



Developing a Model for Successful Implementation of Customer Experience Management in Organizations: A Qualitative Study

Payam Mardazad Navi 

PhD Candidate, Department of Business Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: payam.navi@gmail.com

Kambiz Heidarzadeh Hanzaee * 

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Economic, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: kambizheidarzadeh@yahoo.com

Seyyed Buik Mohammadi 

Prof., Department of Sociology, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran. E-mail: buik.mohammadi46@gmail.com

Mohsen Khoon Siavash 

Assistant Prof., Department of Mathematics, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: siavash@qia.ac.ir

Abstract

Objective

Building a strong customer experience is currently one of the most important management goals. The explosion of potential touch points and diminishing control over the customer experience requires companies to integrate multiple business functions such as IT, operations of the service, logistics, marketing, human resources, and even external partners and supply chains to create and deliver a positive customer experience. The purpose of this study is to provide a model of the key components that affect the successful implementation of customer experience management in the organization.

Methodology

To achieve the objectives of the research, a qualitative approach was adopted, employing the method of qualitative content analysis. Accordingly, the opinions of interviewees were collected, recorded, and scrutinized. The codes and concepts were extracted by MaxQDA software. This process involved conducting in-depth semi-structured interviews with 14 experts with an appropriate history of working on customer experience and key informants related to customer relationship management and loyalty. Finally, the key components affecting the successful implementation of customer experience management in the organization were identified and presented as a conceptual model.

Findings

After analyzing the interviews, the codes were extracted and labeled based on similarity and frequency of replication in 10 main themes, 32 categories, and 83 concepts. Finally, the results of the analysis were presented in the form of a table of key components, categories, and the conceptual model of the components. These 10 themes, which were considered as the key components, include customer experience-driven employee; customer experience design and implementation process; customer-centric culture; customer experience governance; management of organization and business processes; customer-focused leadership; customer experience-driven infrastructure, mechanization, and technology management; customer-centric strategic planning; customer experience insights management; and customer interaction management and organizing.

Conclusion

Analyzing the conducted interviews, a comprehensive model was presented concerning the components affecting the successful implementation of customer experience management in the organization. Considering the internal relationships of the key components, the results showed that the components can be organized into four layers. The most external of them is the layer of Leadership and Culture, which plays the driving role in implementation. The second layer is the Organizing and Governance layer which acts as the operational lever of implementation in the organization. The third layer is the Customer Experience process and infrastructure, where the customer experience is designed, implemented, and measured based on the required infrastructure and technology. Finally, the last and innermost layer of the model is the layer of Data and Touchpoints, where the customer interaction with the organization is formed. And the data and the experience are created afterward.

Keywords: Customer experience management, Customer experience, Implementation model, Organizational components, Qualitative content analysis.

Citation: Mardazad Navi, Payam; Heidarzadeh Hanzaee, Kambiz; Mohammadi, Seyyed Buik & Khoon Siavash, Mohsen (2024). Developing a Model for Successful Implementation of Customer Experience Management in Organizations: A Qualitative Study. *Journal of Business Management*, 16(2), 447-477. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.358529.4574> (in Persian)





ارائه مدلی از مؤلفه‌های کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری در سازمان؛ یک

پژوهش کیفی

پیام مردآزاد ناوی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: payam.navi@gmail.com

کامبیز حیدرزاده هنزائی *

* نویسنده مسئول، نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: kambizheidarzadeh@yahoo.com

سید بیوک محمدی

استاد، گروه جامعه‌شناسی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران. رایانامه: buik.mohammadi46@gmail.com

محسن خون سیاوش

استادیار، گروه ریاضی و آمار، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: siavash@qiu.ac.ir

چکیده

هدف: امروزه ایجاد تجربه قوی برای مشتری، یکی از اهداف بسیار مهم مدیریتی است. در واقع، انفجار نقاط تماس بالقوه و کاهش کنترل بر تجربه مشتری، شرکت‌ها را ملزم می‌کند تا عملکرد چندگانه کسب‌وکار، مانند فناوری اطلاعات، عملیات خدمات، لجستیک، بازاریابی، منابع انسانی و حتی شرکای خارجی و زنجیره تأمین را برای ایجاد و ارائه تجربه مثبت مشتری یکپارچه کنند. در این میان، بررسی مطالعات پیشین در حوزه مدیریت تجربه مشتری، نشان‌دهنده شکاف عمیق مطالعاتی در حوزه پیاده‌سازی این فرایند در سازمان‌هاست. با توجه به آنچه بیان شد، هدف این پژوهش ارائه مدلی جامع از مؤلفه‌های کلیدی اثرگذار بر پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری در سازمان بوده است.

روش: برای دستیابی به هدف پژوهش، رویکرد کیفی مدنظر قرار گرفت و از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. در این پژوهش از طریق انجام مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از متخصصان و صنعتگران متخصص در حوزه مدیریت تجربه مشتری و مطلعان کلیدی در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری و وفاداری، نظرهای این خبرگان جمع‌آوری و ثبت شد و در ادامه با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا عملیات کدگذاری انجام گرفت. در نهایت مؤلفه‌های کلیدی اثرگذار بر پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری در سازمان شناسایی و در قالب یک مدل مفهومی ارائه شد.

یافته‌ها: پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، کدهای استخراجی بر اساس تشابه و دفعات تکرار، در ۱۰ مضمون، ۳۲ مقوله و ۸۳ مفهوم کشف و برجسب‌گذاری شد. در نهایت، نتایج حاصل از تحلیل، در قالب جدول مؤلفه‌های کلیدی و مقوله‌ها و نیز، مدل مفهومی مؤلفه‌ها ارائه شد. این ۱۰ مضمون که به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی در نظر گرفته شده‌اند، عبارت‌اند از: ۱. کارمندان تجربه مشتری محور؛ ۲.

فرایند طراحی و پیاده‌سازی تجربه مشتری؛ ۳. فرهنگ مشتری محور؛ ۴. حکمرانی تجربه مشتری؛ ۵. مدیریت سازمان و فرایندهای کسب و کار؛ ۶. رهبری متمرکز بر مشتری؛ ۷. زیرساخت، مکانیزاسیون و مدیریت تکنولوژی تجربه محور؛ ۸. برنامه‌ریزی استراتژیک مشتری محور؛ ۹. مدیریت بینش تجربه مشتری؛ ۱۰. سازمان‌دهی و مدیریت تعامل با مشتری.

نتیجه‌گیری: با تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده، مدلی جامع در ارتباط با مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری در سازمان ارائه شد. با در نظر گرفتن روابط درونی مؤلفه‌های کلیدی، نتایج نشان داد که مؤلفه‌ها می‌توانند در چهار لایه سازمان‌دهی شوند. بیرونی‌ترین آن‌ها، لایه رهبری و فرهنگ است که نقش محرک اجرا را دارد. لایه دوم، لایه سازمان‌دهی و حکمرانی است که به‌عنوان بازوی عملیاتی اجرا در سازمان عمل می‌کند. لایه سوم، فرایند تجربه مشتری و زیرساخت است؛ جایی که تجربه مشتری بر اساس زیرساخت و فناوری مورد نیاز طراحی، اجرا و سنجیده می‌شود. در نهایت، آخرین و درونی‌ترین لایه مدل، لایه داده و نقاط تماس است؛ جایی که تعامل مشتری با سازمان شکل می‌گیرد و داده‌ها تولید و تجربه پس از آن ایجاد می‌شود. بنابراین، نتایج به‌روشنی نشان می‌دهد که برای اجرای موفق مدیریت تجربه مشتری و بهبود تجربه مشتری به‌عنوان نتیجه نهایی آن، تمامی ارکان سازمان دخیل خواهند بود.

کلیدواژه‌ها: تحلیل محتوای کیفی، تجربه مشتری، مدیریت تجربه مشتری، مدل پیاده‌سازی، مؤلفه‌های سازمانی.

استناد: مردآزاد ناوی، پیام؛ حیدرزاده هنزائی، کامبیز؛ محمدی، سید بیوک و خون سیاوش، محسن (۱۴۰۳). ارائه مدلی از مؤلفه‌های کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری در سازمان؛ یک پژوهش کیفی. مدیریت بازرگانی، ۱۶(۲)، ۴۴۷-۴۷۷.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۳۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.358529.4574>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۲، صص. ۴۴۷-۴۷۷

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

امروزه ایجاد تجربه عالی برای مشتری یک هدف برجسته مدیریت است. آسنچر^۱ در یک مطالعه (با همکاری فورستر^۲، ۲۰۱۵) از مدیران اجرایی شرکتها در خصوص بالاترین اولویت‌هایشان در دوازده ماه آینده سؤال کرده است، خروجی این مطالعه نشان داد که بهبود تجربه مشتری بالاترین رتبه را از نگاه آنان کسب کرده است (لمون و ورهوف^۳، ۲۰۱۶). در بسیاری از شرکتها دپارتمانی برای این موضوع در نظر گرفته شده است به طوری که شرکت‌های چندگانه همچون کی‌پی‌ام‌جی^۴، آمازون^۵ و گوگل^۶ اکنون دارای مدیران ارشد تجربه مشتری، معاون ارشد تجربه مشتری و یا مدیران تجربه مشتری بوده که مسئول ایجاد و مدیریت تجربه مشتریان هستند. اشمیت^۷ یکی از اولین محققانی بود که بر اهمیت تجربه مشتری تأکید کرد و پاین و گیل‌مور^۸ (۱۹۹۸) به طور ویژه، به بیان اهمیت تجربه‌ها در جامعه امروزی و نیز فرصت‌هایی پرداختند که شرکتها می‌توانند از ایجاد تجربه‌های قوی مشتری و حفظ آن به دست آورند. از سویی با توجه به اینکه اکنون مشتریان از طریق نقاط تماس بی‌شماری در کانال‌ها و رسانه‌های مختلف با شرکتها در تعامل هستند و این تعامل، به سفرهای پیچیده مشتریان منجر می‌شود، تمرکز بر تجربه مشتری رو به افزایش است (ورهوف، کنان و اینمن^۹، ۲۰۱۵). انفجار نقاط تماس بالقوه مشتری و کاهش کنترل بر تجربه، باعث شده است تا شرکتها به سوی یکپارچگی وظایف چندگانه کسب‌وکار از قبیل فناوری اطلاعات، عملیات خدمات، لجستیک، بازاریابی، منابع انسانی و حتی یکپارچگی با شرکای بیرونی، برای خلق و ارائه تجربه‌های مثبت مشتری گام بردارند؛ از این رو ایجاد تجربه و مدیریت آن طی سفر مشتری، به شدت پیچیده شده است (ادل‌من و سینگر^{۱۰}، ۲۰۱۵). طبق نظر مینینگ و بودین^{۱۱}، از آنجا که انتخاب مشتری، در حال تبدیل شدن به تمایز اصلی شرکتهاست، آنها باید تمرکز خود را به سوی مدیریت تجربه مشتری تغییر دهند (مینینگ و بودین^{۱۱}، ۲۰۱۲).

پرداختن به موضوع مدیریت تجربه مشتری، به دلیل فراگیر بودن و چندکارکردی بودن آن به چالشی در سازمان‌ها تبدیل شده است. چالشی که شرکتها به دلیل افزایش رقابت و کاهش درآمدهای ناشی از دست‌دادن مزیت‌های رقابتی خود، ناگزیر از ورود به آن هستند. آنها باید بتوانند بر بهبود تجربه مشتری تمرکز کنند تا امکان تمایز خدمات خود نسبت به رقبا را فراهم کنند. با این حال، پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری در یک سازمان و به دنبال آن بهبود مداوم تجربه مشتری مسائل ساده‌ای نیستند. عوامل زیادی بر تجربه مشتری تأثیر داشته که درنهایت، ناگزیر بر رضایت یا نارضایتی مشتری تأثیر خواهد گذاشت (پلسیز و ورایز^{۱۲}، ۲۰۱۶).

1. Accenture
2. Forrester
3. Lemon & Verhoef
4. KPMG
5. Amazon
6. Google
7. Schmitt
8. Pine and Gilmore
9. Verhoef, Kannan & Inman
10. Edelman & Singer
11. Manning & Bodine
12. Plessis & Vries

میر و شواگر معتقدند تا مادامی که به‌منظور انعکاس اولویت مشتری‌محوری، فرایندهای کاری، سیستم‌ها و ساختار یک شرکت تغییر نکند، تجربه مشتری بهبود نمی‌یابد (میر و شواگر^۱، ۲۰۰۷). رایبی^۲ (۲۰۰۶) در هفته‌نامه کسب‌وکار بلومبرگ، اشاره کرده است که شرکت‌ها تمرکز بر اهمیت تجربه مشتری و ترکیب پیچیده استراتژی، ادغام فناوری، هماهنگ سازی مدل‌های تجاری، مدیریت برند و تعهد مدیران اجرایی آغاز کرده‌اند (پلسیز و ورایز، ۲۰۱۶). طی نظرسنجی در خصوص ارزیابی بلوغ مدیریت تجربه مشتری در شرکت‌های بزرگ مخابراتی آفریقای جنوبی، مشخص شد که با وجود تمرکز این شرکت‌ها بر مدیریت تجربه مشتری، به‌عنوان ابتکار استراتژیک، همچنان تلاش‌های مدیریت تجربه مشتری در سازمان، رویکرد واحد و جامعی ندارد. شکاف دانش در خصوص نحوه عملیاتی کردن تجربه مشتری و بهره‌برداری از نتایج در کسب‌وکار برای ایجاد تغییر، از بزرگ‌ترین موانع اجرایی کردن مکانیزم مدیریت تجربه مشتری است (پلسیز^۳، ۲۰۱۵).

