



## ارزیابی تجربه مشتریان فولاد مبارکه اصفهان

دکتر علی صنایعی<sup>۱</sup>  
دکتر آذر نوش انصاری<sup>۲</sup>

### چکیده:

هدف از انجام این پژوهش تحلیل رفتار مشتریان فولاد براساس تجربه مشتری است. مدیریت تجربه مشتری در سه مرحله پیش از خرید، حین خرید، پس از خرید و در برنامه های وفاداری شرکت قابل ارزیابی است. عوامل موثر برای سنجش تجربه در شرکتهای صنعتی در ایران بررسی نشده بود، ابتدا برای شناسایی عوامل موثر بر مدیریت تجربه مشتریان، با ۱۵ نفر از مدیران شرکت فولاد مبارکه استان اصفهان مصاحبه شد. پس از مصاحبه و ثبت نظرات مدیران ارشد فولاد مبارکه تجزیه تحلیل تم انجام گرفت و فعالیتهای مهم فرایند فروش در سه مرحله قبل، حین و بعد از خرید استخراج شد. برای آگاهی از نظرات جامعه مورد مطالعه که مشتریان شرکت فولاد مبارکه هستند به نتایج مصاحبه پایلوت که با ۲۵ شرکت انجام شده بود اتکا شد. براساس نتایج مصاحبه چالش اصلی نحوه ارتباطات، پشتیبانی از مشتری و پیشگام بودن شرکت بود. در نهایت پرسشنامه براساس مصاحبه مدیران و مشتریان طراحی شد و بین مدیران شرکتهای مشتری منتخب شرکت فولاد مبارکه توزیع شد. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ سنجیده شده که برابر ۰/۸۹ بود. برای بررسی روایی هم از روایی صوری و محتوایی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد، تمرکز بر مشتریمداری و مشتریان ویژه و نیز مدیریت رویدادها و برقراری تعامل شخصی موثر با مشتریان از جمله راهکارهای اصلی برای برطرف کردن تجربه های منفی است. برای اکثر پاسخ دهنده حفظ رابطه با فولاد ارزشمند بوده است و در تجربه مشتری مهمترین عامل بوده است. همچنین برند فولاد از نظر پاسخ دهنده ها قابل اعتماد و اطمینان بوده است. و این دو عامل در تجربه مثبت مشتریان تاثیر زیادی داشته اند. کمترین عاملی که در تجربه مشتریان مورد موافقت بوده است انعطاف پذیری در شرایط فروش بوده است. همچنین پیشنهاد شد که تنظیم نقشه سفر مشتری است بر مبنای سیستم مدیریت دانش مشتری در شرکت فولاد مبارکه ترسیم شود.

واژه های کلیدی: رضایت، وفاداری، مدیریت دانش مشتری، تجربه مشتری

<sup>۱</sup>استاد تمام، گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران a\_sanayei@ase.ui.ac.ir

<sup>۲</sup>استادیار، گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران a.ansari@ase.ui.ac.ir



## Evaluating the Experience of Isfahan Mobarakeh Steel Customers

### ABSTRACT:

Based on customer experience, management is a complete understanding of the customer's sections and points of interaction with the company, from the beginning when he becomes acquainted with the products and finds a mental conflict with it, until he experiences the product in practice and his future interactions. Plans with the organization. The quality of the interaction at the company's best point of contact with the customer shapes how much he or she expects from the entire experience. In order to identify the factors affecting customer experience management, ۱۰ managers of Mobarakeh Steel Company of Isfahan Province were interviewed. After the interview and the comments of the senior managers of Mobarakeh Steel, content analysis was performed and the important activities of the sales process were extracted in the three stages before, during and after the purchase. It was relied upon by ۲۰ companies. According to the interview results, the main challenge was how to communicate, support the customer and be a pioneer of the company. Finally, the questionnaire was designed based on interviews with managers and customers and was distributed among the managers of selected customer companies of Mobarakeh Steel Company. The results of the study showed that focusing on customer-oriented and special customers, as well as event management and effective personal interaction with customers are among the main strategies to eliminate negative experiences. Positive experience is one of the most powerful factors that can cause the customer to return and buy back or recommend the organization to others around him. Customer experience management to implement in the organization, you must have a mechanism that stores all the interactions with the customer and can maintain his preferences and tastes. For most respondents, maintaining a relationship with steel has been valuable and has been the most important factor in customer experience. Also, the steel brand has been trusted and trustworthy by respondents. And these two factors have greatly influenced the positive experience of customers. The least factor that has been agreed in the experience of customers has been flexibility in terms of sales. It was also suggested that the customer travel plan be drawn up based on the customer knowledge management system in Mobarakeh Steel Company.

**key words:** Satisfaction, loyalty, customer knowledge management, customer experience

### مقدمه:

میزان انتظار او را از کل تجربه شکل می دهد. مدیریت تجربه مشتری برای پیاده سازی در سازمان باید مکانیزمی داشته باشید که تمامی تعامل‌های انجام شده با مشتری را ذخیره کند و بتواند ترجیحات و سلیق او را نگهداری نماید. تجربه مثبت یکی از قدرتمندترین عواملی است که می تواند باعث بازگشت و خرید مجدد مشتری و یا توصیه سازمان از سوی

مدیریت بر مبنای تجربه مشتری، شناخت کامل مقاطع و نقاط تعامل مشتریان با شرکت است، از ابتدای آنکه با محصولات آشنا می شود و نسبت به آن درگیری ذهنی پیدا می کند، تا زمانی که کاربری محصول را در عمل تجربه می کند و تعاملات آتی خود را با سازمان برنامه ریزی می نماید. کیفیت تعامل در بهترین نقطه تماس شرکت با مشتری،

و تحلیلگران متعددی که درباره مدیریت ارتباط با مشتری مطالعه می کنند تا حد زیادی اهمیت مدیریت کردن تجربه مشتری را دریافته اند. درک مشتری از یک سازمان در طول تعاملش با تمام کانال های ارتباطی مربوط به آن سازمان (شامل وب، تلفن، ایمیل و موبایل) شکل می گیرد و نهایتاً تجربه مثبت مشتری منجر به تکرار داد و ستد می گردد (دانلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). اجرای برنامه مدیریت ارتباط با مشتری فرایندی خلاقانه و تحلیلی است که روی استراتژی و عملکرد متمرکز است. بر اساس شناخت مشتری، دستیابی به مقدار تجربه معین از طریق بکارگیری یک تعریف مارک مطلوب، افزایش رضایت مشتری و حفظ اوج، این امکان برای سازمان به وجود می آید که کاملاً مشتری محور شده و بتواند مشتریان جذب کرده و حفظ نماید. در این میان، مشتریان به کیفیت تعاملاتشان با سازمان به همان اندازه کیفیت محصولات و خدمات بها می دهند و سازمان مسئول شکل دادن این دیدگاه است (ناسوتیان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

