



Identifying Organizational Factors and Components Influencing Customer Experience Management Maturity: A Meta-synthesis Approach

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

Since the mid-1950s, many subjects related to customer experience, including measuring the customer experience, its effect on loyalty and brand, etc. have been studied because 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, service operations, logistics, marketing, human resources, external partners, and supply chains to create and deliver a positive customer experience. The purpose of this study is to systematically review organizational factors and components effective on customer experience management using the meta-synthesis method.

Methodology

Organizational factors and components affecting customer experience management maturity have been identified using the meta-synthesis method. The seven-step model of Sandlowski and Barroso (2006) was used to explain the meta-synthesis methodology. The study dataset includes 106 papers and articles published in reputable scientific journals and credible websites from 2000 to 2021. Ultimately, 24 articles were thoroughly examined, and codes and concepts were extracted.

Findings

After analyzing the papers, several codes were extracted and labeled based on similarity and frequency of replication in 10 main themes, 26 concepts, and 116 open codes (with replication). Finally, the results were presented in the form of a table of factors and components. These 10 themes, considered as the main organizational factors, include 1. System, technology, and channels based on customer experience, 2. A framework for aligning processes with customer experience, 3. Customer experience change management, 4. Customer experience vision, strategy and goals, 5. Customer experience governance, 6. Customer-centric culture, 7. Customer experience insight and knowledge management, 8. Customer experience design and implementation process, 9. Customer experience-based human resource management, and 10. Customer experience-focused leadership.

Conclusion

By combining and integrating the extant literature, a comprehensive model was presented concerning the factors affecting the customer experience management maturity in the organization. The results showed that for the successful implementation and maturity of customer experience management, and to ultimately enhance the customer experience, every element of the organization must be engaged. This entails a fundamental and widespread change throughout the organization. It signifies that the transformation begins with the organization's goals, visions, and strategies, influencing not only the infrastructure, technology, processes, and data, but also the human resources, culture, and leadership style. As a potent approach, it requires dedicated governance and processes to ensure success and institutionalize it throughout the organization. Additionally, paying attention to alignment frameworks between current business processes, visions, and strategies with customer experience is crucial.

Keywords: Customer experience management, Organizational factors, Meta-synthesis, Customer experience, Customer-centricity.

Citation: Mardazad Navi, Payam; Heidarzadeh Hanzaee, Kambiz; Mohammadi, Seyyed Buik & Khoon Siavash, Mohsen (2023). Identifying Organizational Factors and Components Influencing Customer Experience Management Maturity: A Meta-Synthesis Approach. *Journal of Business Management*, 15(4), 838-863. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.349658.4469> (in Persian)

Journal of Business Management, 2023, Vol. 15, No.4, pp. 838- 863

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.349658.4469>

Article Type: Research Paper

© Authors

November 01, 2022

December 10, 2022

December 25, 2022

Published online: January 16, 2024





شناسایی عوامل و مؤلفه‌های سازمانی مؤثر بر بلوغ مدیریت تجربه مشتری با کاربست روش فراترکیب

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، 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: از میانه دهه ۵۰ میلادی تا کنون، مباحث زیادی در خصوص تجربه مشتری، اعم از اندازه‌گیری تجربه، اثر آن بر وفاداری و برند و... بررسی شده است. هدف این پژوهش بررسی سیستماتیک، به‌منظور شناسایی عوامل و مؤلفه‌های سازمانی مؤثر بر مدیریت تجربه مشتری با کاربست روش فراترکیب است.

روش: با استفاده از روش فراترکیب، عوامل و مؤلفه‌های سازمانی مؤثر بر بلوغ مدیریت تجربه مشتری شناسایی شدند. برای تبیین روش شناسی فراترکیب، رویکرد هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، ۱۰۶ پژوهش علمی خارجی (مقاله، همایش، طرح‌های پژوهشی، گزارش‌های تحقیقاتی) منتشرشده در مجله‌های علمی مختلف و معتبر خارجی و همچنین، سایت‌های سازمان‌های معتبر خارجی در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ بود و درنهایت ۲۴ مقاله، برای تحلیل و بررسی نهایی انتخاب شد.

یافته‌ها: پس از تجزیه و تحلیل منابع مورد استفاده، کدها بر اساس تشابه و دفعات تکرار در ۱۰ مقوله اصلی، ۲۶ مفهوم و ۱۱۶ کد باز (باتکرار) کشف و برچسب‌گذاری شد و درنهایت، نتایج حاصل از تحلیل در قالب جدول عوامل و مؤلفه‌ها ارائه شد.

نتیجه‌گیری: با ترکیب و ادغام پژوهش‌های صورت گرفته، مدل جامع در ارتباط با عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت تجربه مشتری در سازمان ارائه شد. نتایج این پژوهش نشان داد که برای اجرای موفق مدیریت تجربه مشتری و بهبود تجربه مشتری به‌عنوان نتیجه نهایی آن، همه ارکان سازمان درگیرند و یک تغییر بنیادین و همه‌گیر در سازمان لازم است.

کلیدواژه‌ها: فراترکیب، فاکتورهای سازمانی، تجربه مشتری، مدیریت تجربه مشتری، مشتری محوری.

استناد: مردآزاد ناوی، پیام؛ حیدرزاده هنزائی، کامبیز؛ محمدی، سید بیوک و خون سیاوش، محسن (۱۴۰۲). شناسایی عوامل و مؤلفه‌های سازمانی مؤثر بر بلوغ مدیریت تجربه مشتری با کاربست روش فراترکیب. مدیریت بازرگانی، ۱۵(۴)، ۸۳۸-۸۶۳.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۰۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۲۶

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.349658.4469>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۴، صص. ۸۳۸-۸۶۳

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

از میانه دهه ۵۰ میلادی که برای اولین بار ابوت^۱ و آلدسون^۲ به مفهوم تجربه مشتری پرداخته‌اند تا کنون، مباحث زیادی در خصوص تجربه مشتری اعم از اندازه‌گیری تجربه، اثر آن بر رشد وفاداری و برند، شناخت ابعاد تجربه، اثر آن بر درآمد و اقتصاد و... بررسی شده و مدل‌ها، مقاله‌ها و عنوان‌های علمی متعددی ایجاد و منتشر شده است؛ چرا که ایجاد یک تجربه قوی مشتری، در حال حاضر یکی از مهم‌ترین اهداف مدیریتی است. بر اساس مطالعه‌ای که توسط آکسنچر^۳ (در همکاری با فورستر^۴) در سال ۲۰۱۵ انجام شد، زمانی که از مدیران اجرایی در خصوص اولویت‌های مهم آن‌ها برای ۱۲ ماه آینده سؤال شد، اکثریت آن‌ها بهبود تجربه مشتری را به‌عنوان اولین انتخاب خود برگزیدند (لمون و ورهوف^۵، ۲۰۱۶). با توجه به اهمیت روزافزون مشتریان در صنایع مختلف و نیز، نظر به رویکرد امروزه کسب‌وکارها به سمت رقابتی شدن مبتنی بر ارائه تجارب متمایز به مشتری، شناسایی و تحلیل تجارب مشتری و مدیریت این تجارب از اولین تماس تا زمانی که سفر او در سازمان به پایان رسیده، بسیار مهم تلقی می‌شود. در واقع انفجار نقاط تماس بالقوه مشتری و کم شدن کنترل بر تجربه، شرکت‌ها را ملزم می‌کند تا وظایف چندگانه کسب‌وکار را از قبیل فناوری اطلاعات، عملیات خدمات، لجستیک، بازاریابی، منابع انسانی و حتی، همکاران بیرونی را برای خلق و ارائه تجربه‌های مثبت مشتری باهم یکپارچه کنند. خلق، مدیریت و تلاش برای کنترل تجربه و سفر هر مشتری برای شرکت‌ها به شدت پیچیده شده است (راوسون، دانکن و جونز^۶، ۲۰۱۳). از سویی تحقیقات فورستر استدلال می‌کند که از سال ۲۰۱۰، وارد عصر مشتری شده‌ایم؛ قدرت تولید، قدرت توزیع و تسلط بر اطلاعات، به‌عنوان مرزهای رقابتی، از بین رفته‌اند و تا حد زیادی کالایی شده‌اند. طبق نظر منینگ و بودین^۷، انتخاب مشتری در حال تبدیل شدن به تمایز اصلی است و شرکت‌ها باید تمرکز خود را به مدیریت تجربه مشتری تغییر دهند (منینگ و بودین^۷، ۲۰۱۲). چالش تجربه مشتری چالشی است که اکثر شرکت‌ها به دلیل افزایش رقابت و کاهش درآمد با آن مواجهند. آن‌ها باید بر بهبود تجربه مشتری تمرکز کنند تا خدمات خود را از رقبای خود متمایز کنند. با این حال، پیاده‌سازی یک مدیریت تجربه مشتری خوب در یک شرکت و 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. عواملی نظیر ارزش خدمات، وفاداری کارکنان، بهره‌وری و رضایت و همچنین، کیفیت خدمات داخلی (پلسیز و ورایز^۸، ۲۰۱۶).

به‌گفته‌ی مایر و شوگر^۹ (۲۰۰۷)، تجربه مشتری تا زمانی که به اولویت اصلی شرکت‌ها تبدیل نشود و تا زمانی که فرایندهای کاری، سیستم‌ها و ساختار یک شرکت تغییر نکند تا این اولویت مشتری محوری را منعکس کند، بهبود

1. Abbott
2. Alderson
3. Accenture
4. Forrester
5. Lemon & Verhoef
6. Rawson, Duncan & Jones
7. Manning & Bodine
8. Plessis & Vries
9. Mayer & Schwager

نمی‌یابد. در یادداشت دیگری که توسط رایبی^۱، سال ۲۰۰۶ در هفته‌نامه کسب‌وکار بلومبرگ به چاپ رسیده، اشاره شده است که شرکت‌ها تمرکز بر اهمیت تجربه مشتری و ترکیب پیچیده استراتژی، ادغام فناوری، هماهنگ‌سازی مدل‌های تجاری، مدیریت برند و تعهد مدیران اجرایی را آغاز کرده‌اند (پلسیز و ورایز، ۲۰۱۶).