با وجود تأکید بر اهمیت مدیریت تجربه مشتری، همچنان تحقیقات بسیار معدودی به‌صورت یکپارچه در خصوص مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری انجام شده است. البته مقاله‌های بسیاری، به‌صورت جداگانه به برخی از مؤلفه‌های سازمانی اثرگذار نظیر نقش نیروی انسانی بر رشد تجربه مشتری (موزلی^۴، ۲۰۰۷)، نقش رهبری بر ارتقای تجربه مشتری (جانسون و کونگ^۵، ۲۰۱۱)، نقش فرهنگ و مدیریت دانش (چاکراورتی^۶، ۲۰۱۱) اشاره کرده‌اند؛ اما تاکنون تحقیقات غنی و مستدلی برای شناسایی و ارائه یکپارچه مؤلفه‌های کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری انجام نشده است. با توجه به بررسی‌های انجام شده، می‌توان ادعا کرد که شکافی بین رویکردهای نظری مدیریت تجربه مشتری و پیاده‌سازی موفق آن وجود دارد و شرکت‌ها فاقد یک برنامه مدون مدیریت تجربه مشتری هستند که در آن به کلیه مؤلفه‌های کلیدی اثرگذار بر پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری پرداخته شده باشد. بنابراین سؤال تحقیقاتی که نیاز به بررسی دارد، این است که مدلی از مؤلفه‌های کلیدی اثرگذار بر پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری در سازمان، به چه صورت خواهد بود؟ از آنجایی که بررسی پیشینه تحقیق و تحلیل موضوعی ادبیات موجود، نشان می‌دهد که تا کنون مدلی از عوامل یا مؤلفه‌های اثرگذار بر پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری در سازمان ارائه نشده است، سهم اصلی این مقاله، ارائه مدلی جامع از مؤلفه‌های کلیدی اثرگذار بر پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری در سازمان بر اساس مصاحبه عمیق با خبرگان و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی بوده است. بدون شک استفاده از این مدل در سازمان‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری، در نهایت باید به اجرای موفق آن و در نتیجه بهبود تجربه‌های مشتری و سود بیشتر برای شرکت منجر شود. در ادامه به مرور ادبیات نظری پژوهش پرداخته شده، سپس روش‌شناسی پژوهش مورد بحث قرار می‌گیرد. در ادامه آن بخشی برای ارائه و بررسی یافته‌ها اختصاص داده شده و در خاتمه جمع‌بندی و نتیجه‌گیری ارائه می‌شود.

1. Mayer & Schwager
2. Rae
3. Plessis
4. Mosley
5. Johnston & Kong
6. Chakravorti

پیشینه نظری پژوهش

تجربه مشتری

در ابتدا ردپای تجربه‌های مشتری در دهه ۱۹۶۰ دنبال شده و مورد بررسی قرار می‌گیرد، یعنی زمانی که نظریه‌های پایه‌ای اولیه در مورد بازاریابی و رفتار مصرف‌کننده ایجاد و ارائه شدند. از این دهه به بعد پیشرفت‌هایی در شکل‌دهی مفهوم تجربه مشتری وجود داشته است (اوریلی^۱، ۲۰۰۵). پاین و گیلومر (۱۹۹۸) ایده تجارب را کاملاً متمایز از محصول و خدمت، مفهوم‌سازی کرده و اشاره می‌کنند که مصرف‌کننده با خرید یک تجربه، لذت و وقت‌گذرانی از یک سری از رویدادهای خاطره‌انگیز را که شرکت به منظور درگیر کردن وی در یک مسیر ذاتا شخصی مرحله‌بندی می‌کند، به دست می‌آورد (پاین و گیلومر، ۱۹۹۸). از جایگاه تحقیقات مصرف‌کننده تفسیری، تجربه مشتری به شدت یه عنوان پدیده‌ای دیده می‌شود که بر مصرف لذت‌گرایانه یا تجربه‌های غیرمعمولی متمرکز است (مانند، آرنولد و پرایس^۲، ۱۹۹۳).

علامه حائری و فرهمند^۳ (۲۰۱۳)، اشاره می‌کنند که تجربه مشتری از مجموعه‌ای از فعل و انفعالات بین مشتری و یک محصول، یک شرکت یا بخشی از سازمان سرچشمه می‌گیرد که واکنشی را برمی‌انگیزد. این فعل و انفعالات به صورت ابعاد مختلف تجربه مشتری شناسایی می‌شود. شاو و همپلتون^۴ (۲۰۱۶)، به ارتباط میان خاطرات و تجربه مشتری پرداخته و اشاره می‌کند که تجربه مشتری سازنده خاطرات اوست و وفاداری مشتری مبتنی بر عملکرد خاطرات است. با توجه به جایگاه تجربه مشتری در شکل‌گیری خاطرات مشتری و ماندگاری آن در ذهن وی، مفهومی به نام تجربه ماندگار مشتری نیز شکل گرفت که به اعتقاد محققان مختلف، تجربه‌ای است که پس از مواجهه مشتری با یک رویداد، در ذهن مشتری باقی مانده و به ایجاد یادگیری در او منجر خواهد شد (کیم و ریچی^۵، ۲۰۱۴)، سپس این یادگیری‌ها و تجارب گذشته به‌طور چشمگیری بر تصمیمات مشتری تأثیر داشته و می‌تواند به تکرار استفاده و توصیه به دیگران منجر شود (مانند کیم^۶، ۲۰۱۸). به‌طور کلی، محققان و متخصصان به توافق رسیده‌اند که کل تجربه مشتری یک مفهوم چند بعدی است که شامل اجزای شناختی، احساسی، رفتاری، حسی و اجتماعی است (مانند اشمیت^۷، ۱۹۹۹؛ ورهوف، پاراسورامان، روگیوین، تسیروس و شلزینگر^۸، ۲۰۰۹).

مدیریت تجربه مشتری

مفهوم مدیریت تجربه مشتری برای اولین بار در سال ۱۹۹۸ توسط پاین و گیلومر در مقاله‌ای مطرح شد. آن‌ها معتقدند که تجارت موفق، افراد را از طریق درگیر کردن در تجارب واقعی که به ارزش شخصی منجر می‌شود، تحت تأثیر قرار

1. Uriely
2. Arnould & Price
3. Allameh Haery & Farahmand
4. Shaw & Hamilton
5. Kim & Ritchie
6. Kim
7. Schmitt
8. Verhoef, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger

می‌دهد (پاین و گیلومر، ۱۹۹۸). جان کیسکا^۱ (۲۰۰۲)، مدیریت تجربه مشتری را روشی جدید برای سنجش میزان رضایت مشتری می‌داند که برای کمک به عملکرد مدیران در سازمان‌ها، چارچوبی برای ایجاد روابط قوی حمایت‌کننده ارائه می‌دهد. این شیوه از مزایای حاصل از تکنولوژی برای قوی‌ترین ارتباطات بین مشتری و سازمان استفاده می‌کند. کیرکبی، وکسل، جانوفسکی و برگ^۲ (۲۰۰۳) نیز اشاره کرده‌اند که مدیریت تجربه مشتری تحویل فیزیکی وعده برند است و در اقتصاد که برند به صورت فزاینده‌ای بر مبنای تحویل ارزش ایجاد می‌شود تا شکل محصول، مدیریت تجربه مشتری کاملاً حیاتی و ضروری است. اجرای برنامه مدیریت تجربه مشتری یک فرایند خلاقانه و تجزیه‌وتحلیلی است که روی استراتژی و عملکرد متمرکز است. این فرایند سازمان‌ها را به چالش و می‌دارد که کاملاً بر مشتری متمرکز شوند تا سازمان را متمایز سازند، روابط قوی با مشتریان برقرار کنند و در نهایت رضایت قطعی تجربه مشتری را به دست آورند (هورستن و بیکر^۳، ۲۰۰۷). هامبورگ، جوزیچ و کوهنل^۴ (۲۰۱۷) مدیریت تجربه مشتری را به این شرح تعریف می‌کنند: «ذهنیت فرهنگی نسبت به تجارب مشتری، جهت‌دهی‌های استراتژیک برای طراحی تجربه‌های مشتری، و قابلیت‌های شرکت در نوسازی مستمر تجارب مشتری، با هدف رسیدن به حفظ وفاداری بلند مدت مشتری». هوبر^۵ (۲۰۱۰) نیز معتقد است که مدیریت تجربه مشتری در هر سازمانی در دو سطح قابل بررسی و اجرا است، اول در سطح استراتژیک؛ که به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که با شناخت پیشران‌های کلیدی رضایت مشتری، یک استراتژی مشتری محور را توسعه دهند. در این سطح مدیریت تجربه مشتری از طریق نظم‌بخشی به فرایندهای تجاری جهت تطبیق تجربه مشتری با انتظاراتش به تضمین سودآوری بلندمدت و پایداری کمک می‌کند. دوم در سطح تاکتیکی؛ که به شما این امکان را می‌دهد که بازخورد فوری از مشتری خود بگیرید و خیلی سریع نسبت به یکایک مشتریان، عکس‌العمل نشان دهید و بر اساس آن فرایندها بازبینی و مشکلات برطرف شود.

پیشینه تجربی

در ادامه پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه مدیریت تجربه مشتری و به ویژه مؤلفه‌های اثرگذار آن بر پیاده‌سازی ارائه شده است:

پلیسز و ورایز (۲۰۱۶)، یک چارچوب جامع مدیریت تجربه مشتری را در دو بخش ارائه کرده‌اند. بخش یک، فرایند طراحی تجربه مشتری و پیاده‌سازی که شامل چهار مرحله است سپس در بخش دوم اشاره می‌کنند که برای آمادگی سازمانی جهت حمایت از فرایند تجربه مشتری پنج بلاک ساختمانی مورد نیاز است. این بلاک‌های سازمانی شامل: استراتژی تجربه مشتری، توافق رهبری، فرهنگ تجربه مشتری، طراحی سازمانی برای تجربه مشتری، سیستم، فرایند و تکنولوژی برای تجربه مشتری است.

1. John Kiska
2. Kirkby, Wecksell, Janowski & Berg
3. Hoversten & Baker
4. Homburg, Jozić & Kuehn
5. Huber
6. Strategic CEM
7. Tactical CEM

کریستین هامبورگ و همکاران در سال ۲۰۱۷ در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت تجربه مشتری: به‌سوی اجرای یک مفهوم بازاریابی در حال رشد»، با یکپارچه کردن ادبیات تکمیلی موضوع با بینش‌های دریافتی از ۵۲ مدیر درگیر با مدیریت تجربه مشتری در طی یک بررسی میدانی، مفهومی تجربی و نظری جامع فراهم کرده‌اند. این تحقیق به‌طور خاص مدیریت تجربه مشتری را یک منبع بالاتر از اندیشه‌های فرهنگی نسبت به تجربه مشتری، مسیر استراتژیک برای طراحی تجربه مشتری، و قابلیت‌های شرکتی برای تجدید مداوم تجربه مشتری، با اهداف قابل‌دستیابی و حفظ بلندمدت وفاداری مشتری معرفی کرده‌اند. آن‌ها یک نوع‌شناسی از ۴ الگوی متفاوت مدیریت تجربه مشتری را آشکار کردند (هامبورگ، جوزی و کوهنل، ۲۰۱۷).

کلینک، ژانگ و آتاید^۱ (۲۰۲۰)، با بررسی ۲۳۳ شرکت درگیر در مدیریت تجربه مشتری و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، مدل سازی معادلات ساختاری، متغیرهای ابزاری و تحلیل رگرسیون تعدیل‌شده به‌منظور ایجاد مقیاسی برای اندازه‌گیری ساختار مدیریت تجربه مشتری به سه بعد اصلی، ذهنیت فرهنگی نسبت به تجارب مشتری، جهت‌گیری‌های استراتژیک برای طراحی تجارب مشتری و قابلیت‌های شرکتی برای تجدید مداوم تجارب مشتری رسیدند.

حکیمی، دیواندری، کیماسی و حقیقی کفاش (۱۳۹۸)، با هدف شناسایی عوامل تحت مدیریت سازمان در شکل‌گیری تجربه حضوری مشتریان بانکداری خرد و با مصاحبه عمیق و برگزاری گروه‌کانونی با ۶۸ نفر از مشتریان، این عوامل را در ۹ مقوله تعامل با مشتری، کارکنان، پاسخ‌گویی، شعب، برند، خدمات، فرایندها، محیط اجتماعی و تجربه خارق‌العاده ارائه کردند.