تجربه مشتری عبارت است از تفسیر شخصی مشتریان از فرآیند خدمات، تعاملات شان و درگیری مشتریان با این فرآیند و همچنین چگونگی احساس مشتریان نسبت به این موارد (جانسون و کنگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). همچنین می توان گفت تجربه مشتری عبارت است از تمامی تجربیات مشتری از یک ارائه کننده خدمات و محصولات در حین رابطه ای که با وی داشته است که این را می توان به عنوان پیامد تعامل مستقیم با خدمات و محصولات ارائه شده در نظر گرفت (لامک<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). مشتریان بدون توجه به محصول یا خدمتی که خریداری می کنند، تجربه ای خوب، بد یا خنثی را پشت سر خواهند گذاشت؛ به این معنی که خدمات همواره

مشتری به سایر اطرافیاناش شود. تجربه مشتری دارای تعدادی از عناصر پیچیده است که از نظر ذهنی و مادی تاثیرگذار و الگو پذیر می باشد و مشتری با آن برخورد و آن را درک می کند (رحمان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). تجربه مشتری در واقع یک مجموعه از تعاملات بین مشتری، محصول و یک شرکت یا سازمان می باشد که در ادامه این تعاملات افزایش می یابد و این تجربیات شخصی و مشغولیت های مشتری در سطوح مختلف را نشان می دهد. ارزیابی تجربه مشتری بستگی به مقایسه بین انتظارات مشتری و محرک های که شرکت ارائه می دهد و همچنین لحظات متفاوت تعامل با نکات قابل لمس و مطابقت و تلفیق آنها با هم دارد. این تعریف قسمتهای ارتباطی، فیزیکی، اثربخشی، شناختی و حسی را پوشش می دهد (جنتل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). این پژوهش برای ارزیابی تجربه مشتریان فولاد مبارکه است. برای انجام ارزیابی ابتدا به دنبال شناسایی عوامل موثر بر مدیریت تجربه مشتریان در مراحل مختلف خرید و ارائه چارچوبی برای ارزیابی براساس عوامل شناسایی شده است.

## ۲- ادبیات پژوهش

مفهوم تجربه مشتری برای اولین بار توسط پایین و گلیمور<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) در مقاله ای مطرح شد. آنها معتقدند که تجارت موفق افراد از طریق درگیر کردن در تجارب واقعی که منجر به ارزش شخصی می شود. تحت تاثیر قرار می دهد. همچنین کاملاً واضح است که شخصی سازی یک تجربه به طور معنا داری می تواند درک و تصور مشتریان از کیفیت را متاثر ساخته و تجربه کلی آنها از داد و ستد با سازمان بهتر نماید. سازمان ها نم توانند از خلق و افزودن تجارب کلی، به هنگام تعامل با مشتری، اجتناب ورزند. همانگونه که محققان

<sup>۵</sup> Nasution et al

<sup>۶</sup> Johnston & Kong

<sup>۷</sup> Lemke et al

<sup>۱</sup> Rahman

<sup>۲</sup> Gentile et al

<sup>۳</sup> Pine & Gilmore

<sup>۴</sup> Donnelly

می‌نمایند. از نظر رابینسون و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) اهداف مدیریت ارتباط با مشتری افزایش سودآوری، استفاده از اطلاعات مشتریان برای ارائه بهتر کالا و خدمات به آنها و حفظ بهترین مشتریان است. مدیریت انتخاب، مدیریت اطلاعات مصرف کننده، مدیریت توسعه و ارائه خدمات از فرایندهای اصلی مدیریت ارتباط با مشتریان برای مشخص کردن مشتری‌های جدید و سودآور هستند (استایزی، سزگین و ازاک<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱). سه فرایند اصلی مدیریت ارتباط با مشتری عبارتند از تلاش‌های بدست آوردن مشتری که شامل پیدا کردن و تماس با مصرف کنندگان موثر (بوتل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴) مثلا از طریق تبلیغات است، دومین فرایند تلاش‌های نگهداری مشتری شامل ابزارهایی نظیر ارتقای فروش، ایجاد کلوب‌های عضویت، ارائه کارت وفاداری است و مدیریت تجربیات مشتری آخرین فرایند مدیریت ارتباط است. مشتری دوست دارد تا تجربیاتی یکتا داشته باشد و شرکت‌ها باید تجربیات مشتری را شناسایی و ثبت کنند تا بتوانند پیشنهادات مختلف و جالبی به آن‌ها ارائه دهند. از طرف دیگر تغییرات مداوم در بازار، پیشرفت‌های جدید و محیط رقابتی باعث شده‌اند که مدیریت ارتباط با مشتری به سمت الکترونیک شدن برود.

CRM و CEM در عملکرد مشابه یکدیگرند: هر دو اطلاعات مشتریان را جمع‌آوری کرده و تعاملات با آنان را در سرتاسر چرخه زندگی مشتری پیگیری کرده و هر دو از داده‌های جمع‌ی برای بدست آوردن چشم‌اندازهای کاربردی بهره می‌برند. درحالی‌که CRM تصویری از مشتری از منظر شرکت

تجربه ای را به همراه خواهند داشت (لمون و وروهوف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶) و حتی اگر محصول یا خدمت دریافتی، معمولی و بی اهمیت هم باشد، فرصتی برای ارائه دهندگان خدمت فراهم می‌آورد تا مشتریان را از نظر احساسی درگیر کنند (بران و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). ویژگی‌های تجربه مشتری باید پنج بعد یا ویژگی را شامل شود که شامل تازگی، یادگیری، ارتباط شخصی، سورپرایز کردن یا متحیر کردن و مشغولیت مشتریان می‌باشد (استین و رامسشان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

### ۳- تفاوت CRM و CEM

مدیریت ارتباط با مشتری مجموعه اقدامات ارتباطی است که سازمان‌ها به منظور بهبود ارتباطات با مشتریان اتخاذ می‌کنند (پادمواتی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). ماندین<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان یک فلسفه و استراتژی کسب و کار در نظر می‌گیرد که با یک پلت فرم تکنولوژیک، قوانین کسب و کار، فرآیندها و ویژگی‌های اجتماعی پشتیبانی شده و منظور از طراحی آن درگیر کردن مشتری در یک تعامل اشتراکی به منظور ارائه ارزش سودمندانه دو طرفه، در محیط کسب و کار مورد اعتماد و شفاف است. مدیریت ارتباط با مشتری یک رویکرد استراتژیک است که با بخش‌بندی مشتریان موجب بهبود ارزش سهامداران می‌شود. واحد‌های مدیریت ارتباط با مشتری استراتژی‌های بلقوه بازاریابی رابطه مند و فناوری اطلاعات هستند که یک رابطه بلندمدت سودآور را با مشتریان ایجاد می‌کنند (پاین و فراو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). اسارنکو و بنانی<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان یک رویکرد استراتژیک که به شرکت‌ها برای ساختن روابط محکم با مشتریان بالقوه‌شان استفاده می‌کنند، تعریف

<sup>۱</sup> Payne & Frow

<sup>۲</sup> Osarenkhoe and Bennani

<sup>۳</sup> Robinson et al

<sup>۴</sup> Oztaysi, Sezgin & Ozak

<sup>۵</sup> Buttle

<sup>۱</sup> Lemon & Verhoef

<sup>۲</sup> Brun et al

<sup>۳</sup> Stein & Ramaseshan

<sup>۴</sup> Padmavathy

<sup>۵</sup> Mandina



مشتری مدارانه را در پیش می‌گیرد اما یک قدم نیز به جلوتر می‌رود: CEM به مشتریان این اجازه را می‌دهد که نحوه تعامل خود با شرکت را کنترل کنند.