از سوی دیگر، بررسی نتایج یک نظرسنجی که با همکاری فورستر برای ارزیابی بلوغ مدیریت تجربه مشتری در شرکت‌های بزرگ مخابراتی آفریقای جنوبی انجام شده است، نشان می‌دهد که این شرکت‌ها بر مدیریت تجربه مشتری، به‌عنوان یک ابتکار استراتژیک متمرکزند و برای آن، تیم تخصصی دارند؛ اما همچنان تلاش‌های مدیریت تجربه مشتری در سازمان، رویکرد واحد و جامعی ندارد. در همین گزارش اشاره می‌شود که یکی از موانع بزرگ بر سر راه اجرایی کردن مدیریت تجربه مشتری، شکاف دانش درباره چگونگی عملیاتی کردن تجربه مشتری و کانالیزه کردن نتایج به کسب‌وکار برای ایجاد تغییر است (پلسیز^۲، ۲۰۱۵). در این میان، در فضای تجاری ابزارها، راه‌کارهای نرم‌افزاری و متدولوژی‌های مختلفی برای کنترل، طراحی و ارتقای تجربه مشتری ایجاد و به‌کارگرفته شده است؛ اما یکی از ارکان مهمی که همچنان در فضای پژوهش و آکادمیک به‌صورت جامع و یکپارچه به آن پرداخته نشده است، شناسایی و تعیین عوامل مؤثر سازمانی در ارتقای تجربه مشتری یا نگاه درون به بیرون به تجربه مشتری با در نظر گرفتن تمامی عوامل اساسی سازمانی تأثیرگذار بر ارائه یک تجربه مشتری عالی است. البته مقاله‌های بسیاری به صورت جداگانه به برخی از ارکان سازمانی اثرگذار نظیر نقش نیروی انسانی بر رشد تجربه مشتری (هریس^۳، ۲۰۰۷) اشاره کرده‌اند؛ اما تاکنون تحقیقات غنی و مستدلی برای شناسایی و ارائه یکپارچه این عوامل سازمانی انجام نشده است.

با توجه به بررسی‌ها و با درک این موضوعات، می‌توان ادعا کرد که شکافی بین رویکردهای نظری مدیریت تجربه مشتری و اجرای عملی آن‌ها به‌صورت یک برنامه جامع در شرکت‌ها وجود دارد. سؤال تحقیقاتی که به بررسی نیاز دارد، این است که برای ایجاد یک رویکرد جامع در بررسی بلوغ مدیریت تجربه مشتری در سازمان که به‌عنوان یک مدل جامع در نظر گرفته شود، چه عوامل و مؤلفه‌های سازمانی مؤثر خواهد بود؟ از آنجایی که تحلیل موضوعی ادبیات موجود، نشان می‌دهد که هیچ یک از رویکردهای نظری موجود، به‌صورت یکپارچه به این عوامل نپرداخته‌اند، سهم اصلی این مقاله ارائه یک مدل جامع بر اساس عوامل ده‌گانه شناسایی شده در ادبیات بر اساس بررسی سیستماتیک پژوهش‌های موجود در مدیریت تجربه مشتری است. استفاده از این مدل در سازمان‌ها برای بررسی بلوغ مدیریت تجربه مشتری، در نهایت باید به اجرای بهتر آن و در نتیجه بهبود تجربیات مشتری و سود بیشتر برای شرکت منجر شود. از سویی با توجه به اینکه ظهور مفهوم مدیریت تجربه مشتری برای اولین بار توسط پاین و گیل‌مور^۴ در سال ۱۹۹۸ و در طی مقاله اقتصاد تجربه صورت پذیرفته است؛ محقق مبنای شروع بررسی سیستماتیک ادبیات موضوع را از سال ۲۰۰۰ میلادی در نظر گرفته است.

1. Rae

2. Plessis

3. Harris

4. Pine & Gilmore

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.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف تجربه

تجربه به‌عنوان قانون زندگی از طریق و مشاهده وقایع تعریف شده است و نیز، به آموزش و دانش و مهارت‌های به‌دست‌آمده پس از آن برمی‌گردد (هوچ^۱، ۲۰۰۲). تجارب اتفاقاتی هستند که افراد را در راه شخصی درگیر می‌کنند (پاین و گیلومر، ۱۹۹۸). بر اساس دیکشنری انگلیسی آکسفورد، عبارت «تجربه» به‌عنوان «مشاهده واقعی یا آشنایی عملی با واقعیت‌ها یا رویدادها» تعریف شده است (سوانل^۲، ۱۹۹۲).

تجربه مشتری

خیلی پیش از این، ابوت (۱۹۵۵) و از سوی دیگر آلدرسون (۱۹۵۷)، بر این مفهوم گسترده‌تر تمرکز کردند که «آنچه واقعاً مردم می‌خواهند، محصولات نیستند، بلکه تجربیات راضی‌کننده است» (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶: ۷۰). از دهه ۱۹۶۰ به بعد، پیشرفت‌هایی در مفهوم‌سازی مفهوم تجربه مشتری وجود داشته است (اوریلی^۳، ۲۰۰۵). در ادامه این راه، نظریه‌پردازان تجربی در دهه ۱۹۸۰، مشوق دیدگاه گسترده‌تری از رفتار انسان، به‌خصوص تشخیص اهمیت جنبه‌های اساسی تصمیم‌گیری و تجربه بودند (هالبروک و هیرشمن^۴، ۱۹۸۲). به‌دنبال این تحقیقات بود که بازاریاب‌ها شناسایی تمایزهای بالقوه از طریق تجربه‌ها را آغاز کردند و حرکت از بازاریابی «ویژگی‌ها و مزایا» به سمت بازاریابی تجربی را برگزیدند (اشمیت^۵، ۱۹۹۹). تعریف کورتنیک و راس^۶ (۲۰۰۷) از یک محصول تجربی به‌عنوان «ترکیب ویژگی‌های ملموس (حسی) و ناملموس (نشانه‌ای) ایجاد شده، به‌صورت مشترک توسط مصرف‌کننده و بازاریاب، برای ایجاد رویداد لذت‌بخش، معنادار و خاطره‌انگیز»، نشان می‌دهد که تجربه می‌تواند ملموس، ناملموس یا هر دو با هم باشد. گوپتا و واجیک (۲۰۰۰) تجربه را متضمن یک فرایند یادگیری می‌دانند که در طول دوره‌ای اتفاق می‌افتد که مشتری با جنبه‌های مختلف خدمات تعامل دارد (دونلی^۷، ۲۰۰۹). هرچند سایر محققان، در خصوص دیدگاه وسیع‌تری از تجربه مشتری بحث کرده‌اند. اشمیت، براکوس و زارانتونلو^۸ (۲۰۱۵) پیشنهاد می‌کنند که هر تبادل خدماتی صرف‌نظر از طبیعت و شکل خود، به تجربه مشتری منجر می‌شود. این دیدگاه قابل توسعه، به‌طور طبیعی به تجربه مشتری به‌صورت کلی نگاه می‌کند که پاسخ‌های شناختی، احساسی، اجتماعی و معنوی مشتری به همه تعاملات با یک شرکت را دربرمی‌گیرد (مانند

1. Hoch
2. Swannell
3. Uriely
4. Holbrook & Hirschman
5. Schmitt
6. Kwortnik & Ross
7. Donnelly
8. Schmitt, Brakus & Zarantonello

لمکه، کلارک و ویلسون^۱، ۲۰۱۱؛ ورهوف و همکاران، ۲۰۰۹). در فعالیت‌های اخیر کسب‌وکارها، تجربه مشتری به صورت گسترده‌ای این گونه تعریف شده است: «تجربه مشتری شامل تمامی جنبه‌های یک پیشنهاد شرکت - کیفیت مراقبت از مشتری و همچنین تبلیغات، بسته‌بندی، ویژگی‌های محصول و خدمت، سادگی استفاده و قابلیت اطمینان است. این پاسخ درونی و ذهنی مشتری است که در هر تعامل مستقیم و غیرمستقیم با سازمان دارد» (مایر و شواگر، ۲۰۰۷).

سفر مشتری

سفر مشتری به توالی رویدادهایی برمی‌گردد که مشتری به واسطه یادگیری، خرید و تعامل با پیشنهاد سازمان می‌گذراند (نورتون و پین^۲، ۲۰۱۳). سفر مشتری زمانی شروع می‌شود که مشتری به سمت یک خدمت یا محصول می‌رود و زمانی این سفر به پایان می‌رسد که مشتری از خدمت یا محصول مذکور خارج شود؛ بنابراین سفر مشتری شامل هر چیزی در این بین است (هانکوکس و باولر^۳، ۲۰۱۰).

مدیریت تجربه مشتری

سوابق تحقیقات درباره مدیریت تجربه مشتری کمیاب‌تر است. نویسندگان مختلفی کتاب‌های مدیریتی در مورد چگونگی اداره تجربه مشتری نوشته‌اند (مانند اشمیت، ۲۰۰۳). مفهوم مدیریت تجربه مشتری، برای اولین بار در سال ۱۹۹۸ توسط پین و گیلور در مقاله‌ای مطرح شد. آن‌ها معتقدند که تجارت موفق افراد را از طریق درگیرکردن در تجارب واقعی که منجر به ارزش شخصی می‌شود، تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین کاملاً واضح است که «شخصی‌سازی»^۴ یک تجربه، به‌طور معناداری می‌تواند درک و تصور مشتریان از کیفیت را متأثر سازد و تجربه کلی آن‌ها از دادوستد با سازمان را بهتر کند (پین و گیلور، ۱۹۹۸).

