

دستورالعمل زبدهی دیجیتال به سبک پیتزا دومینو

گزارش کپمینیای (۲۰۱۷)

Capgemini Consulting



اگر چه پیتزا «دومینو» در مرحله عرضه اولیه سهام قرار دارد، اما با عملکرد درخشان خود، موفق شده بازده بالاتری نسبت به «آلفابت»، شرکت مادر گوگل، کسب کند. این رستوران زنجیره‌ای، در پژوهشی که در سال ۲۰۰۹، و با محوریت سلیقه مشتریان انجام شد، در پایین‌ترین رتبه قرار گرفت و ارزش سهام آن، به پایین‌ترین سطح خود در طول تاریخ نزول کرد. اما اکنون در سال ۲۰۱۷، تحولی چشم‌گیر و قابل توجه را پشت سر گذارده، به طوری که حدود ۴۰۰ تن از کارکنان دفتر مرکزی آن، در حوزه نرم‌افزار و تحلیل داده فعالیت کرده و ۶۰ درصد از فروش شرکت نیز، از طریق کانال‌های دیجیتال محقق می‌شود. مطالعه موردی حاضر، داستان تحول «دومینو» و تبدیل آن به یک سازمان دیجیتال موفق را روایت می‌کند.

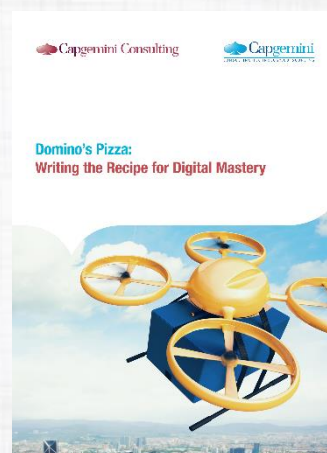
عنوان: دستورالعمل زبدهی دیجیتال به سبک پیتزا دومینو

