

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال هیجدهم، شماره ۴۰، پیاپی ۷۳، زمستان ۱۳۹۸
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵
صص ۹۸-۱۱۷

مطالعه جامع تجربه مشتری با رویکرد تحلیل مضمون: چگونه تجربه عالی برای مشتری ایجاد کنیم؟

زهرا دهدشتی شاهرخ*، محمد نبی زاده**

چکیده

هدف: ایجاد مزیت رقابتی در سازمان همواره مطرح بوده است. امروزه این تمایز از طریق ایجاد تجربه خاص برای مشتری شکل می‌گیرد. هدف از این پژوهش، دستیابی به مدلی است که با تکیه بر مدیریت جامع تجربه مشتری در سازمان، مزیت رقابتی بلندمدت را در فضای رقابتی تضمین کند. مدل‌های ارائه‌شده عموماً دارای چنین جامعیتی نیستند و از یک زاویه خاص به تجربه مشتری پرداخته شده است.

روش: این پژوهش با مطالعه جامع و انتخاب بیش از ۳۰ کتاب، ۴۸ مقاله، ۱۵ مقاله اینترنتی و بیش از ۲۵ مدل مرتبط در حوزه تجربه مشتری و با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون انجام شده است.

یافته‌ها: با مطالعه جامع منابع در حوزه‌های چرایی و اهمیت تجربه، فرآیند شکل‌گیری تجربه، عناصر و ابعاد اثرگذار در ایجاد تجربه و روش‌های اندازه‌گیری و ارزیابی تجربه، کدگذاری متون کلیدی صورت گرفت و سپس مضامین پایه‌ای، محوری و فراگیر استخراج شد. با شبکه مضامین ترسیم و گونه‌شناسی مدل‌ها و بهره‌گیری از منطق رادار و کارت امتیازی متوزان، در نهایت مدل دوسطحی CEEM پیشنهاد شده است. **نتیجه‌گیری:** فرآیند پیشنهادی بر خلاف عموم مدل‌های موجود، شامل چرخه کامل مدیریت تجربه است؛ شامل توجه هم‌زمان به پیش‌نیازها، فرآیند اجرا و دستاوردهای موردانتظار. همچنین با هدف تضمین موفقیت، یادگیری و نوآوری مستمر و ارزیابی در تمامی مراحل فرآیند انجام می‌شود و صرفاً محدود به نتایج نیست. از جمله یافته‌های کلیدی پژوهش و مدل، طراحی از نگاه مشتری (بیرون به داخل)، دیجیتالی‌کردن سفر مشتری و پایش کیفی و کمی هم‌زمان در کل فرآیند است.

کلیدواژه‌ها: تجربه مشتری؛ تعالی؛ تحلیل مضمون؛ فرآیند؛ سفر مشتری؛ نقاط تماس.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۸/۲۳ ، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۴/۳۰
* دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

Email: dehdashtishahrokh@atu.ac.ir

** دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی.

A comprehensive study on customer experience using theme analysis: How to create excellent customer experience?

Zohreh Dehdashti Shahrokh* , Mohammad Nabizadeh**

Abstract

Objective: Competitive advantage has always been a topic of discussion. Nowadays creating unique customer experience (CE) is the source for such advantages. The objective of this research is to propose an end-to-end CEM model to ensure sustainable competitive advantage. Reviewed models lack such comprehensiveness.

Methodology: More than 30 books, 48 research papers, 15 internet papers and 25 CE models were scrutinized as related references out of more than 150 references.

Finding: Theme analysis was applied. Resources were chosen in these topics: importance of CE, the process of CE formation, CE constructs, methods of CE measurement and CE assessment. Then, basic, organizing and global themes were extracted. Theme network and existing models' typology analysis, in addition to RADAR logic and BSC tool, were adopted to draft the two-layered conceptual model, called "CEEM".

Conclusion: The proposed model, in contrary to the existing ones, includes the complete cycle of CE prerequisites/enablers, the main process, and expected results. Additionally, to ensure sustainable success, learning, innovation and assessment are embedded during whole process lifecycle and are not merely limited to the results. The other findings include the outside-in design approach, digitalization of customer journey, and simultaneous qualitative and quantitative assessment of the whole process.

Keywords: customer experience; excellence; theme analysis; process; customer journey; touchpoint.

* Associate professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University (Corresponding Author)

email: dehdashtishahrokh@atu.ac.ir

**PhD candidate, marketing management, Allameh Tabataba'i University

۱. مقدمه

اهمیت مشتری و نیاز به ایجاد و حفظ ارتباط با مشتری، موضوع تازه‌ای در مباحث بازاریابی، چه در مطالعات و چه در تجربه‌های عملی سازمان‌ها نیست؛ اما با دقت در تحركات و تغییرات بازار، یکی از رویدادهایی که در دهه اخیر بسیار به چشم می‌خورد، تشابه کالاها/ خدمات و روزمره شدن^۱ آن‌ها است (Shaw, 2005; Palmer 2010). تمرکز بر مزیت رقابتی بین سازمان‌ها در طول زمان مطرح بوده است؛ اما ابزارها و رویکردهای ایجاد مزیت رقابتی در طول زمان تغییر کرده است (Palmer, 2010). کیفیت محصول یا ارتباط با مشتری دیگر برای این هدف کافی نیست (McGrath, 2013)؛ بلکه ایجاد تجربه برای مشتری می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند (Palmer, 2010; Gorgoglione, 2018). در مورد دستاوردهای بازاریابی تجربه مناسب مشتری شامل رضایت مشتری، وفاداری و تبلیغات توصیه‌ای بین پژوهشگران اتفاق نظر وجود دارد (Kranzbühler et al., 2017).

تجربه مشتری نخستین بار توسط هالبروک و هرشمن (۱۹۸۲)، معرفی شد و طی دهه اخیر بسیار مورد توجه پژوهشگران بوده است. تأکید این مطالعه بر این است که مشتری لزوماً از روش‌های منطقی برای حل مسائل استفاده نمی‌کند و بنابراین احساسات و ناخودآگاه را بر تصمیم‌گیری اثرگذار دانسته و تجربه مشتری را صرفاً در کنترل سازمان نمی‌داند (Kranzbühler et al., 2017).

مدل‌های موجود عموماً به بخشی از فرآیند تجربه‌سازی تمرکز دارند و به صورت انتهایی‌ها به فرآیند تجربه‌سازی نمی‌پردازند. برخی دیگر به تشریح اقدامات و مراحل می‌پردازند؛ اما ابزار و روشی برای سنجش پیشنهاد نمی‌دهند. در مدل مدنظر پژوهشگر، ارزیابی و به تبع آن، بهبود مستمر و تضمین برتری در فضای رقابتی در ذات مدل خواهد بود. یکی دیگر از ویژگی‌های پژوهش‌های موجود، توجه ایستا به تجربه مشتری از یکی از این دو منظر است: منظر مشتری یا منظر سازمان (Kranzbühler et al., 2017). مدل پیشنهادی پژوهش هر دو منظر را هم‌زمان با در نظر داشت بهبود مستمر در بر خواهد داشت. از نگاهی دیگر، به تجربه مشتری هم به عنوان یک فرآیند و هم یک دستاورد توجه شده است (Jain, et al., 2017). از این منظر نیز این پژوهش شامل هر دو نگاه است. هم فرآیند مدیریت تجربه را مدنظر قرار می‌دهد و هم نتایج و دستاوردها را. مدل‌هایی که توسط سازمان‌ها به کار می‌روند، تاکنون اثربخشی زیادی نداشته‌اند؛ چراکه راهکار جامع و عملیاتی ارائه نمی‌دهند. برای نمونه در پژوهشی که توسط Bain and Co از ۳۶۲ سازمان از صنایع مختلف صورت گرفت، ۸۰ درصد مدیران ارشد اظهار کردند که تجربه بسیار عالی برای مشتری فراهم می‌کنند؛ اما تنها ۸ درصد از مشتریان با این اظهارات موافق بودند (Coffman & Stotz, 2007). فرآیندها و برنامه‌های مرتبط با تجربه در تعداد اندکی از سازمان‌ها از بلوغ نسبی برخوردارند. از دیگر مشکلات سازمان‌ها، نبود استاندارد و همچنین یکپارچگی سازمانی بین افراد، فرآیندها، سیستم‌ها و