تعریفی که لئونارد بری^۵ برای این مفهوم عنوان می‌کند، این گونه است: «صرفاً ارائه محصولات یا خدمات کافی نیست؛ سازمان‌ها باید برای مشتریان خود تجارب رضایت‌بخشی فراهم کنند. رقابت روی این بُعد، به معنای سازمان‌دهی تمام سررشته‌ها و کلیدهایی است که در فرایند خرید آشکار می‌شود و این یعنی مدیریت تجربه مشتری» (بری، کاربون و هیکل^۶، ۲۰۰۲). اجرای برنامه مدیریت تجربه مشتری یک فرایند خلاقانه و تجزیه‌وتحلیلی است که روی استراتژی و عملکرد متمرکز است. این فرایند سازمان‌ها را به چالش وامی‌دارد 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^۷، ۲۰۰۷). هامبورگ، جوزیچ و کوهنل^۸ (۲۰۱۷) مدیریت تجربه مشتری را به این شرح تعریف می‌کنند: «ذهنیت فرهنگی به

1. Lemke, Clark & Wilson

2. Norton & Pine

3. Hancox & Bawler

4. Personalisation

5. Leonard Berry

6. Berry, Carbone & Haeckel

7. Hoversten & Baker

8. Homburg, Jozić & Kuehnl

تجارب مشتری، جهت‌دهی‌های استراتژیک برای طراحی تجربه‌های مشتری و قابلیت‌های شرکت در نوسازی مستمر تجارب مشتری، با هدف رسیدن به حفظ وفاداری بلندمدت مشتری». مدیریت کردن تجربه مشتری بر شرکت نیز اثر دارد. هامبورگ و همکاران (۲۰۱۷) به‌خصوص ذکر می‌کنند که شرکت‌ها باید گرایش پاسخ تجربه مشتری را توسعه دهند. در سوابق تحقیقاتی بازاریابی، به گرایش‌های مشتری محور درون شرکت‌ها توجه زیادی شده است (مانند شاه، راست، پاراسورامان، استالین و دی^۱، ۲۰۰۶). به‌علاوه، تحقیقات می‌گویند که شرکت‌ها باید چندین ذهنیت و قابلیت را برای اداره موفق تجربه مشتری طراحی کنند و در آن استاد شوند (هامبورگ و همکاران، ۲۰۱۷) که باید شامل طراحی سفر مشتری و توانایی‌های شبکه شریک و نیز توانایی‌های تحلیلی باشد. تحقیقات در مورد این قابلیت‌ها خیلی کمیاب بوده و به‌قطع به تحقیقات بیشتری نیاز دارد.

در ادامه پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه مدیریت تجربه مشتری و به ویژه فاکتورهای اثرگذار آن در درون سازمان ارائه شده است:

کلینک، ژانگ و اثاید^۲ (۲۰۲۰)، با بررسی ۲۳۳ شرکت درگیر در مدیریت تجربه مشتری و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، متغیرهای ابزاری و تحلیل رگرسیون تعدیل شده، به‌منظور ایجاد مقیاسی برای اندازه‌گیری ساختار مدیریت تجربه مشتری به سه بُعد اصلی، ذهنیت فرهنگی نسبت به تجارب مشتری، جهت‌گیری‌های استراتژیک برای طراحی تجارب مشتری و قابلیت‌های شرکت برای تجدید مداوم تجارب مشتری رسیدند.

کوزینا و دوسپر^۳ (۲۰۱۹)، با هدف سنجش بلوغ تجربه مشتری در مؤسسه‌های مالی با استفاده از مصاحبه عمیق با ۳۰ نفر از مدیران کسب‌وکار و فناوری و با به‌کارگیری مدل بلوغ فورستر، میزان بلوغ بانک مورد مطالعه را شناسایی و نشان داده‌اند که مدیران می‌توانند در مورد بهبودهای مورد نیاز مدیریت تجربه مشتری برای نتایج بهتر کسب‌وکار و رقابت بیشتر تصمیم‌گیری کنند.

حکیمی، دیواندری، کیماسی و حقیقی کفاش (۱۳۹۸)، با هدف شناسایی عوامل تحت مدیریت سازمان در شکل‌گیری تجربه حضوری مشتریان بانکداری خرد و از طریق مصاحبه عمیق و برگزاری گروه کانونی 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.

ناصحی‌فر، 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، به تدوین مدلی از ابعاد درون و برون سازمانی اقدام کرده‌اند: ابزار ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل بازاریابی، عوامل زیرساخت تکنولوژیک، عوامل ساختار، عوامل مشتریان، عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی و محیط کلان در این صنعت.

1. Shah, Rust, Parasuraman, Staelin & Day
2. Klink, Zhang & Athaide
3. Kozina & Dusper

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 صنعت هتلداری کرده و در طی آن عوامل سازمانی فرهنگ، ساختار، رهبری، منابع انسانی و فناوری ارائه شدند.

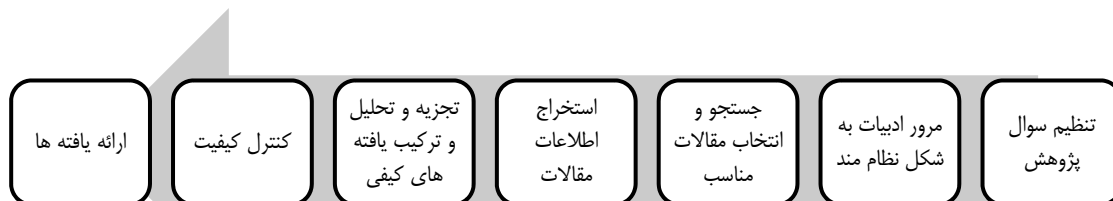
در نهایت، موسوی، رحیم‌نیا، مهرآیین و شامی زنجانی (۱۴۰۰)، نیز با بررسی روندها و لزوم شناخت زیرحوزه‌های مدیریت تجربه مشتری با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های کتاب‌سنجی، به بررسی سیستماتیک ادبیات اقدام و مشخص کردند که عوامل و موضوعاتی چون بازاریابی خدمات، تجربه مشتری آنلاین، کلان داده، سفر مشتری، هوش مصنوعی،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

با بررسی و مرور کلیه پیشینه‌ها، مشخص شد که تا کنون محققان در زمینه ارائه یک مدل جامع از عوامل و زیر مؤلفه‌های درون سازمانی مؤثر بر بلوغ مدیریت تجربه مشتری بر اساس رویکرد فراترکیب پژوهشی انجام نداده‌اند و بیشتر پژوهش‌ها به شناسایی محدود برخی مدل‌ها، چارچوب‌ها، مقوله‌های مؤثر بر مدیریت تجربه مشتری یا بررسی محدود برخی عوامل سازمانی مؤثر بر تجربه نهایی مشتری در صنعتی خاص پرداخته‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش حاضر براساس هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت داده‌ها، کیفی و بر اساس روش جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، اسنادی است. از نظر رویکرد کیفی و به‌طور مشخص رویکرد فراترکیب است.

فراترکیب برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه و به‌منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌پذیرد (نای، ملندز تورس و بونل^۱، ۲۰۱۶). رویکرد فراترکیب یک روش تحقیق اکتشافی برای ایجاد و استخراج یک چارچوب مرجع مشترک برای نتایج تحقیقات گذشته است (سهرابی، خلیلی جعفرآبادی و رودی، ۱۳۹۶). زیمر^۲ (۲۰۰۶) اعتقاد دارد فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در راستای روش‌شناسی پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو^۳ (۲۰۰۷) استفاده شده که گام‌های آن طبق شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. گام‌های متوالی روش فراترکیب سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷)

1. Nye, Melendez-Torres & Bonell
2. Zimmer
3. Sandelowski & Barroso

گام اول. تنظیم سوال پژوهش

این پژوهش در راستای شناخت عوامل سازمانی و مؤلفه‌های مؤثر بر تجربه مشتری، به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که «عوامل سازمانی و مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت تجربه مشتری در سازمان کدام‌اند؟». جهت تنظیم سؤال پژوهش، چک لیستی به شرح جدول ۱، به همراه پارامترهای آن تنظیم شده است.

جدول ۱. پارامترها و سؤال‌های پژوهش

سؤال‌های پژوهش	پارامترها	
شناسایی عوامل و مؤلفه‌های سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت تجربه مشتری	What	چه چیزی
کل پژوهش‌های علمی خارجی (مقاله، همایش، طرح‌های پژوهشی، گزارشات تحقیقاتی)	Who	چه کسی
از سال ۲۰۰۰ تا کنون (با توجه به ظهور مفهوم مدیریت تجربه مشتری برای اولین بار توسط پاین و گیلومر در سال ۱۹۹۸ و رشد مطالعاتی در این خصوص از ابتدای سال ۲۰۰۰، لذا دو دهه اخیر فقط به‌عنوان بازه زمانی پژوهش انتخاب شده است.)	When	چه وقت
استفاده از الگوی هفت مرحله‌ای ساندوسکی و باروسو (۲۰۰۷)	How	چگونه

گام دوم. بررسی نظام مند متون

در این مرحله با استفاده از کلمات کلیدی پژوهش مطابق با جدول ۲، به جست‌وجوی نظام‌مند مطالب منتشر شده در مجله‌های علمی مختلف و معتبر خارجی و همچنین، سایت‌های سازمان‌های معتبر خارجی با هدف تعیین اسناد معتبر و مرتبط در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ پرداخته شد. پایگاه‌های اطلاعاتی که مقاله‌های علمی - پژوهشی در آن نمایه شده و در این مطالعه مورد استفاده قرار گرفتند، بدین شرح است: اسپرینگر^۱، امرالد^۲، ریسرچگیت^۳، سیج^۴، الزویر^۵، گوگل اسکولار^۶، اسکوپوس^۷. از سوی دیگر با توجه به اعتبار برخی اسناد و گزارش‌های تحقیقاتی معتبر در وبسایت‌های شرکت‌های معتبر مرتبط با حوزه مشتری، وبسایت‌های گاتنر^۸، فورستر^۹، کوبی^{۱۰}، ارنست و یانگ^{۱۱}، تمکین گروپ^{۱۲} نیز بررسی و استفاده شدند. نتیجه جست‌وجو ۱۰۷ مقاله و گزارش‌های نهادهای مرتبط با این حوزه بود.