ترسیم می‌کند برعکس CEM تصویری از شرکت از منظر مشتری ارائه می‌دهد. وظیفه CRM پیگیری ارتباطات است، اما این تنها یک روی سکه را به ما نشان می‌دهد. CEM همانند CRM یک رویکرد

جدول ۱- مقایسه مدیریت ارتباط با مشتری با مدیریت تجربه

مدیریت تجربه مشتری (CEM)	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
بازاریابی	فروش
درک چرخه عمر مشتری و فراهم کردن تجربه شخصی شده در تمامی نقاط تعامل	مدیریت و مکانیزاسیون شاهراه فروش، ذخیره کردن تعاملات مشتری و انتظارات وی
افزایش وفاداری و طرفداری مشتری، افزایش ROI و کاهش نرخ خروج مشتری	افزایش رضایت با فراهم کردن خدمات بهتر و مدیریت شاهراههای فروش
یک دید کلی از ارزش طول عمر مشتری ارائه می‌دهد	غالباً یک دیدگاه منحصر به فرد تحت عنوان کارت مشتری ارائه می‌دهد

به بهترین شکل کار کنند. CEM مشتریان را درگیر کرده و CRM نیز به طور کامل آنان را پیگیری می‌کند.

#### ابعاد مدیریت تجربه مشتری

ابعاد مدیریت تجربه مشتری از ابتدای مطرح شدن دستخوش تغییرات و به روز شدن بوده است. در جدول ۳ ابعاد مدیریت تجربه مشتری به اختصار آرایه می‌شود:

جدول ۲- ابعاد مدیریت تجربه مشتری

پژوهشگران	ابعاد
اشمیت <sup>۱</sup> (۱۹۹۹)	(دیدن، لمس کردن و بو کردن) (تجارب) تجربه های عاطفی مانند خلق و خوی و احساسات) تجارت عاطفی تجارب شناختی (فکر کنید: با تفکر یا فرآیندهای آگاهانه مرتبط است)



مربوط به ویژگی های محصول و یا مصرف آن است) (تجربیات فیزیکی، رفتاری و شیوه زندگی تجربه اجتماعی-هویتی(در ارتباط با یک گروه مرجع و یا فرهنگ اتفاق می افتد)	
۱- یادگیری لذت بخش ۲- کاهش زمان ادراک ۳- بازخورد ۴- وابستگی ۵- سطح بالایی از تمرکز بدون افکار خودخواهانه	نواک و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۰۳)
(EVS) مقیاس ارزش تجربه که شامل هفت سازه است: زیبایی شناسی، بازیگری، خدمات، تعالی، و بازدهی مشتری از سرمایه گذاری	مافویک و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۰۱)
ابعاد تجربه مشتری را به دو قسمت کلی تقسیم کرد: ۱- مسایلی که قبلا یک بار تجربه شده اند و مشتری با آنها مواجه شده است. ۲- مسایل جدید که قبلا تجربه نشده اند و مشتری برای اولین بار با آنها برخورد می کند. مشتری مسایل جدید را به شکل متفاوت ادراک می کند و ظرفیت پردازش بیشتری را به آنها اختصاص می دهد.	وبری و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)
تجربیات حس های انسان، تجربیات احساسات، تجربیات شناختی، تجربیات عملی، تجربیات سبک زندگی، تجربیات روابط	جنتیل و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۰۷)
(EXQ) مقیاس کیفیت تجربه مشتری شامل چهار بعد: تجربه محصول، تمرکز نتیجه، لحظات حقیقی، و آرامش ذهن	کالوس و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۲)
تجربیات مشهود، شادی، خلق و خوی، اوقات فراغت و تمایز	باگدار و جاین <sup>۶</sup> (۲۰۱۳)

شرکت ها به سه دلیل می بایست به شکل منظم و مرتب تجربه مشتریان خود را بسنجند و دایما از نظرات آنها با خبر باشند. این سه دلیل سنجش در جدول شماره ۳ ارائه شده است:

<sup>۱</sup> Novak et al

<sup>۲</sup> Mathwick et al

<sup>۳</sup> Berry et al

<sup>۴</sup> Gentile et al

<sup>۵</sup> Klaus et al

<sup>۶</sup> Bagdare and Jain



جدول ۳- عوامل موثر بر سنجش تجربه مشتری

درگیری مشتریان	تجربیات مرتبط با معامله	درگیری کارکنان فروش	
مدیران ارشد و بخش قراردادها	فرآیند خرید و سایر تعاملات مربوط به قرارداد	تیم فروش، مدیران اجرایی و امور قراردادها	
فرآیند خرید	تعاملات با کارکنان ارائه دهنده خدمات فروش / ارائه خدمات داخلی	تعامل با مشتریان و فرآیند ارسال محصول	
	تعامل با سایر کارکنان بخش مشتری در طول ارائه خدمات فروش		
	تعامل با امور قراردادها / مدیران / مدیران ارشد در رابطه با ارائه خدمات و فرآیند ارائه و توزیع محصول		
اتمام خرید و دریافت محصول	تعامل به توزیع کنندگان مرتبط	فرآیند ارسال محصول	

به یکی از عرضه کنندگان خدمات اقدام می کند. به ویژه وقتی خریدی معمولی انجام می دهد و به طور نسبی مخاطره چندانی برای او به همراه ندارد. در بعضی موارد مخصوصاً وقتی خطر بیشتر است یا برای اولین بار است که مشتری از آن خدمت استفاده می کند، برای جمع آوری اطلاعات، بررسی دقیق تر انجام می دهد. مشتری پس از جمع آوری اطلاعات مورد نیاز، که ممکن است از اطلاعات مختصر تا اطلاعات تفصیلی متفاوت باشد، با چند گزینه از عرضه کنندگان خدمات روبه رو می شود، اما قبل از تصمیم درباره خرید، مزایا و مخاطرات این گزینه ها را ارزیابی می کند.