ناصری‌فر، دهدشتی شاهرخ، محمدیان و الهوردی (۱۴۰۰)، در مقاله‌ای با هدف سنجش مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی و با استفاده از ابزار پرسش‌نامه از ۱۷۰ مشتری در دسترس اقدام به تدوین مدلی از ابعاد درون و برون سازمانی؛ ابزار ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل بازاریابی، عوامل زیرساخت تکنولوژیک، عوامل ساختار، عوامل مشتریان، عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی، محیط کلان صنعت، کردند (ناصری‌فر و همکاران، ۲۰۲۱).

در مقاله دیگری، رحیمیان، شامی زنجانی، مانیان و اسفیدانی (۱۳۹۹)، با استفاده از بررسی سیستماتیک مبانی نظری اقدام به ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در هتلداری کرده و در طی آن عوامل سازمانی فرهنگ، ساختار، رهبری، منابع انسانی و فناوری ارائه شدند.

در نهایت، موسوی، رحیم‌نیا، مهرآیین و شامی زنجانی (۱۴۰۰)، نیز با بررسی روندها و لزوم شناخت زیرحوزه‌های مدیریت تجربه مشتری با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های کتاب‌سنجی اقدام به بررسی سیستماتیک ادبیات کرده و مشخص کردند که عوامل و موضوعاتی چون بازاریابی خدمات، تجربه مشتری آنلاین، کلان داده، سفر مشتری، هوش مصنوعی، ارزش درک شده مشتری، فروش آنلاین، کیفیت خدمات، مدیریت ارتباط با مشتری، تفاوت فرهنگی و کانال همه‌کاره بیشتر از سایر موضوعات در دست بررسی محققان قرار دارد.

با بررسی کلیه پیشینه‌ها، مشخص شد که تا کنون محققان، پژوهشی در زمینه ارائه یک مدل جامع از مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری انجام ندادند و بیشتر پژوهش‌ها به شناسایی محدود برخی مدل‌ها، چارچوب‌ها، مقوله‌های مؤثر بر مدیریت تجربه مشتری و یا بررسی محدود برخی عوامل سازمانی مؤثر بر تجربه نهایی مشتری در صنعتی خاص پرداخته‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش حاضر براساس هدف، کاربردی و براساس ماهیت داده‌ها، کیفی و براساس روش کیفی تحلیل محتوا با رویکرد تفسیری و از طریق روش مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفته است. برایمن و بل (۲۰۰۷) در رابطه با ضرورت به کارگیری پژوهش کیفی اشاره می‌کنند که چنین رویکرد پژوهشی جزئیات را به‌طور کامل دربر می‌گیرد و این جزئیات در اکثریت موارد برای پژوهشگران کیفی دارای اهمیت است. از سویی روش شناسی تفسیرگرایی مبتنی بر درک پدیده‌ها از دیدگاه افراد است و به بررسی روابط متقابل بین افراد و محیط‌های فرهنگی و تاریخی که در آن زندگی می‌کنند، می‌پردازد. یکی از این روش‌شناسی‌های تفسیری، روش تحلیل محتوای عرفی^۱ است که این شیوه از تحلیل محتوا بیشتر به‌دنبال تقلیل اطلاعات و ارائه توصیفی دقیق پیرامون یک موضوع است (ایمان و نوشادی ۱۳۹۰).



شکل ۱. شیوه تحلیل داده‌ها در رویکرد تفسیری

جامعه پژوهش و روش نمونه‌گیری

جامعه این پژوهش، شخصیت‌های حقیقی با ملاک‌های ذیل بوده‌اند که ۱۴ نفر انتخاب شدند.

- پژوهشگران: با سابقه حداقل ۲ سال تحقیق در حوزه تجربه مشتری.
- صنعتگران متخصص: با سابقه حداقل ۲ سال تحقیق، اجرا و پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری و یا شاغل در پست‌های سازمانی مرتبط با مدیریت تجربه مشتری.
- مطلعان کلیدی: با سابقه حداقل ۳ سال تحقیق، اجرای پروژه‌های متعدد یا شاغل در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری، وفادارسازی مشتریان.

در این پژوهش با توجه به ماهیت آن، نمونه‌گیری نظری بر اساس انتخاب هدفمند انجام شد. پژوهشگر ۱۴ نمونه خود را با توجه به اهداف پژوهش و بر اساس شناخت کافی از فعالان موضوعی انتخاب کرد. در پژوهش کیفی همچون کمی، قواعد مشخص و خاصی برای تعیین اندازه نمونه وجود ندارد و محققان مختلف نظرات متفاوتی را اعم از اعلام تعداد مشخص نمونه (پاک گوهر و خلیلی، ۱۴۰۰) تا ملاک قرار دادن اشباع نظری پژوهشگر بیان کرده‌اند. در این پژوهش اشباع شدن اطلاعات مهم‌تر از تعداد افراد مورد مطالعه بوده به‌طوری‌که پژوهشگر، جمع‌آوری داده‌ها را تا زمانی که عناصر اساسی مطالعه به حد اشباع نظری^۱ رسیدند، ادامه داد. در پژوهش حاضر محقق، پس از انجام مصاحبه با ۱۲ نفر از افراد نمونه، به این نتیجه رسید که مصاحبه‌شوندگان مطلب جدیدی به یافته‌های قبلی اضافه نکرده و عناصر اصلی یافته‌ها به حد اشباع رسیده است. اما برای اطمینان از این موضوع فرایند تحقیق را تا مصاحبه با نفر چهاردهم از افراد نمونه ادامه داد.

جدول ۱. ویژگی‌ها و مشخصات مصاحبه‌شوندگان

نوع	زیرمجموعه	تعداد	درصد (تقریبی)
جنسیت	مرد	۱۲	۸۶
	زن	۲	۱۴
سن	۳۰-۴۰	۶	۴۳
	۴۰-۵۰	۸	۵۷
تحصیلات	لیسانس	۱	۷
	فوق لیسانس	۴	۲۹
	دانشجوی دکتری	۲	۱۴
	دکتری	۷	۵۰
محل فعالیت	فوق دکتری	-	-
	محقق و مشاور	۶	۴۳
	بانکداری و خدمات مالی	۴	۲۹
	خرده فروشی	۱	۷
تجربه کاری	خودروسازی	۳	۲۱
	کمتر از ۱۰ سال	-	-
	۱۰ سال	-	-
نوع آزمودنی	بیش از ۱۰ سال	۱۴	۱۰۰
	پژوهشگر	۶	۴۳
	صنعتگر متخصص	۶	۴۳
	مطلع کلیدی	۲	۱۴

روش گردآوری داده‌ها

روش گردآوری داده‌ها، در بخش ادبیات پژوهش به صورت سندی و در بخش اجرای پژوهش به کمک پرسش‌نامه حاوی سؤالات باز یا نیمه‌ساختارمند و مصاحبه عمیق با خبرگان انجام شد. به کارگرفتن روش مصاحبه در تحقیقات نیازمند

رعایت مراحل خاصی است. طبق نظر وال، این فرایند شامل هفت مرحله است: ۱. تعیین موضوع؛ ۲. طراحی؛ ۳. موقعیت مصاحبه؛ ۴. رونویسی کردن؛ ۵. تحلیل؛ ۶. تأیید و ۷. گزارش‌دهی (خواستار، ۱۳۸۷). بنابراین در این پژوهش از طریق مراجعه به ۱۴ فرد خبره و انجام مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با متخصصان، صنعتگران متخصص در حوزه مدیریت تجربه مشتری و مطلعان کلیدی در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری، وفادارسازی مشتریان در ایران، نظرات این خبرگان ثبت و عملیات کدگذاری انجام شد.

پروتکل مصاحبه

پروتکل مصاحبه در این پژوهش بر اساس چارچوب چهار مرحله‌ای مونتویا^۱ (۲۰۱۶) طراحی و اجرا شد. این مراحل به ترتیب عبارت‌اند از: ۱. اطمینان از هماهنگی پرسش‌های مصاحبه با پرسش‌های تحقیق؛ ۲. طراحی مکالمه مبتنی بر پرس‌وجو توسط پژوهشگر؛ ۳. اعمال بازخوردهای دریافتی در پروتکل و ۴. اجرای پروتکل طراحی و اجرا شد. پرسش‌های پروتکل در این مصاحبه عبارت بودند از:

۱. به نظر شما برای اینکه مدیریت تجربه مشتری در شرکت‌ها برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی شود چه عواملی کلیدی دخیل هستند؟
۲. کارکرد این عوامل و جایگاه آن در پیاده‌سازی را چگونه می‌بینید؟ در هر یک از این عوامل کدام موضوعات مهم‌تر هستند؟
۳. به نظر شما برای شروع پیاده‌سازی باید از کدام یک از این عوامل شروع کرد و چگونه؟ لطفاً توضیح دهید.
۴. با توجه به عوامل اشاره‌شده، نقش و تأثیر هر یک از این عوامل در بهبود و ارتقای تجربه مشتری را چگونه تعریف می‌کنید؟
۵. چگونه یک سازمان در مدیریت تجربه مشتری به بلوغ می‌رسد؟ اصلی‌ترین عامل برای رسیدن به این بلوغ چیست؟
۶. به نظر شما عوامل اشاره‌شده چگونه می‌توانند بر هم تأثیر بگذارند؟
۷. تأثیر روابط میان این عوامل را بر بلوغ مدیریت تجربه مشتری در سازمان به چه صورت تعریف می‌کنید؟

ملاک‌های مرتبط با اعتبارسنجی پژوهش

به‌منظور سنجش اعتبار، در پژوهش کیفی از اعتمادپذیری^۲ یا قابلیت اعتماد استفاده می‌شود (محمدپور، ۱۳۹۰). برای کنترل روایی و پایایی، پژوهشگر تمام تلاش خود را از مرحله آغازین پژوهش تا مراحل گردآوری داده‌ها و کدگذاری متون صورت‌داد. در این پژوهش از چهار معیار اساسی گوبا و لینکلن^۳ (۱۹۹۴) برای سنجش روایی و پایایی یا عبارت دیگر سنجش اعتبار این پژوهش در بخش کیفی استفاده شد:

1. Montoya
2. Trustworthiness
3. Guba and Lincoln

- **باورپذیری.** این معیار به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد. در این پژوهش، محقق به‌منظور گردآوری اطلاعات حضور مداوم و مستمر در محیط پژوهش داشت و بارها فایل‌های مصاحبه موردبازنگری و بررسی قرار می‌گرفت. از سوی دیگر برای تأیید داده‌ها به‌منظور پی‌بردن به اعتبار داده‌ها و نیز افزایش مقبولیت داده‌ها و یا به عبارت دیگر باورپذیری، محقق اقدام به کنترل و بازنگری کدها و مقوله‌ها به همراه برخی از مشارکت‌کنندگان^۱ کرد.
- **اطمینان‌پذیری.** قابلیت اطمینان جایگزین مفهوم پایایی در پژوهش کیفی به شمار می‌رود. تحقق تکرارپذیری یافته‌ها در پژوهش‌های کیفی به علت طبیعت تغییرپذیر پدیده‌های تحت مطالعه این پژوهش‌ها امکان‌پذیر نیست، به همین دلیل برای قابل ردیابی بودن فرایند پژوهش و برای اینکه امکان بازرسی و کنترل اطمینان پژوهش، برای افراد خارج از پژوهش فراهم شود، تمامی جزئیات مربوط به چگونگی گردآوری داده‌ها و نحوه تصمیم‌گیری‌ها، تفسیرها و تحلیل‌های طی شده در فرایند پژوهش، دقیقاً ثبت و نگهداری شد.
- **انتقال‌پذیری.** به درجه تعمیم‌پذیری یا انتقال نتایج به زمینه‌ها و محیط‌های دیگر اشاره دارد. به همین دلیل در پژوهش حاضر تلاش شد تا نتایج با جزئیات کافی و به صورت عمیق بیان شوند تا معیار شرح عمیق که یکی از معیارهای انتقال‌پذیری است محقق شود.
- در این پژوهش برای تأمین تأییدپذیری داده‌ها، از ابتدای کار تمامی مستندات مربوط به داده‌های پژوهش و همچنین استنتاج‌ها، تفسیرها و یافته‌ها به روشی نظام‌مند ثبت و ضبط شدند. تمامی مراحل مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی‌ها از مستندات حاصل از مصاحبه‌ها و وظایف انجام شده، اخذ و سعی شده از هر گونه سوگیری خودداری شود. تمامی فایل‌ها در پوشه‌های مخصوصی نام‌گذاری و ذخیره شد و از این جهت قابل بررسی و ردیابی هستند.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهشی

در ابتدا متن مصاحبه‌ها، برای دستیابی به درک کلی از آن‌ها در قالب متن‌های نوشتاری سازمان‌دهی و چندین بار مطالعه شد و سپس تفسیرهای مقدماتی به‌منظور تسهیل کدگذاری از متون مصاحبه‌ها به دست آمد. پس از شناسایی و مشخص کردن مفاهیم و سازه‌های اولیه مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری، کدگذاری باز متون مصاحبه‌ها انجام شد. در حقیقت در این مرحله بر پایه داده‌های به‌دست‌آمده از گام غور، به بررسی داده‌ها و برجسته کردن گزاره‌های مهم، جملات و عبارات معنادار پرداخته شده است. لذا در این پژوهش علاوه‌بر مراحل کدگذاری اولیه (باز) و کدگذاری محوری، کدگذاری نظری نیز توسط نرم افزار مکس.کیودی.ای ۲۰۲۰ انجام گرفته و در مجموع ۱۲۵۶ کد تولید شد. در جدول ۲ به‌طور خلاصه به تعدادی از آن‌ها که طی مرحله بررسی و شناسایی عبارات معنادار و اجرای کدگذاری باز مشخص شده، اشاره شده است. این فرایند منجر به تولید ۸۳ مفهوم شد.

