

طراحی و تبیین مدل مدیریت تجربه مشتریان در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی بانک کشاورزی ایران

ناصر جلال‌آذر^۱، غلامرضا رحیمی^{۲*}، ناصر توره^۳^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران^۲ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران^۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ انتشار: ۱۴۰۰/۱۲/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۸

Designing and explaining the customer experience management model in order to improve the organizational efficiency of Iran Agricultural Bank

Nasser Jalalat Azar¹, Gholamreza Rahimi^{2*}, Nasser Toure³¹ PhD Student, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran² Assistant Professor of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran³ Assistant Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran

Received: (19/12/2021) Accepted: (20/02/2022)

شناسه یکتا: asm.pgu.ac.ir/article_703347.html

Abstract

The main purpose of this research is to design and explain the customer experience management model in order to improve the organizational productivity of the Iranian Agricultural Bank. In this study, the process was extracted and explained and explained by the exploration plan of the term customer experience and organizational productivity in the form of a model. The reason for using this method was the lack of theoretical and empirical background in the field of research. In order to design a customer experience management model to improve organizational productivity, the data strategy of data was used in the form of open, central and selective coding. And so deep interviews with 21 academic experts and the Agricultural Bank were analyzed. The results of this research phase, explaining 25 categories in the form of 7 categories in the form of inspirational and lucrative leadership, insight marketing, creative thinking, employee empowerment, deep customer recognition, customer needs discovery, active management of prerequisites, Relationship, sustainability marketing, domestic marketing, customer empowerment, dynamic competition, superior service and multi -faceted value creation for customers, knowledge -based customers, customer -based mental development, increased customer citizenship behavior, perception of justice from customer perspective Supported customers, creating social capital of the organization, creating intellectual capital in the organization, creating social trust, increasing quality of life, creating social capital in the community provided in the form of a paradigm model. According to the statistical results, the interventional conditions with a coefficient of 46 and the field of 36 were influenced by the central category, respectively, respectively, and the impact of the underlying conditions with a coefficient of 66 more than the impact of the interventionist. It was a multifaceted value. The impact of model empowerment process on organizational consequences 68, customer consequences 52, and consequences for community 26.

Keywords

Customer Experience Management, Organizational Productivity, Cognitive Map, Agricultural Bank

چکیده

هدف اصلی این تحقیق طراحی و تبیین مدل مدیریت تجربه مشتریان در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی بانک کشاورزی ایران می‌باشد. در این تحقیق با استفاده از طرح ترکیبی اکتشافی واژه مدیریت تجربه مشتریان و بهره‌وری سازمانی مفهوم پردازی و در قالب یک مدل، فرایند آن استخراج و تبیین گردید. دلیل استفاده از این روش، کمبود پیشینه نظری و تجربی در زمینه موضوع تحقیق بود. به منظور طراحی مدل مدیریت تجربه مشتریان در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی، از استراتژی داده‌ها در قالب کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. لذا مصاحبه‌های عمیقی که با ۲۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و بانک کشاورزی صورت گرفت، تحلیل شد. نتایج حاصل از این مرحله تحقیق، تبیین ۲۵ مقوله در قالب ۷ دسته به شرح رهبری الهام بخش و کمال گرا، بازاریابی بینشی، تفکر خلاق و نوآور، توانمندسازی کارکنان، شناخت عمیق مشتریان، کشف نیازهای مشتریان، مدیریت فعالانه ترجیحات در حال تغییر مشتریان، بازاریابی رابطه‌مند، بازاریابی پایداری، بازاریابی داخلی، توانمندسازی مشتریان، رقابت پویا، ارائه خدمات برتر و ارزش آفرینی چند وجهی برای مشتریان، مشتری دانش محور و فهیم، توسعه ذهنی مشتریان، افزایش رفتار شهروندی مشتریان، ادراک عدالت از دیدگاه مشتریان، اعتبار برند، مشتری حامی، ایجاد سرمایه اجتماعی سازمان، ایجاد سرمایه فکری در سازمان، ایجاد اعتماد اجتماعی، افزایش کیفیت زندگی، ایجاد سرمایه اجتماعی در جامعه می‌باشد که در قالب مدل پارادایمی ارائه گردیده است. بر اساس نتایج آماری به ترتیب شرایط علی با ضریب ۶۸/۷، شرایط مداخله گر با ضریب ۴۶ و شرایط زمینه‌ای با ضریب ۳۶ بر مقوله محوری تأثیرگذار بودند و میزان تأثیر شرایط زمینه‌ای با ضریب ۶۶ بیشتر از تأثیرگذاری شرایط مداخله گر با ضریب ۴۸ بر ارزش آفرینی چندوجهی بود. تأثیر فرایند توانمندسازی مدل بر پیامدهای سازمانی ۶۸، پیامدهای مشتری ۵۲ و پیامدهای مربوط به جامعه ۲۶ بوده است.