1. Commoditize.

اطلاعات است (Palmer, 2010). پژوهش‌های اخیر (عموماً از سال ۲۰۱۲ به بعد) مدل خاصی ارائه نکرده‌اند و بیشتر بر مرور مبانی نظری و ارائه پیشنهادهایی برای پژوهش تمرکز داشته‌اند. یکی از مطالعات آتی پیشنهاد شده «تدوین مدل جامع تجربه مشتری» است (Hwang & Seo, 2016). در پژوهش جین و همکاران (۲۰۱۷)، چارچوبی برای مدیریت کلیت تجربه مشتری که به صورت جامع توسعه یابد و بتوان در صنایع مختلف از آن استفاده کرد، مطرح شده است. این پژوهش‌ها باید ابعاد عملیاتی فرآیند طراحی تجربه مشتری، توسعه و ارائه تجربه را بررسی کنند. روش‌های استانداردسازی فرآیند تجربه مشتری نیز باید آزموده و اعتباردهی شود. نقش منابع مختلف، مهارت‌ها، شایستگی‌ها، بازیگران مختلف، اینترنت و فناوری در مدیریت جامع تجربه مشتری نیز باید مشخص شود (Jain, et al., 2017). اگرچه پژوهش‌های عام انجام شده در حوزه تجربه مشتری، چارچوب‌های مفهومی کلان را توسعه داده‌اند (مانند مطالعه ماسکارنهاس (۲۰۰۶))، اما رویکردهای عملی در این حوزه وجود ندارد (Hwang & Seo, 2016). هدف این پژوهش دستیابی به مدلی فرآیندی و جامع است که با تکیه بر فرآیند مدیریت تجربه مشتری، مزیت رقابتی بلندمدت را در فضای رقابتی تضمین کند. بر این اساس، سوال اصلی پژوهش شکل گرفت: «مدل فرآیندی تعالی تجربه مشتری چگونه است؟». در ادامه ابتدا به مبانی نظری پرداخته می‌شود؛ سپس پیشینه پژوهش بررسی شده و در نهایت روش اجرای پژوهش و مدل پیشنهادی ارائه خواهد شد. تحلیل و نتیجه‌گیری نیز در انتها بحث و بررسی می‌شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نوع جدیدی از اقتصاد در حال پیدایش است و تعداد روزافزونی از فعالان صنعتی به اهمیت سرمایه‌گذاری در آن پی برده‌اند (Schmitt, 1999). موج چهارم اقتصاد (پس از کشاورزی، صنعت و خدمات) با عنوان «اقتصاد تجربه» شناخته می‌شود که توسط پاین و گیلومر (۱۹۹۸)، مطرح شد. پیش‌گازد ارزش سنتی محصول / خدمت دیگر برای ایجاد تمایز کفایت نمی‌کند و کسب‌وکارها باید بر تجربه مشتری تمرکز کنند. بر این اساس، تجربه شامل ارائه‌ای متمایز است؛ به همان میزانی که خدمت از کالا متمایز است (Jain, et al., 2017). تجربه مشتری همچنین به عنوان عامل ایجاد رضایت، تمایلات رفتاری، کیفیت روابط، خلق مشترک رفتار و رویکرد و ارزش ویژه برند مطرح شده است (Nadiri & Gunai, 2013).

تجربه مشتری. تجربه مشتری عموماً به صورت پاسخ درونی و ذهنی مشتریان در هر تعامل با شرکت شناخته شده است (Lemke, et al., 2013). مفهوم تجربه مشتری، ذاتاً کل‌نگر است و واکنش‌های شناختی، عاطفی، احساسی، اجتماعی و فیزیکی مشتری به خرده‌فروش را شامل می‌شود. تجربه مشتری، تجربه کلی را دربرمی‌گیرد که شامل جست‌وجو، خرید، مصرف و مراحل تجربه پس از خرید است و ممکن است شامل چندین کانال خرید شود (Meyer & Schwager, 2007). رویکرد مبتنی بر تجربه بر این بنیان بنا نهاده شده است که مشتری با تجربه مصرف زندگی می‌کند و

این تجربه توسط محصول، خدمات، رخدادها و توالی انواع تعاملات بین مشتری و سازمان در تک تک نقاط تماس قبل از خرید، زمان خرید و پس از خرید شکل می‌گیرد (Jain, et al., 2017). جنتایل و همکاران (۲۰۰۷)، تجربه مشتری را این طور تعریف کرده‌اند: «تجربه مشتری از مجموعه‌ای از تعاملات بین مشتری و محصول، یک شرکت و یا بخشی از سازمان آن ریشه می‌گیرد و واکنشی را برمی‌انگیزد (Gentile, et al., 2007). شاو و ایونز (۲۰۰۲)، تجربه مشتری را «آمیزه‌ای از عملکرد فیزیکی سازمان، حواس تحریک‌شده و احساسات برانگیخته‌شده می‌دانند که هر یک به صورت شهودی در تمامی لحظات تماس در مقایسه با انتظارات مشتری اندازه‌گیری شده‌اند» (Sahw & Ivens, 2002).

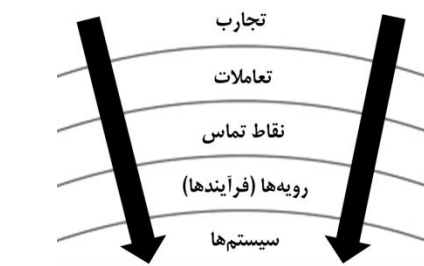
در حین تجربه توسط یک مشتری، وی به صورت ضمنی در حال اندازه‌گیری تجربه خود و مقایسه آن با انتظاراتش است. این موضوع به خلق «لحظات سرنوشت‌ساز»^۱ می‌انجامد که در هر تماس مشتری با سازمان ایجاد می‌شود (Jonston & Kong, 2011). این مطالعات باعث تغییر جهت‌هایی در رویکردهای نظری و عملی بازاریابی شده است (Jain, et al., 2017). ارزش در ایجاد شرایطی است که مشتری در تمامی لحظات رابطه با شرکت، رابطه‌ای عالی یا حتی فراتر از انتظارات خود را تجربه کند (LaSalle & Britton, 2003) یا بر اساس دیدگاه پاراهلند و راماسوامی (۲۰۰۴)، تجربه بی‌همتای مشتری با شرکت خلق کند. تجربه‌های خدمت و ویژگی دیگری به نام «هم‌آفرینی» دارند که در مبنای نظری بسیار مورد توجه قرار گرفته است (Carù & Cova, 2015)؛ بدین معنا که مشتری همراه با سازمان در خلق تجربه نقش دارد (Jain, et al., 2015; Carù & Cova, 2015). لاسال و بریتون (۲۰۰۳)، نیز بر نقش هم‌آفرینی در خلق تجربه به-یادماندنی تأکید داشته‌اند (Hwang & Seo, 2016; Carù & Cova, 2015).

عموم محورهای موردبررسی در تحلیل‌های موجود شامل این موارد است: ۱. اهمیت تجربه مشتری و روندها (Palmer, 2010; Meyer & Schwager, 2007)؛ ۲. ارتباط برند و تجربه مشتری (Palmer, 2010; Karakaya & Barnes, 2010)؛ ۳. فرآیند شکل‌گیری تجربه مشتری (Gopalani & Shick, 2011)؛ ۴. اهمیت کارکنان در شکل‌گیری تجربه عالی برای مشتری (Mascarenhas, et al., 2006)؛ ۵. ابعاد شکل‌دهنده‌ی سازه تجربه مشتری (Palmer, 2010)؛ ۶. اندازه‌گیری تجربه (Palmer, 2010) و ۷. نقش خدمات مشتریان در تجربه مشتری (Gopalani & Shick, 2011).

فرآیند و نقطه تماس. دو مفهوم «فرآیند» و «نقاط تماس» در مدل‌های تجربه‌ی مشتری بسیار دیده می‌شوند. منظور از فرآیند، جریان‌های کاری تعریف‌شده برای ارتباط با مشتری است. نقطه تماس هرگونه رویداد کلامی و غیرکلامی است که مشتری آن را ادراک می‌کند و به صورت خودآگاه

1. Moments of Truth.

به یک سازمان یا برند مرتبط می‌داند (Ieva & Ziliani, 2018)؛ همچنین جریان‌های کاری پس پرده برای آماده‌سازی محصولات، خدمات و ارتباطات با مشتری که از دید مشتری پنهان است نیز نیازمند طراحی هستند (نقاط اثر).