جدول ۲. نمونه ای از عبارات معنادار و کدگذاری باز انجام شده

کد باز	مصاحبه شونده	عبارات معنادار
طراحی نقشه سفر کارکنان	۱	نکته دوم اینکه من مسیر در واقع جذب نیروی انسانی تا بازنشستگی‌اش به‌عنوان مثال رو اصلاً چه جوری دارم می‌بینم؛ یعنی باید به این نکته دقت کنیم که تجربه کارکنان منجر به تجربه مشتری می‌شه، یعنی کارکنان با تجربه خوب باعث ایجاد تجربه خوب در مشتری می‌شن
تجزیه و تحلیل بازخورد مشتری	۴	طبیعتاً جنبه‌های دیگه‌ای مثل موضوعاتی در حقیقت موضوعاتی مثل بحث خود فیدبک، مدیریت بازخورد و سنجش بازخورد و اینکه این بازخورد چقدر مؤثر هست بر این حوزه بر حوزه منظورم بهبود تجربه‌اس
شناخت دقیق انتظارات برای طراحی محصول	۱۲	دانش درباره مشتری تا یک حدودی در واقع وجود داشته باشه اطلاعات لازم وجود داشته باشه دانش در واقع کسب شده باشه تا یک حدودی توی سازمان، برای اینکه عرض کنم خدمت شما فهم صحیحی حالا از نیازهای مشتری داشته باشه و بعد در واقع متناسب با این نیازها، اون خدمات و محصولات شکل گرفته باشه
اثر فرهنگ بر بلوغ مدیریت تجربه مشتری	۶	آره، فرهنگ دقیقاً مداخله‌گره، یعنی جوری تأثیر می‌ذاره که کلاً فلج می‌کنه کار رو. مدیریت تجربه مشتری رو کلاً فلج می‌کنه این جوری من به فرهنگ نگاه می‌کنم

گام انتزاعی‌سازی از مفاهیم و سازه‌های دست اول ناشی از کدگذاری باز، بررسی و کدگذاری محوری در قالب مفاهیم فرعی انجام شد. در جدول ۳، نمونه‌هایی از کدگذاری محوری نشان داده شده است. این کدگذاری مکرراً و به‌صورت رفت و برگشتی بر روی کدهای اولیه انجام شد و در پایان منجر به تولید ۳۲ مقوله شد.

جدول ۳. کدگذاری محوری

مقوله	مفاهیم فرعی	مقوله	مفاهیم فرعی
توسعه تجربه مشتری داده محور	با کیفیت‌سازی داده مشتری	استقرار دانش تجربه مشتری	نهادینه سازی دانش تجربه مشتری
	مدیریت پایگاه داده مشتری		مدیریت دانش مشتری
	داده‌محوری در تجربه مشتری		
	مدل‌سازی رفتار مشتری مبتنی بر داده		

در گام بعدی که ترکیب نامیده می‌شود، مقوله‌های به‌دست آمده در قالب مضامین اصلی دست‌بندی شد. لذا پس از انجام کدگذاری نظری از میان ۳۲ مقوله شناسایی شده، در مجموع ۱۰ کد سطح بالا یا مضمون (مؤلفه کلیدی) به دست آمد. در جدول ۴، نمونه ای از این گام نشان داده شده است.

جدول ۴. کدگذاری نظری

مضمون (مؤلفه کلیدی)	مقوله
مدیریت بینش تجربه مشتری	استقرار دانش تجربه مشتری
	توسعه تجربه مشتری داده محور

با بررسی مجدد مضمون‌های به‌دست‌آمده، به گام تشریح مؤلفه‌های کلیدی مدل و ارائه مدل رسیدیم و به مطابقت مؤلفه‌های کلیدی (مضامین) با پیشینه ادبیات نظری پرداختیم. در نهایت مؤلفه‌های کلیدی مشخص و به تفسیر آن‌ها پرداخته شد و در گام یکپارچه‌سازی، به‌منظور نقد مضمون‌ها، مضمون‌های به‌دست‌آمده در اختیار برخی از صاحب‌نظران و مشارکت‌کنندگان قرار گرفت. شایان ذکر است که در این پژوهش، در تحلیل داده‌ها، پژوهشگر به تنهایی عمل نکرد و تفسیرهای وی در تعامل با برخی مشارکت‌کنندگان، مراجعه به پیشینه موضوع و نظرخواهی از صاحب‌نظران اصلاح و ارائه شد. همچنین پژوهشگر از اعمال نظرهای شخصی در تحلیل بلوک‌های سازنده هر یک از مفاهیم خودداری کرد و لذا داده‌ها بر اساس شواهدی که از مصاحبه‌ها به‌دست آمد، تحلیل شدند. در ادامه به‌طور خلاصه به تشریح هر یک از مضامین (مؤلفه‌های کلیدی) به‌دست‌آمده در این پژوهش و اظهارات مصاحبه‌شوندگان درباره آن‌ها پرداخته خواهد شد.

کارکنان تجربه مشتری محور

این مؤلفه بر پایه دیدگاه خبرگان با ۲۰۱ فراوانی کد، در رده اول اهمیت قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد توجه به کارکنان و جلب مشارکت آنان مبتنی بر نقش آنان در ارائه تجربه مشتری از اهمیت بسزایی برخوردار است. ابهری، لی، سنوی و رایت^۱ (۲۰۲۱)، درگیرکردن و جلب مشارکت کارکنان در طراحی تجربه مشتری را از یک سو و ارتباط قوی تجربه کارکنان با تجربه مشتریان را از سوی دیگر بازگوکننده نقش پررنگ کارکنان در ارتقای تجربه مشتری می‌دانند. اما از سوی دیگر، نتایج نشان می‌دهد که صحبت از کارکنان به معنی توجه به همه ارکان مدیریت کارکنان و منابع انسانی مبتنی بر رویکردهای تجربه مشتری است. اجرای این مهم با بازتعریف فرایندهای منابع انسانی با رویکرد ارتباط این فرایندها با فرایند تجربه مشتری و تجربه طراحی شده آغاز می‌شود. به بیان مصاحبه‌شوندگان در خصوص لزوم بازتعریف مکانیزم دستمزد مبتنی بر مشتری‌محوری، «باید به این فکر کنی که جبران خدماتت تو مدیریت منابع انسانی توی بحث ارتقای نیروی انسانی بحث حقوق و دستمزدشون بحث حتی جذب نیروی انسانی جدید باید چه شکلی باشه یعنی هر نیرویی رو تو توی هر نقطه نمی‌تونی قرار بدی (مصاحبه‌شونده ۱)». در طی بازتعریف فرایندهای منابع انسانی، آموزش و توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی نیز می‌بایست براساس جایگاه شغلی و نقش تعریف‌شده آن‌ها در ارائه تجربه باشد. از سوی دیگر، پیشبرد برنامه تجربه مشتری در سازمان، به پایدارسازی و تقویت تغییر در کارکنان نیاز دارد که اجرای بازطراحی مکانیزم انگیزشی کارکنان و ارزیابی عملکرد آنان مبتنی بر نقششان در مسیر ارائه تجربه مشتری می‌تواند به این پایدارسازی کمک کند. مثالی از بیان مخاطبان، «کارکنان مون به یه نقطه‌ای برسین که اعتقاد داشته باشن که آقا ما اگه یک تجربه مثبت یا در واقع یک همون ارزش رو برای مشتری ایجاد بکنیم، این کاملاً توی در واقع ورودی ما یا همون حقوق و دستمزد ما یا پاداش ما کاملاً تأثیرگذاره (مصاحبه‌شونده ۹)». نتایج نشان می‌دهد که پیاده‌سازی تجربه کارکنان نیز به‌عنوان یک فرایندی که از سایر فرایندهای مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌پذیرد، خود به تنهایی یک شاخص با اهمیت محسوب می‌شود. تحقیقات پیشین نیز نشان داده است که بهبود رضایت و تجربه کارکنان اثر مستقیم بر بهبود تجربه مشتری خواهد داشت (نسیم، شیخ و ملیک^۲، ۲۰۱۱).

1. Abhari, Ly, Sanavi & Wright
2. Naseem, Sheikh & Malik

فرایند طراحی و پیاده‌سازی تجربه مشتری

این مؤلفه بر اساس دیدگاه خبرگان با ۱۸۳ کد در رده دوم اهمیت قرار گرفته است. براساس نتایج اینگونه به نظر می‌رسد که نقطه شروع یک فرایند طراحی و پیاده‌سازی تجربه مشتری از شناخت مشتریان می‌گذرد. در واقع تا مادامی که سازمان شناخت کافی از مشتریان خود و نیازهایشان ندارد، چگونه می‌تواند برای آن‌ها خدمات و نیز تجربه مناسبی را طراحی کند. مخاطبان اشاره کرده‌اند «بیایم یک تعریف دقیق از پرسونای مشتری دربیاریم که ببینیم اصلاً مشتری ما کیه چه انتظاراتی داره (مصاحبه شونده ۹)». از سوی دیگر در طراحی تجربه و نیز سنجش تجربه فعلی استفاده از ابزار نقشه سفر مشتری یا نقشه‌نگاری سفر مشتریان مهم‌ترین گامی است که نشان می‌دهد تجربه طراحی شده در طی سفر مشتری چگونه بوده و چه احساس و ادراکی را برای مشتری خلق می‌کند. مخاطبان بیان کرده‌اند «ما یک نقشه سفر خیلی دقیق قبل از اینکه به مقوله پیاده سازی بخوایم فکر کنیم اینه که کلاً نقشه سفر مشتریای ما تو سازمان چه شکلیه (مصاحبه شونده ۹)». اما، تنها نقشه‌نگاری از سفر مشتریان کافی نخواهد بود، پس از آن سازمان می‌بایست تجربه طراحی شده را در طی سفر مشتری اجرا و به او ارائه کند، مخاطبان نیز اشاره کرده‌اند «یعنی من برای اینکه مدیریت تجربه مشتری در درون سازمان من اتفاق بیفته، باید فرایندهای از شناخت نیاز مشتری، طراحی تجربه، تست تجربه و در واقع اجرای تجربه و در نهایت اندازه‌گیری تجربه وجود داشته باشه (مصاحبه شونده ۱)». برای مدیریت ارائه تجربه و تحت کنترل قرار دادن آن، به مدیریت سفر مشتری و ایجاد و اجرای چارچوب اندازه‌گیری تجربه مشتری و بازخورد، نیاز است، نظیر این گفته مخاطبان «طبیعتاً جنبه‌های دیگه‌ای مثل موضوعاتی در حقیقت موضوعاتی مثل بحث خود فیدبک، مدیریت بازخورد و سنجش بازخورد و اینکه این بازخورد چقدر مؤثر هست بر این حوزه بر حوزه منظورم بهبود تجربه‌اس (مصاحبه شونده ۴)». این چارچوب می‌تواند به شناخت اثربخشی و موفقیت طراحی‌های انجام شده کمک نماید. نتایج نشان داد که این فرایند به صورت یک چرخه^۱ بوده و ساختار رفت و برگشتی دارد، یعنی از شناخت آغاز شده و تا ایجاد چارچوب اندازه‌گیری و بازخورد ادامه می‌یابد و باخورد‌های دریافت‌شده از مشتریان مجدداً به نقطه شروع این فرایند وارد خواهند شد. در این خصوص پلسیز و ورایز (۲۰۱۶) نیز اشاره کرده‌اند که فرایند طراحی و اجرای تجربه مشتری در سازمان به صورت یک چرخه است که از شناخت مشتری آغاز و با اندازه‌گیری تجربه به پایان می‌رسد.