جنبه مخاطره بالقوه به آن دسته از خدمات اختصاص دارد که از ویژگی های آزمودنی و اعتقادی بیشتری برخوردار هستند، زیرا غالباً ارزیابی این گونه خدمات قبل از خرید و

در راستای دستیابی به اهداف کسب و کار، مواردی وجود دارد که همیشه در کنترل شرکت نخواهند بود مانند کیفیت مواد اولیه، کانال های توزیع و انتظارات مصرف کنندگان نهایی. اما آنچه همیشه در کنترل کسب و کار است کیفیت تجربه درک شده توسط مشتری است. با مدیریت تجربه مشتری می توان به افزایش سوددهی شرکت یا کاهش هزینه ها دست یافت.

#### مرحله پیش از خرید

درباره خرید و استفاده از خدمات در مرحله پیش از خرید گرفته می شود. در اینجا نیازها و انتظارات فرد حایز اهمیت است. چون بر گزینه های انتخابی او تاثیر می گذارد. در بسیاری از موارد، مشتری بی تامل نسبت به انتخاب و مراجعه



پس از تصمیم مشتریان درباره خرید خدماتی خاص، نوبت به سک یا چند رویارویی با عرضه کننده خدمات می رسد (مشتریان در بعضی از موارد، در خلال مرحله ارزیابی و قبل از آنکه عرضه کننده نهایی را انتخاب کنند، یک یا چند رویارویی خدماتی با او داشته اند). غالباً رویارویی با عرضه کننده انتخابی خدمات با گرفتن برگه درخواست، پیش‌گزین کردن یا سفارشی ساده آغاز می شود. گاه رویارویی های خدماتی به شکل مبادلات حضوری بین مشتریان و کارکنان خدماتی انجام می شود یا این رویارویی ها به شکل کنش های متقابل غیر حضوری بین مشتریان و تجهیزات و تلفن و رایانه صورت می گیرد. مشتریان در خدمات پر تماس ممکن است در خلال عرضه خدمات در معرض رویارویی های خدماتی زیادی قرار بگیرند.

مشتریان درباره کیفیت خدمات بر پایه عواملی که بر پیامد مرحله ی رویارویی خدماتی تاثیر می گذارد نظر می دهند، این عوامل عبارتند از: محیط خدماتی و کارکنان خدماتی و خدمات پشتیبانی.

#### ۴- استراتژی های حین خرید

**محیط خدماتی:** تمام ویژگی های عینی محیطی است که خدمات در آن عرضه می شود. تجهیزات و امکانات و جو کلی و عمومی موسسه (شامل تمیزی و آراستگی، بو یا صدای خوش) و سایر مشتریان، همگی بر آنچه مشتریان در خلال عرضه ی خدمات انتظار دارند، یعنی برداشت های ذهنی آنها از کیفیت خدمات، تاثیر می گذارند.

**کارکنان خدماتی:** در اکثر رویارویی های خدماتی پر تماسی که به صورت مستقیم با مشتریان انجام می گیرد، مهمترین عامل به شمار می روند. به همین دلیل در خدمات کم تماس نیز ممکن است بر عرضه ی خدمات تاثیر بگذارند.

صرف دشوارتر است. در این گروه از خدمات، در ابتدای کار اطمینان نداشتن استفاده کنندگان بیشتر است و این احتمال وجود دارد که آنها، با توجه به مخاطرات بالقوه، با قضیه احتیاط آمیزتر برخورد کنند. برداشتهای مشتریان از خطر بر پایه قضاوت شان درباره احتمال بروز پیامد منفی و میزان منفی بودن آن استوار است.

انواع مخاطره شامل: عملیاتی (پیامد اجرایی مناسب)، مالی (زیان پولی، هزینه پیش بینی نشده)، زمانی (اتلاف وقت، پیامدهای تاخیر)، فیزیکی (جراحت شخصی یا خسارت اموال)، روانی (ترس و احساسات)، اجتماعی (نحوه تفکر و واکنش دیگران) و حسی (تاثیر ناخواسته بر روی هر یک از حواس پنجگانه) می باشد.

وقتی مشتریان از این مخاطرات احساس ناراحتی کنند، می توانند برای پیشگیری از آنها در خلال مرحله پیش از خرید، از چند روش مختلف استفاده کنند:

- جمع آوری اطلاعات از منابع شخصی (دوستان و آشنایان)
- اعتماد به شهرت و اعتبار موسسه یا شرکت
- دنبال کردن فرصت آزمایش خدمات قبل از خرید
- پرسش از کارکنان مطلع درباره خدمات رقیب
- بررسی علایم و نشانه های عینی یا سایر شواهد فیزیکی
- استفاده از (WWW) برای مقایسه محصولات خدمات

قبل از خرید (مرحله رویارویی خدماتی)

بر تصمیم آتی مشتری مبنی بر وفاداری به عرضه کننده و نیز تصمیم راجع به اینکه آیا توصیه های مثبت یا منفی حاصل از این پیامد را به دوستان و دیگر آشنایان برسانند یا نه، تاثیر می گذارد.

در این مرحله، مشتریان با مقایسه ی انتظارات خود با آنچه فکر می کنند به دست آورده اند، به ارزیابی کیفیت خدمات می پردازند. اگر انتظار معقول آنها تامین شده باشد، خواهند گفت که خدمات با کیفیت بالا عرضه شده است. در این صورت احتمال اینکه این مشتریان راضی به شمار مشتریان وفادار یا تکراری اضافه شوند، بیشتر است. اگر تجربه خدماتی، انتظارات مشتریان را برآورده نسازد، آنها کیفیت خدمات را نه چندان خوب تلقی خواهند کرد. در این حالت است که مشتریان به گله روی می آورند، در خفا احساس رنجش می کنند یا در آینده عرضه کننده خدمات خود را تغییر می دهند. مدیران خدماتی باید به دنبال روشهای موثر و کار آمدی باشند تا با تکیه بر انتظارات و برداشتهای ذهنی مشتریان، کیفیت خدمات خود را ارتقا دهند (مک لین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

۴

مشتریان در خلال عرضه ی خدمات از کارکنان انتظار پیروی از دستورالعمل های خاصی را دارند و هرگونه انحرافی ممکن است به کاهش رضایت آنها منجر شود. کارکنان خدماتی برای رویارویی موثر مزایای خدماتی باید به دقت انتخاب شوند، دوره های آموزشی لازم را طی کنند و از حقوق و مزایای کافی نیز برخوردار باشند.