تهیه‌کننده: کپجمنای

سال انتشار: ۲۰۱۷

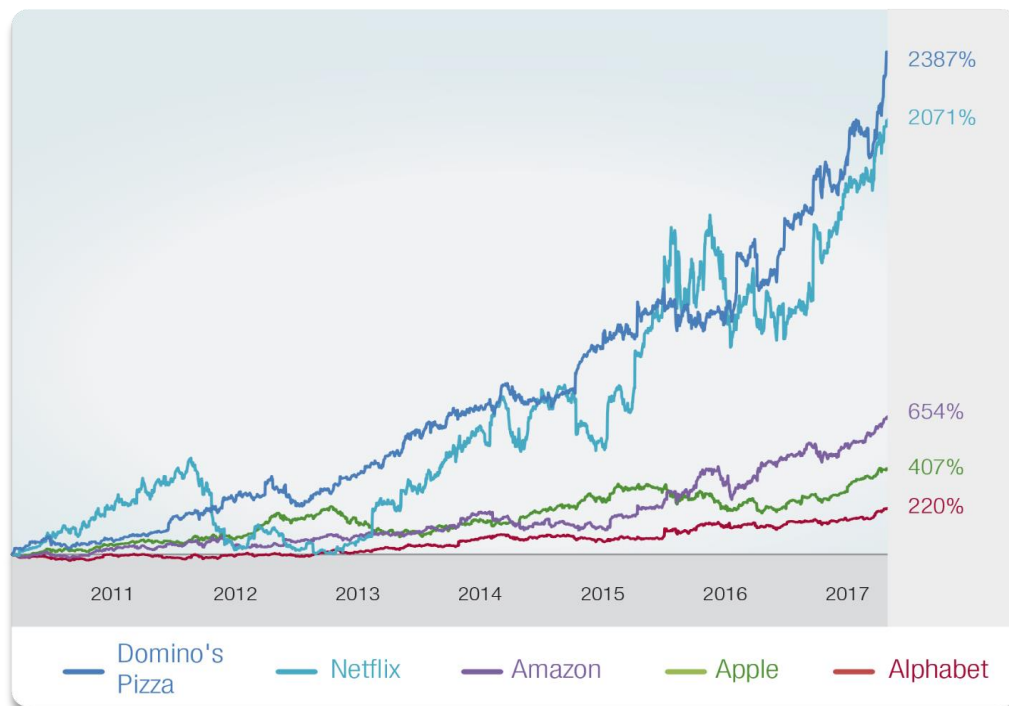
تعداد صفحات: ۱۳

آدرس اینترنتی: لینک مطلب



آیا شرکتی را می‌شناسید که در عرض چند سال، بازدهی بالاتری از «گوگل»، «اپل»، «نتفلیکس» و «آمازون» داشته باشد؟ شرکتی که اگر چه در مرحله عرضه اولیه سهام قرار دارد، اما بازده بالاتری نسبت به «آلفابت»، شرکت مادر گوگل، داشته است. پیتزا «دومینو»، مطابق شکل ۱، موفق به نمایش چنین عملکرد درخشانی شد.

چنین رشدی، بیانگر تحولی چشم‌گیر و قابل توجه است. در پژوهشی که در سال ۲۰۰۹، و با محوریت سلیقه مشتریان انجام شد، پیتزا «دومینو»، در پایین‌ترین رتبه قرار گرفت. در آن زمان، ارزش سهام شرکت، به پایین‌ترین سطح خود در طول تاریخ نزول کرد. اما اکنون در سال ۲۰۱۷، «دومینو»، تغییرات بسیاری را پشت سر گذارده و به یک سازمان دیجیتال موفق تبدیل شده است:



شکل ۱: رشد قیمت سهام دومینو از سال ۲۰۱۰ تاکنون

طعم تحول دیجیتال در دومینو

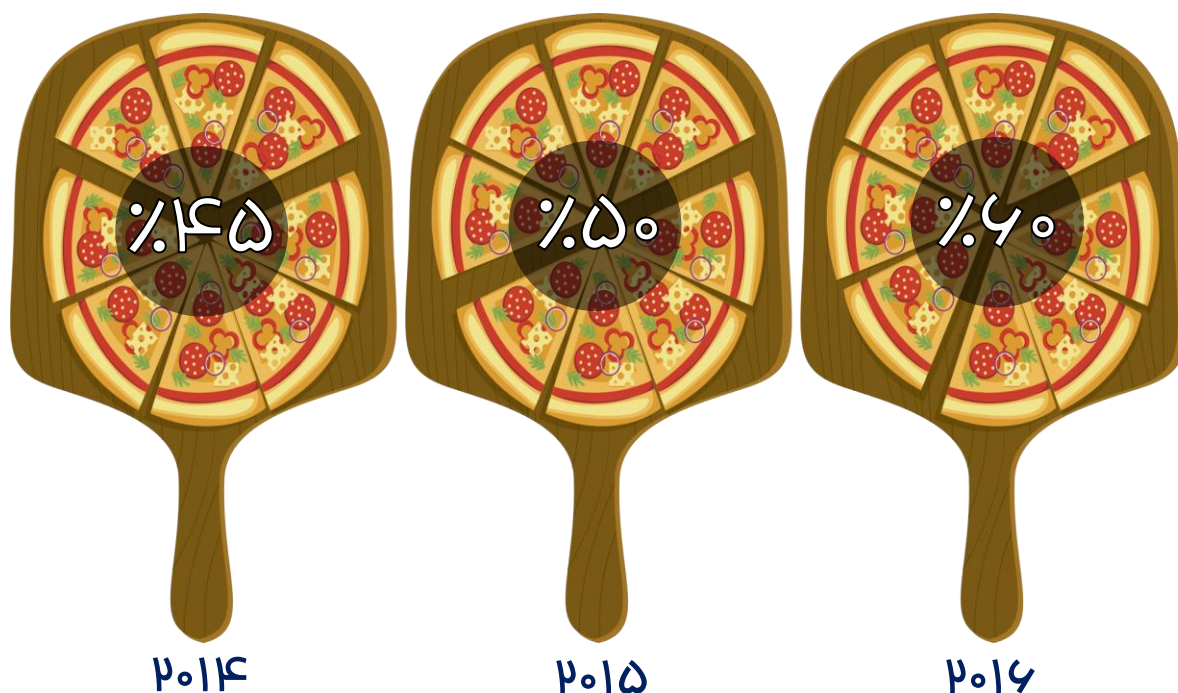
نگاهی به وضعیت امروز «دومینو»، منعکس‌کننده واقعیت‌های جالبی است:

◀ نیمی از ۸۰۰ نفر کارمند بخش مرکزی «دومینو»، در حوزه نرم‌افزار و تحلیل داده فعالیت می‌کنند.

◀ مطابق شکل ۲، ۶۰ درصد از فروش شرکت، از طریق کانال‌های دیجیتال محقق می‌شود. این نسبت در سال ۲۰۱۰، معادل ۲۵ درصد بود که خود در مقایسه با زمان آغاز فروش

دیجیتال در «دومینو» در سال ۲۰۰۸، رشد چشم‌گیری را نشان می‌داد. جالب آنکه، مقدار این شاخص، بسیار بالاتر از میانگین صنعت رستوران‌داری، یعنی ۲۰ درصد، است.

دیجیتالی‌شدن، از دیدگاه پاتریک دوپل، مدیرعامل این شرکت، موضوعی کلیدی به نظر می‌رسد. به گفته او: «سرمایه‌گذاری‌هایی که ما انجام می‌دهیم موفقیت آمیز، و بازده سرمایه‌گذاری ما در پلتفرم دیجیتال، بسیار چشم‌گیر بوده است».



شکل ۲: نسبت فروش از طریق کانال‌های دیجیتال به کل فروش در ایالات متحده، ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶

قلمداد نمود که تحویل سفارش توسط پهباده‌ها را به مرحله اجرا رساند. اما چگونه یک پیتزا فروشی، موفق شد طی گذار دیجیتال، این‌گونه متحول شود؟ پاسخ به این سوال، برای «دومینو»، دو حوزه را در بر می‌گیرد: نخست، تمرکز بر تجربه مشتری و عملیات به صورت توانمند، و دوم، تعهد به ایجاد چشم‌اندازی جذاب و ایجاد همراهی‌های امور پیرامون آن.

پلتفرم «همه‌جا»ی شرکت مطابق شکل ۳، این امکان را برای مشتریان فراهم کرده است که سفارش‌های خود را از طریق مجموعه‌ای متنوع از پلتفرم‌ها، ارسال کنند. «دومینو»، اولین شرکت فعال در صنایع غذایی است که سفارش‌دهی از طریق کانال‌های نوآورانه مانند «گوگل هوم» را امکان‌پذیر ساخته است. افزون بر این، «دومینو» را باید از جمله نخستین رستوران‌هایی

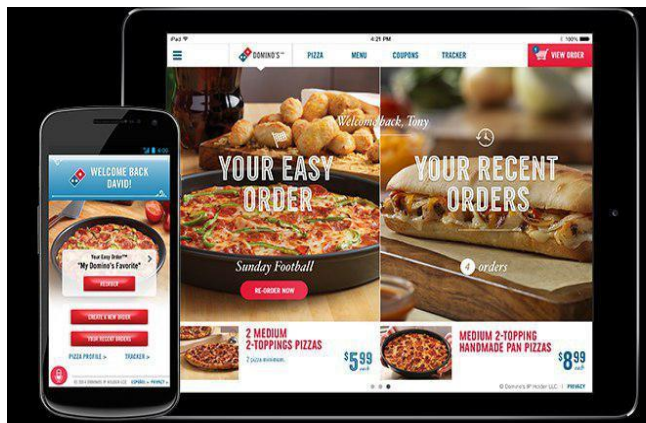


شکل ۳: پلتفرم‌های سفارش پیتزا دومینو

اجزاء کلیدی: مشتریان و عملیات

تحول دیجیتال در «دومینو»، بر پایه سه ابتکار کلیدی، بنا شد:

- ۱- ایجاد پلتفرمی دیجیتال برای
- ۲- دیجیتالی سازی عملیات
- ۳- ایجاد یک پلتفرم سازمانی دیجیتال برای شعب



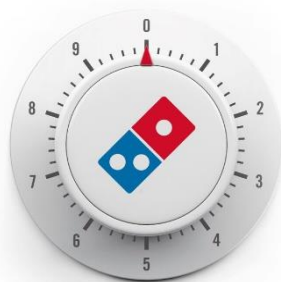
۱- ایجاد پلتفرمی دیجیتال برای مشتریان

«دومینو»، با هدف تسهیل فرایند سفارش دهی برای مشتریان، سرمایه گذاری های متعدد و هنگفتی در پلتفرم های دیجیتال انجام داده است. مطابق شکل ۳، مشتریان «دومینو»، اکنون می توانند غذای مورد علاقه خود را، از طریق پلتفرم های متعدد مانند خودروهای «فورد» و یا ساعت های هوشمند «اپل» سفارش دهند. جدیدترین نمونه این پلتفرم ها، امکان ثبت سفارش مشتریان را از طریق دستور صوتی در «گوگل هوم» و یا ربات «دوم» در پیام رسان «فیسبوک»، فراهم نموده است.

مشتریان «دومینو»، اکنون می توانند غذای مورد علاقه خود را، از طریق پلتفرم های متعدد مانند خودروهای «فورد» و یا ساعت های هوشمند «اپل» سفارش دهند.



سفارش با یک لمس، از طریق ساعت هوشمند اپل



سفارش اتوماتیک از طریق اپلیکیشن بدون حتی یک کلیک

شکل ۴: رویکردهای نوآورانه سفارش از دومینو

افزون بر این، «دومینو»، این امکان را برای مشتریان خود فراهم نموده است که به راحتی و تنها با لمس یک دکمه بر روی ساعت هوشمند «اپل»، غذای مورد علاقه خود را سفارش دهند. علاوه بر این، اپلیکیشن «زیرو کلیک»، این امکان را دارد فراهم می‌کند تا مشتریان، به محض ورود به برنامه و بدون حتی یک کلیک، غذای مورد نظر خود را با مشخصاتی که از پیش ذخیره کرده‌اند، سفارش دهند.

۲- دیجیتالی کردن عملیات

پس از دریافت آنلاین سفارش، ردیابی در طول مرحله آماده‌سازی و پخت، توسط خطوط تحویل، صورت می‌پذیرد.

تحویل سفارش به مصرف‌کننده نهایی، توسط سیستم موقعیت یاب جهانی، ردیابی می‌شود. این قابلیت، هم اکنون در استرالیا به طور کامل، عملیاتی شده و در آمریکا نیز، به صورت آزمایشی، مورد بهره‌برداری قرار گرفته است.

در استرالیا، اطلاعات مربوط به الگوهای سفارش-دهی مصرف‌کنندگان، توسط پلتفرم آنلاین «دومینو» گردآوری، و تحلیل شده و بدین ترتیب، امکان برآورد تقاضا، فراهم می‌گردد. در حالی که مصرف‌کنندگان، موقعیت مامور تحویل را از طریق سیستم موقعیت‌یاب جهانی، ردیابی می‌کنند، در نظرسنجی مرتبط با ترجیحات غذایی و شیوه پخت نیز، شرکت خواهند کرد.

قابلیت ردیاب «دومینو»، این امکان را فراهم می‌کند که سفارش، به صورت پیوسته، از زمان آماده‌سازی در آشپزخانه «دومینو» تا تحویل به مصرف‌کننده، پیگیری شود. از لحظه آغاز فرایند خرید، مصرف‌کنندگان به صورت شفاف، در جریان وضعیت سفارش خود، قرار خواهند گرفت:

قابلیت ردیاب «دومینو»، این امکان را فراهم می‌کند که سفارش، به صورت پیوسته، از زمان آماده‌سازی در آشپزخانه «دومینو» تا تحویل به مصرف‌کننده، پیگیری شود.