1. Springer
2. Emerald
3. Researchgate
4. Sage
5. Elsevier
6. Google Scholar
7. Scopus
8. Gartner
9. Forrester
10. Kobi
11. Ernst & Young
12. Temkin Group

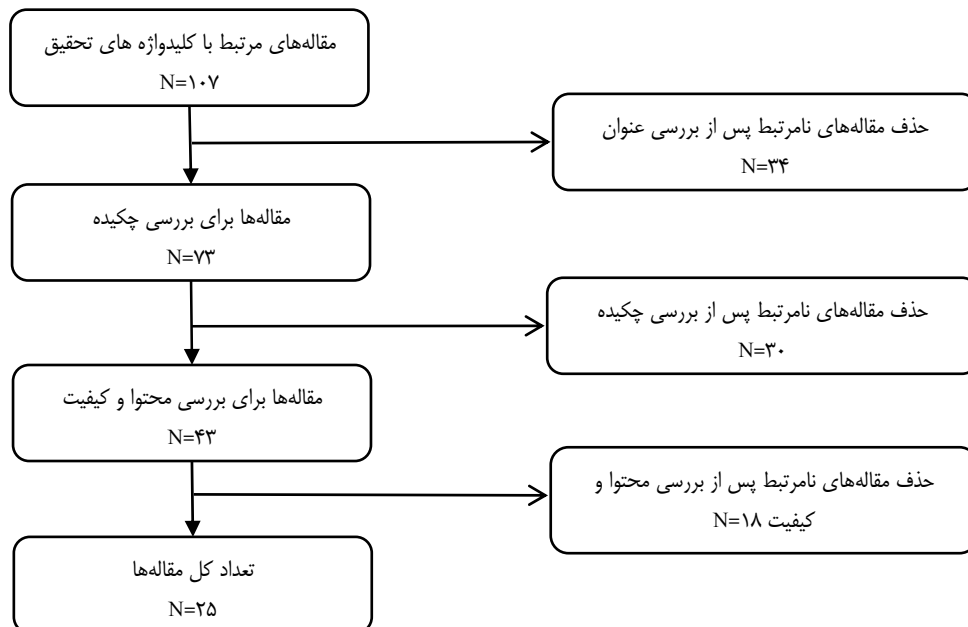
جدول ۲. واژه‌های کلیدی مدنظر برای جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی

واژگان کلیدی جست‌وجو شده	معادل فارسی مفاهیم کلیدی
Framework of Customer centricity	چارچوب مشتری محوری
CEM Factors	عوامل مدیریت تجربه مشتری
CEM Implementation framework	چارچوب پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری
CEM maturity	بلوغ مدیریت تجربه مشتری
customer experience organizational factors	فاکتورهای سازمانی تجربه مشتری

گام سوم. جست‌وجو و انتخاب نظام مند مقالات مناسب

در ابتدای فرایند جست‌وجو پژوهشگر مشخص می‌کند که آیا مقالات یافت شده بر اساس واژگان کلیدی با سؤال پژوهش متناسب است یا خیر. بدین منظور مقاله‌های منتخب چندین بار بازبینی شد. در این گام، پژوهشگر در هر بازبینی، تعدادی از مقاله‌ها را رد کرد. ابزار استفاده شده در این بخش «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی»^۱ یا کسپ^۲ است که معمولاً برای ارزیابی کیفیت مقالات و مطالعات اولیه تحقیق کیفی استفاده می‌شود. این مقیاس ۱۰ سؤالی کمک می‌کند تا دقت اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی تحقیق مشخص شود. بر اساس شاخص کسپ اهداف پژوهش، منطق پژوهش، طرح پژوهش، نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت در تجزیه و تحلیل، بیان روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش بررسی شود. در نتیجه این فرایند و به کارگیری ابزار کسپ، مطابق با شکل ۲، تعداد نهایی مقاله‌ها به ۲۵ عدد

رسید.



شکل ۲. الگوریتم نظام مند انتخاب مقاله‌ها

1. Skills Appraisal Critical program
2. CASP



شکل ۳. نمودار فراوانی مقاله‌های پذیرفته شده در مرحله آخر پالایش بر اساس مدل کسب

گام چهارم. استخراج اطلاعات مقاله‌ها

در این مرحله مقاله‌هایی که در نهایت، براساس الگوریتم انتخاب نظام‌مند مقاله‌ها احصا شدند و شناسایی عوامل براساس آن‌ها انجام گرفت، به شرح جدول ۳ است. در پژوهش حاضر، اطلاعات مقاله‌ها به این صورت دسته‌بندی شده است: ستون اول کد منبع، ستون دوم عنوان منبع، ستون سوم نویسندگان و سال انتشار و ستون چهارم محل انتشار مقاله.

جدول ۳. جامعه نمونه آماری پژوهش

کد منبع	عنوان منبع	نام نویسندگان	محل انتشار
۱	مدل بلوغ مدیریت تجربه مشتری	برنز ^۱ (۲۰۱۶)	فورستر
۲	مدل بلوغ مدیریت تجربه مشتری گارتنر	تامپسون ^۲ (۲۰۱۱)	گارتنر
۳	ما مردم: اهمیت کارمندان در فرایند ایجاد تجربه مشتری	هریس (۲۰۰۷)	مجله مدیریت برند
۴	پیااده‌سازی و اندازه‌گیری یک چارچوب مشتری‌محوری	هچکاف ^۳ (۲۰۱۲)	کی
۵	سفر به سوی مشتری‌محوری برتر	هالندر، هرتز، واسیک ^۴ (۲۰۱۳)	ارنست و یانگ
۶	مدیریت تجربه مشتری: به سمت اجرای یک مفهوم بازاریابی در حال تحول	هامبورگ و همکاران (۲۰۱۷)	مجله آکادمی علوم بازاریابی
۷	تجربه مشتری: نقشه راهی برای بهبود	جوهانسون و کونگ ^۵ (۲۰۱۱)	مجله مدیریت کیفیت خدمات
۸	تجربه مشتری، فرهنگ سازمانی و برند کارفرمایی	موزلی ^۶ (۲۰۰۷)	مجله مدیریت برند
۹	تأثیر رضایت کارکنان بر موفقیت سازمان: رابطه بین تجربه مشتری و رضایت کارکنان	نسیه، شیخ، خسرو مالیک ^۷ (۲۰۱۱)	مجله بین‌المللی مهندسی و علوم چند رشته‌ای
۱۰	به سمت یک چارچوب جامع مدیریت تجربه مشتری برای شرکت‌ها	پلیسیز و ورایز (۲۰۱۶)	مجله مهندسی صنایع آفریقای جنوبی
۱۱	چهار شایستگی تجربه مشتری	تمکین ^۱ (۲۰۱۰)	تمکین گروپ

1. Burns
2. Thompson
3. Hechtkopf
4. Hollander, Hertz & Wassink
5. Johnston & Kong
6. Mosley
7. Naseem, Sheikh & Malik

محل انتشار	نام نویسندگان	عنوان منبع	کد منبع
بیست و هفتمین کنفرانس آمریکا در مورد سیستم‌های اطلاعاتی	ابه‌ری، لی، سناوی و رایت ^۲ (۲۰۲۱)	اول کارکنان: رابطه بین سیستم‌های مدیریت تجربه کارکنان و مدیریت تجربه مشتری	۱۲
مجله مهندسی صنایع آفریقای جنوبی	بوئا، کروگر، دی ورایز ^۳ (۲۰۱۲)	افزایش تجربه مشتری از طریق بهبود فرایند کسب‌وکار: کاربرد چارچوب تجربه مشتری ارتقا یافته	۱۳
هفدهمین کنفرانس سالانه انجمن روان‌شناسی سازمانی و صنعتی	هارت، پالمر، کریستی و لندر ^۴ (۲۰۰۲)	ارتباط جو، رضایت شغلی و عملکرد متنی با تجربه مشتری	۱۴
مجله علم و فناوری هند	صالحی، محمدی و محمدی ^۵ (۲۰۱۴)	ارتباط بین مهارت‌های مدیریت و مدیریت تجربه مشتری	۱۵
مجله مسائل روز گردشگری	پادبلا ملندز و گاریدو مورنو ^۶ (۲۰۱۳)	مدیریت ارتباط با مشتری در هتل‌ها: بررسی عوامل حیاتی موفقیت	۱۶
مجله تحقیقات بازرگانی جیندال	سیزی ^۷ (۲۰۲۰)	ایجاد یک سازمان مدیریت با تجربه مشتری سطح بالا: به‌سمت مشتری محوری	۱۷
مجله مدیریت خدمات	گازولی، هنسر و کیم ^۸ (۲۰۱۳)	توضیح چرایی تأثیر جهت‌گیری کارمند - مشتری بر ادراک مشتریان از مواجهه با خدمات	۱۸
فورستر	دورسی و بودین ^۹ (۲۰۰۶)	فرهنگ و فرایند باعث تجارب بهتر مشتری می‌شود	۱۹
مجله بازاریابی استراتژیک	چاکراورتی ^{۱۰} (۲۰۱۱)	مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی و دانش برای ارتقای تجارب مشتری: تجزیه و تحلیل و چارچوب	۲۰
مجله بین‌المللی مدیریت هتلداری	کائو، تسور و وو ^{۱۱} (۲۰۱۶)	فرهنگ سازمانی بر خشنودی مشتری در صنعت هتلداری	۲۱
مجله بین‌المللی مدیریت هتلداری معاصر	کاندامپولی، ژانگ و جاکولا ^{۱۲} (۲۰۱۷)	مدیریت تجربه مشتری در هتلداری: ترکیب ادبیات، درک جدید و دستور کار تحقیق	۲۲
مجله اخلاق تجارت	پاندی، گوپتا و آرورا ^{۱۳} (۲۰۰۹)	جو معنوی سازمان‌های تجاری و تأثیر آن بر تجربه مشتریان	۲۳
بیست و هفتمین کنفرانس رسر بیلپائو	آدرودگاری، بوتنی و ساکانی ^{۱۴} (۲۰۱۷)	چارچوبی برای ارزیابی سطح مشتری محوی در شرکت‌های تولیدی	۲۴
مجله بازاریابی اروپا	کلینک و همکاران (۲۰۲۰)	اندازه‌گیری مدیریت تجربه مشتری و اثر آن بر عملکرد مالی	۲۵