شکل ۱. توالی صحیح عناصر سازمانی تجربه‌ی مشتری در رویکرد بیرون به داخل (مرهولتز، ۲۰۰۹)

سفر مشتری. دو مفهوم بالا ارتباط ذاتی با هم دارند و نتیجه این ارتباط، مفهوم دیگری به نام «سفر مشتری» است. در تعریف سفر مشتری، دیدگاه‌های نظری متعددی مطرح شده است. در حوزه طراحی، سفر مشتری به‌عنوان یک لنز برای درک خدمات از منظر مشتری تعریف شده است. در بخش خدمات، این سفر، مسیری برای تقویت تجربه مشتری در کل فرآیند خلق خدمت در نظر گرفته شده و از منظر کلان بازاریابی به‌عنوان فرآیند تصمیم‌گیری مشتری مطرح شده است (Følstad & Kvale, 2018). سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد تجربه عالی مشتری هستند، تعاملات، نقاط تماس، رویه‌ها و سیستم‌ها را برای پشتیبانی از این سفر، مدیریت می‌کنند. در واقع مسیر باید از «بیرون به داخل» باشد تا بتوان تجربه‌ای مشتری‌محور را ایجاد کرد (Merholz, 2009).

دسته‌ای از مطالعات که نگاه فرآیندی داشتند، به شناسایی و توصیف قدم‌های مدیریت فرآیند تجربه مشتری پرداخته‌اند. هنری و گرین‌هالز (۲۰۰۶)، مراحل کلیدی مدیریت جامع تجربه مشتری و کاربر را معرفی کردند (Jain, et al., 2017). تجربه مشتری پدیده‌ای پویا است که در طول فازهای مختلف سفر مشتری، مانند جست‌وجو، خرید، مصرف و مواجهات پس‌ازفروش شکل می‌گیرد و عموماً شامل کانال‌ها و نقاط تماس متعدد است (McCull-Kennedy, et al., 2015). ورهوف و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌دارند که تجربه مشتری جامع مشتمل بر فازهای متعددی از جست‌وجوی اطلاعات تا فعالیت‌های پس‌ازخرید است که می‌توانند در سه بُعد اندازه‌گیری شوند: اجتماعی، فیزیکی و احساسی (Hwang & Seo, 2016). از سوی دیگر بسیاری از مطالعاتی که بر نتایج و پیامد تجربه تمرکز دارند، به تأثیر تجربه بر انواع متغیرهای بازاریابی یا پاسخ روان‌شناختی پرداخته‌اند. مطابق مطالعه هالبروک و هرشمن (۱۹۸۲)، مشتری تجربه خود را به شکل تفریح، آسودگی، لذت حواس، رویاپردازی، لذت زیبایی‌شناختی و پاسخ‌های احساسی بیان می‌کند. در پژوهش دیگری تعامل با ترتیبات فیزیکی را منجر به پاسخ‌های درونی فردی (شناختی، احساسی و روان‌شناختی) دانسته‌اند

(Jain, et al., 2017). تجربه مشتری در سطوح احساسی، فیزیکی، فکری یا حتی روحی ایجاد می‌شود (Pine & Gilmore, 1999; Verhoef, et al., 2009). ورهوف و همکاران (۲۰۰۹)، معتقدند شکل‌گیری تجربه از ترکیب نقاط تماس مستقل در طول کل فرآیند است که به پاسخ‌های شناختی، احساسی، اجتماعی و فیزیکی منجر می‌شود. تجربه می‌تواند مطلوب و غیرمطلوب باشد که به پاسخ‌های مثبت یا منفی مشتری در قالب سنج‌های رضایت، ارزش، کیفیت، تصویر، قصد خرید، حمایت، وفاداری و توصیه منجر می‌شود (Jain, et al., 2017). هامبورگ و همکاران (۲۰۱۷)، تجربه را شکل‌گیری پاسخ‌های فیزیکی، احساسی، شناختی، رابطه‌ای و رفتاری به یک شرکت یا برند با تجربه مسیر سفر در نقاط تماس در موقعیت‌های قبل، حین و پس از خرید معرفی می‌کنند (Ieva & Ziliani, 2018). در جایی دیگر، تجربه‌های لذت‌بخش توسط ۵ عنصر راهبردی و تغییر در «راهبردهای بازاریابی» ایجاد می‌شود شامل تجربه‌های شناختی، فیزیکی، حسی، احساسی و رابطه‌ای است (Thomas, 2017). متغیرهای متعدد بازاریابی به‌عنوان پیامد تجربه مشتری، مانند احساسی، رفتاری، مرتبط با برند و سایر پیامدها مطرح شده‌اند (Hwang & Seo, 2016). برخی مطالعات نیز بر نیاز به توسعه سنج‌های قدرتمند مختص این مفهوم تأکید داشته‌اند. برخی مدل‌های اندازه‌گیری عبارت‌اند از: مقیاس ارزش تجربه، مقیاس تجربه برند، مقیاس کیفیت تجربه، شاخص تجربه مشتری، مقیاس کیفیت تجربه خدمت و مقیاس تجربه مشتری خرده‌فروشی (Bagdare & Jain, 2013; Jain, et al., 2017). بسیاری از مطالعات نیز به مدل یا مبانی تجربه مشتری در صنعتی خاص (خرده‌فروشی، بانکداری یا گردشگری) پرداخته‌اند و از ارائه مدلی جامع و تعمیم‌پذیر غفلت شده است. نگاه کل‌نگر و جامع از تجربه مشتری بر ماهیت چند بعدی آن تأکید دارد که در طول مراحل مختلف شکل می‌گیرد. تجربه مشتری جامع مفهومی کلان است که پیوستاری از تجربه‌ها را نشان می‌دهد و تجربه را بخشی از زندگی روزمره افراد و نه تنها یک رخداد منفرد می‌داند (Hwang & Seo, 2016; Mascarenhas, et al., 2006). در مطالعه‌ای جامع، انواع مدل‌های فرآیندی و غیرفرآیندی و اندازه‌گیری تجربه موجود در مبانی نظری بررسی شد که خلاصه نتایج در

نام مدل	پژوهشگر	هدف اصلی مدل	کاستی‌های پژوهش / پیشنهادهای بهبود
چرخه ایجاد بهبود در تجربه مشتری	شاو و ایونز، (۲۰۰۲)	مدیریت داخل سازمان و فرآیند تجربه	بی‌توجهی به ارزیابی جامع کل فرآیند و عدم ارزیابی کیفی
مدل SECE	گوپالانی و شیک، (۲۰۱۱)	فرآیند اجرایی و نتایج تجربه مشتری	بی‌توجهی به نیازهای داخل سازمان، ارزیابی صرفاً کمی، توجه صرف به نتایج مشتری
مدل DIRFT	گودمن، (۲۰۰۹)	اولین ارتباط با مشتری باید عالی باشد.	ارائه مدل غیرفرآیندی، بی‌توجهی به نتایج، نداشتن قابلیت اجرا
مدل TCE	ماسکارن‌هاس و همکاران،	فرآیند کلان ذهنی و اجرایی	تمرکز بر فرآیند و نه نتایج و ارزیابی، بسیار کلان

نام مدل	پژوهشگر	هدف اصلی مدل	کاستی‌های پژوهش / پیشنهادهای بهبود
	(۲۰۰۶)		
مدیریت تجربه مشتری مبتنی بر برند	اسمیت و ویلر، (۲۰۰۲)	فرآیند جامع مدیریت تجربه مشتری	عدم ارزیابی کمی، بی‌توجهی به نتایج مالی
مدل بلوغ تجربه مشتری	پیترسون و همکاران، (۲۰۱۴)	بلوغ تجربه مشتری به صورت کلان	ارائه مراحل بلوغ به جای فرآیند، عدم ارائه ابزار اندازه‌گیری
مدل خام تا غریزی	شاو، (۲۰۰۵)	معرفی ۴ سطح بلوغ	ارائه ویژگی‌های مراحل بلوغ به جای فرآیند
مدل حیطه‌های تجربه	پاین و گیلر، (۱۹۹۹)	ترکیبی از انواع مفاهیم تجربه مشتری	ارائه کوادرنانت انواع تجربه، عدم ارائه اقدامات لازم، فرآیند، شاخص یا مدل ارزیابی
مدل تولید مشترک تجربه	هانین و کامارانو، (۲۰۰۵)	توجه به بخش خدمت و نقش مشتری	بسیار کلان، عدم ارائه مراحل اجرا، شاخص ارزیابی (نه کیفی و نه کمی)
مدل اشتیاق مشتری	سهیلی و نور، ۲۰۱۷	عناصر اثرگذار بر تجربه و اشتیاق	تمرکز بر اشتیاق مشتری و نه نتایج مالی، عدم ارائه فرآیند
مدل پنج مرحله‌ای پیاده‌سازی تجربه	اشمیت، (۲۰۰۳)	فرآیند مدیریت راهبردی تجربه	عدم ارائه مدل و منطق ارزیابی، عدم ارائه جزئیات عناصر هر مرحله
مدل اندازه‌گیری کیفیت تجربه مشتری	بگدیر و جین، (۲۰۱۳)	اندازه‌گیری تجربه در خرده‌فروشی	مدل ساختاری با تمرکز بر پیشران‌های پاسخ روانی مشتری، عدم ارزیابی و قابلیت اجرا
مدل ساختاری اثر تجربه بر وفاداری برند	اسماعیل و همکاران، (۲۰۱۱)	تعیین متغیرهای اثرگذار بر تجربه	مدل ساختاری ساده بدون در نظر داشتن مراحل فرآیندی، عدم ارائه مدل ارزیابی