**خدمات پشتیبانی:** از مواد اولیه و تجهیزات و نیز همه ی فرایندهای پشت صحنه ای تشکیل می شود که به کارکنان جلوی صحنه امکان می دهد وظایف محول را درست انجام دهند. این عنصر، عنصر مهمی است؛ زیرا کارکنان جلوی صحنه قادر نخواهند بود کار محول را صحیح انجام دهند، مگر آنکه خدمات داخلی را با کیفیت بالایی از کارکنان پشتیبانی دریافت کنند (زولوسکی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

#### مرحله ی پس از خرید

مشتریان طی مرحله ی پس از خرید فرایندی را پی می گیرند که در مرحله ی رویارویی خدماتی آغاز کرده اند- یعنی کیفیت خدمات و ارزیابی این موضوع که آیا این تجربه، موجب رضایت شده است یا نه. پیامد این فرایند هر چه باشد،

-سازه های کلیدی کیفیت تجربه مشتری -BYB

تعریف	بعد متقابل	بعد ساختاری	سازه BYB
میزانی که شرکت با روش تماس شخصی با مشتری تماس می گیرد. بعضی از شرکتها با روش تماس رودررو (چهره به چهره) با مشتری تماس می گیرند. در مقابل، مشتری هیچ ارتباط شخصی با شرکت ندارد (به عنوان مثال، مبتنی بر وب یا بر اساس کارهای استاندارد شده)	تماس غیرمعمول	تماس شخصی	میزان تماس شخصی

<sup>۲</sup> McLean

<sup>۱</sup> Zolkiewski et al



انعطاف پذیری	منعطف	غیر منعطف	تمایل و توانایی تغییر در ارائه در پاسخ به نیازهای خاص مشتری یا تغییر شرایط. بعضی از شرکت ها تمایل دارند و می توانند پیشنهاد (انعطاف پذیری در سفارش کیفیت محصول یا نحوه پرداخت و حمل) را تغییر دهند، در حالی که برخی به یک رویکرد استاندارد متصل می شوند و نمی خواهند قراردادهای موجود را منعطف کنند.
درک دقیق از نیازهای مشتری	درک عمیق از نیازهای مشتری	درک نادرست از نیازهای مشتری	بررسی دقیق نیازهای فنی محصولات مورد نظر مشتری یا نحوه سفارش دهی و پرداخت. دلایل خرید محصول و خواسته های فنی برای شرکت به درستی مشخص شده باشد
پیش بینی اهداف مورد نظر مشتریان	پیشگامی در شناخت اهداف مشتری	عدم تلاش برای شناخت اهداف مشتری	تا چه حد شرکت فعالانه به دنبال استخراج اهداف مشتری از خرید محصول است. مشتریان به دنبال چه کیفیت یا چه حجمی از محصول در آینده خواهند بود.
فعال بودن در بررسی اینکه همه چیز خوب است	فعالانه چک کنید که همه چیز خوب است	فرض کنید همه چیز خوب است	میزان این که شرکت به طور فعال بررسی می کند که همه چیز در باره مشتریان خوب است. بعضی از شرکت ها در بررسی این که همه چیز خوب است، فعال هستند، در حالی که دیگران تصور می کنند که همه چیز خوب است. شرکت به دنبال این است که هر نارضایتی یا شکایت را حتی قبل از بیان و اظهار رسمی متوجه شود.
قول برای تحقق کامل وعده ها	تعهد به قولها	عدم تعهد به قول	میزانی که شرکت به وعده هایی که به مشتری داده است را حفظ می کند. برخی از شرکت ها همیشه وعده های خود را انجام داده اند. چه میزان قولها در خصوص کیفیت مورد نظر مشتری، ارسال آن درست و به موقع بوده است.
دانش	دارا بودن دانش مشتری برای ایجاد ارزش اضافه	نداشتن دانش	تا چه حد یک شرکت از دانش / تخصص برای افزودن ارزش به مشتری بهره می برد. چقدر در شرکت دانش مشتری نهادینه شده است. یعنی مهم نیست چه کسی در ارتباط با مشتریان هست. اطلاعات درباره نحوه برخورد، ترجیحات و الیتهای مشتری به صورت مستند موجود است و هر پست سازمانی بسته به جایگاه به آن دسترسی دارد. دانش مشتری قائم به فرد نیست.



این پژوهش به روش کیفی و کمی انجام شده است. به منظور شناسایی عوامل موثر بر مدیریت تجربه مشتریان، با مدیران شرکت فولاد مبارکه استان اصفهان مصاحبه شود. ابتدای مصاحبه عمیق با ۱۵ نفر از مدیران فروش و بازاریابی انجام شد و با استفاده از روش تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت سپس پرسشنامه مربوط به مشتریان شرکت فولاد مبارکه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و روابط بین شاخص های رضایت مشتری استخراج شد. در مرحله بعدی مصاحبه با مدیران و کارشناسان ۲۵ شرکت خریداران محصولات فولاد مبارکه انجام شد. این مصاحبه ها هم به روش تحلیل محتوا بررسی شد.

در مرحله آخر براساس نتایج مصاحبه با مدیران و مشتریان و تحلیل های آماری پرسشنامه رضایت مشتری، پرسشنامه سنجش تجربه مشتری طراحی شد و بین مشتریان منتخب فولاد توزیع شد. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ سنجیده شد که ۰/۸۹ محاسبه شد روایی پرسشنامه نیز با نظر خبرگان شرکت فولاد مبارکه از احاطه صوری و محتوایی بررسی شد.

۶- تجزیه و تحلیل داده های مصاحبه:



جدول ۵- تحلیل محتوای مصاحبه با مدیران

ردیف	موضوع اصلی	محتوا	جهت گیری	نقطه تمرکز	کد شناسه
۱	مدیریت تجربه مشتری		ارتباطی	برداشت مشتری از تعاملات شرکت	A1
			بازاریابی داخلی	تعامل مشتری با نیروی فروش شرکت	A2
			برندسازی	کیفیت تصویر شرکت در ذهن مشتری	A3
۲	نقاط قوت شرکت		منابع انسانی	نیروی فروش و بازاریابی قوی	A4
			کیفیت	کیفیت مناسب محصول	A5
			محصول	تنوع مناسب محصول	A6
			مالی	اعتبارات و حمایت های مالی مناسب	A7
			زنجیره تأمین	زنجیره ارزش و تولید یک جا در شرکت	A8
			مالی	شرایط پرداخت منعطف	A9
			منابع انسانی	بروکراسی و موانع ورود و بازرسی	A10
			زنجیره تأمین	زمان انجام تحویل سفارش طولانی است	A11
			زنجیره تأمین	زمان انجام استرداد و پرداخت خسارت طولانی است	A12
۳	نقاط ضعف شرکت		زنجیره تأمین	در تحویل کالا انتخاب شرکت حمل و نقل به اختیار مشتری نیست	A13
			برنامه ریزی تولید	تأمین پایدار برای کل مشتریان ضعیف است	A14
			تکنولوژیک	نبود بخش تحقیق و توسعه که شرکت را به صادر کننده تکنولوژی تبدیل کند	A15
			استراتژیک	اجرا و تکمیل طرح های توسعه تولیدی جهت تأمین پایدار محصول	A16
سرمایه گذاری در قسمت محصولات سرد	A17				
سرمایه گذاری در قسمت تحقیق و توسعه و آینده پژوهی	A18				
۴	ایفای نقش مدیرعامل برای رفع موانع			توجه به کلان داده های آینده	A19
				مشارکت فعال اظهار نظر و ایده پروری مشتری پیش از خرید	A20
۵	اقدامات پیش از خرید			برنامه ریزی جامع بازاریابی و ساماندهی نیروهای فروش برای آگاهی و اطلاع رسانی وسیع به مشتریان	A21
				برطرف کردن نقصان در تحویل های به موقع	A22
۶	اقدامات در حین خرید		زنجیره تأمین	تأمین پایدار تقاضاها و جوابگویی کامل به نیاز مشتریان خرد	A23
			مالی	ارائه اعتبارات اسنادی بلندمدت تر	A24
			بازاریابی	ارائه برنامه توریست سازمانی به مشتریان بلقوه	A25
			بازاریابی	امکان انتخاب شرایط تحویل توسط مشتری	A26
			منابع انسانی	پیگیری تحویل و برطرف کردن مشکلات فنی احتمالی	A27
			بازاریابی	ایجاد پایگاه مرکز تلفن متمرکز در شرکت	A28
۷	اقدامات پس از خرید			عدم وجود یک سیستم جامع آنلاین یکپارچه در سازمان	A29
				عدم وجود سیستم ثبت و جمع آوری تجربیات گران بهای کارکنان	A30
۸	توانایی های ابزار آنلاین		سخت افزاری		
			ساختاری		