1. Temkin
2. Abhari, Ly, Sanavi & Wright
3. Botha, Kruger & Vries
4. Hart, Palmer, Christie & Lander,
5. Salehi, Mohammadi & Mohammadi
6. Padilla-Meléndez & Garrido-Moreno
7. Ceasay
8. Gazzoli, Hancer & Kim
9. Dorsey & Bodine
10. Chakravorti
11. Kao, Tsaur & Wu,
12. Kandampully, Zhang & Jaakkola
13. Pandey, Gupta & Arora
14. Adrodegari, Bonetti & Saccani

گام پنجم. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

هدف فراترکیب ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از یافته‌هاست. در این مرحله و در طول مسیر تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، پژوهشگر از طریق کدگذاری باز، به برچسب‌زدن داده‌ها اقدام می‌کند؛ سپس با طبقه‌بندی کدهای باز مشترک، کدهای محوری (مفاهیم) را شکل می‌دهد و در نهایت، از ترکیب کدهای محوری مقوله (تم‌ها) به وجود می‌آیند. در این پژوهش بر اساس تحلیل و ترکیب انجام شده، در نهایت ۱۰ مقوله اصلی، ۲۶ مفهوم و ۱۱۹ کد باز (با تکرار) کشف و برچسب‌گذاری شد که به شرح جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. طبقه‌بندی یافته‌ها

مقوله (عامل)	مفهوم (مؤلفه)	کد	کد منبع
سیستم، تکنولوژی و کانال‌های مبتنی بر تجربه مشتری	سیستم، تکنولوژی و ابزارهای تجربه مشتری محور	تکنولوژی	۵،۲،۲۲
		سیستم‌های فناوری اطلاعات یکپارچه تجربه مشتری	۱۷
		پیاده‌سازی سیستم‌ها، فرایندها و تکنولوژی‌های هم‌سو با استراتژی تجربه مشتری	۱۰
		تغییر سیستم‌های پشتیبانی	۷
		آمدگی فناوری اطلاعات	۴
	کانال‌های ارتباط با مشتری	تکنولوژی‌ها و ابزارها	۲۴
		کیفیت تعامل با مشتری	۱۸
		رسانه‌های اجتماعی و کانال‌ها	۲۲
		منابع ارتباطی	۲۴
یکپارچوب هم‌سوسازی فرایندها با تجربه مشتری	تغییر و هم‌سوسازی فرایندها با تجربه مشتری	تغییرات فرایندهای سازمانی	۱۶
		بهبود فرایندهای کسب‌وکار	۱۳
		هم‌سوسازی سیستم‌ها و فرایندهای سازمان	۷
	فرایندهای بازاریابی و مدیریت برند مبتنی بر تجربه مشتری	مدیریت توزیع کننده	۵
		برند و جایگاه‌یابی بازار	۵
		ارزش‌های متقاعدکننده برند	۱۱
		فرایندهای بازاریابی	۲۲
مدیریت تغییر تجربه مشتری	ایجاد آمدگی سازمانی	آمدگی اجرا	۴
		آمدگی تیم ارتباطات و بازاریابی	۴
		آمدگی تیم تحلیل	۴
		آمدگی داده‌ای	۴
		آمدگی سازمانی	۴
	مدیریت تغییر مبتنی بر تجربه مشتری	پیاده‌سازی تغییر تجربه مشتری	۱۰
		پیاده‌سازی و پیلوت تغییرات	۷
		هماهنگی و نظارت بر تغییرات برای بهبود تجربه مشتری	۷

کد منبج	کد	مفهوم (مؤلفه)	مقوله (عامل)
۷،۲	چشم‌انداز تجربه مشتری	تنظیم چشم‌اندازه و اهداف مبتنی بر تجربه مشتری	چشم‌انداز، استراتژی و اهداف تجربه مشتری
۷	تنظیم اهداف سازمانی برای حرکت به سوی تجربه مشتری		
۶،۲۵	جهت‌گیری‌های استراتژیک برای طراحی تجربه مشتری	تعریف استراتژی تجربه مشتری محور	
۱۷	توسعه استراتژی یکپارچه تجربه مشتری		
۲۲	استراتژی متمرکز بر مشتری		
۲،۷،۱۰	استراتژی تجربه مشتری		
۲۴	استراتژی مشتری	مدیریت پروژه و پیشبرد تجربه مشتری	
۷	تعریف و ایجاد مسئول/تیم برای پیشبرد تجربه مشتری		
۷	اولویت‌بندی پروژه‌ها برای توسعه تجربه مشتری		
۲	ساختار سازمانی مسئول تجربه مشتری		
۱	اولویت‌بندی پروژه‌ها	بازنگری ساختار سازمان مبتنی بر ساختار تجربه مشتری	
۱۷	طراحی مجدد سازمانی برای حمایت از مدیریت تجربه مشتری		
۱۶	به‌روزرسانی ساختار سازمان		
۱۰	هم‌سوسازی کارکردهای سازمانی با بخش مشتری		
۲	چارچوب حکمرانی تجربه مشتری	فرهنگ سازمانی مبتنی بر تجربه مشتری	
۱۰	فرهنگ تجربه مشتری		
۲۰	مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی		
۱۹	فرهنگ طراحی محور		
۶،۲۵	ذهنیت‌های فرهنگی نسبت به تجربه مشتری	اتمسفر و محیط سازمانی	
۱،۵،۸،۲۱	فرهنگ سازمانی		
۱۴	جو سازمانی		
۲۳	جو معنوی سازمان	تجزیه و تحلیل داده‌های مشتری و خلق بینش مدیریت دانش و دانش تجربه مشتری	
۲۴	فرایندهای تحلیل داده		
۱۱	بینش مشتری ناشی از ارتباط با مشتری		
۲۰	مدیریت دانش		
۱۷	مدیریت دانش مبتنی بر تجربه مشتری	بهبود مستمر تجربه مشتری در سازمان	
۲۲	عملیات سازمانی برای ساخت اعتماد مشتری		
۷	اقدام پژوهشی برای تجربه مشتری		
۶،۲۵	قابلیت‌های پایدار برای تجدید مداوم تجربه مشتری		
۱	اندازه‌گیری	مکانیزم اندازه‌گیری عملکرد تجربه مشتری	
۲۴	توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد		
۱۰	اندازه‌گیری تجربه مشتری		
۲	متریک‌های اندازه‌گیری تجربه مشتری		

کد منبع	کد	مفهوم (مؤلفه)	مقوله (عامل)
۱۰	طراحی نقشه‌های سفر مشتری	طراحی و توسعه سفرهای مشتری	
۷	قدم زدن با کفش‌های مشتری		
۷	ترسیم نقشه هیجان‌ها		
۷	ترسیم سفر مشتری		
۵	مدیریت ارزش دوره عمر مشتری	فرایند شناخت مشتری و بازخوردها	
۷	تحقیقات برای شناخت مشتری		
۷	اجرای تحقیقات مشتری		
۵	بخش‌بندی مشتری		
۴	صدای مشتری		
۱۰،۱	شناخت مشتری	ایجاد فرایند طراحی تجربه و خدمات	
۲۲	طراحی خدمات		
۱۹	فرایندهای طراحی کسب‌وکارمحور		
۵	پیشنهادها (خدمات و کالا)		
۵،۲	فرایندهای تجربه مشتری	فرایند ارائه تجربه و خدمات	
۱،۷،۱۰	تعریف و طراحی تجربه مشتری		
۵	تحويل خدمات	فرایند ارائه تجربه و خدمات	
۱	تحويل تجربه		
۱۷	سیاست‌های منابع انسانی تجربه مشتری محور	ایجاد مکانیزم جبران خدمات مبتنی بر تجربه مشتری	مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تجربه مشتری
۱۶	ایجاد انگیزه در کارکنان		
۱۴	رفتارهای عملکردی کارکنان		
۷	تنظیم سازوکار پاداش و جبران خدمات برای پیاده‌سازی تغییرات		
۸	برند کارفرمایی	تعهد و مشارکت کارکنان	
۱۱	مشارکت کارکنان		
۷	مشارکت کارکنان در تحقیقات مشتری برای تغییر دیدگاه		
۷	درگیر کردن کارکنان برای ایجاد نگاه بیرون به درون		
۱۸	تعهد کارکنان	توسعه مهارت‌ها و ایجاد کارکنان آموزش‌دیده	
۳	اصول راهنمای برند برای نیروی انسانی		
۷	برنامه‌ریزی و اجرای آموزش تغییرات		
۲۲	منابع انسانی نوآور، خلاق و باانرژی		
۱۴	جابه‌جایی کارکنان		
۱۶	آموزش کارکنان		
۳،۵،۸	نیروی انسانی		

مقوله (عامل)	مفهوم (مؤلفه)	کد	کد منبع
		هویت نیروی انسانی	۳
		کارکنان بامهارت و دانش در خصوص تجربه	۷
		تجربه کارکنان	۱۲
		رضایت شغلی کارکنان	۱۴، ۱۸
	بهبود رضایت و تجربه کارکنان	رضایت کارکنان	۹
		توافق رهبری	۱۰
رهبری مشتری بر تجربه مشتری	حمایت و تعهد رهبری سازمان	تعهد مدیریت ارشد	۱۷
		حمایت مدیریت ارشد	۱۶
	مهارت‌های رهبری	مهارت‌های مدیریت	۱۵
		رهبری هدفمند	۱۱
رهبری		۸	
		رهبری تجربه مشتری	۷