، ارائه شده است.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که نگاه بخش‌نگرانه به مفهوم تجربه مشتری در مبانی نظری حاکم است، بدین معنا که ۱. به بخشی از ساخت‌های تجربه‌سازی پرداخته شده و ۲. توجه به صنعتی خاص شده است. آدریان پالم (۲۰۱۰)، اشاره می‌کند که وفاق مناسبی در خصوص تجربه مشتری وجود ندارد و در واقع پژوهش‌های خوبی در این زمینه صورت نگرفته است. ایجاد تجربه عالی در سفر مشتری نیازمند دو تغییر است: ۱. تغییر سازمان و فرآیندهایی که سفر متعالی را ایجاد می‌کنند و ۲. تدوین شاخص‌ها و پاداش‌هایی برای پشتیبانی از این سفرها و نه فقط نقاط تماس (Rawson, et al., 2013). با توجه به هدف پژوهش، پژوهشگر به دنبال پوشش شکاف مطرح‌شده و رفع هم‌زمان دو تغییر یادشده و پاسخ به این سؤال است که «مدل تعالی تجربه مشتری چگونه است؟»

نام مدل	پژوهشگر	هدف اصلی مدل	کاستی‌های پژوهش / پیشنهادهای بهبود
چرخه ایجاد بهبود در تجربه مشتری	شاو و ایونز، (۲۰۰۲)	مدیریت داخل سازمان و فرآیند تجربه	بی‌توجهی به ارزیابی جامع کل فرآیند و عدم ارزیابی کیفی
مدل SECE	گوپالانی و شیک، (۲۰۱۱)	فرآیند اجرایی و نتایج تجربه مشتری	بی‌توجهی به نیازهای داخل سازمان، ارزیابی صرفاً کمی، توجه صرف به نتایج مشتری
مدل DIRFT	گودمن، (۲۰۰۹)	اولین ارتباط با مشتری باید عالی باشد.	ارائه مدل غیرفرآیندی، بی‌توجهی به نتایج، نداشتن قابلیت اجرا
مدل TCE	ماسکارن‌هاس و همکاران، (۲۰۰۶)	فرآیند کلان ذهنی و اجرایی	تمرکز بر فرآیند و نه نتایج و ارزیابی، بسیار کلان
مدیریت تجربه مشتری مبتنی بر برند	اسمیت و ویلر، (۲۰۰۲)	فرآیند جامع مدیریت تجربه مشتری	عدم ارزیابی کمی، بی‌توجهی به نتایج مالی
مدل بلوغ تجربه مشتری	پیترسون و همکاران، (۲۰۱۴)	بلوغ تجربه مشتری به صورت کلان	ارائه مراحل بلوغ به جای فرآیند، عدم ارائه ابزار اندازه‌گیری
مدل خام تا غریزی	شاو، (۲۰۰۵)	معرفی ۴ سطح بلوغ	ارائه ویژگی‌های مراحل بلوغ به جای فرآیند
مدل حیطه‌های تجربه	پاین و گیل‌مور، (۱۹۹۹)	ترکیبی از انواع مفاهیم تجربه مشتری	ارائه کوادرنانت انواع تجربه، عدم ارائه اقدامات لازم، فرآیند، شاخص یا مدل ارزیابی
مدل تولید مشترک تجربه	هانین و کامارانو، (۲۰۰۵)	توجه به بخش خدمت و نقش مشتری	بسیار کلان، عدم ارائه مراحل اجرا، شاخص ارزیابی (نه کیفی و نه کمی)
مدل اشتیاق مشتری	سهیلی و نور، ۲۰۱۷	عناصر اثرگذار بر تجربه و اشتیاق	تمرکز بر اشتیاق مشتری و نه نتایج مالی، عدم ارائه فرآیند
مدل پنج مرحله‌ای پیاده‌سازی تجربه	اشمیت، (۲۰۰۳)	فرآیند مدیریت راهبردی تجربه	عدم ارائه مدل و منطق ارزیابی، عدم ارائه جزئیات عناصر هر مرحله
مدل اندازه‌گیری کیفیت تجربه مشتری	بگدیر و جین، (۲۰۱۳)	اندازه‌گیری تجربه در خرده‌فروشی	مدل ساختاری با تمرکز بر پیشران‌های پاسخ روانی مشتری، عدم ارزیابی و قابلیت اجرا
مدل ساختاری اثر تجربه بر وفاداری برند	اسماعیل و همکاران، (۲۰۱۱)	تعیین متغیرهای اثرگذار بر تجربه	مدل ساختاری ساده بدون در نظر داشتن مراحل فرآیندی، عدم ارائه مدل ارزیابی

۳. روش‌شناسی

روش پژوهش. این پژوهش از منظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی است؛ چراکه پژوهشگر به دنبال چگونگی بودن موضوع است. مدل‌ها و مطالعات اولیه با توجه به پراکندگی زیاد، فاقد انسجام به نظر می‌رسد و مطالعات از زوایای مختلف به مفهوم و اجزای تجربه مشتری می‌پردازند.

تعیین سازه‌ها نیازمند شناخت جامع و عمیقی از پدیده مورد مطالعه است. برای فائق آمدن بر پیچیدگی‌ها و بعضاً تضادهای مفهومی که ممکن است در مطالعات دیده شود، تحلیل مضمون به-عنوان یک روش کیفی مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی و راهبردی برای تقلیل و تحلیل داده‌ها است که با آن داده‌های کیفی و پراکنده موجود در جامعه طبقه‌بندی، تلخیص و بازسازی می‌شود. تحلیل مضمونی، مهارتی برای یافتن الگو، کاستن از حجم انبوه داده‌ها و مدیریت بر آن‌ها بدون ازدست‌دادن زمینه است (Mills, et al., 2010). در این روش، گونه‌شناسی در قالب فرآیندی ذهنی و خلاقانه برای توصیف پدیده‌های پیچیده به کار می‌رود. به علت حجم زیاد داده‌های کیفی در جامعه مورد بررسی و پراکندگی آن و با هدف تلخیص و یافتن الگوها از این روش استفاده شد. این تحلیل در سه مرحله صورت گرفت که در بخش بعدی آورده شده است.

جامعه و روش نمونه‌برداری. برای فهم بهتر، مطالعات در ۴ دسته مبانی نظری و سازه‌های تجربه، فرایند ایجاد تجربه، نتایج/ دستاوردها و اندازه‌گیری تجربه و ارزیابی (کمی و کیفی) تقسیم‌بندی شدند. بر همین اساس جامعه مورد بررسی شامل تمامی کتاب‌های مرتبط با موضوع تجربه مشتری از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۷ و مقاله‌های منتخب با محور ۴ دسته بالا از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۸ بوده است. در مرحله نخست با مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، شناخت جامعی از مقوله‌ها و موضوعات مرتبط با موضوع پژوهش حاصل شد. بر اساس کلیدواژه «تجربه مشتری»، جست‌وجو در پایگاه‌های داده صورت گرفت. از فهرست جامع شامل بیش از ۸۵ مقاله و ۵۷ کتاب، با مطالعه بخش چکیده و نتایج در مقاله‌ها و خلاصه فصول کتاب‌ها، مطالعه دقیق این منابع و با توجه به هدف و سؤال‌های پژوهش و کلیدواژه‌های مرتبط با ۴ دسته بالا، از ۳۰ کتاب و ۴۸ مقاله مرتبط بهره‌برداری شد؛ بنابراین ابتدا از روش نمونه‌برداری غیراحتمالی «کل مجموعه» و سپس از روش «متوالی/ نظری» تا رسیدن به اشیاع نظری استفاده شد. این اشیاع فرآیندی ذهنی است تا جایی که اطلاعات جدید باعث تغییر در طبقات پژوهش نمی‌شود و تصویری واضح از طبقات موجود در پژوهش به دست می‌آید (Hardy & Bryman, 2009).