پس از مشخص شدن کد ها و مولفه های مدیریت تجربه مشتری از منظر مدیران شرکت فولاد مبارکه، بر اساس مدل سه مرحله ای خرید نتایج در سه حوزه قبل ، حین و پس از خرید در جدول ۶ گزارش شد:

جدول ۶- فرایند فروش از دیدگاه مدیران بخش فروش فولاد

اقدامات قبل از خرید	در حین خرید	پس از خرید
نحوه انتخاب شرکت	برخورد عاطفی با بازاریاب	بازدید ادواری
خرید از بورس	تماس تلفنی	انتظار افزایش اعتبار
خرید مستقیم	ارتباط با سامانه CRM	همکاری در پروژه های عمرانی
هماهنگی جهت تعامل با مشتریان	تجربه از سامانه (تعاملی و تجربی)	دریافت بازخورد
بررسی کیفیت مورد نیاز	تحويل به موقع	تطابق کیفیت
اعتبارسنجی مشتریان	شرایط حمل	الویت ارسال و دریافت سفارش
شرایط پرداخت	تطابق سفارش	تامین پایدار
	کلاسهای آموزش فنی	انتظار ارزش اقتصادی بالاتر

نمونه برداری صد شرکت از مشتریان فولاد مبارکه در استان اصفهان به صورت تصادفی انتخاب شدند و به این شرکتها برای پرکردن پرسشنامه به صورت حضوری مراجعه شد. برای هر شرکت سه پرسشنامه اختصاص یافت که مربوط به مدیر عامل ، و دو نفر از مدیران بخش خرید و بازرگانی بود . در کل ۵۵ شرکت حاضر به پرکردن پرسشنامه ها شدند و در مجموع ۷۷ نفر پاسخ به سوالات دادند که بیش از ۷۰ درصد آنها مدیر عامل شرکتها بودند. لازم به ذکر است از طرف مدیران فولاد مرحله وفاداری نیز به عنوان مرحله بین قبل و پس از خرید اضافه شد. شاخص های این مرحله از ادبیات و نتایج پرسشنامه های رضایت مشتری در سالهای گذشته فولاد استخراج شد.

این تقسیم بندی به پژوهشگران کمک می کند تا عوامل کلیدی و تاثیر گذار بر مدیریت تجربه مشتری شرکت فولاد مبارکه را به درستی شناخته و طراحی مدل و پرسش نامه مشتریان از این عوامل استفاده کنند. پرسش نامه شامل بیست سوال و در ۴ بخش قبل از خرید ، حین خرید ، پس از خرید و برنامه های وفاداری است. در زمینه و موضوع تجربه مشتری در بازارهای صنعتی به ویژه صنعت فولاد ، پرسشنامه استاندارد وجود نداشت، که در این حالت پرسشنامه با مشارکت تیم پروژه و تیم فولاد انجام شد، به این پرسشنامه، پرسشنامه محقق ساخته اطلاق می شود. برای طراحی و ساخت پرسشنامه بایستی از طبق اصول سوالات بر پایه مبانی نظری و نظرات جامعه مورد مطالعه استفاده شود. برای



جدول ۷- خلاصه تحلیل سوال باز (مصاحبه حضوری با مشتری)

۱	تجربه های مثبت	کیفیت مناسب محصول تنوع مناسب محصول برخوردها مودبانه است اعتبارات و حمایت های مالی مناسب
۲	تجربه های منفی	طولانی بودن زمان انجام استرداد و پرداخت خسارت طولانی بودن زمان تحویل سفارش مشتری مداری به سبک اصفهانی است (گرم و دوستانه نیست) ارتباطات مستقیم قوی نیست تشریفات در برقراری ارتباط در حد نام شرکت نیست عدم تمایل شرکت به دریافت بازخور منفی ضعیف بودن مراسم های گردهمایی و تقدیر از مشتریان دائمی و قدیمی

آزمون همبستگی بین ابعاد مختلف کیفی با شاخص کلی کیفیت برای محصولات مختلف فولاد میزان همبستگی متوسط رو به بالایی را نشان داد. این همبستگی می تواند نشانگر این باشد که درباره هر کدام از محصولات و سنجش رضایت مشتریان می توان به جای پرسیدن رضایت از کیفیت ابعاد مختلف محصول صرفاً رضایت کلی از کیفیت محصول پرسیده شود.

تمرکز بر مشتری مداری و مشتریان ویژه و نیز مدیریت رویدادها و برقراری تعامل شخصی موثر با مشتریان از جمله راهکارهای اصلی برای برطرف کردن تجربه های منفی است. تجربه مثبت یکی از قدرتمندترین عواملی است که می تواند باعث بازگشت و خرید مجدد مشتری و یا توصیه سازمان از سوی مشتری به سایر اطرافیانش شود. مدیریت تجربه مشتری برای پیاده سازی در سازمان باید مکانیزمی داشته باشید که تمامی تعامل های انجام شده با مشتری را ذخیره کند و بتواند ترجیحات و سلیق او را نگهداری نماید. وقتی مشتری ببیند که سازمان در تعامل بعدی، خودش و علایقش درباره شیوه خرید محصولات را به خاطر دارید، سازمان را به رقابیش ترجیح خواهد داد.