**زمانی که بیش از نیمی از
فروش سازمان، از طریق
کانال‌های دیجیتال محقق
شود، شما شرکتی مبتنی بر
تجارت الکترونیک هستید.**

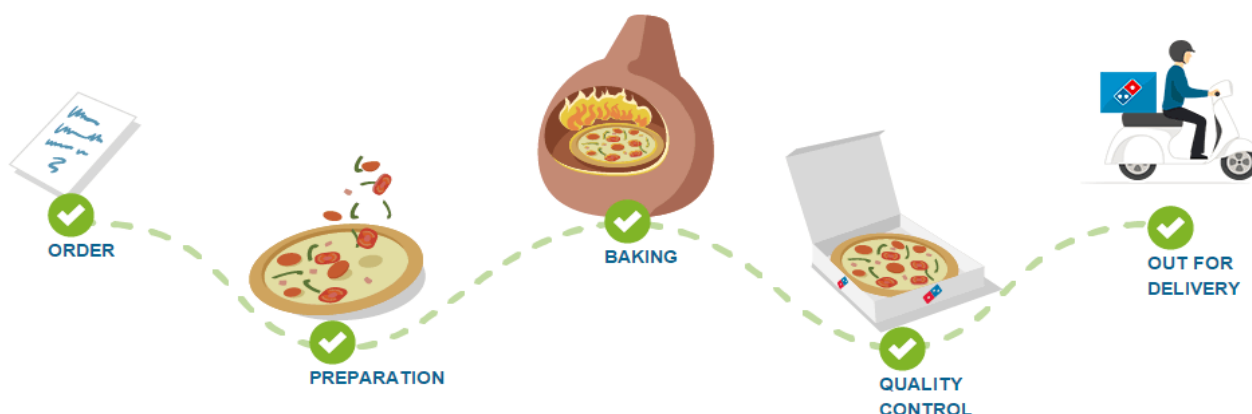
مدیر دیجیتال «دومینو»

شعبه «دومینو» در استرالیا، پروژه‌ای با عنوان ۳/۱۰ را اجرایی نموده که زمان پخت، به سه دقیقه و زمان تحویل را، به ده دقیقه کاهش می‌دهد. افزون بر این، ابتکار «پخت به موقع»^۱، در شعبه استرالیا، مشتریان را از طریق سیستم موقعیت‌یاب جهانی^۲، ردیابی کرده و طبخ سفارش، به‌گونه‌ای زمان‌بندی می‌شود که همزمان با حضور مشتریان در محل شعبه، غذای آن‌ها نیز، آماده باشد. شعبه استرالیا/نیوزلند، از طریق فروش آنلاین، رشدی معادل ۳۳ درصد را، به صورت سالانه، تجربه کرده است.

با توجه به اهمیت قابلیت تحویل سفارش، «دومینو»، نه فقط یک رستوران زنجیره‌ای، بلکه سازمانی مبتنی بر تجارت الکترونیک است. مدیر دیجیتال «دومینو»، اعتقاد خود را این‌گونه تشریح می‌کند: «زمانی که بیش از نیمی از فروش سازمان، از طریق کانال‌های دیجیتال محقق شود، شما شرکتی مبتنی بر تجارت الکترونیک هستید».

مطابق شکل ۵، در حال حاضر، «دومینو»، با هدف ایجاد تحول در کسب‌وکار، بر روش‌های متنوع و خلاقانه تحویل سفارش متمرکز شده است.