فرهنگ سازمانی مشتری محور

این مؤلفه با ۱۵۲ کد در رده سوم اهمیت قرار گرفته است. مَنینگ و بودین (۲۰۱۲) در کتاب از بیرون به درون، به فرهنگ به‌عنوان یکی از ۶ دیسپلین اصلی اشاره می‌کنند و معتقدند که شرکت‌ها باید برای حرکت به سوی مشتری‌محوری به آن‌ها توجه کنند. از نظر آن‌ها فرهنگ دارای بزرگترین پتانسیل برای ایجاد تحول در تجربه‌های مشتری است. از نتایج نیز اینگونه می‌توان استنباط کرد که جاری‌سازی فرهنگ در ذات و دی این‌ای سازمانی^۲، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های حرکت به سمت مشتری‌محوری و پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری در سازمان و به‌دنبال آن ارائه یک تجربه

1. Loop

2. Organizational D.N.A

عالی به مشتری است، مخاطبان نیز اشاره کردند «فرهنگ باز به پیشرفت بلوغ کمک می‌کند و اگر نباشد دقیقاً به متوقف شدن بلوغ کمک می‌کند بلوغ رو نگه می‌دارد اصلاً به افول می‌رسونه کار پروژه رو (مصاحبه‌شونده ۶)». اما برای این منظور نیاز است تا سازمان از چهار مسیر آموزش، تقویت باورها، توجه به اتمسفر و المان‌های محیطی و در نهایت پرداختن به فرهنگ به‌عنوان یک برساخته از باور رهبر سازمان به این مهم بپردازد. به عبارت دیگر توجه به توسعه فرهنگ مبتنی بر آموزش مشتری‌محوری در سازمان می‌تواند به تقویت باورها و اهتمام سازمانی به مشتری‌محوری مؤثر باشد، مخاطبان نیز بیان کردند «یعنی چی؟ یعنی اینکه ببینید فرهنگ یه چیز وراثتی نیست فرهنگ مبتنی بر آموزش (مصاحبه‌شونده ۱)». اما برای تقویت باور کارکنان، می‌بایست بر تقویت باور و تعهد مدیران ارشد و رهبر سازمان اهتمام ورزید؛ زیرا فرهنگ می‌تواند به‌عنوان یک برساخته بر اساس باورها، اخلاق و صفات رهبران سازمان شکل گیرد. به‌طور مثال مخاطبی بیان کرد «اول باید فرهنگ یعنی از خود مدیرعامل یا خود اعضای تشکیل دهنده سازمان یا مؤسسين سازمان اساساً نگاه تجربه‌گرایی رو دوست داشته باشن اصلاً دوست داشته باشن که مشتری رو اینسایتفول کنن (مصاحبه‌شونده ۲)». در نهایت، توجه به اتمسفر و محیط سازمانی به‌عنوان زمینه‌ای که در آن می‌توان نشانه‌های تغییر و نهادینگی فرهنگ را مشاهده کرد، به‌شدت اهمیت خواهد داشت.

حکمرانی تجربه مشتری

بر اساس دیدگاه خبرگان، این مؤلفه با ۱۴۷ کد در رده چهارم اهمیت قرار گرفته است. آنچه که بیانگر حیاتی بودن وجود حکمرانی تجربه مشتری برای پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری است، لزوم ایجاد چارچوبی سازمان‌دهی‌کننده برای ایجاد استراتژی، اهداف و سیاست‌های برنامه تجربه مشتری سازمان است. با توجه به نتایج، باید پذیرفت که سازمان‌ها یک شبه مشتری‌محور نمی‌شوند. لذا برای هماهنگی اقدامات مختلفی که تغییرات مشتری‌محور را تسریع کرده و به پیش می‌برند، سازمان‌ها باید تیم‌های تجربه مشتری و ساختارهای حاکمیتی را ایجاد کنند که تصمیم‌گیری، هم‌سویی، مسئولیت‌پذیری و حل تعارض مناسب را فراهم کند. در واقع مالک فرایند مدیریت تجربه مشتری در سازمان می‌بایست مشخص شود و این یعنی ایجاد ساختار حکمرانی در اولین گام. به بیان مخاطبان «خب طبیعتاً شما اول باید تیم بسازید. بعد از تیم، خب بری جلوتر کم کم می‌تونه ساختار واحدی به خودش بگیره ولی اون چیزی که مهمه اینه که شما از روز اول برای ایجاد اون ساختار حاکمیتی نیاز نداری که حتماً یه دپارتمان شکل بدی خود این خیلی مهمه (مصاحبه‌شونده ۱)». این بخش شامل نظارت و اجرا و همچنین ایجاد مسئولیت در کل سازمان با ایجاد کمیته‌ها و تیم‌ها و اختصاص وظایف و مسئولیت‌های خاص به آن‌هاست. مَنینگ و بودین (۲۰۱۲) در کتاب خود اشاره می‌کنند که الگوهای حاکمیتی به همان اندازه که سازمان‌ها متنوع هستند، متفاوت‌اند، مهم نیست که چه نوع الگوی سازمانی را برای پیاده‌سازی انتخاب می‌کنید، شیوه‌های حاکمیتی به شما کمک می‌کند تا مسئولیت‌پذیری را با تعیین وظایف خاص مدیریت تجربه مشتری به افراد خاص در سازمان خود، هدایت کنید. اما در کنار موضوع ساختار، تدوین مدل عملیاتی اجرای حکمرانی از دیگر اقدامات مهمی است که از دید مخاطبان باید به آن توجه کرد «خب ببین اما ساختار حاکمیتی بین تو ساختار حاکمیتی موضوعی که مهمه اون رُدمپ و مدل عملیاتی اجرا و رسیدن به ساختار حاکمیتی ثابت و پایداره

(مصاحبه‌شونده ۱) «بر اساس نتایج، افراد بخشی از مدل عملیاتی هستند لذا باید نقش‌ها و مسئولیت‌ها طرح‌ریزی و تعریف شود. استنباط محقق از دیدگاه مخاطبان این است که در مدل عملیاتی می‌بایست تدوین نقشه‌راه توسعه تیم‌های حکمرانی به ساختار پایدار صورت پذیرد. برای این منظور نیاز به یک برنامه‌ریزی اجرای نتیجه‌محور خواهد بود که پیشبرد مؤثر فعالیت‌ها و اقدامات تجربه مشتری را در سازمان تضمین کرده و مدیریت تغییر را در سازمان پیش ببرد.

مدیریت سازمان و فرایندهای کسب‌وکار

این مؤلفه بر اساس دیدگاه خبرگان، با ۱۲۹ کد در رده پنجم اهمیت قرار گرفته است. برای پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری نیاز است تا یک مهندسی مجدد در رویکردها و فرایندهای سازمان انجام پذیرد، تغییر رویکرد از عملکرد وظیفه‌ای و سیلویی به سوی تفکر فرایندی و رفع سیلوها. همانگونه که جف شیهان^۱ (۲۰۲۱)، نیز اشاره کرده است که برای اجرای صحیح فرایندهای طراحی و پیاده‌سازی تجربه مشتری نیاز است تا تفکر و عملکرد سیلویی در سازمان به حداقل برسد. به نظر می‌رسد برای جاری‌سازی موفق در مدیریت تجربه مشتری، نیاز است تا فرایند تجربه مشتری در میان فرایندهای سازمان جانمایی شده، و چارچوبی برای هم‌سوسازی آن با فرایندهای کسب‌وکار تدوین و اجرا شود، مخاطبی نیز اشاره کرد «خب اینجا به عامل دیگه‌ای که به نظر من خیلی مهمه بحث فرایندهاست من فرایندها رو از دو جنس بهش نگاه می‌کنم یک سری فرایندهای کسب‌وکاری سازمان یعنی کور پراسس‌های سازمان که در واقع دارن فعالیت‌های اساسی سازمان رو پیش می‌برن و اینها باید حتماً آنلاین باشن با فرایند مدیریت تجربه مشتری (مصاحبه‌شونده ۱)». سپس نظام مدیریت فرایند در سازمان شکل گرفته و جاری شود. برای این جانمایی فرایند مدیریت تجربه مشتری، می‌بایست مهندسی مجدد فرایندها مبتنی بر اثر آن‌ها بر تجربه مشتری صورت پذیرد. نظیر این گفته مخاطبان که «ما توی سازمان به سری فرایند داریم این فرایندها نیاز به آپدیت شدن دارن که به جاهایی بتونن تجربه مشتری رو مانیتور بکنن و بتونن فیدبکی که از مشتری گرفتن توی فرایند خودشون اعمال کنن (مصاحبه‌شونده ۱۰)». استنباط محقق این است که در کنار مهندسی مجدد فرایندها، بازطراحی ساختار سازمان مبتنی بر اصول مشتری‌محوی از دیگر اولویت‌های سازمان در پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری است. حرکت به سوی ساختارهای چابک و پویا، ساختاردهی در سازمان مبتنی بر پاسخ‌گویی به انتظارات مشتری از مهم‌ترین موضوعاتی است که می‌بایست در بازطراحی ساختار سازمان مورد توجه قرار گیرد. چنانکه مخاطبان در بازطراحی بیان کردند «در نهایت این ساختارها اگر چابک نباشه و اگر هوشمند نباشه ما نمی‌تونیم در نهایت اون توقعی که داریم در نهایت به نتیجه ختم بشه (مصاحبه‌شونده ۳)». از سوی دیگر سازمان می‌بایست به بازتعریف چارچوب مدیریت عملکرد فرایندی مبتنی بر شاخص‌های تجربه مشتری نیز توجه کرده و تلاش کند تا بازننگری شاخص‌های کلیدی عملکرد^۲ فرایندها بر اساس روابط آن‌ها با شاخص‌های تجربه مشتری انجام گرفته و میزان تأثیر و نقش فرایندها بر ارتقای تجربه مشتری از طریق روابط میان شاخص‌های اندازه‌گیری‌کننده عملکرد فرایند و شاخص تجربه مشتری، شناسایی و اندازه‌گیری شود.

1. Sheehan

2. KPIs

رهبری متمرکز بر مشتری

این مؤلفه با فراوانی ۱۲۸ کد در رده ششم اهمیت قرار گرفته است. رهبری اساساً جایگاه بسیار تأثیرگذاری در طرح‌ریزی و پیاده‌سازی یک برنامه مدیریت تجربه مشتری در سازمان دارد. به عبارت دیگر عدم وجود اهتمام و تعهد رهبری به اجراء، نهایتاً منتج به شکست در پیاده‌سازی خواهد شد. از نتایج می‌توان اینگونه استنباط کرد که رهبری‌سازمان در پیشبرد مدیریت تجربه مشتری به نوعی نقش و جایگاه محرک^۱ را دارد. اهتمام و تعهد رهبری به جاری‌سازی را می‌بایست از یک سو در عملکرد رهبرسازمان در اجرای استراتژی تجربه مشتری، تأکید بر بازنگری برنامه‌ریزی استراتژیک با محوریت تجربه مشتری و نیز پیگیری اجرای آن جست و از سوی دیگر ویژگی‌های رهبرسازمان و علایق اوست که می‌تواند زمینه‌ساز اجرای مدیریت تجربه مشتری باشد. یکی از ارکان اصلی پیاده‌سازی صحیح مدیریت تجربه مشتری، قرارگرفتن مشتری در هسته تصمیمات رهبری‌سازمان است. به عبارت دیگر رهبرسازمان در مدیریت و تخصیص منابع مختلف می‌بایست منافع مشتری و اثری که تصمیماتش بر ارزش‌نهایی قابل ارائه به مشتری خواهد گذاشت را در نظر بگیرد. به بیان مصاحبه‌شوندگان «توی نقش تخصیص دهنده منابع کارش اینه که همون منابع مورد نیازی که گفتیم مثل زیرساخت آی‌تی، مثل فرایندهای سازمانی، نیروی انسانی لازم رو به داستان تخصیص بده، اولاً اهمیتش رو درک بکنه و اینها رو بهش تخصیص بده این یه سمت قضیه است که حالت لجستیکشه (مصاحبه‌شونده ۱۰)». از طرفی براساس نتایج، رهبر سازمان به‌منظور جاری‌سازی مدیریت تجربه مشتری می‌بایست اهتمام لازم را به نشر فرهنگ مشتری‌محوری داشته و از تعهد لازم برای تخصیص منابع موردنیاز، اصلاح فرایندها با محوریت نقش آن‌ها در تجربه مشتری، تأمین نیروی متخصص آموزش دیده، برنامه‌ریزی و اجرای آموزش و ارتقای کارکنان و سرمایه‌گذاری در حوزه زیرساخت، توسعه سیستم‌ها و کانال‌های ارتباطی برخوردار باشد. محقق این‌گونه استنباط کرده است آنچه که می‌تواند در شکل‌گیری و تقویت این اهتمام و تعهد تأثیر داشته‌باشد، برنامه‌ریزی به‌منظور آشنایی مدیریت ارشد با تجربه مشتری و منافع حاصل از آن از یک سو و ایجاد خروجی‌های ملموس کوتاه‌مدت در تجربه مشتری و بیان داستان‌های موفقیت از سوی دیگر است. البته از طرفی تأثیر وجود فضای رقابت بر باور مدیریت ارشد به اجرا را نیز نباید در این میان نادیده گرفت. به بیان مخاطبان «مثلاً شما فرض کنید مدل باید جوری باشه که اگر مثلاً مدیریت ارشد اهتمام لازم رو نداره مدل باید جوری باشه که در واقع توی کوتاه مدت حداقل یک خروجی‌هایی داشته باشه خروجی‌های ملموسی داشته باشه که این اهتمام مدیریت ارشد رو افزایش بده (مصاحبه‌شونده ۱۲)» است. شرکت مشاوره اسمیت کو در سال ۲۰۱۷، در پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری معتقد است باورهای رهبران، تعهد شخصی آن‌ها در عمل به وعده‌ها و تجربه تعریف‌شده، در تمامی زمان‌ها اهمیت بالایی دارد.