گام ششم. کنترل کیفیت

برای کنترل کیفیت روش فراترکیب کیفی در طول این پژوهش، از دو روش کسپ و کاپا استفاده شده است. براساس مقیاس (۵۰) امتیازی کسپ، کیفیت و اعتبار مقاله‌ها ارزیابی شدند. از سوی دیگر، به‌منظور سنجش پایایی از ضریب کاپای^۱ کوهن استفاده شد. نحوه محاسبه این شاخص به‌صورت رابطه ۱ است:

$$Kappa = \frac{PAo - PAe}{1 - PAe} \quad \text{رابطه ۱}$$

مقدار کاپا، بین صفر تا یک نوسان دارد و هرچه مقدار آن به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین مرورگران وجود دارد. در این پژوهش برای کنترل مفاهیم استخراجی از مقایسه نظرها با یک تجربه دیگر نیز استفاده شد. برای این منظور، متون مورد مطالعه در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت و نتایج حاصل، از طریق شاخص کاپا ارزیابی و مقدار این شاخص برابر ۰/۸۶۳۲ به‌دست آمد که نشان‌دهنده توافق بالا بین مرورگران است.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

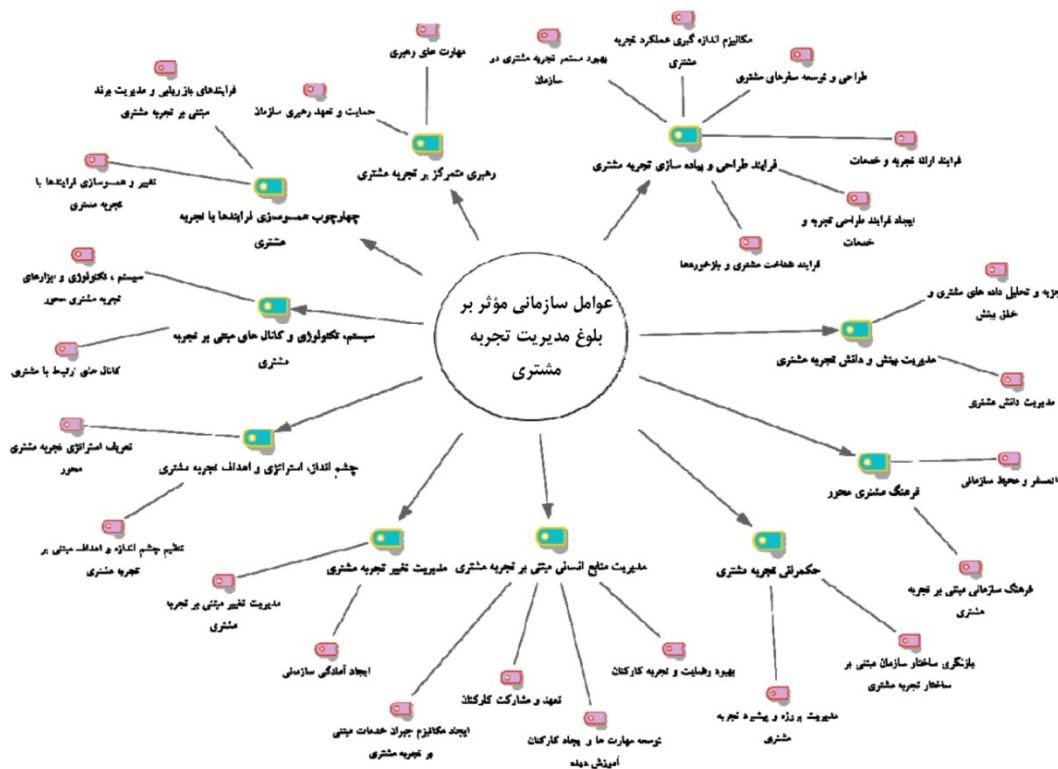
در گام آخر نتایج حاصل از فراترکیب در قالب شکل ۴ ارائه شده است. در شکل زیر، هر مقوله به همراه مؤلفه‌های (مفاهیم) زیرمجموعه آن ذکر شده است.

طبق مدل ارائه شده، ۱۰ مقوله به‌عنوان عوامل اصلی سازمانی که در پیاده‌سازی، اجرای مؤثر و بلوغ مدیریت تجربه مشتری در سازمان نقش دارند، شناسایی شدند. این عوامل عبارت‌اند از: سیستم، تکنولوژی و کانال‌های مبتنی بر تجربه مشتری، چارچوب هم‌سوسازی فرایندها با تجربه مشتری، مدیریت تغییر تجربه مشتری، چشم‌انداز، استراتژی و اهداف

تجربه مشتری، حکمرانی تجربه مشتری، فرهنگ مشتری محور، مدیریت بینش و دانش تجربه مشتری، فرایند طراحی و پیاده‌سازی تجربه مشتری، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تجربه مشتری، رهبری متمرکز بر تجربه مشتری. در ادامه مقوله‌های ده‌گانه بیان و به تفصیل بررسی خواهند شد.

سیستم، تکنولوژی و کانال‌های مبتنی بر تجربه مشتری

بر اساس تحلیل و ترکیب یافته‌ها با کمک نرم‌افزار، دو مفهوم اصلی در قالب این مقوله استخراج شد که مورد بحث قرار می‌گیرد. زمانی که از درون سازمان به ارتقا و مدیریت تجربه مشتری نگاه می‌کنید، یکی از سرنخ‌های درون سازمانی که در ایجاد تجربه مشتری نقش دارد، سرنخ کارکردی است که در عملکرد فنی محصولات و خدمات سازمان ریشه دارد (برری و همکاران، ۲۰۰۲). «سیستم‌ها، تکنولوژی‌ها و ابزارهای تجربه مشتری محور» از مهم‌ترین مواردی هستند که در ارتقای عملکرد فنی محصول یا خدمت اثرگذارند و تجربه ادراکی مشتری از این محل را ارتقا می‌بخشند. در مطالعات مختلف به کار گرفته شده در این پژوهش به ابزار، تکنولوژی و سیستم، به‌عنوان عوامل اثرگذار بر ارتقای تجربه مشتری اشاره شده است. از سوی دیگر، در هر نقطه تماس که ارتباط مشتری با سازمان شکل می‌گیرد، روش‌های تعامل و کانال‌های ارتباطی و نیز، نحوه ارتباط، از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶). در این پژوهش مفهوم «کانال‌های ارتباط با مشتری» به‌عنوان دومین مفهوم از مقوله حاضر در نظر گرفته شده است که سازمان‌ها می‌بایست، در آن به کیفیت تعامل و تنوع کانال‌های ارتباطی اهم از دیجیتالی و فیزیکی بپردازند.



شکل ۴. مدل عوامل سازمانی و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت تجربه مشتری

چارچوب هم‌سوزی فرایندها با تجربه مشتری

در این مقوله نیز دو مفهوم اصلی برای ارتقای تجربه مشتریان، به‌عنوان پیامد عملکرد صحیح مدیریت تجربه مشتری در سازمان استخراج شد. برای اجرای صحیح فرایندهای طراحی و پیاده‌سازی تجربه مشتری نیاز است تا تفکر و عملکرد سیلویی در سازمان به حداقل برسد (شیهان^۱، ۲۰۲۱). برای این منظور «تغییر و هم‌سوزی فرایندها با تجربه مشتری» یکی از ارکان اصلی دستیابی به این هدف است. از سوی دیگر، تغییرات لازم در «فرایندهای بازاریابی و مدیریت برند مبتنی بر تجربه مشتری» نظیر مدیریت توزیع‌کننده، مدیریت برند، جایگاه‌یابی بازار و ارائه ارزش‌های متقاعدکننده، می‌تواند به‌عنوان فرایندهای خط مقدم ارتباط با مشتری با پشتوانه فرایندهای پشتیبان درون سازمانی، گام نخست جهت‌گیری برای اجرای مناسب مدیریت تجربه مشتری در سازمان باشد.

مدیریت تغییر تجربه مشتری

مدیریت تجربه مشتری یک کارکرد تجاری است و در بهبود مستمر ریشه دارد که به‌معنای تغییر است. یکی از چالش‌های بزرگ رهبران تجربه مشتری، پیشبرد تغییر در سازمان‌هایشان برای اجرای برنامه تجربه مشتری است (شیهان، ۲۰۲۱). برای این منظور «ایجاد آمادگی سازمانی»، برای پذیرش تغییر و نیز اجرای «مدیریت تغییر مبتنی بر تجربه مشتری»، برای اجرای مدیریت تغییر برنامه تجربه مشتری در سازمان، به‌عنوان دو مفهوم اصلی در این مقوله استخراج شده است.

چشم‌انداز، استراتژی و اهداف تجربه مشتری

در این مقوله به دو مفهوم بسیار مهم پرداخته شده است. در واقع یکی از ارکان مهم در آغاز برنامه تجربه مشتری در سازمان و جهت‌گیری برای پیاده‌سازی و بلوغ مدیریت تجربه مشتری، «تنظیم چشم‌انداز و اهداف مبتنی بر تجربه مشتری» است. در سال ۲۰۱۱، گارتنر در مدل بلوغ تجربه مشتری خود تأکید کرد که برای تنظیم چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های تجربه مشتری، باید به هم‌راستایی آن‌ها با چشم‌انداز و استراتژی‌های اصلی کسب‌وکار و سازمان توجه کرد (تامپسون، ۲۰۱۱)؛ بنابراین پس از تنظیم اهداف و چشم‌انداز مبتنی بر تجربه مشتری، دیگر مفهومی که در این پژوهش استخراج شده و سازمان می‌بایست برای اجرای موفق برنامه‌های تجربه مشتری خود آن را مدنظر قرار دهد، «تعریف استراتژی تجربه مشتری محور» در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان است.

مدیریت بینش و دانش تجربه مشتری

دو مفهوم اصلی در این عامل اصلی استخراج شده است که بی‌شک، درک صحیح مشتری در گرو «تجزیه و تحلیل داده‌های مشتری و خلق بینش» و ایجاد «مدیریت دانش مشتری» است. سازمان 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 میان سازمان جاری و استفاده شود.