- ۱ On-time cooking
- ۲ GPS



بخشی تحت عنوان «واحد رباتیک دومینو»، که در حوزه آماده‌سازی وسایل^۲ خودکار تحویل سفارش فعالیت می‌کند، در شعبه استرالیا، راه‌اندازی شده است. هم‌اکنون این واحد، با استارت‌آپ «استارشپ تکنولوژی»^۳ در حال همکاری است. این همکاری، تحویل سفارش‌ها را در آلمان در سال ۲۰۱۷ شامل می‌شود و در صورت موفقیت، این ایده به صورت گسترده در تمامی شعب مورد بهره‌برداری قرار خواهد گرفت. بر اساس نظر معاون بازاریابی استارت‌آپ مزبور، «روش سنتی حمل سفارش، از شعبه تا محل مورد نظر مشتری، می‌تواند تا ۴۰ درصد هزینه‌های تحویل محصول را به خود اختصاص دهد. ما، از طریق ربات‌های تحویل سفارش، در پی کاهش ده برابری این هزینه هستیم».

شعبه نیوزلند با همکاری استارت‌آپ «فلرتی»^۴، برای نخستین بار در سال ۲۰۱۶، تحویل سفارش‌های تجاری را از طریق پهپاد، تجربه کرد. مدیر عامل شعبه، در همین ارتباط می‌گوید: «ما در این فناوری و شراکت تجاری سرمایه‌گذاری کردیم، چرا که معتقدیم این وسیله، به مؤلفه‌ای اساسی در تحویل سفارش، تبدیل خواهد شد. در این صورت مشتریان بیشتری، غذای خود را داغ و تازه دریافت می‌کنند».

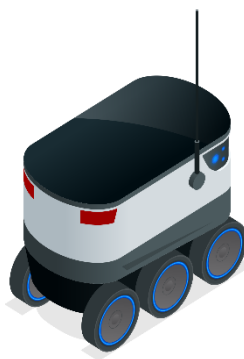
در آمریکا، «دومینو»، ماشین تحویل «دی اکس پی»^۵، مجهز به فناوری روز را معرفی نمود. در این ماشین تحویل، یک فر به منظور حفظ گرمای غذا، فضای کافی برای ۸۰ پیتزا و محلی مناسب برای نوشیدنی‌ها و سالادها، در نظر گرفته شده است.

- ۴ Flirty
- ۵ Commercial food
- ۶ DXP

- ۱ DRU (Domino's Robotic Unit)
- ۲ Vehicle
- ۳ Starship technologies



ماشین تحویل «دی اکس پی»



ربات تحویل سفارش حاصل همکاری با استارشپ تکنولوژی



پهپاد تحویل سفارش حاصل همکاری با فلرتی

شکل ۵: راهکارهای نوآورانه تمویل سفارش در «دومینو»

۳- ایجاد یک پلتفرم سازمانی دیجیتال برای شعب

راه‌اندازی سیستم یکپارچه
الکترونیکی فروش را، می‌توان
مهمترین تصمیم دومینو طی
دهه گذشته در حوزه فناوری
اطلاعات قلمداد کرد.

مدیر ارشد فناوری اطلاعات
«دومینو»

با سیستم الکترونیکی فروش، سوق دهد. بهره‌گیری از چنین سیستمی به معنای آن است که می‌توان برترین رویه‌ها را به صورت یکپارچه، در کل شبکه فروش به کار گرفت. پاتریک دوپل، مدیرعامل «دومینو»، راهبرد سازمان خود را این‌گونه توصیف می‌کند: «نرخ همکاری، در بستر پلتفرم دیجیتال سازمان، روندی صعودی دارد و در حال حاضر، حدود ۷۰٪ از شعب خارج از ایالات متحده، از سیستم یکپارچه الکترونیکی فروش، استفاده می‌کنند. ما سطح مشارکت در پلتفرم جهانی سفارش آنلاین خود را، بیش از پیش، گسترش خواهیم داد و از آن، برای تسهیم برترین رویه‌ها بهره خواهیم گرفت. ما نسبت به توسعه فناوری، به عنوان راهکاری جهانی برای رشد کسب‌وکار، متعهد خواهیم ماند».