فرآیند طی شده پژوهش برای تحلیل و دستیابی به مدل پیشنهادی به صورت زیر است:

مرحله اول گردآوری متون و جملات کلیدی و مدل‌های تجربه. با جست‌وجو و مطالعه منابع کتابخانه‌ای بر اساس کلیدواژه‌ها و دامنه پژوهش، یک فایل متنی بالغ بر ۲۱۰ صفحه استخراج شد. کتاب‌ها و مقاله‌ها دسته‌بندی شدند و مدل‌ها در جدول‌های توصیفی جای گرفتند. مهم‌ترین مدل‌های بررسی شده در

نام مدل	پژوهشگر	هدف اصلی مدل	کاستی‌های پژوهش/ پیشنهادها بهبود
---------	---------	--------------	-------------------------------------

نام مدل	پژوهشگر	هدف اصلی مدل	کاستی‌های پژوهش / پیشنهادهای بهبود
چرخه ایجاد بهبود در تجربه مشتری	شاو و ایونز، (۲۰۰۲)	مدیریت داخل سازمان و فرآیند تجربه	بی‌توجهی به ارزیابی جامع کل فرآیند و عدم ارزیابی کیفی
مدل SECE	گوپالانی و شیک، (۲۰۱۱)	فرآیند اجرایی و نتایج تجربه مشتری	بی‌توجهی به نیازهای داخل سازمان، ارزیابی صرفاً کمی، توجه صرف به نتایج مشتری
مدل DIRFT	گودمن، (۲۰۰۹)	اولین ارتباط با مشتری باید عالی باشد.	ارائه مدل غیرفرآیندی، بی‌توجهی به نتایج، نداشتن قابلیت اجرا
مدل TCE	ماسکارن‌هاس و همکاران، (۲۰۰۶)	فرآیند کلان ذهنی و اجرایی	تمرکز بر فرآیند و نه نتایج و ارزیابی، بسیار کلان
مدیریت تجربه مشتری مبتنی بر برند	اسمیت و ویلر، (۲۰۰۲)	فرآیند جامع مدیریت تجربه مشتری	عدم ارزیابی کمی، بی‌توجهی به نتایج مالی
مدل بلوغ تجربه مشتری	پیترسون و همکاران، (۲۰۱۴)	بلوغ تجربه مشتری به صورت کلان	ارائه مراحل بلوغ به جای فرآیند، عدم ارائه ابزار اندازه‌گیری
مدل خام تا غریزی	شاو، (۲۰۰۵)	معرفی ۴ سطح بلوغ	ارائه ویژگی‌های مراحل بلوغ به جای فرآیند
مدل حیطه‌های تجربه	پاین و گیل‌مور، (۱۹۹۹)	ترکیبی از انواع مفاهیم تجربه مشتری	ارائه کوادرنانت انواع تجربه، عدم ارائه اقدامات لازم، فرآیند، شاخص یا مدل ارزیابی
مدل تولید مشترک تجربه	هانین و کامارانو، (۲۰۰۵)	توجه به بخش خدمت و نقش مشتری	بسیار کلان، عدم ارائه مراحل اجرا، شاخص ارزیابی (نه کیفی و نه کمی)
مدل اشتیاق مشتری	سهیلی و نور، ۲۰۱۷	عناصر اثرگذار بر تجربه و اشتیاق	تمرکز بر اشتیاق مشتری و نه نتایج مالی، عدم ارائه فرآیند
مدل پنج مرحله‌ای پیاده‌سازی تجربه	اشمیت، (۲۰۰۳)	فرآیند مدیریت راهبردی تجربه	عدم ارائه مدل و منطق ارزیابی، عدم ارائه جزئیات عناصر هر مرحله
مدل اندازه‌گیری کیفیت تجربه مشتری	بگدیر و جین، (۲۰۱۳)	اندازه‌گیری تجربه در خرده‌فروشی	مدل ساختاری با تمرکز بر پیشران‌های پاسخ روانی مشتری، عدم ارزیابی و قابلیت اجرا
مدل ساختاری اثر تجربه بر وفاداری برند	اسماعیل و همکاران، (۲۰۱۱)	تعیین متغیرهای اثرگذار بر تجربه	مدل ساختاری ساده بدون در نظر داشتن مراحل فرآیندی، عدم ارائه مدل ارزیابی

، قابل مشاهده است.

مرحله دوم تجزیه و تحلیل و گونه‌شناسی. با کمک تحلیل مضمون، کدگذاری توصیفی متن و عناصر مدل‌ها، کدگذاری تفسیری و تعیین مضامین محوری (ویژگی‌های تکراری و متمایز) و مضامین فراگیر صورت گرفت.

مرحله سوم تدوین مدل مفهومی. مدل‌سازی مبتنی بر گونه ایده‌آل و همچنین دو مدل استاندارد ارزیابی کمی (کارت امتیازی متوازن) و کیفی (منطق رادار) انجام شد. با تلفیق مضامین محوری و فراگیر در دو سطح، یک مدل دوسطحی طراحی شد که در بخش نتایج به آن اشاره شده است. مضامین فراگیر در سطح یک و مضامین محوری در سطح دوم مدل به کار گرفته شدند. مضامین فراگیر شناسایی شده با تجزیه و تحلیل و گونه‌شناسی مدل‌ها نیز کاملاً سازگاری دارد.

روایی و پایایی. نگاه‌های مختلفی به روایی و پایایی پژوهش‌های کیفی وجود دارد. برخی معتقدند که به علت تفاوت فرضیه‌های شناخت‌شناسی و هستی‌شناسی پارادایم‌های کیفی و کمی، مفهوم روایی در پژوهش‌های کیفی باید کنار گذاشته شود (Khosravi, 2008)؛ اما در این پژوهش تلاش شده است تا از استراتژی‌های شناخته‌شده برای ارتقای روایی بهره گرفته شود. «مطالعه میدانی گسترده» با انتخاب مطالعات و پژوهشگران شناخته‌شده حوزه تجربه مشتری، «تکثرگرایی داده» با انتخاب حجم معتاب‌هی از کتاب‌ها و مقاله‌ها و «تکثرگرایی نظری» با بهره‌گیری از مدل‌ها و نظریه‌های متعدد در تدوین مدل از جمله استراتژی‌های به کار گرفته شدند. در خصوص پایایی روش تحقیق کیفی، استنباکا (۲۰۰۱)، اشاره می‌کند که پایایی یک موضوع نامرتب در پژوهش کیفی است و از مطلوبیت پژوهش می‌کاهد؛ از سوی دیگر لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)، اشاره کرده‌اند که اثبات روایی برای تأیید پایایی در پژوهش کیفی کفایت می‌کند (Khosravi, 2008). با همه این تفاسیر به منظور بررسی کمی پایایی پژوهش از روش هولستی (۱۹۶۹) استفاده شد. در این روش درصد توافق طی دو مرحله کدگذاری اندازه‌گیری می‌شود.

$$PAO = 2M / (n_1 + n_2) : PAO = 2 * 273 / (314 + 361) = 81\%$$

PAO معرف «درصد توافق» یا همان ضریب پایایی، M تعداد توافق طی دو مرحله مستقل کدگذاری، n_1 تعداد کدهای مرحله اول و n_2 تعداد کدهای مرحله دوم است. بازه ضریب پایایی بین صفر تا یک متغیر است. مقدار مطلوب این ضریب، ۷۰ درصد است که در این پژوهش معادل ۸۱ درصد در دو کدگذاری مستقل محاسبه شده است.

۴. تحلیل داده و یافته‌ها

با تفکیک ۳۱۴ عبارت کلیدی / عنصر مدل با توجه به هدف پژوهش و تکرار عبارات، ۳۱۴ مضمون پایه شناسایی شد. با تجمیع مفاهیم آشکار و مستتر مشترک، مضامین محوری و سپس با همین رویکرد، پنج مضمون فراگیر شامل آماده‌سازی سازمان، تجربه‌سازی برای مشتری، نتایج و دستاوردها، یادگیری - نوآوری و ارزیابی (کمی و کیفی) تعیین شدند (جدول ۱). مضامین فراگیر معرف گونه‌های یافت‌شده در مضامین محوری است.