زیرساخت، مکانیزاسیون و مدیریت تکنولوژی تجربه محور

این مؤلفه با ۷۳ کد در رده هفتم اهمیت است. از نظر بری، کربن و هکل^۲ (۲۰۰۲)، یکی از سرنخ‌های درون سازمانی که

1. Driver

2. Berry, Carbone & Haeckel

در ایجاد تجربه مشتری نقش دارد سرنخ کارکردی بوده که ریشه در عملکرد فنی محصولات و خدمات یک سازمان دارد. زیرساخت، مکانیزاسیون فرایندها و تکنولوژی‌های به کاررفته در سازمان از مهم‌ترین مواردی هستند که در ارتقای عملکرد فنی محصول یا خدمت اثرگذار بوده و تجربه ادراکی مشتری از این محل را ارتقا می‌بخشند. امروزه یکی از مهم‌ترین موضوعات در تجربه دیجیتال مشتری حرکت به سوی شخصی‌سازی تجربه مشتری در نقطه تماس^۱ و در کانال‌هایی است که خدمات را دریافت می‌کنند. این همان نقطه‌ای است که از آن به‌عنوان لبه تصمیم‌سازی^۲ یا تصمیم‌گیری یاد می‌شود. نتایج نیز نشان می‌دهند، ارتقای زیرساخت برای بهبود تصمیم‌سازی در لبه یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی است که مخاطبان به آن اشاره کرده‌اند «وقتی مشتری داره تو سایت من خرید می‌کنه من باید بهش بهترین توصیه‌ها رو بکنم بر اساس رفتار مصرفی گذشته‌اش خب این یک انجین توصیه می‌خواد یه ریکامندیشن انجین می‌خواد که کمک می‌کنه که در واقع به مشتری بهترین توصیه صورت بگیره (مصاحبه‌شونده ۱)». در واقع کارکرد اصلی در تصمیم‌سازی در لبه، استفاده از داده‌های کمی و کیفی مشتریان به‌منظور شخصی‌سازی پیشنهاد خدمات، محصولات و ارائه تجربه به مشتری دقیقاً در لحظه‌ای است که او سازمان را در یکی از کانال‌های ارتباطی لمس می‌کند. استنباط محقق این است که استفاده از تکنولوژی و زیرساخت‌های فناورانه به‌منظور ارتقای تجربه مشتری، در بخش‌های تحلیل داده و پیش‌بینی رفتار مشتری، کانال‌های ارتباطی فناورانه و پشتیبانی از نقاط تماس فیزیکی و دیجیتالی خواهد بود. نتایج اشاره می‌کند موفقیت در توسعه و مدیریت استفاده از تکنولوژی‌ها و ابزارهای فناورانه مستلزم انجام آن مبتنی بر سطح بلوغ سازمان است. مخاطبان بیان می‌کنند «زیرساخت و تکنولوژی خب ما در کجای راه مدیریت تجربه مشتری هستیم خیلی مهمه ما در شروعیم یا در انتهای راهیم خود این تکنولوژی‌ها متفاوت خواهند بود (مصاحبه‌شونده ۱)». همچنین نتایج نشان داده است که مکانیزاسیون فرایندها از دیگر زیرمؤلفه‌های با اهمیت از نگاه مخاطبان بوده است که نقش بسزایی در توسعه خویش‌خدمتی^۳ برای مشتریان دارد.

برنامه‌ریزی استراتژیک مشتری محور

این مؤلفه با ۵۴ کد در رده هشتم اهمیت قرار گرفته است. نتایج اشاره می‌کند که چنانچه سازمان قصد نهادینه کردن مدیریت تجربه مشتری را دارد نه تنها آنها باید به‌عنوان یک از فرایندهای اصلی سازمان همانگونه که در مؤلفه پیشین اشاره شد، بپذیرد، بلکه می‌بایست آن را در برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان نیز بگنجانند. نتایج نشان می‌دهد به‌منظور جاری‌سازی مدیریت تجربه مشتری در سازمان، تغییر در سیاستها و رویکردها یکی از مهم‌ترین عوامل حرکت به سوی آن خواهد بود. یکی از مخاطبان اشاره می‌کند «تو استراتژی‌های حوزه مشتری دیده بشه توی حالا در حقیقت رسالت سازمان دیده بشه حتی مثلا تو شعارهایی که داره سازمان دیده بشه، شعارهای تبلیغاتی این‌ها نمود پیدا بکنه (مصاحبه‌شونده ۷)».

1. Touch point
2. Decision making at the edge
3. Self-service

برای تبدیل شدن تجربه مشتری به یک فرایند روتین در سازمان نیاز است تا برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان نیز بازننگری و بازتعریف شود. به نظر می‌رسد که برای جاری‌سازی، سازمان نیاز دارد تا سیاست‌ها و اهداف کلان را با توجه به اهدافش در ارتقای تجربه مشتری بازننگری نماید. حرکت به سوی ارتقای تجربه مشتری نیازمند تدوین چشم‌انداز و استراتژی تجربه مشتری و سپس جانمایی آن‌ها در نقشه استراتژی سازمان است. به بیان مخاطبان «اگر من چشم‌اندازی دارم باید جداگانه چشم‌اندازی هم برای تجربه مشتری داشته باشم دوباره یکی نمیتونه شرق بزنه یکی غرب (مصاحبه‌شونده ۱)». تفسیر محقق این است که می‌بایست یک نوع هم‌سوسازی در میان چشم‌انداز و استراتژی تجربه مشتری با چشم‌انداز اصلی سازمان و استراتژی‌های کسب‌وکار برقرار شود. گارتر در سال ۲۰۱۱، نیز تأکید کرده است که برای تنظیم چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های تجربه مشتری باید به هم‌راستایی آن‌ها با چشم‌انداز و استراتژی‌های اصلی کسب‌وکار و سازمان توجه کرد. از سوی دیگر سازمان باید اقدام به تدوین اهداف عملیاتی تجربه مشتری کرده و آنرا در زنجیره ارتباطی اهداف سازمان جانمایی نماید؛ بدین معنا که دستیابی به اهداف تجربه مشتری باعث تغییر و تحقق چه اهداف دیگری در سازمان خواهد شد.

مدیریت بینش تجربه مشتری

این مؤلفه با ۴۹ کد در رده نهم اهمیت قرار گرفته است. سازمان در طی ارتباط با مشتری از طریق کانال‌های مختلف می‌تواند به بینش لازم برای طراحی و نیز بهبود تجربه مشتری دست یابد. این بینش بر اساس یک فرایند مدون می‌بایست در سازمان جاری و مورد استفاده قرار گیرد. زمانی که صحبت از شناخت مشتریان می‌شود جمع‌آوری و تحلیل بازخورد مشتریان از تجارب دریافتی و تعاملشان با سازمان بخش بزرگی از این شناخت را شکل می‌دهد و نتایج این تحلیل‌ها بخشی بزرگی از دانش سازمان از تجربه مشتری را خواهد ساخت. نهادینه‌سازی این دانش در سازمان مستلزم به اشتراک‌گذاری آن و تبدیلیش به دانش ضمنی سازمان است. لذا ایجاد و جاری‌سازی مدیریت دانش تجربه مشتری به‌عنوان بخشی از مدیریت دانش در سازمان، یکی از اولویت‌های پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری در سازمان است. چاکراوورتی (۲۰۱۱)، معتقد است مدیریت دانش یکی از مؤلفه‌هایی است که بر ارتقای تجربه مشتری اثرگذار است. از اظهارات مصاحبه‌شوندگان شامل «این دانش باید توسعه داده بشه به بخش‌های مختلف سازمان و فکر می‌کنم که مدیریت دانش اینجا سیستمش واقعا اینجا مفیده (مصاحبه‌شونده ۳)» و «می‌گم الزاما اینکه ما می‌گیم سند این نیست که حتماً مکتوب باشه، حداقل به صورت ضمنی هم این روابط توی سازمان باشه (مصاحبه‌شونده ۳)» است.

نکته قابل برداشت دیگر بسترسازی و حرکت به سوی ایجاد تجربه مشتری داده‌محور^۱ در سازمان است. با رشد روزافزون تحول دیجیتال، مفهوم داده‌محوری بیش از پیش در سازمان‌ها اولویت یافته است. این داده‌ها دقیقاً در زمان تعامل مشتری، از طریق نقاط تماس مختلف و در کانال‌های متنوع در طی سفر او با سازمان تولید خواهد شد. لذا برای بهره‌برداری از این داده‌ها و طراحی و بهبود تجربه مشتری با محوریت داده، نیاز به ایجاد یک مدیریت پایگاه داده مشتری در سازمان است، جایی که بینش‌های جمع‌آوری شده از مشتری و داده‌های تولید شده ناشی از روابط مشتری با سازمان

در آن متمرکز می‌شود. پایگاهی که به شما امکان استفاده از داده‌های تمیز و اطلاعات با کیفیت را با حفظ یکپارچگی در سطح داده خواهد داد. به بیان مخاطبان «من باید مطمئن باشم که دیتاها در جای مناسبی کپی می‌شود و براساس این مواردی که گفتیم می‌تونم از این دیتایی که در سیستم من ذخیره می‌شود به اطلاعات مناسبی چه در مورد سرویس چه در مورد اکسپرنس برس (مصاحبه‌شونده ۵)». استنباط این است که استفاده از چنین داده‌هایی امکان مدل‌سازی رفتار مشتری مبتنی بر داده را برای سازمان فراهم می‌کند.

سازمان‌دهی و مدیریت تعامل با مشتری

این مؤلفه با فراوانی ۴۰٪ در رده آخر اهمیت است. زمانی که صحبت از سازمان‌دهی و مدیریت تعامل با مشتری در میان است، باید به این موضوع توجه داشت که از یک سو نوع کسب‌وکار و بلوغ آن در انتخاب تکنولوژی موردنیاز در کانال‌های ارتباطی اثرگذار خواهد بود و از سوی دیگر نوع نیاز مشتری در لحظه تعامل در نقطه تماس و در سفر مشتری به موزون‌سازی مدیریت کانال کمک خواهد کرد. لمون و ورهوف (۲۰۱۶) نیز معتقدند در هر نقطه‌تماس که ارتباط مشتری با سازمان شکل می‌گیرد، روش‌های تعامل و کانال‌های ارتباطی و نیز نحوه ارتباط از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. با توجه به نتایج، نیاز است که در مدیریت کانال‌های دیجیتال به دو رکن اساسی پرداخته شود؛ اول تعیین کانال ارتباطی مبتنی بر بلوغ سازمان در تعامل با مشتری، و دوم تعیین تکنولوژی تعامل با مشتری مبتنی بر بلوغ سازمان. به عبارت دیگر استنباط می‌شود که انتخاب نحوه ارتباط با مشتری و نوع تکنولوژی موردنیاز این ارتباط، هر دو در گرو توجه به سطح بلوغ سازمان است. مخاطبان بیان می‌کنند «این کانال‌هایی رو که داره رو اولاً درست تعریف بکنه، چون بین همه کانال‌های من از لحاظ خلق تجربه مشتری ممکنه در یک سطح بلوغ نباشه؛ پس یکی اینکه چقدر من تونستم اولاً کانال‌هام رو درست بشناسم، یعنی عارضه‌یابی درستی از وضعیت کانال‌هام در زمینه ابعاد بازاریابی و فروش داشته باشم (مصاحبه‌شونده ۲)».

موضوع با اهمیت دیگر از نگاه مخاطبان، مدیریت موزون‌سازی کانال‌ها مبتنی بر نقش آن‌ها در تعامل با مشتری است. استنباط محقق در این موضوع این است که سازمان، می‌بایست با انجام یک عارضه‌یابی مناسب از وضعیت کانال‌های ارتباطی خود و سنجش تأثیر تعداد لایه‌های ارتباطی بر تجربه مشتری، کانال‌های موردنیاز خود را براساس روش ارائه ارزش پیشنهادی و نیز نقش آن‌ها در برآوردن نیازهای مشتری مشخص نماید. موزون‌سازی کانال‌ها می‌بایست کلیه کانال‌ها اعم از فیزیکی و دیجیتالی را در بر گرفته و مبتنی بر سطح بلوغ سازمان باشد. مخاطبان بیان کردند «چنل اینجا اینه که فرایندها و چنل‌ها به‌گونه‌ای بازتعریف بشن که اون اورکستریشن محقق بشه و چنل کاننالیزیشن اتفاق نیفته؛ یعنی کانال‌ها همدیگه رو قربانی نکنند (مصاحبه‌شونده ۲)».

در ادامه روابط بین مضمون‌های اصلی که بر اساس نظرها و تجارب مشارکت‌کنندگان در تحقیق شکل گرفته و به صورت‌بندی مفهوم پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری منجر شده است، به تفکیک، اشاره شده و مدل مفهومی آن نیز ارائه شده است. مؤلفه‌های حاصل از بخش میدانی به‌طور کامل تأییدکننده یافته‌های بخش نظری پژوهش است.