تجربه های مثبت تعیین کننده عناصر رضایت هستند. هر عنصر رضایت در فرایند و چرخه خرید، با عناصر مختلفی در ارتباط است

تحلیل شاخص های رضایت مرتبط با ابعاد کیفیت

محصولات



۷- تحلیل نتایج بر حسب مراحل خرید

میانگین پاسخها بر اساس مراحل مختلف خرید در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸- مقایسه میانگین ها

واریانس	انحراف معیار	میانگین	
۰.۳۹۶	۰.۶۲۹۲۷	۴,۰۵۶۲	قبل از خرید
۰.۳۹۹	۰.۶۳۱۹۹	۳,۴۹۷۹	حین خرید
۰.۶۵۸	۰.۸۱۰۸۷	۳,۶۶۲۳	پس از خرید
۰.۲۲۸	۰.۴۷۷۳۹	۴,۱۶۷۰	وفاداری مشتری

است. همچنین از دید پاسخ دهنده ها خرید از فولاد آنچنان ساده و بی دردسر نبوده است. همچنین درباره خرید ساده و بی دردسر از فولاد بشتترین پراکندگی و اختلاف نظر بین مشتریان وجود داشته است که نشان می دهد دیدگاه مشتریان چندان مشابه و همسو نبوده است. در کل دوازده مورد از تجربه مشتری ، نمره متوسطی کسب کرده است.

می توان چنین نتیجه گیری کرد که فولاد در برنامه های وفاداری مشتری عملکرد خوبی دارد اما در حین و پس از خرید نیاز به بهبود عملکرد برای دستیابی به جایگاه بالاتر از دیدگاه مشتری دارد. اگر چه عملکرد فعلی در همه مراحل تجربه مشتری قابل قبول بوده است.

بر اساس مولفه های بااهمیت از نظر مشتری نیز سوالات دسته بندی شده است که نتایج آن در جدول ۹ خلاصه شده است.

نتایج جدول نشان می دهد برنامه های وفاداری مشتری شرکت فولاد مبارکه از نظر مشتریان بیشترین نظرات مثبت را در بین سایر مراحل تجربه مشتری کسب کرده است. همچنین تجربه مشتری در حین خرید کمتر در رده متوسط قرار داشته است. بیشترین اختلاف نظر بین پاسخ دهنده ها درباره تجربه پس از خرید بوده است که پراکندگی بین نظرات بیشتر است. برای اکثر پاسخ دهنده حفظ رابطه با فولاد ارزشمند بوده است و در تجربه مشتری مهمترین عامل بوده است. همچنین برند فولاد از نظر پاسخ دهنده ها قابل اعتماد و اطمینان بوده است. و این دو عامل در تجربه مثبت مشتریان تاثیر زیادی داشته اند. کمترین عاملی که در تجربه مشتریان مورد موافقت بوده است انعطاف پذیری در شرایط فروش بوده است که نمره متوسطی فولاد کسب کرده

جدول ۹- الویت بندی شاخص ها

واریانس	انحراف معیار	میانگین	
۰.۶۰۰	۰.۷۷۴۸۰	۳,۷۳۶۰	دسترسی
۰.۴۰۰	۰.۶۳۲۳۱	۳,۶۹۲۷	تجربه
۰.۴۷۵	۰.۶۸۹۴۶	۳,۷۰۶۵	ارزش مشتری
۰.۲۱۲	۰.۴۶۰۲۴	۴,۱۷۹۷	اعتبار

پشتیبانی مستقیم تأمین کنندگان انجام می دهند. در اصل در قبل خرید و حین خرید را "مراحل سکوت" مشتری می دانند. در سفر مشتری B2B، هنگامی که خریدار به دنبال ارتباطات آزادانه و در دسترس، مشاوره معتبری برای کمک به آنها در انتخاب آگاهانه هستند. از این رو اهمیت دارد مشتریان خود را به اندازه کافی بشناسید تا نه تنها شرکت بلکه افراد درگیر و کلیدی در فرایند خرید مدنظر است. اطلاعات دهندگان اصلی درباره شرکت فولاد مبارکه و محصولات آن طی نتایج مصاحبه انجام شده با مشتریان:

-همایش ها / نمایشگاه ها / رویدادها (۳۴٪)

-توصیه های همکاران / شرکا (۳۳٪)

-توصیه های رایج در صنعت (۳۲٪)

بخش خدمات مشتری بهتر است از استراتژی تجربه مشتری omnichannel استفاده کنند. همچنین بهتر است تا کارکنان به اندازه کافی تعلیم ببینند و قادر باشند تجربه ای بهتر برای مشتری رقم بزنند. کانال های ارتباطی با مشتریان باید قابلیت جمع بندی اطلاعات را داشته باشد تا بتوان تجربه ای متفاوت و بهتر را ایجاد کرد. به همین ترتیب، عدم انعطاف پذیری، تبعات نامطلوبی را در پی خواهد داشت. لازم است کانال های ارتباطی به گونه ای عمل کنند که بتوانید کلیه لحظات کلیدی مشتری را جمع بندی نموده و نتایج حاصله از آن را بررسی کنی. بنابراین، ایجاد تجربه خرید یکنواخت و بدون وقفه (راحت و بی دردسر) یا omnichannel از مزوومات حفظ رضایت مشتریان و جلوگیری از ریزش مشتریان است. این سیستم می تواند هشدار را درباره اولین زمان رویگردانی مشتری اعلام کند. مشتریان دوست دارند که همه تعاملاتشان با شرکتهای تأمین کننده منسجم و هماهنگ باشد. انتظار این مشتریان از شرکت این است که نسبت به درخواستهای آنان شناخت کافی وجود داشته باشند، آنها را در هر تعامل به خاطر بیابورند و حتی در موقعیتها مختلف بدانند که به دنبال چه چیزی (محصول یا

از نظر مشتریان، اعتبار شرکت فولاد در جایگاه مناسبی است و بیشترین بازخورد مثبت را دریافت کرده است. شاخص کل تجربه هم کمترین امتیاز را کسب کرده است که احتمالاً به خاطر مراحل حین و بعد از خرید بوده است. درباره شاخص دسترسی هم بیشترین اختلاف نظر بین مشتریان وجود داشته است. براساس نتایج جدول همبستگی بین مراحل مختلف تجربه مشتری، مرحله قبل از خرید با وفاداری مشتری بیشترین ارتباط در حدود ۰/۷۲ را دارا می باشد. از این رو می توان چنین برداشت کرد که دلیل بالای امتیاز فولاد از دیدگاه مشتریان در برنامه های وفاداری وابسته به مراحل قبل از خرید است.

#### ۸- بحث و نتیجه گیری:

طی مصاحبه با مشتریان مشخص شد بیشتر فرآیندهایی که ضعیف ارزیابی شده اند تاحدی به شیوه برقراری ارتباط با مشتریان بستگی دارد. به نظر می رسد با وجود روابط مودبانه با مشتریان فاقد صمیمیت و گرمی لازم است. مشتریان انتظارات بالاتری نسبت به اعتبار فولاد دارند.