فرایند طراحی و پیاده‌سازی تجربه مشتری

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 (پلسیز و ورایز، ۲۰۱۶). در این مقوله کار با مفهوم «فرایند شناخت مشتری و بازخوردها» آغاز می‌شود. برای طراحی تجربه نیاز است تا «طراحی و توسعه سفرهای مشتری» در سازمان انجام شود و کلیه سفرها، اعم از بزرگ و خرده‌سفر شناسایی و ترسیم شود. برای طراحی تجربه، می‌بایست سازمان به دنبال «ایجاد فرایند طراحی تجربه و خدمات» باشد. پس از طراحی برای توزیع و ارائه آن در سطح مشتریان، از گروه‌های آزمون تا جاری‌سازی نهایی به «فرایند ارائه تجربه و خدمات» نیاز است. در انتهای این جریان فرایندی، ایجاد «سازوکار اندازه‌گیری عملکرد تجربه مشتری»، می‌تواند به شناخت اثربخشی و موفقیت طراحی‌های انجام شده کمک کند و در انتها، همان طور که پلسیز و ورایز (۲۰۱۶) اشاره کرده‌اند، به چرخه‌ای از نوع «بهبود مستمر تجربه مشتری در سازمان» نیاز است تا این فرایند از ابتدا تا انتها در سازمان نهادینه شود.

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تجربه مشتری

درگیر کردن و جلب مشارکت کارکنان در طراحی تجربه مشتری، از یک سو و ارتباط قوی تجربه کارکنان با تجربه مشتریان از سوی دیگر، بازگوکننده نقش پررنگ کارکنان در ارتقای تجربه مشتری است (ابهری و همکاران، ۲۰۲۱). برری و همکاران (۲۰۰۲) در مقاله خود اشاره می‌کنند که یکی از سرنخ‌های درون سازمانی که در ایجاد تجربه مشتری نقش دارد، سرنخ انسانی است که در دانش، نحوه رفتار و برخورد، آراستگی و مجموعه ویژگی‌های نهفته در نیروی انسانی سازمان در مواجهه با مشتری ریشه دارد (برری و همکاران، ۲۰۰۲). شو و ایونز^۱ (۲۰۰۲)، نیز در کتاب ساخت تجارب مشتری عالی، به نقش نیروی انسانی در خلق تجربه مشتری عالی اشاره می‌کنند و با استفاده از کلمه کلیدی «نیروهای همدل»، معتقدند که شما باید افرادی را استخدام کنید که در انجام این کار، یعنی همدلی و دادن احساس به مشتری، خوب عمل می‌کنند؛ از این رو در این مقوله مفاهیمی که شناسایی و استخراج شده است بیش از پیش می‌بایست در کانون توجه سازمان‌ها قرار گیرد. از یک سو «توسعه مهارت‌ها و ایجاد کارکنان آموزش دیده» و جلب «تعهد و مشارکت کارکنان» در برنامه‌های تجربه مشتری در سازمان، می‌تواند به رشد و جاری‌سازی مناسب مدیریت تجربه مشتری کمک کند و از سوی دیگر، «ایجاد سازوکار جبران خدمات مبتنی بر تجربه مشتری» و «بهبود رضایت و تجربه کارکنان» می‌توانند، به عنوان مؤلفه‌هایی توانمندساز برای دو مؤلفه اول (آموزش و مشارکت) عمل کنند.

رهبری متمرکز بر تجربه مشتری

شرکت مشاوره اسمیت کو^۲ در سال ۲۰۱۷، به عامل رهبری تجربه مشتری در پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری اشاره می‌کند و معتقد است که باورهای رهبران، تعهد شخصی آن‌ها به عمل به وعده‌ها و تجربه تعریف شده، همواره اهمیت زیادی دارد؛ از این رو در این مقوله، به نقش رهبری سازمان در حمایت و مشارکت در اجرای مدیریت تجربه مشتری و

1. Shaw & Ivens

2. Smithco consultancy

پیاده‌سازی برنامه تجربه مشتری در سازمان پرداخته شده است؛ یعنی مفهوم «حمایت و تعهد رهبری سازمان»، به‌عنوان یک مؤلفه مهم که می‌تواند نقش سازنده‌ای در جاری‌سازی و فرهنگ‌سازی این رویکرد در سرتاسر سازمان داشته باشد. در واقع رهبری سازمان می‌بایست مشتری را در هسته تصمیم‌های خود قرار دهد و با بینش کافی از اثرهای تصمیم خود بر تجربه مشتریان، سازمان را هدایت کند (شیهان، ۲۰۲۱). بدون شک برای ایجاد چنین شرایطی، به مفهوم توسعه «مهارت‌های رهبری» در ارتباط با تجربه مشتری، به‌عنوان مؤلفه دوم نیاز است که در این پژوهش استخراج شده است.

فرهنگ مشتری محور

منینگ و بودین (۲۰۱۲) در کتاب *از بیرون به درون*، به فرهنگ به‌عنوان یکی از شش دیسپلین اصلی اشاره می‌کنند که شرکت‌ها باید برای حرکت به سوی مشتری محوری به آن‌ها توجه کنند. آن‌ها اشاره می‌کنند که فرهنگ برای ایجاد تحول در تجربه‌های مشتری، بیشترین پتانسیل را دارد. در این مقوله نیز دو مفهوم اصلی، بر اساس بررسی مقاله‌ها استخراج شده است که سازمان‌ها برای حرکت به سوی مشتری محوری، می‌بایست به این دو توجه کنند. در مفهوم اول ایجاد «فرهنگ سازمانی مبتنی بر تجربه مشتری» در نظر گرفته شده است که در آن، توجه به چگونگی تغییر ذهنیت‌های فرهنگی، توجه به فرهنگ طراحی محور و نیز چگونگی تغییر در فرهنگ سازمان اهمیت می‌یابد. در مفهوم دوم توجه به «اتم‌سفر و محیط سازمانی» به‌عنوان زمینه‌ای^۱ که در آن می‌توان نشانه‌های تغییر و نهادینگی فرهنگ را مشاهده کرد، اهمیت می‌یابد.

حکمرانی تجربه مشتری

منینگ 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 سازمانی‌ای 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. در این مقوله نیز دو مفهوم اصلی استخراج شده است که بدون شک برای پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری می‌بایست به دقت به آن‌ها پرداخته شود. نخست ایجاد «مدیریت پروژه و پیشبرد تجربه مشتری» به‌عنوان رکن اساسی مدیریت برنامه‌های تجربه مشتری و جاری‌سازی آن در درون سازمان و دوم «بازنگری ساختار سازمان مبتنی بر ساختار تجربه مشتری». در مفهوم دوم، نکته‌ای که اهمیت زیادی دارد، ایجاد ساختار حاکمیتی مختص به تجربه مشتری در درون ساختار سازمانی در بلندمدت، به‌منظور توزیع مسئولیت‌ها و نیز جایگاه‌یابی مدیریت تجربه در ساختار مسئولیتی سازمان است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش تلاش شد که ابعاد و مؤلفه‌های مختلف سازمانی مؤثر بر پدیده بلوغ مدیریت تجربه مشتری با استفاده از فراترکیب تبیین شود. همان‌طور که در جدول ۵ نشان داده شد، مجموعه عوامل و مؤلفه‌ها در ۱۰ عامل اصلی و ۲۶ مؤلفه

طبقه‌بندی شدند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که برای اجرای موفق و بلوغ مدیریت تجربه مشتری و بهبود تجربه مشتری به‌عنوان نتیجه نهایی آن، همه ارکان سازمان درگیر خواهند بود. به عبارت دیگر، بلوغ مدیریت تجربه مشتری یک تغییر بنیادین و همه‌گیر در سازمان است که تغییر را از اهداف، چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان آغاز می‌کند و نه تنها از یک سو زیرساخت‌ها، تکنولوژی، فرایندها و داده‌ها را تحت شعاع قرار می‌دهد، بلکه نیروی انسانی، فرهنگ و سبک رهبری سازمان را نیز نشانه می‌گیرد و به‌عنوان رویکردی قدرتمند، برای پیاده‌سازی به حکمرانی و فرایندهای اختصاصی خود نیاز دارد تا موفقیت را تضمین و در دی‌ان‌ای سازمانی جاری کند. در این میان چارچوب‌های هم‌سوسازی میان فرایندها، چشم‌انداز و استراتژی‌های کسب‌وکار با فرایندها و چشم‌انداز و استراتژی‌های تجربه مشتری، موضوعی انکارناپذیر برای پیشبرد موفق برنامه‌های تجربه مشتری در سازمان است.

محدودیت‌ها

پژوهش جاری با محدودیت‌های نیز همراه بود. اولین محدودیت، محدود شدن تعداد مقاله‌های به‌کار رفته در این پژوهش به ۲۵ مقاله است؛ زیرا تعداد پژوهش علمی در حوزه شناسایی فاکتورهای درون سازمانی مدیریت تجربه مشتری بسیار اندک بود. محدودیت دیگر این پژوهش عدم دستیابی به مقاله‌ها و پژوهش‌های در حال چاپ بوده است.

پیشنهادها

در تمامی ادبیات مرتبط با تجربه مشتری روی این موضوع تأکید شده است که برای خلق یک تجربه شیرین، نیاز است تا با کشف‌های مشتری در سازمان قدم زد و از نگاه او به سازمان نگریست. این موضوع بیانگر این است که مدیریت تجربه مشتری در سازمان، فرایند فراگیری است و تمامی ارکان سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد و این نکته‌ای است که عوامل و مؤلفه‌های استخراجی در پژوهش جاری نیز، به‌خوبی بر آن صحنه گذاشته است. با توجه به این مهم به‌طور خاص به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود:

- برای حرکت به‌سوی پیاده‌سازی تجربه مشتری، شرکت‌ها می‌توانند از این عوامل برای توسعه یک چارچوب به‌منظور سنجش وضعیت آمادگی یا بلوغ سازمان پیش از پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری استفاده کنند 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، به‌خصوص 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 عوامل و مؤلفه‌های یافته در این پژوهش برای بهبود مدل ارزیابی در بخش تجربه دیجیتال سازمان‌ها استفاده کرد.
- وجود عوامل و مؤلفه‌های مرتبط با حکمرانی تجربه مشتری، فرهنگ مشتری‌محور و مدیریت تغییر تجربه مشتری، نشان‌دهنده اهمیت توسعه و پایدارسازی اهمیت تجربه مشتری در باورهای کارکنان و دی‌ان‌ای سازمانی است و سازمان‌ها باید به این موضوع توجه کنند که برخورد با مدیریت تجربه مشتری در سازمان، برخوردی ابزارمحور نیست و به سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی تغییر نیازمند است. از این رو توصیه می‌شود با توجه به اندازه سازمان و نوع

صنعت، به تدوین چارچوب حکمرانی تجربه مشتری اقدام و از مدل مدیریت تغییری استفاده شود که امکان پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری و نیز پایدارسازی فرهنگ مشتری محور را فراهم کند.