جدول ۵. مضامین و مقوله‌های به‌دست آمده

مضمون (مؤلفه‌های کلیدی)	مقوله (زیرمؤلفه‌ها)	فراوانی کد
کارکنان تجربه مشتری محور	آموزش و توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی تجربه محور	۷۲
	جذب و بهره برداری از نیروی انسانی متخصص به‌عنوان محرک مدیریت تجربه مشتری	۵۶
	پیاده سازی مدیریت تجربه کارکنان	۲۸
	بازتعریف فرایندهای مدیریت منابع انسانی تجربه محور	۲۴
	بازطراحی سازوکار انگیزشی و ارزیابی عملکرد تجربه محور	۲۱
فرایند طراحی و پیاده سازی تجربه مشتری	شناخت مشتریان	۶۰
	نقشه‌برداری و مدیریت سفر مشتریان	۲۸
	ایجاد چارچوب اندازه‌گیری تجربه مشتری و بازخورد	۱۷
	اجرای تجربه مشتری	۲۷
	طراحی تجربه مشتری	۵۱
فرهنگ سازمانی مشتری محور	تقویت باور و اهتمام سازمان به مشتری محوری	۳۶
	توجه به اتمسفر و امان‌های محیطی سازمان	۱۸
	ایجاد فرهنگ به‌عنوان یک برساخته	۱۷
	نهادینگی فرهنگ مشتری محور در دی.ان.ای سازمانی	۲۳
	توسعه فرهنگ مشتری محوری مبتنی بر آموزش	۵۸
حکمرانی تجربه مشتری	برنامه ریزی اجرای نتیجه محور	۴۷
	تدوین مدل عملیاتی اجرای حکمرانی	۲۸
	ایجاد ساختار حکمرانی تجربه مشتری	۷۲
مدیریت سازمان و فرایندهای کسب و کار	جانمایی فرایندهای مدیریت تجربه مشتری در فرایندهای سازمان	۱۷
	مهندسی مجدد تجربه محور فرایندهای کسب و کار	۹۲
	هم‌سوسازی فرایندهای کسب و کار با چارچوب مدیریت تجربه مشتری	۲۰
رهبری متمرکز بر مشتری	اهتمام و تعهد به جاری سازی مدیریت تجربه مشتری	۹۴
	تصمیم گیری مشتری محور در مدیریت منابع	۳۴
زیرساخت، مکانیزاسیون و مدیریت تکنولوژی تجربه محور	یکپارچگی زیرساخت، اطلاعات و ابزار منطبق با بلوغ کسب و کار	۲۰
	توسعه ابزارهای فناورانه و زیرساخت برای بهبود تصمیم سازی در لبه	۳۴
	توسعه مکانیزاسیون فرایندها	۱۹
برنامه ریزی استراتژیک مشتری محور	برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر تجربه مشتری	۳۴
	تعریف استراتژی و چشم‌انداز تجربه مشتری هم‌سو با چشم‌انداز و استراتژی سازمان	۲۰
مدیریت بینش تجربه مشتری	توسعه تجربه مشتری داده محور	۳۷
	استقرار دانش تجربه مشتری	۱۲
سازمان‌دهی و مدیریت تعامل با مشتری	دیجیتالی سازی کانال‌ها و استفاده از تکنولوژی مبتنی بر سطح بلوغ	۲۴
	مدیریت موزون سازی کانال‌ها مبتنی بر نقش آن‌ها در تعامل با مشتری	۱۶

بر اساس تحقیق انجام‌شده در حوزه پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری و با تأکید بر داده‌های واقعی به دست‌آمده از مشارکت‌کنندگان این تحقیق، در شکل ۲ مدل مفهومی ارائه شده است.

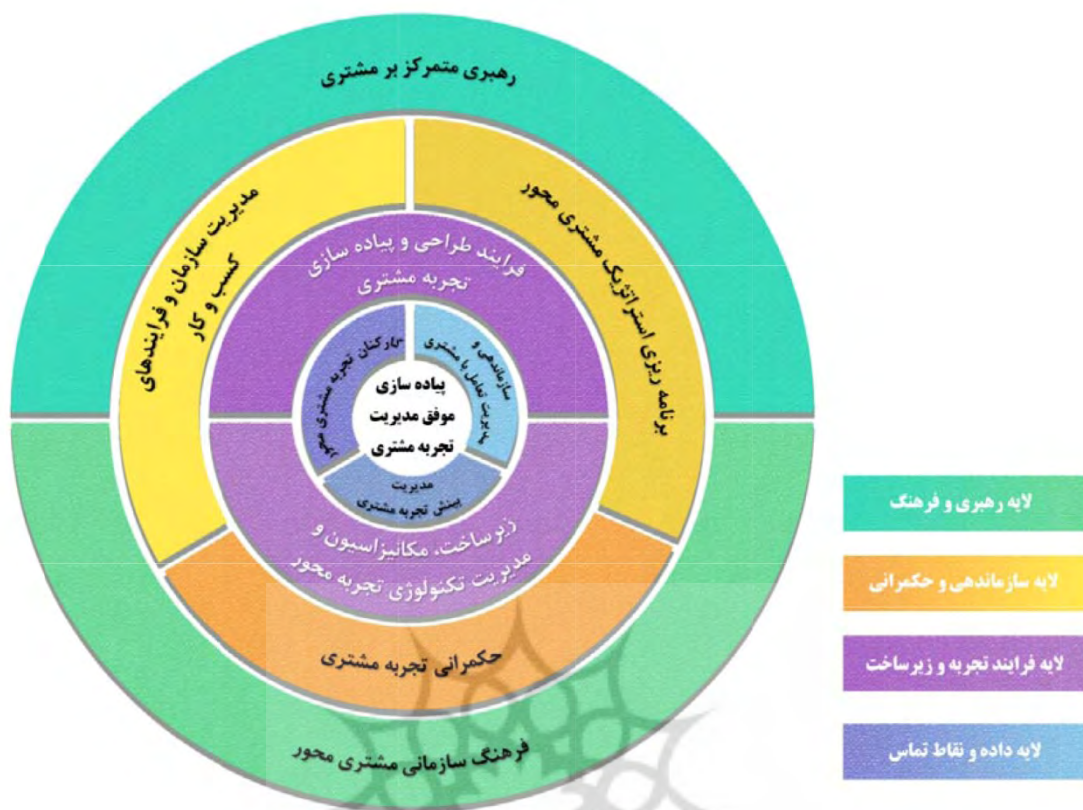
با توجه به نظرهای مصاحبه‌شوندگان در خصوص روابط میان مؤلفه‌های شناسایی‌شده و نیز پیشینه بررسی‌شده، چهار لایه برای این مدل در نظر گرفته شده است که در ادامه تشریح خواهد شد:

لایه رهبری و فرهنگ: این لایه بیرونی‌ترین لایه مدل را شکل می‌دهد که در آن دو مؤلفه رهبری متمرکز بر مشتری و فرهنگ سازمانی مشتری‌محور قرار دارد. رهبری متمرکز بر مشتری، از یک‌سو از طریق اهتمام و تعهد به جاری‌سازی مدیریت تجربه و فرهنگ نیز در کنار آن با تأثیر بر تقویت باور و اهتمام سازمان به مشتری‌محوری تلاش می‌کنند تا به‌عنوان یک برساخته به نهادینگی فرهنگ مشتری‌محور در دی.ان.ای سازمانی کمک کند. این نهادینگی ممکن نخواهد بود جز با تأثیر بر سایر مؤلفه‌های مدل و همکاری نزدیک با یکدیگر.

لایه سازمان‌دهی و حکمرانی: این لایه مشتمل است بر سه مؤلفه حکمرانی تجربه مشتری، برنامه‌ریزی استراتژیک مشتری‌محور و مدیریت سازمان و فرایندهای کسب‌وکار. در نگاه کلی، مؤلفه‌های این لایه مهم‌ترین مؤلفه‌هایی هستند که نقش بازوهای عملیاتی برای جاری‌سازی مدیریت تجربه مشتری در سازمان و حرکت به‌سوی پیاده‌سازی موفق و بلوغ سازمان را بازی می‌کنند.

لایه فرایند تجربه مشتری و زیرساخت: این لایه شامل دو مؤلفه فرایند طراحی و پیاده‌سازی تجربه مشتری و نیز زیرساخت، مکانیزاسیون و مدیریت تکنولوژی تجربه‌محور است. دقیقاً در این لایه، در خصوص ابزارهای مؤثر بر ارائه تجربه مناسب به مشتری پرداخته می‌شود؛ چرا که از یک سو فرایندی است که در آن طراحی، ایجاد، ارائه تجربه و سنجش تجربه ارائه‌شده تعریف می‌شود و از سوی دیگر ابزارهای تکنولوژیک، زیرساخت و مکانیزاسیون مورد نیاز برای ارائه این تجربه مشخص خواهد شد.

لایه داده و نقاط تماس: این لایه دارای نزدیک‌ترین مؤلفه‌ها به تجربه مشتری ارائه‌شده و در واقع پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری و نیز درونی‌ترین لایه مدل است. در این لایه سه مؤلفه سازمان‌دهی و مدیریت تعامل با مشتری، کارکنان تجربه مشتری‌محور و مدیریت بینش تجربه مشتری قرار دارد. تجربه طراحی‌شده در کانال‌های ارتباطی و نقاط تماس مشخص شده طی سفر مشتری به او ارائه خواهد شد. از سویی، یکی از نقاط تماس اصلی سازمان در کانال‌های ارتباطی و راهبر فرایندها و سیستم‌ها، کارکنان است. در نهایت، در نقاط تماس و در کانال‌های ارتباطی آنچه که از تعامل مشتری با سازمان تولید خواهد شد، داده و به‌دنبال آن بینش حاصل از تجربه ارائه‌شده ناشی از این ارتباط است که سازمان‌دهی و تولید دانش ناشی از این داده‌ها در مؤلفه مدیریت بینش تجربه مشتری مورد توجه قرار می‌گیرد.



شکل ۲. مدل مفهومی عوامل مؤثر بر پیاده سازی موفق مدیریت تجربه مشتری

نتیجه گیری و پیشنهادها

در این پژوهش تلاش شد تا مؤلفه‌های مختلف مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری، از طریق مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و متخصصان این حوزه و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی تبیین شود. همان‌طور که در جدول ۵ نشان داده شد، مجموعه مؤلفه‌های کلیدی و فرعی در ۱۰ مؤلفه کلیدی و ۳۲ زیرمؤلفه طبقه‌بندی می‌شود. در پاسخ به اصلی‌ترین سؤال این پژوهش که بررسی و شناسایی مؤلفه‌های کلیدی اثرگذار بر پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری بود، نتایج این پژوهش نشان داد که برای این مهم و بهبود تجربه مشتری به‌عنوان نتیجه نهایی، همه ارکان سازمان درگیر خواهند بود. به بیان دیگر حرکت به‌سوی پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری، به تغییر بنیادین و فراگیر در سازمان نیازمند است. جف شیپان (۲۰۲۱)، در کتاب خود اشاره می‌کند که اجرای برنامه موفق تجربه مشتری در سازمان، به برنامه‌ریزی و مدیریت تغییر تجربه مشتری^۱ نیاز خواهد داشت (شیپان، ۲۰۲۱). بررسی یافته‌ها نشان داد که مهم‌ترین مؤلفه‌های کلیدی که بیرونی‌ترین لایه مدل را می‌سازند و برای حرکت به‌سوی پیاده‌سازی نقش محرک را ایفا می‌کنند، رهبری متمرکز بر مشتری و فرهنگ مشتری محور است. به سخن دیگر، نگاه و اهتمام رهبری برای پیشبرد چنین موضوعی، نه تنها در فرهنگ نیز متبلور خواهد شد، بلکه به حرکت همه‌جانبه

1. CX Change Management

سازمان در مسیر آن منجر خواهد شد. از سوی دیگر بسیاری از مخاطبان بر این موضوع تأکید داشتند که برای حرکت به سوی تغییرات فرهنگی، بیش از هر چیزی، می‌بایست محیط و اتمسفر سازمانی را برای تغییر باور کارکنان مهیا کرد. بررسی یافته‌ها نشان داد که اجرای موفق مدیریت تجربه مشتری، علاوه بر اینکه خود به تنهایی به فرایندی مشخص نیاز دارد، بلکه نیازمند نهادینه‌سازی تفکر آن در تمامی ارکان سازمان است؛ یعنی بازنگری در نظام مدیریت فرایند، معماری و ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی استراتژیک و در نهایت طرح جامع برنامه‌ریزی فناوری ارتباطات و اطلاعات سازمان. از نگاه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، اجرای مدیریت تجربه مشتری، به سازوکار اجرایی خود و نهادی برای پیشبرد فعالیت‌ها نیاز دارد. این مهم در مؤلفه حکمرانی تجربه مشتری دیده شده است؛ جایی که فرایندهای اختصاصی تجربه مشتری مدیریت شده، چشم‌انداز، استراتژی و اهداف آن تدوین شده و هم‌سوسازی آن‌ها با فرایندهای اصلی کسب‌وکار، چشم‌انداز سازمان، استراتژی‌های کسب‌وکار و اهداف، بررسی و تبیین خواهد شد. در درونی‌ترین لایه مدل نیز نحوه تعامل با مشتری در نقاط تماس مختلف، اعم از فیزیکی و دیجیتالی، کارکنان به‌عنوان راهبران عملیاتی و خطوط مقدم و پشتیبان ارتباط با مشتری و در نهایت، دانش و بینش حاصل از تجربه مشتری در کانال‌های ارتباطی و نقاط تماس می‌بایست مدیریت شود و برای حرکت به سوی پیاده‌سازی موفق، ارتقا یابد. در پایان، امیدوارم این پژوهش مسیری را برای بازاندیشی در خصوص توجه صحیح به پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری بگشاید.

