیری چه کنیم؟

اقداماتی که باید انجام دهیم	آنچه ما باید بپرسیم
✓ شناسایی اعتراضات احتمالی قبل از فرآیند فروش و پیش بینی راه حل. ✓ اطمینان از داشتن یک پیشنهاد فروش منحصر به فرد که برای خریدار ارزش ایجاد می‌کند و شما را از رقبا متمایز می‌کند. ✓ در این مرحله هیچ محتوای آموزشی یا محصولی دیگری را نباید توصیه کرد. ✓ دموهای رایگان ✓ مشاوره رایگان ✓ صفحه ثبت نام محصول ✓ صفحه قیمت گذاری ✓ تبلیغات محصول (به عنوان مثال، «اکنون ثبت نام کنید و ۳۰٪ تخفیف دریافت کنید»).	✓ خریداران از چه معیارهایی برای ارزیابی پیشنهادات موجود استفاده می‌کنند؟ ✓ وقتی خریداران پیشنهادات شرکت ما را بررسی می‌کنند، در مقایسه با گزینه‌های جایگزین چه چیزی را در مورد آن دوست دارند؟ چه نگرانی‌هایی با آن دارند؟ ✓ چه کسی باید در تصمیم‌گیری دخیل باشد؟ دیدگاه آنها در مورد تصمیم چیست؟ ✓ آیا خریداران انتظاراتی در مورد آزمایش پیشنهاد قبل از خرید دارند؟ ✓ بغیر از خرید آیا خریداران نیاز به آماده سازی‌های اضافه مانند برنامه‌های اجرایی یا استراتژی‌های آموزشی دارند؟