- چشم‌انداز، استراتژی و اهداف تجربه مشتری، به‌عنوان عامل اصلی در این پژوهش، نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری، می‌بایست به بازنگری سند برنامه‌ریزی استراتژیک خود اقدام کنند و جایگاه و ارتباط اهداف تجربه مشتری را در مجموعه اهداف سازمانی مشخص کنند و از سوی دیگر، هم‌سوسازی چشم‌انداز و استراتژی تجربه مشتری با چشم‌انداز و استراتژی کسب‌وکار سازمان را به‌عنوان اولویت در نظر بگیرند.
- در پایان برخی از پیشنهادها کاربردی و مطالعاتی به شرح ذیل ارائه می‌شود:
- در پژوهش‌های آتی می‌توان با استفاده از مورد مطالعاتی، این عوامل و مؤلفه‌ها را در صنعت خاص نظیر بیمه، بانک و غیره بررسی کرد.
 - می‌توان با یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمقیاسه نظیر تاپسیس، تحلیل شبکه‌ای و... عوامل را رتبه‌بندی و وزن‌دهی کرد.
 - علاوه بر فراترکیب می‌توان از روش‌های دیگر فرامطالعه نظیر فراروش، فراتحلیل و فرا نظریه نیز استفاده کرد.
 - پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌هایی نظیر دیمتل^۱، ارتباط عوامل سازمانی بلوغ مدیریت تجربه مشتری و درجه تأثیرپذیری یا تأثیرگذاری هریک روی دیگری، در یک صنعت خاص بررسی شود.

جدول ۵. یافته‌های نهایی

عامل	مؤلفه
سیستم، تکنولوژی و کانال‌های مبتنی بر تجربه مشتری	سیستم، تکنولوژی و ابزارهای تجربه مشتری محور
	کانال‌های ارتباط با مشتری
چارچوب هم‌سوسازی فرایندها با تجربه مشتری	تغییر و هم‌سوسازی فرایندها با تجربه مشتری
	فرایندهای بازاریابی و مدیریت برند مبتنی بر تجربه مشتری
مدیریت تغییر تجربه مشتری	ایجاد آمادگی سازمانی
	مدیریت تغییر مبتنی بر تجربه مشتری
چشم‌انداز، استراتژی و اهداف تجربه مشتری	تنظیم چشم‌انداز و اهداف مبتنی بر تجربه مشتری
	تعریف استراتژی تجربه مشتری محور
حکمرانی تجربه مشتری	مدیریت پروژه و پیشبرد تجربه مشتری
	بازنگری ساختار سازمان مبتنی بر ساختار تجربه مشتری
فرهنگ مشتری محور	فرهنگ سازمانی مشتری محور
	اتمسفر و محیط سازمانی
مدیریت بینش و دانش تجربه مشتری	تجزیه و تحلیل داده‌های مشتری و خلق بینش
	مدیریت دانش مشتری

عامل	مؤلفه
فرایند طراحی و پیاده‌سازی تجربه مشتری	بهبود مستمر تجربه مشتری در سازمان
	سازوکار اندازه‌گیری عملکرد تجربه مشتری
	طراحی و توسعه سفرهای مشتری
	فرایند شناخت مشتری و بازخوردها
	ایجاد فرایند طراحی تجربه و خدمات
مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تجربه مشتری	فرایند ارائه تجربه و خدمات
	ایجاد سازوکار جبران خدمات مبتنی بر تجربه مشتری
	تعهد و مشارکت کارکنان
	توسعه مهارت‌ها و ایجاد کارکنان آموزش دیده
رهبری متمرکز بر تجربه مشتری	بهبود رضایت و تجربه کارکنان
	حمایت و تعهد رهبری سازمان
	مهارت‌های رهبری

منابع

- حکیمی، هاجر؛ دیواندزی، علی؛ کیماسی، مسعود و 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.
- رحیمیان، سمانه؛ شامی زنجانی، مهدی؛ مانیان، امیر و اسفیدانی، محمد رحیم (۱۳۹۹). ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری: مرور نظام‌مند مبانی نظری. *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۳)، ۵۲۳-۵۴۷.
- سهرابی، بابک؛ خلیلی جعفرآبادی، احمد و رودی، امیر (۱۳۹۶). کشف ویژگی‌های حوزه‌های تحقیقاتی نوظهور با استفاده از روش فراترکیب. *سیاست علم و فناوری*، ۱۰(۴)، ۱۵-۳۰.
- موسوی، پریسا؛ رحیم نیا، 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.

- Adrodegari, F., Bonetti, D. & Sacconi, N. (2017). A Framework to Assess the Level of Customer Centricity in Manufacturing Companies. *27th RESER Conference Bilbao*. BILBAO: Researchgate. Retrieved 2021, from Researchgate.
- Berry, L. L., Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. (2002). Managing The Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, 85-89.
- Botha, G., Kruger, P. & Vries, M. d. (2012). Enhancing customer Experience Through Business Process Improvement: An Application of The Enhanced Customer Experience Framework (ECEf). *South African Journal of Industrial Engineering*, 23(2), 39-56.
- Burns, M. (2016, March). *The Customer Experience Management Maturity Model*. Forrester Research.
- Ceesay, L. B. (2020). Building a High Customer Experience Management Organization: Toward Customer-Centricity. *Jindal Journal of Business Research*, 9(2), 162-175.
- Chakravorti, S. (2011). Managing organizational culture change and knowledge to enhance customer experiences: analysis and framework. *Journal of Strategic Marketing*, 19(2), 123-151.
- Donnelly, M. (2009). *Building Customer Loyalty : A Customer Experience Based Approach in a Tourism Context*. Waterford: Waterford Institute of technology.
- Dorsey, M. & Bodine, K. (2006, March 31). *Culture And Process Drive Better Customer Experiences*. Retrieved November 2021, from Forrester: www.forrester.com
- Gazzoli, G., Hancer, M. & Kim, B. (. (2012). Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. *Journal of Service Management*, 26(5), 332-341.
- 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)
- Hancox, G. & Bawler, G. (2010). *Customer journey mapping*. Retrieved from <http://www.somerset.gov.uk>
- Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102-114.
- Hart, P. M., Palmer, R. H., Christie, S. & Lander, D. (2002). Linking Climate, Job Satisfaction and Contextual Performance to Customer Experience. *17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Toronto: Insight SRC.
- Hechtkopf. (2012). *Implementing and Measuring a Customer Centricity Framework*. Kobie Marketing, in conjunction with Retail Touch Points.
- Hoch, S. J. (2002, December). Product Experience Is Seductive. *Journal of Consumer Research*, 29(3), 448-454.
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.

- Hollander, D., Hertz, K. & Wassink, B. K. (2013). *The journey toward greater customer centricity*. Ernst & Young.
- 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.
- Johnston, R. & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24.
- Kandampully, J., Zhang, T. & Jaakkola, E. (2017). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218-2246.
- Kao, C.-Y., Tsaur, S.-H. & Wu, T.-C. (. (2016). Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 98-108.
- 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.
- Kozina, M. & Dusper, D. (2019). Assessing the Maturity of the Customer Experience Management: The Case of Financial Institution. *Central European Conference on Information and Intelligent Systems* (pp. 233-240). Varaždin: ProQuest. Retrieved from <https://www.proquest.com>
- Kwortnik, R. J. & Ross, W. T. (2007). The role of positive emotions in experiential decisions. *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 324-335.
- Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. (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.
- 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.
- 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)
- Norton, D. W. & Pine, B. J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41(2), 12-17
- Nye, E., Melendez-Torres, G. J. & Bonell, C. (2016). Origins, methods and advances in qualitative meta-synthesis. *British Educational Research Journal*, 4(1), 57-79.
- Padilla-Meléndez, A. & Garrido-Moreno, A. (2014). Customer relationship management in hotels: examining critical success factors. *Current Issues in Tourism*, 17(5), 387-396.
- Pandey, A., Gupta, R. K. & Arora, A. P. (2009). Spiritual Climate of Business Organizations and Its Impact on Customers' Experience. *Journal of Business Ethics*, 88, 313-332.
- 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)
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). *The Truth About Customer Experience: Touchpoints matter, but it's the full journey that really counts*. Harvard Business Review.
- Salehi, H., Mohammadi, F. & Mohammadi, H. (2014). Relationship Between Management Skills and customer experience Management. *Indian journal of science and technology*, 7(1), 626-634.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York: Springer publishing company.
- 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.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. New York: NY: Free Press.
- Schmitt, B. H., Brakus, J. J. & Zarantonello, L. (2015). From Experiential Psychology to Consumer Experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R. & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.

- Shaw, C. & Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences*. 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>
- Sohrabi, B., khalili Jafarabad, A. & Roodi, A. (2017). Discover the Properties of Emerging Research Areas Using Meta-Synthesis Method. *Journal of Science & Technology Policy*, 9(4), 15-30. (in Persian)
- Swannell, J. (1992). *The Oxford Modern English Dictionary*. New York: Oxford University Press Inc.
- Temkin, B. (2010). *The Four Customer Experience Core Competencies*. Waban, MA: Temkin Group. Retrieved from <https://temkingroup.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., 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.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311-318.