«دومینو» در قالب یک پلتفرم، فناوری‌ها و ابداعات خود را، با شعبه‌هایش به اشتراک می‌گذارد. هر شعبه، بابت فروش‌های انجام‌شده از این طریق، هزینه پرداخت می‌نمایند. مولفه‌های کلیدی این پلتفرم، شامل طرح وفاداری دیجیتال، سیستم‌های الکترونیکی فروش و برنامه کاربردی مبتنی بر موبایل می‌باشد.

در سال ۲۰۰۲، سیستم الکترونیکی فروش «دومینو» با نام «پالس»، معرفی شد. «دومینو» قادر است با بهره‌گیری از یک سیستم واحد برای شعب و نمایندگی‌ها، بدون دغدغه مدیریت تامین‌کنندگان و یا برنامه‌های کاربردی متعدد، نسبت به ساخت و بروزرسانی پلتفرم سفارش‌دهی خود، اقدام نماید. افزون بر این، استفاده از چنین سیستم یکپارچه‌ای، امکان توسعه قابلیت‌های جدید را با سرعت بیشتر، فراهم می‌نماید. کوین واسکنی، مدیر ارشد فناوری اطلاعات «دومینو»، اهمیت سیستم «پالس» را این‌گونه توصیف می‌کند: «راه‌اندازی سیستم یکپارچه الکترونیکی فروش را، می‌توان مهمترین تصمیم دومینو طی دهه گذشته در حوزه فناوری اطلاعات قلمداد کرد».

«دومینو»، موفق شد شعب خود را به سوی سازگاری

تدوین چشم‌انداز جذاب دیجیتال

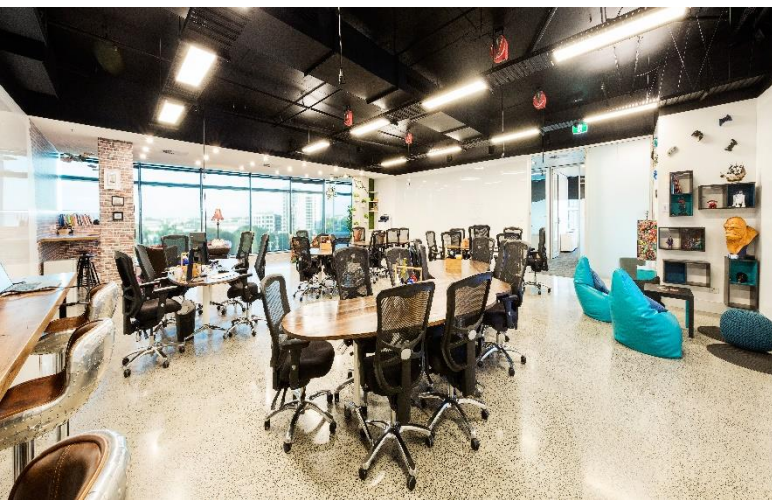
یکی از وجوه تمایز سازمان‌های
پیشرو یا زبدگان دیجیتال، بهره‌گیری
از چشم‌اندازی تمول‌آفرین است.

پژوهش‌ها در حوزه تحول دیجیتال، حاکی از آن است که یکی از وجوه تمایز سازمان‌های پیشرو یا زبدگان دیجیتال، بهره‌گیری از چشم‌اندازی تحول‌آفرین است. پارتیک دوویل، مدیرعامل «دومینو»، چشم‌انداز سازمان متبوع خود را این‌گونه توصیف می‌نماید: «ما از جنبه‌های متعدد، یک شرکت فناوری به شمار می‌رویم. شرکتی که هنر پخت پیتزا را با عصر دیجیتال، سازگار می‌کند».