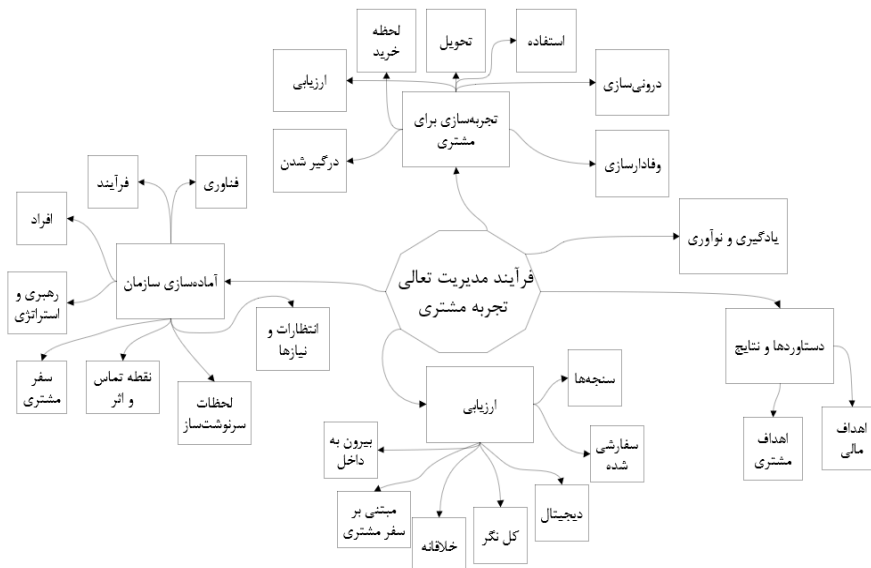
جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری و مضامین شناسایی‌شده

مضمون فراگیر	مضمون محوری	نمونه مضمون پایه
آماده‌سازی سازمان	نقاط تماس	مشتری در تمامی لحظات رابطه با شرکت، رابطه‌ای عالی یا حتی فراتر از انتظارات خود را تجربه کند.
نتایج و دستاوردها	شاخص‌ها و اندازه‌گیری تجربه	پژوهشگران بر اندازه‌گیری رضایت مشتریان و کیفیت خدمات تمرکز کرده‌اند.
آماده‌سازی سازمان	شناسایی انتظارات مشتری	عملی کردن خواسته‌های مشتریان از طریق اقدامات نمادین
نوآوری	نوآوری در طراحی و اجرا	معرفی دامنه وسیعی از نمادها و راه‌های خلاق
آماده‌سازی سازمان	نیازها و انتظارات مشتری	ایجاد ارائه‌های ترغیب‌کننده
نتایج و دستاوردها	شاخص‌ها و اندازه‌گیری تجربه	تلاش بیشتر مشتری
آماده‌سازی سازمان	فناوری، فرآیند و افراد	باید توانمندسازها شامل فناوری، فرآیند و آموزش برای توانمند کردن کارکنان برای ایجاد تجربه خوب برای مشتری را مدنظر داشت.

در فرآیند کدگذاری باز، عقاید، ایده‌ها و معانی متعددی از تجربه مشتری و عناصر و ساخت‌های مرتبط با آن مشاهده شد که این موضوع ناشی از ماهیت چندبعدی تجربه است. تلاش شد برای حفظ انسجام، هدف پژوهش و ویژگی «تکرار» برای کدگذاری مدنظر باشد؛ اما برای اطمینان از پوشش کامل محتوایی متن، مفاهیم استخراج‌شده در مضامین محوری، مجدداً در متن جست‌وجو و کدگذاری جدید انجام شد. برای مثال با کدگذاری عناصر مدل‌های به‌کار رفته در خصوص مفاهیم «تجربه»، «رضایت»، «نگرش به برند» و «وفاداری» مشاهده شد که عناصر مشابه به‌کار رفته‌اند؛ بنابراین به مدل‌های این مفاهیم نیز در کدگذاری توجه شد. به‌عنوان نمونه دیگر، انواع مفاهیم مرتبط با «ارزیابی» یا «تحول» در متن کدگذاری‌شده مشاهده شد؛ بنابراین متن مجدد بر اساس جست‌وجوی مفاهیم مرتبط با این موضوعات کدگذاری شد که به افزودن «استراتژی و رهبری» و «ارزیابی (با تکمیل بر اساس منطق ارزیابی رادار)» به مضامین منجر شد.

بر اساس مراحل ذکرشده در بخش قبل و به‌منظور تحلیل داده‌ها، شبکه مضامین و گونه‌شناسی مدل‌های بررسی‌شده صورت گرفت.

شبکه مضامین. یکی از ابزارهای قدرتمندی که در تحلیل مضمون به‌کار می‌رود، شبکه مضامین است. این شبکه با نشان‌دادن سلسله‌مراتب و ارتباطات بین مضامین، درک موضوع و روابط متغیرها را تسهیل می‌کند و هدف از آن کشف معنای ایده است. شبکه مضامین بر اساس مضامین محوری و فراگیر طراحی شد (شکل ۲). شبکه مضامین عملاً ارتباط بین عناصر مدل را نشان می‌دهد و به‌صورت مؤثری برای طراحی مدل نهایی مورد استفاده قرار گرفته است.



شکل ۲. شبکه مضامین برای تدوین مدل تجربه مشتری متعالی

گونه‌شناسی مدل‌ها. مدل‌های بررسی‌شده و مضامین پایه‌ای نشان از نبود انسجام و اتفاق نظر روی مدلی جامع است؛ بنابراین برای درک یکپارچه از مفهوم مدیریت تجربه و ساخت‌های آن لازم بود تا گونه‌شناسی مناسبی از مفاهیم مطرح‌شده انجام شود. تعیین این ساخت‌ها نیز نیازمند شناختی عمیق و دقیق از پدیده مورد مطالعه است که این موضوع، رویکرد پژوهشگر در تمامی مراحل مطالعه و شناخت بوده است. برای ورود به مرحله تدوین مدل مفهومی با ترکیب ۵ مضمون فراگیر، ۳۱ گونه مدل (مدل‌های تک‌بعدی تا مدل ۵ بعدی ایده‌آل) ایجاد و دسته‌بندی شدند؛ سپس با تطبیق مدل‌های بررسی‌شده با این گونه‌ها، عناصر اصلی مدل مفهومی بر اساس گونه ایده‌آل (تمامی ۵ مضمون فراگیر) شناسایی و در مرحله بعد مورد استفاده قرار گرفت.

جزئیات نحوه احصای مدل. مدل در ۳ سطح پیشنهاد شده است: سطح کلان، سطح اول و سطح دوم.

سطح کلان. برای مفهوم‌سازی مناسب، چهار مضمون فراگیر در سطح کلان طراحی و اجرا و یک مضمون فراگیر در سطح کلان ارزیابی در عرض هم (و نه در طول) گروه‌بندی شدند. علت این نوع طبقه‌بندی، ماهیت منطق رادار و مدل کارت امتیازی متوازن به ارزیابی کل فرآیند و نه صرفاً نتایج است.

سطح اول. متغیرهای سطح اول مدل شامل مضامین فراگیر پنج‌گانه بر اساس گونه ایده‌آل است که در شبکه مضامین نیز مشاهده می‌شود. با بررسی مفهومی مضامین فراگیر و گونه‌های شناسایی‌شده،

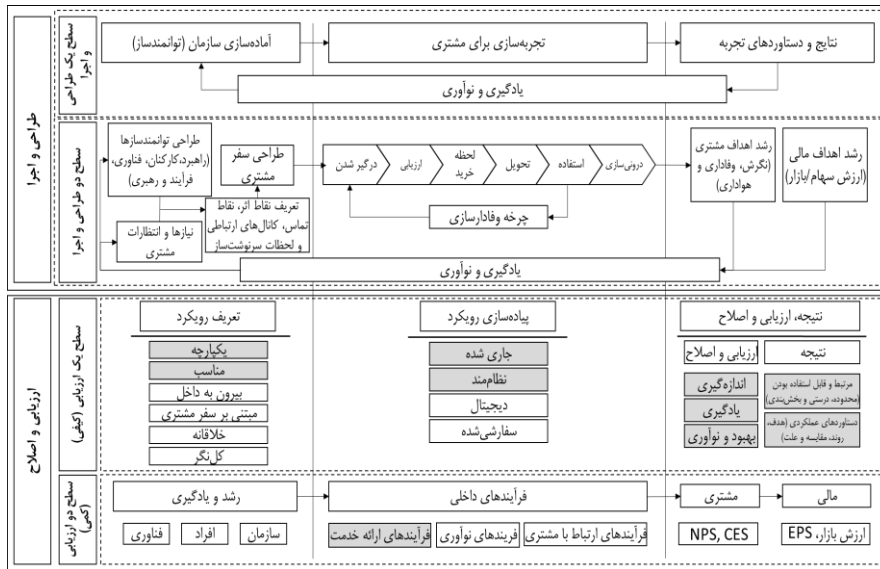
مشاهده می‌شود که نگاه فرآیندی در ماهیت ساخت‌ها حاکم است (جدول ۲)؛ بنابراین بر اساس تحلیل گونه‌ها، فرآیندی بودن مدل در توالی مفهومی مضامین فراگیر در مدل مدنظر قرار گرفته است.