مشتریان در مصاحبه ها انتظار گردهمایی ها و برقراری ارتباط بیشتر در بازدید های دوره ای هستند و معتقدند ارتباطات سایر شرکتهای تأمین کننده آنها که بزرگی و اعتبار کمتری از فولاد دارند به مراتب بیشتر است. پیشنهاد می شود در فواصل زمانی کمتر و با سوالات کمتر تجربه در حین هر مرحله اندازه گیری شود و صرفاً به پس از خرید و ارزیابی کیفیت محصولات اکتفا نشود. دستیابی به این هدف با برگزاری ترکیبی از کارگاه ها، مصاحبه با کارکنان یا گروه های متمرکز و مصاحبه با مشتریان مشخص می شود. داده کاوی در پروفایل و اطلاعات پایگاه مشتریان برای استخراج الگوهای پیش بینی نحوه خرید، جدا از داده های ارزش دوره عمر مشتری، ترجیحات مشتری که حتی فعلاً امکان پذیر هم نباشد به پروفایل مشتری اضافه شود. اکثریت مشتریان در فرآیند خرید خود را (حدود ۸۰٪) بدون



Nasution, R. A., Sembada, A. Y., Miliani, L., Resti, N. D., & Prawono, D. A. (۲۰۱۴). The customer experience framework as baseline for strategy and implementation in services marketing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۴۸, ۲۵۴-۲۶۱.

Johnston, R., & Kong, X. (۲۰۱۱). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol. ۲۱ No. ۱, pp. ۵-۲۴.

Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (۲۰۱۱). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the academy of marketing science*, ۳۹(۶), ۸۴۶-۸۶۹.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (۲۰۱۶). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, ۸۰(۶), ۶۹-۹۶.

Brun, I., Rajaobelina, L., Ricard, L., & Berthiaume, B. (۲۰۱۷). Impact of customer experience on loyalty: a multichannel examination. *The Service Industries Journal*, ۳۷(۵-۶), ۳۱۷-۳۴۰.

Stein, A., & Ramaseshan, B. (۲۰۱۶). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, ۳۰, ۸-۱۹.

Schmitt, B. (۲۰۰۳). *The customer experience: how revolutionary marketing can transform your company*. Wiley.

Sundbo, J., & Hagedorn-Rasmussen, P. (۲۰۰۸). The backstaging of experience

کیفیت مشخصی) بوده و هستند تا راحتتر بتوانند از همان جایی که روند خرید متوقف شده بود ادامه بدهند. اما چگونه می‌توان این شناخت از مشتری را به دست آورد و فرآیندی که در تعامل با شرکت یا برای خرید طی می‌کند را بهتر درک کرد؟ پاسخ، طراحی و تنظیم نقشه سفر مشتری است که بر مبنای سیستم مدیریت دانش مشتری به راحتی قابل ترسیم است.

نقشه سفر مشتری روشی برای هم سفر شدن با مشتری است که از طریق آن می‌توان اطلاعات ارزشمندی را در رابطه با درخواست و نیازهای مشتریان به دست‌آورد. علاوه بر این، می‌توان خواسته‌ها و احساسات مشتریان خود را در فرآیند ارتباط با شرکت درک کرد و ارتباطات منسجم و دوستانه تر باشد.

#### منابع

Rahman, Z. (۲۰۰۶). Customer experience management—A case study of an Indian bank. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, ۱۳(۳), ۲۰۳-

۲۲۱.

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (۲۰۰۷). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, ۲۵(۵), ۳۹۵-۴۱۰.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (۱۹۹۸). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, ۷۶, ۹۷-۱۰۵.

Donnelly, M. (۲۰۰۹). *Building customer loyalty: a customer experience based approach in a tourism context* (Doctoral dissertation, Waterford Institute of Technology).



- Robinson, L., Neeley, S.E. and Williamson, K. (۲۰۱۱), "Implementing service recovery through customer relationship management: identifying the antecedents", *Journal of Services Marketing*, Vol. ۲۵ No. ۲, pp. ۹۰-۱۰۰.
- Oztaysi, B., Sezgin, S., & Ozak, A. F. (۲۰۱۱). A measurement tool for customer relationship management processes. *Industry Management & Data Systems*, ۱۱۱(۶), ۹۴۳-۹۶۰.
- Buttle, F. (۲۰۰۴). CRM concepts and tools. *Amsterdam: Elseiver*.
- Schmitt, B. H. (۱۹۹۹). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: Free Press.
- Novak, T. P., Hoffman, D. L., & Duhachek, A. (۲۰۰۳). The influence of goal-directed and experiential activities on online flow experiences. *Journal of c*
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (۲۰۰۱). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment☆. *Journal of retailing*, ۲۷(۱), ۳۹-۵۶. *onsumer psychology*, ۱۳(۱-۲), ۳-۱۶.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (۲۰۰۲). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*, ۴۳(۳), ۸۵-۸۹.
- Klaus, P., Edvardsson, B., & Maklan, S. (۲۰۱۲, May). Developing a typology of customer experience management production. *Creating experiences in the experience economy*, ۸۳-۱۱۰.
- Tynan, C., & McKechnie, S. (۲۰۰۹). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of marketing management*, ۲
- Padmavathy, C. J., & Sivakumar, V. (۲۰۱۲). Dimensions of CRM Effectiveness and its Effect on Relationship Quality. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management (IJCRMM)*, ۳(۱), ۱-۱۷. ۵(۵-۶), ۵۰۱-۵۱۷.
- Joshi, S. (۲۰۱۴). Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۳۳, ۳۹۲-۳۹۹.
- Mandina, S. P. (۲۰۱۴). Contribution of CRM strategies in enhancing customer loyalty. *Journal of marketing development and competitiveness*, ۸(۲), ۶۹.
- Payne, A., & Frow, P. (۲۰۰۵). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, ۶۹(۴), ۱۶۷-۱۷۶.
- Osarenkhoe, A. and Bennani, A. (۲۰۰۷), "An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy", *Business Process Management Journal*, Vol. ۱۳ No. ۱, pp. ۱۳۹-۱۶۴.



practice—from preservers to vanguards. In *11th International Research Conference in Service Management, La Londe les Maures, France*.

McLean, G.J. (۲۰۱۷), "Investigating the online customer experience – a B2B perspective", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. ۳۵ No. ۵, pp. ۶۵۷-۶۷۲.

Bagdare, S. and Jain, R. (۲۰۱۳), "Measuring retail customer experience", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. ۴۱ No. ۱۰, pp. ۷۹۰-۸۰۴.

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L.D., Raddats, C. and Robinson, W. (۲۰۱۷), "Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures", *Journal of Services Marketing*, Vol. ۳۱ No. ۲, pp. ۱۷۲-۱۸۴

Clarke, V., & Braun, V. (۲۰۱۳). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The psychologist*, ۲۶(۲).