رویکرد مبتنی بر نوآوری

شعب «دومینو»، به طور جدی بر فناوری و نوآوری، تمرکز دارند. این امر، سازمان را یاری می‌کند تا به عنوان برندی فناوری‌محور و قدرتمند، در سطح جهانی، ظاهر شود. به بیان مدیرعامل شعبه مرکزی «دومینو» در استرالیا: «نوآوری، در تار و پود شرکت، تنیده شده و نقشی کلیدی، در تعیین جهت‌گیری‌های استراتژیک، ایفا می‌کند. ما در دوره‌ای، به برگزاری رویدادها و جلسات خلاقیت و نوآوری، مبادرت کردیم، اما اکنون، برای مرتفع نمودن چالش‌های کسب‌وکار، و تحول صنعت، از یک مرکز نوآوری، بهره می‌بریم».





«دومینو»، نوآوری را از طریق فرهنگی مبتنی بر ایده-پردازی و آزمون و خطا، تشویق می‌کند. شعبه استرالیا، در سال ۲۰۱۶، یک آزمایشگاه نوآوری بین-المللی به نام «دی‌لب» راه‌اندازی نمود که به طور خاص بر راهکارهای مبتنی بر فناوری متمرکز شده است. مدیرعامل دفتر منطقه‌ای استرالیا، «دی‌لب» را این-گونه توصیف می‌کند: «فضای نوآوری اختصاصی، که با محوریت تفکر خلاقانه، هم برای مشتریان، ارزش ایجاد می‌نماید و هم پشتیبان استارت‌آپ‌ها، کارآفرینان و متفکران تحول‌آفرین خواهد بود. دغدغه اصلی ما، پرورش ایده‌ها و تبدیل آن‌ها به واقعیت است». فعالیت‌های آزمایشگاه، به مرور، حول محور هوش مصنوعی، ساماندهی شده است.

به عنوان نمونه، این واحد اخیراً یک رابط درون‌برنامه-ای مبتنی بر هوش مصنوعی، ارائه نموده که با برخورداری از قابلیت پردازش زبان طبیعی، نقش دستیاری مجازی را ایفا می‌کند. مدیرکل شعبه‌های استرالیا، تمرکز شرکت بر راهکارهای مبتنی بر هوش مصنوعی را، این گونه توصیف می‌کند: «در سال ۲۰۱۷، دومینو از راهکارهای مبتنی بر موبایل فاصله گرفته و بر هوش مصنوعی متمرکز خواهد شد. بنابراین ما از این پس، تقریباً تمامی پلتفرم‌های خود را با هدف به خدمت گرفتن هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی، بنا خواهیم نهاد». اما نوآوری در کل «دومینو» جریان دارد. نشریه فوربس، «دومینو» را در فهرست شرکت‌های دارای بیشترین نرخ رشد نوآوری در سال ۲۰۱۶، رده-بندی نموده است. از سوی دیگر، «دومینو»، از طرف شرکت «فست»، به عنوان یکی از ۱۰ شرکت نوآور برتر در صنایع غذایی در سال ۲۰۱۷، معرفی شده است.





مدیریت استعدادهای دیجیتال

افزون بر این، «دومینو»، روشی دیجیتال برای استخدام کارکنان در ایالات متحده معرفی نموده است. متقاضیان، همه راهنمایی‌های مورد نیاز برای پخت پیتزا را از طریق حضور و مشارکت در یک بازی مجازی فرا می‌گیرند. بهترین سرآشپزان مجازی، این فرصت را خواهند داشت که درخواست استخدام خود را به شعب محلی «دومینو»، ارائه کنند.

«دومینو»، سازمانی است با ۲۹۰,۰۰۰ کارمند، که تنها ۵٪ از آنان را تحت کنترل مستقیم خود دارد. به منظور ساخت زیربنای فرهنگی مورد نیاز برای تحقق چشم-انداز سازمان، «دومینو» بر آموزش و توسعه کارکنان و مدیران شعب متمرکز شده است. پلتفرم یادگیری الکترونیکی اختصاصی «دومینو»، با نام دانشگاه «دی‌پیزد»، آموزش‌های داخلی و مستندات راهنما برای تیم‌های مختلف کاری را شامل می‌شود.

گروه تحول دیجیتال

DTGroup.ir