سطح دوم زیرعناصر سطح اول. عناصر این بخش از مدل از مضامین محوری احصا شده است. برای مثال، مضمون محوری «شناسایی نیازها و انتظارات مشتری» ذیل مضمون فراگیر «آماده‌سازی سازمان» در نظر گرفته شد. برای طراحی مدل در سه سطح، نکات کلیدی زیر مدنظر قرار گرفت: توالی و ارتباط بین مضامین (متغیرها) از مبانی نظری و مدل‌های بررسی شده استخراج شده است. در ضمن تحلیل منطقی و مفهومی عناصر نیز این توالی را به دست می‌دهد. با توجه به اینکه مدل تعالی تجربه مشتری مدنظر پژوهشگر است و همچنین «ارزیابی کیفی و کمی» در مضامین پایه‌ای مورد تأکید و تکرار بودند، از منطبق رادار (برای ارزیابی کیفی عملکرد در مدل EFQM به کار می‌رود) و مدل کارت امتیازی متوازن (یکی از کارکردهای آن، ارزیابی کمی عملکرد سازمان به صورت متوازن است) به عنوان چارچوبی برای تعمیق بخش ارزیابی مدل فرآیندی پژوهش بهره گرفته شد. بدین معنا که مضامین محوری شناسایی شده که مفهوم کمی دارند در بخش «ارزیابی کمی» و مضامین محوری که مفهوم کیفی دارند در بخش «ارزیابی کیفی» مدل، در زیربخش مربوطه از مدل استاندارد جانمایی شدند؛ همچنین از عناصر و فرمت استاندارد منطبق RADAR و کارت امتیازی متوازن برای تکمیل مضامین محوری مرتبط با ارزیابی استفاده شد. بدین ترتیب سفارشی‌سازی منطبق رادار و کارت امتیازی تجربه مشتری بر اساس مطالعات زمینه‌ای صورت گرفت که در بخش بعدی به آن اشاره خواهد شد. این بخش را نیز می‌توان به عنوان دستاورد نظری این پژوهش به شمار آورد.

جدول ۲. مضامین فراگیر تشکیل‌دهنده سطح اول مدل

مضمون فراگیر	تکرار	مضمون فراگیر	تکرار
آماده‌سازی سازمان	۳۹	ارزیابی	۲۰
ایجاد تجربه برای مشتری	۵۵	نتایج و دستاوردهای تجربه	۶۸
یادگیری و نوآوری	۱۷	-	-

بر اساس مطالب پیش گفته، مدل پیشنهادی در شکل ۳، ارائه شده است.



شکل ۳. مدل نهایی تعالی تجربه مشتری - پیشنهادی پژوهشگر (مدل CEEM)

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در خصوص مدل پیشنهادی CEEM، تحلیل‌ها و نتایج خلاصه زیر به عنوان نکات برجسته باید مورد توجه قرار گیرد:

- ۱- مضامین فراگیر شناسایی شده در سطح یک مدل با توجه به مطالعات انجام شده و به پیشنهاد پژوهشگر به دو گروه کلان «طراحی و اجرا» و «ارزیابی و اصلاح» دسته‌بندی شدند؛
- ۲- مضمون «ارزیابی و اصلاح»، موازی با ۴ مضمون فراگیر دیگر قرار گرفته است؛
- ۳- ارتباط و توالی متغیرها بر اساس تحلیل مدل‌ها، گونه‌شناسی و شبکه مضامین تعیین شده است؛
- ۴- منطق کلی ارتباط بین متغیرها، چرخه آشنای PDCA و همسو با منطق رادار است؛
- ۵- طراحی سفر مشتری به‌عنوان خروجی مرحله آماده‌سازی سازمان پیشنهاد شده است؛
- ۶- یکی از مشکلات سازمان‌ها توجه صرف به ارزیابی کمی است، آن هم صرفاً از منظر نتایج. پژوهشگر با توجه به هدف پژوهش، سعی کرده است، علاوه بر کمیت، به کیفیت چرخه مدیریت تجربه توجه کند. (جدول ۳)

جدول ۳. سطوح ارزیابی در مدل پیشنهادی پژوهشگر

نتایج	تجربه‌سازی	آماده‌سازی
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	ارزیابی کمی
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	ارزیابی کیفی

عناصر ارائه شده در بخش ارزیابی شامل ترکیب مضامین شناسایی شده در شبکه مضامین و مدل استاندارد EFQM و منطق رادار است. بخش‌های طوسی‌رنگ از این دو مدل اقتباس شده‌اند. بر اساس گونه‌شناسی انجام شده، مدل‌های بررسی شده عموماً به یک یا برخی از حوزه‌های مورد-بررسی پرداخته‌اند. مدل پیشنهادی علاوه بر اینکه بر اساس گونه‌ی ایده‌آل طراحی شده، مدلی فرآیندی است.

با توجه به مطالب پیش‌گفته، مهم‌ترین تفاوت و بهبودهای مدل پیشنهادی نسبت به مطالعات پیشین را می‌توان در این موارد خلاصه کرد: ۱. ارزیابی کیفی و کمی در کل چرخه فرآیند؛ ۲. فرآیند جامع مبتنی بر گونه ایده‌آل که حاصل ضرب مدل‌های تحلیل شده است؛ ۳. استفاده از مفاهیم تعالی سازمانی با هدف ایجاد یک روند بلوغ‌یابنده مستمر؛ ۴. سفارشی‌سازی منطق ارزیابی رادار، خاص تجربه مشتری؛ ۵. فراگیری مدل از منظر عدم‌وابستگی به صنعت خاص؛ ۶. تجمیع همه منابع لازم برای آماده‌سازی سازمان که این جامعیت در هیچ مدلی موجود نبوده است. پیشینه پژوهش و گونه‌شناسی مدل‌ها نشان داد که مدل‌ها عموماً نگاه بخشی به مفهوم تجربه داشته‌اند. در مدل ارائه‌شده در سه بخش شامل نیازهای نیازمند طراحی در داخل سازمان، فرآیند اجرا و ایجاد تجربه و نتایج و دستاوردهای موردانتظار پیش‌بینی شده است.

رفتارهای مصرف‌کننده قبل، حین و پس از خرید از یک محصول یا خدمت، عامل اساسی در پیش‌بینی و تداوم رفتار و نگرش او در مورد کالا یا خدماتی است که قصد خرید و استفاده از آن‌ها را دارد (Aghazadeh, et al., 2016). نگرش و رفتار شامل وفاداری و هواداری به‌عنوان نتایج مورد-انتظار تجربه عالی بیان شده‌اند؛ همچنین دو شاخص نمره خالص ترویج‌دهنده و میزان تلاش مشتری به‌عنوان سنج کلیدی، برداشت مشتری از کلیت تجربه را نشان می‌دهند. این شاخص‌ها تأثیر مستقیم بر نگهداشت مشتری دارند. وقتی مشتری ارتباط خود را با شرکت خاتمه می‌دهد، کل سودآوری بالقوهای که با آن مشتری می‌توانست ایجاد شود، از دست خواهد رفت (Jahanian, et al., 2017). با هدف دستیابی به نتایج ملموس مالی و بازگشت سرمایه تجربه مشتری، رشد ارزش سهامدار شامل EPS و ارزش بازار به‌عنوان نتایج مالی معرفی شدند.

یکی از روندهای موردتأکید اخیر، دیجیتالی کردن سفر مشتری با بهره‌گیری از انواع فناوری‌های روز است. طراحی بیرون به داخل که در مدل ذکرشده، همسو با همین مفهوم است. با توجه به ویژگی‌های رفتار مصرف‌نسل جدید (نسل Z)، دیجیتالی‌سازی جزء لاینفک سفر مشتری است. رویکرد جدید بازاریابی با عنوان نسل ۴ نیز که در آن آمیخته معروف بازاریابی (4P)، جای خود را به ۴ عنصر هم‌آفرینی محصول، قیمت‌گذاری سیال، فعال‌سازی اشتراکی و ارتباط داده است، نمایانگر همین مفهوم است (Kotler, et al., 2017).

در نقاط تماس مشتری با سازمان و سرتاسر سفر مشتری، لحظاتی به نام «لحظات سرنوشت‌ساز» وجود دارند. برای تک‌تک این لحظات کلیدی باید احساس مطلوب مشتری تعریف، احساس مشتری رصد و با تحلیل علی‌معلولی نقاط منفی، اقدامات بهبود جاری شود. طراحی این لحظات در مدل

پیشنهاد شده است.