محدودیت‌ها

پژوهش جاری با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. اولین محدودیت را می‌توان از دو بُعد مطرح کرد: بُعد اول اینکه نتایج پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربه‌های افراد نسبتاً محدود به‌دست آمده است و بُعد دوم، با محدودیت صنعت محل فعالیت مصاحبه‌شوندگان مرتبط است که مجموع این نارسایی‌ها، می‌توانند تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های پژوهش را تا حدی با محدودیت همراه کنند. محدودیت دیگر این پژوهش، عدم پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری در سازمان‌های ایرانی تاکنون است که بررسی روابط داخلی میان مؤلفه‌ها و تأیید اعتبار مدل مبتنی بر این روابط را ناممکن کرده است.

پیشنهادها

نتایج این پژوهش نشان‌دهنده فراگیر بودن فرایند مدیریت تجربه مشتری در سازمان است؛ از این رو تمامی ارکان سازمان، از رهبری و فرهنگ گرفته تا فرایندها و نقاط ارتباطی مشتری با سازمان، دستخوش تغییر خواهد شد. بنابراین به‌طور مشخص به مدیران اجرایی پیشنهاد می‌شود:

- شرکت‌ها برای حرکت به سوی پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری، می‌توانند از این مؤلفه‌ها برای توسعه یک چارچوب به‌منظور سنجش وضعیت آمادگی و یا بلوغ سازمان پیش از پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری استفاده کرده و نقاط راهنمای لازم برای تمرکز بر ارکان مختلف سازمان را که بر تجربه مشتری اثرگذار خواهد بود، تدوین کنند.

- با توجه به رشد تحول دیجیتال در صنایع مختلف، به خصوص صنعت بانکداری کشور و نیز، اهمیت تجربه دیجیتال مشتری در تحول دیجیتال، از یک سو و وجود و استفاده از مدل ارزیابی جایزه ملی تحول دیجیتال برای ارزیابی بلوغ دیجیتال سازمان‌ها از سوی دیگر، می‌توان از مؤلفه‌های و زیرمؤلفه‌های معرفی شده در این پژوهش، برای بهبود مدل ارزیابی در بخش تجربه دیجیتال سازمان‌ها استفاده کرد.
 - به سازمان‌ها توصیه می‌شود در زمان تدوین برنامه، برای حرکت به سوی پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری در سازمان، حتماً طرح جامع برنامه‌ریزی فناوری ارتباطات و اطلاعات^۱ خود را مبتنی بر تکنولوژی‌ها، زیرساخت‌ها و ابزارهای فناورانه مورد نیاز را به منظور بهبود تجربه مشتری در این طرح در نظر گیرند و اقدام قابل تحویل مرتبط با تجربه مشتری را در آن زمان بندی کنند.
- در پایان برخی از پیشنهادهاى مطالعاتی ارائه می‌شود:
- با توجه به نبود مطالعات جامع و معتبر در حوزه حکمرانی تجربه مشتری و نیز اهمیت آن در سازمان‌ها، یکی از پژوهش‌های آتی می‌تواند «طراحی مدل حکمرانی تجربه مشتری برای سازمان‌های مشتری محور» باشد.
 - یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که پس از این پژوهش می‌تواند به عنوان پژوهش آتی بررسی شود، «طراحی مدل بلوغ مدیریت تجربه مشتری در سازمان‌ها» و سطح بندی بلوغ، بر اساس مؤلفه‌های استخراجی است که می‌تواند نتایج بسیار مفیدی برای کاربرد در صنعت داشته باشد.
 - بررسی یافته‌های پژوهش توسط محقق نشان می‌دهد که از منظر معماری سازمانی و معماری کسب و کار، تحقیقات کافی در حوزه سازمان‌های مشتری محور انجام نشده است. پیشنهاد می‌شود به موضوع «طراحی معماری سازمانی مشتری محور برای سازمان‌های مشتری محور» توجه شود.
 - پیشنهاد می‌شود در پژوهش آتی با استفاده از روش‌هایی نظیر دیمتل^۲، ارتباط مؤلفه‌های کلیدی پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری و درجه تأثیرپذیری و یا تأثیرگذاری هر یک روی یکدیگر، در یک صنعت خاص بررسی شود.
 - نتایج این پژوهش فارغ از نوع صنعت بوده است؛ به طوری که تنوع محدودی از صنایع در این تحقیق مشارکت داشته‌اند. در پژوهش‌های آتی می‌توان با استفاده از مورد مطالعاتی، این عوامل و مؤلفه‌ها را در صنعت خاص نظیر بیمه، بانک و غیره بررسی کرد.
 - با توجه به نتایج و عدم پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری در سازمان‌های ایرانی تاکنون، روابط میان مؤلفه‌های استخراجی و تأیید مدل مبتنی بر آن‌ها، می‌تواند به عنوان پژوهش آتی مدنظر پژوهشگران قرار گیرد.
 - مطالعات بسیار اندکی در خصوص سبک و مدل تغییر در برنامه‌های تجربه مشتری وجود دارد؛ از این رو مطالعه در خصوص «مدل مدیریت تغییر تجربه مشتری برای سازمان‌های مشتری محور» می‌تواند به شدت برای سازمان‌هایی که در این مسیر گام می‌نهند، مفید باشد.

1. ICT Masterplan

2. Decision Making Trial and Evaluation Laboratory

منابع

- ایمان، محمدتقی و نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰). تحلیل محتوای کیفی. پژوهش، ۳(۲)، ۱۵-۴۴.
- پاک گوهر، علیرضا و خلیلی، محدثه (۱۴۰۰). بررسی اندازه نمونه در روش‌های نمونه‌گیری کیفی. ترویج علم، ۱۲(۲۰)، ۲۷۰-۲۹۷.
- حکیمی، هاجر؛ دیواندری، علی؛ کیماسی، مسعود؛ حقیقی کفاش، مهدی (۱۳۹۸). ارائه مدل شکل‌گیری تجربه مشتریان بانکداری خرد از طریق عوامل تحت مدیریت سازمان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. مدیریت بازرگانی، ۱۱(۳)، ۵۶۵-۵۸۴.
- خواستار، حمزه (۱۳۸۷). بررسی عوامل مؤثر بر خودکارآمدی ملی در زمینه علم و فناوری برای تحقق اهداف چشم‌انداز. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران.
- رحیمیان، سمانه؛ شامی زنجانی، مهدی؛ مانیان، امیر؛ اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۹). ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری: مرور نظام‌مند مبانی نظری. مدیریت بازرگانی، ۱۲(۳)، ۵۲۳-۵۴۷.
- موسوی، پریسا؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ مهرآیین، محمد و شامی زنجانی، مهدی (۱۴۰۰). مدیریت تجربه مشتری؛ حوزه‌ها و روندهای پژوهش. مدیریت بازرگانی، ۱۳(۲)، ۵۰۲-۵۲۳.
- ناصری فر، وحید؛ دهدشتی شاهرخ، زهره؛ محمدیان، محمود و الهوردی، مصطفی (۱۴۰۰). سنجش مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی. مدیریت بازرگانی، ۱۳(۴)، ۹۷۴-۱۰۰۰.

References

- Abhari, K., Ly, J., Sanavi, A. & Wright, M. (2021). 'Employees First': The Relationship between Employee Experience Management Systems and Customer Experience Management. *Twenty-Seventh Americas Conference on Information Systems*. Montreal: AIS Electronic Library.
- Allameh Haery, D. F. & Farahmand, A. A. (2013, September). Critical Success Factors of Customers Experience in Iranian Banks and their Ranking by Using Analytic Hierarchy Process Model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 753-765.
- Arnould, E. J. & Price, L. L. (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24-45.
- Berry, L. L., Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. (2002). Managing The Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, 85-89.
- Chakravorti, S. (2011). Managing organizational culture change and knowledge to enhance customer experiences: analysis and framework. *Journal of Strategic Marketing*, 19(2), 123-151.
- Edelman, D. C. & Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 88-100.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*, *Handbook of*

Qualitative Research. London: Sage Publications.

- Hakimi, H., Divandari, A., Keimasi, M. & Kaffash, M. H. (2019). Development of Retail Banking Customer Experience Creation Model From Manageable Factors by Organization Using Interpretive Structural Modeling (ISM). *Journal of Business Management, 11*(3), 565-584. (in Persian)
- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science, 45*(3), 377-401.
- Hoversten, S. & Baker, S. M. (2007). *Developing a Sustainable Customer Experience Management Plan for Public Land Management*. College of Business. University of Wyoming.
- Huber, M. (2010). *Customer Experience Management, Are You Delivering a Customer Experience True to Your Brand Promise?* Retrieved 8 20, 2015, from DOC88.com: <http://www.doc88.com>
- Iman, M. T. & Noushadi, M. R. (2011). Qualitative content analysis. *Pazhouhesh, 3*(2), 15-44. (in Persian)
- Johnston, R. & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal, 21*(1), 5-24.
- Khastar, H. (2008). *A survey of Factors affecting national self-efficacy in science and technology for realization the national outlook*. Tehran: University of Tehran. (in Persian)
- Kim, J.-H. (2018). The impact of memorable tourism experiences on loyalty behaviors: The mediating effects of destination image and satisfaction. *Journal of Travel Research, 57*(7), 856-870.
- Kim, J.-H. & Ritchie, J. R. (2014). Cross-cultural validation of a memorable tourism experience scale (MTES). *Journal of Travel Research, 53*(3), 323-335.
- Kirkby, J., Wecksell, J., Janowski, W. & Berg, T. (2003). The Value of Customer Experience Management. *Strategic Analysis Report R-19-4070*. Gartner Group.
- Kiska, J. (2002, October 1). *Customer Experience Management using Technology to Build an unshakable Customer Supplier Relationship*. CMA Management.
- Klink, R. R., Zhang, J. Q. & Athaide, G. A. (2020). Measuring customer experience management and its impact on financial performance. *European Journal of Marketing, 55*(3), 840-867.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69-96.
- Manning, H. & Bodine, K. (2012). *Outside in: The power of putting customers at the center of your business*. Las Vegas: Amazon Publishing.

- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 117-126.
- Mohammadpur, A. (2011). *Meta Method* (3rd ed.). Tehran: Jameshenasan. (in Persian)
- Montoya, M. C. (2016). Preparing for Interview Research: The Interview Protocol Refinement Framework. *The Qualitative Report*, 21(5), 811-831.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Mousavi, P., Rahimnia, F., Mehraeen, M. & Shamizanjani, M. (2021). Customer Experience Management; Trends and Areas in Research. *Journal of Business Management*, 13(2), 502-523. (in Persian)
- Naseem, A., Sheikh, S. E. & Malik GPHR, P. K. (2011). Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization: Relation between Customer Experience and Employee Satisfaction. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 2(5), 41-46.
- Nasehifar, V., Shahrokh, Z. D., Mohammadian, M. & Allahverdi, M. (2021). Testing the customer experience management model in E-banking. *Journal of Business Management*, 13(4), 974-1000. (in Persian)
- Pakgozar, A. & Khalili, M. (2021). Investigation of sample size in qualitative sampling methods. *Journal of the Popularization of Science*, 12(1), 270-297. (in Persian)
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Plessis, L. D. (2015). *A customer experience management framework for enterprises: A telecommunications demonstration*. Masters thesis, University of Pretoria, Pretoria.
- Plessis, L. d. & Vries, M. d. (2016). Towards a holistic Customer Experience Management framework for Enterprises. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3), 23-36.
- Rahimian, S., Shami Zanjani, M., Manian, A. & Esfiddani, M. (2020). Developing a Customer Experience Management Framework in Hoteling Industry: A Systematic Review of Theoretical Foundations. *Journal of Business Management*, 12(3), 523-547. (in Persian)
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*. New York: Free Press.
- Shaw, C. & Hamilton, R. (2016). *The Intuitive Customer: 7 Imperatives For Moving Your Customer Experience to the Next Level*. London: Palgrave macmillan.
- Sheehan, J. (2021). *Customer Experience Management : Field Manual* (First Edition ed.). Boston Business Book.
- Smithcoconsultancy. (2017). *CEM Self-Assessment*. Retrieved 2018, from smith+co: <https://www.smithcoconsultancy.com>

- Thompson, E. (2011). *The Gartner Customer Experience Management Maturity Model*. Stamford: Gartner, Inc. Retrieved 2018, from Gartner: <https://www.gartner.com>
- Uriely, N. (2005). The tourist experience: Conceptual Developments. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 199-216.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Verhoef, P. C., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 24(2), 31-41.