بر اساس مفهیمی که در مدل‌های تعالی مانند مدل EFQM مطرح است، ابزاری برای ارزیابی کل چرخه، یادگیری از نتایج و نوآوری در رویکردها و روش‌های جاری‌سازی نیاز است. این منطق، رویکردی ساختاریافته برای پرسش با هدف بهبود عملکرد سازمان است که تضمین‌کننده برتری در فضای رقابت خواهد بود. در مدل‌هایی که مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت، تنها نتایج پاسخ‌بازاریابی (رضایت مشتری، وفاداری مشتری، تکرار خرید و توصیه) به‌عنوان سنجش عملکرد تجربه مشاهده شد. در مدل پیشنهادی پژوهش، منطق رادار به‌صورت سفارشی‌شده برای مفهوم تجربه مشتری و به‌عنوان یک ارزیابی کیفی در نظر گرفته شده است که در جدول ۴، مشاهده می‌شود. برای اطمینان از اثربخشی رویکردها و اینکه نتایج کمی موردپایش قرار می‌گیرند، از مدل کارت امتیازی متوازن استفاده شد. منظر رشد و یادگیری برای ارزیابی کمی بخش طراحی رویکردهای آماده‌سازی سازمان، منظر فرآیند برای ارزیابی کمی بخش عملیاتی تجربه‌سازی و منظر مشتری و مالی به‌عنوان ارزیابی کمی بخش نتایج و دستاوردهای تجربه پیشنهاد شده‌اند.

جدول ۴. تغییرات در ویژگی‌های منطق ارزیابی RADAR برای تجربه مشتری

ویژگی‌های جدید اضافه‌شده	ویژگی‌های برگرفته از مدل EFQM	اجزاء منطق ارزیابی RADAR
بیرون به داخل، مبتنی بر سفر مشتری، خلاقانه، کل‌نگر	یکپارچه، مناسب	ارزیابی رویکرد
دیجیتال، سفارشی‌سازی شده	جاری‌شده، سیستماتیک	ارزیابی جاری‌سازی
-	اندازه‌گیری، یادگیری و خلاقیت، بهبود و نوآوری	ارزیابی و اصلاح رویکرد
-	مرتبط و قابل‌استفاده‌بودن، دستاوردهای عملکردی	ارزیابی نتایج

سه عنصر فناوری، کارکنان و فرآیندها به‌عنوان عناصر کلیدی ایجاد تجربه عالی برای مشتری نیازمند طراحی، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری هستند. کارکنان، به‌ویژه آن‌هایی که در خط مقدم و نزدیک به مشتری هستند، اثر شگرفی بر درک و تجربه مشتری دارند. فناوری، ساده‌سازی، دیجیتالی‌کردن و سفارشی‌سازی را میسر می‌کند و فرآیندمحوری نیز به‌واسطه امکان برنامه‌ریزی و ارزیابی، مدیریت و بهبود را میسر می‌سازد. از سوی دیگر با توجه به نگاه تحول‌گرا به پارادایم تجربه مشتری و نیاز به فرهنگ‌سازی عمیق، بر اساس مطالعات، رهبری نقشی ضروری و پیشرانی کلیدی است که در مدل لحاظ شده است.

این پژوهش با تکیه بر مفهوم کیفیت فراگیر، منتج به ارائه مدل مفهومی جدید با عنوان «تعالی تجربه مشتری» شد که به‌اختصار CEEM نامیده می‌شود و قابلیت ایجاد یک روند خودتصحیح و

بلوغ‌یابنده تجربه را دارد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود. از جمله اینکه امکان دسترسی به اطلاعات سازمان‌های ایرانی برای بومی‌سازی مدل میسر نشد. در مدل به اجزای استراتژی تجربه و چگونگی یادگیری و نوآوری در سازمان نیز پرداخته نشده است.

پیشنهادهای زیر برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود:

۱. اعتبارسنجی مدل با نظر خبرگان مبتنی بر روش‌هایی مانند دلفی یا مدل‌سازی ساختاری تفسیری؛
۲. طراحی معیارها، زیرمعیارها و منطق امتیازدهی در ارزیابی کیفی (مشابه منطق رادار)؛
۳. طراحی مدلی برای تعیین سطح بلوغ تجربه مشتری سازمان‌ها و ویژگی‌های هر سطح.

منابع

1. Aghazadeh, E., Amini, H., & Jafari, E. (2016). Study on the role of brand personality in shaping brand equity; MCI case study. *Journal of management research in Iran*, 3(1), 1-20.
2. Bagdare, S., & Jain, R. (2013). Measuring retail customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(10), 790-804.
3. Carù, A., & Cova, B. (2015). Co-creating the collective service experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 276-294.
4. Coffman, J. & Stotz, D. (2007). *How some banks turn clients into advocates*. American Banker
5. Følstad, A. and Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196-227.
6. Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
7. Goodman, J.A. (2009). *Strategic customer service: managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize profits*. AMACOM, a division of American Management Association, New York.
8. Gopalani, A., & Shick, K. (2011). The service-enabled customer experience: a jump-start to competitive advantage. *Journal of business strategy*, 32(3), 4-12.
9. Gorgoglione, M., & Panniello, U. (2018). Beyond customer experience models: identifying idiosyncratic perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36(7), 1311-1328.
10. Hardy, M.A., & Bryman, A. (2009). *Handbook of data analysis*. London: Sage.
11. Henry, M., & Greenhalgh, S. (2006). Customer experience and product leadership. *IEE Engineering Management*, 15(6), 44-47.
12. Hirschman, E.C., & Holbrook, M.B. (2004). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92-101.
13. 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.
14. Honebein, P. C., & Cammarano, R. F. (2005). *Creating Do-It-Yourself Customers: How Great Customer Experiences Build Great Companies*. South-Western Educational Publications, Los Angeles, CA.
15. Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218-2246.
16. Ieva, M., & Ziliani, C. (2018). The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services. *The TQM Journal*, 30(5), 444-457.
17. Ismail, A., Melewar, T.C., Lim, L., & Woodside, A. (2011). Customer experiences with brands: Literature review and research directions. *The Marketing Review*, 11(3), 205-225.
18. Jahanian, S., MahmoudSalehi, M., & Hosseini, M. (2017). Using time-driven activity-based costing to rank profitable customers. *Journal of Modern research in decision making*, 3(1), 86-11.
19. Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience– a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662.
20. Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement, *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24.

21. Karakaya, F., & Barnes, N.G. (2010). Impact of online reviews of customer care experience on brand or company selection. *Journal of Consumer Marketing*, 27(5), 447-457.
22. Khosravi, M.R. (2008). Understanding reliability and validity in qualitative research, *Strategic approach*, 93, 171-184.
23. Kranzbühler, A.M., Kleijnen, M.H.P., Morgan, E.M., & Teerling, M. (2017). The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433-356.
24. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley
25. LaSalle, D., & Britton, T.A. (2003). *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
26. Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. J. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39(6), 846-869.
27. Mascarenhas, O.A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 397 – 405.
28. McColl-Kennedy, J.R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z.J., Perks, H., & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430-435.
29. McGrath, R.G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast As Your Business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
30. Merholz, P. (2009). A Framework for Building Customer Experiences, *HBR*, retrieved from: <https://hbr.org/2009/06/a-framework-for-building-custo>
31. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding customer experience*. Harvard Business Review, Vol. 2007, February, 117-26.
32. Mills, A. J., Durepos, G. & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of case study research*. Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publications.
33. Nadiri, H., & Gunay, G.N. (2013). An empirical study to diagnose the outcomes of customers' experiences in trendy coffee shops. *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), 22-53.
34. Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196–208.
35. Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 18(3), 5-14.
36. Peterson, L.B., Person, R., & Nash, C. (2014). *Connect; how to use data and experience marketing to create lifetime customers*. JohnWiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
37. Pine, B.J. and Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
38. Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). *The Truth About Customer Experience*. Harvard business review, 91, 1-10.
39. Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1), 53-67.
40. Schmitt, B. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Wiley, U.S.
41. Shaw, C. (2005). *Revolutionize Your Customer Experience*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

42. Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences*. Houndmills, asingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
43. Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the Customer Experience: Turning customers into advocates*. Prentice Hall, England.
44. Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own", *Management Decision*, 39(7), 551-556
45. Suhaily M.R., & Nor, A.O. (2017). Exploring the influence of store attributes on customer experience and customer engagement. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(11), 1138-1158.
46. Thomas, A. (2017). Multivariate hybrid pathways for creating exceptional customer experiences. *Business Process Management Journal*, 23(4), 822-829.
47. Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.