واژه‌های کلیدی

مدیریت تجربه مشتریان، بهره‌وری سازمانی، نقشه شناختی، بانک کشاورزی

مقدمه

موفقیت شرکت‌ها و مؤسسات امروزی در گرو شناخت هر چه بیشتر از مشتریان و رقبا و سایر عوامل تأثیرگذار بر بازار است. در کنار تغییرات روزافزون شرایط بازار و قوانین حاکم بر آن مانند تغییرات تکنولوژیک، قوانین، رقبا و ... نیازها و خواسته‌های مشتریان نیز همواره در حال تغییر هستند. لذا شناخت و پیش‌بینی این عوامل و ارائه راهکار مناسب در برخورد با آن‌ها نقش کلیدی در موفقیت سازمان دارد. از این رو گرایش به بازار و نیازهای مشتریان اولین ویژگی بازاریابی نوین است، به نحوی که کارکنان و مدیران گرایش به بازار را به عنوان یک فرهنگ و بینش بپذیرند. در بازاریابی، رضایت مشتریان هسته فعالیت شرکت را تشکیل می‌دهد و کلیه فعالیت‌های شرکت باید در راستای ارضای نیازهای مشتریان باشد. شناخت نیازها و انتظارات مشتریان و پاسخگویی به تغییرات ایجادشده در بازار نقش کلیدی در موفقیت شرکت بازی می‌کند. از سویی مشتریان پلی میان سازمان و جامعه هستند و لذا ارتباط مشتریان با سازمان و آنچه از این ارتباط کسب می‌کنند در زندگی آن‌ها و نیز در جامعه منعکس خواهد شد. تحقیق حاضر با هدف مفهوم پردازی مدیریت تجربه مشتریان در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی انجام می‌گیرد. تعالی مشتری به عنوان یک فرد در تعالی و ارتقای کل جامعه تأثیرگذار خواهد بود. از سویی موفقیت سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی نیز در تعالی و پیشرفت جامعه نقش بسزایی دارد. تحقیق حاضر به دنبال طراحی مدلی است که بتواند نقش مشتریان را در بهره‌وری سازمان و ایجاد تعالی آن نشان دهد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دهه گذشته به دلیل سیاست حمایت از کوچک‌سازی دولت و اجرای خصوصی‌سازی بانک‌های دولتی در مقیاسی بزرگ و نیز تأسیس بانک‌های خصوصی، صنعت بانکداری کشور تغییرات معناداری را در شرایط رقابتی‌اش تجربه کرده است (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹). در این میان بانک‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که به مشتریان‌شان توجه ویژه‌ای نشان دهند و وفاداری و رضایت مشتریان خود را جلب نمایند. بخش اعظم تجارت یک سازمان (۸۰ درصد) را ۲۰ درصد از مشتریان می‌سازند و سازمان‌ها می‌توانند با حفظ کردن تنها ۵ درصد از مشتریان‌شان، درآمد خود را تا ۸۰ درصد افزایش دهند (کاردی و همکاران، ۲۰۱۹). اخیراً تمرکز بر روی رفاه مشتری از طریق تجربه مشتری جایگاه مهمی را در بین هر دو دانشگاهیان و صاحب‌نظران کسب کرده است (آبرام و همکاران، ۲۰۱۷). چنین شور و شوق فزاینده در مفهوم تجربه منجر به ارائه پیشنهاد یک چهارچوب مدیریتی جدید برای افزایش توانایی‌های متفاوت شرکت‌ها به نام مدیریت تجربه مشتری شد.

مدیریت تجربه مشتری نمایانگر یک چشم‌انداز کاملاً جدید است که در مقایسه با سایر شیوه‌ها و اعمال بازاریابی سنتی گسترده‌تر و جامع‌تر است. مدیریت تجربه مشتری به عنوان یک رویکرد جامع تضمین می‌کند مدیریت نظام‌مند تجارب مشتری در تمام نکات احساسی کلیدی سازمان. این رویکرد، سازمان را قادر می‌سازد برای شناسایی و پس از آن به حداقل رساندن شکاف بین انتظارات مشتریان و تجارب مشتری واقعی در نکات احساسی کلیدی بنابراین، پیاده‌سازی موفقیت آمیز استراتژی‌های مدیریت تجربه مشتری می‌تواند تجربه لذت‌بخشی را در مشتری ایجاد کند که در حقیقت می‌تواند باعث تکرار رفتار خرید و تعریف لفظی مثبت از سازمان شود (اولریچ و همکاران، ۲۰۱۹).

سال‌هاست که سازمان‌های برتر دنیا از مزایای مدیریت تجربه مشتری به منظور بهبود کیفیت عملکرد خود بهره می‌برند. بانک‌ها نیز با توجه به نقش حیاتی خود در اقتصاد کشورها، با هدف کسب رضایت و وفاداری مشتری اقدام به اجرای این فلسفه مدیریتی نموده‌اند. ولی در کشور ایران هنوز چنین سیستمی و نظامی را به صورت علمی و مشخص پیاده‌سازی ننموده‌اند. برای پیاده‌سازی موفق نظام مدیریت تجربه

1. Curtis, Kerry
2. Abram, J. and Hawkes, P
3. Ulrich, D. and Dulebohn, J

مشتری می بایست بسترهای لازم در سازمان وجود داشته باشد تا احتمال ناکامی و شکست در اجرای آن به حداقل برسد.

اکنون در بازار رقابت، تجربه یک سرمایه تلقی می شود تا جایی که در کشورهای پیشرفته اقتصادی، به عنوان مهم ترین عامل تعیین کننده استانداردهای زندگی و راهی برای کاهش فاصله بین کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته است (ابراهیمی نژاد و همکاران، ۱۴۰۰). از سوئی دیگر این سرمایه، بر همه جنبه های سازمانی تأثیر می گذارد و به منبع کلیدی اقتصاد و عامل اصلی مزیت رقابتی تبدیل شده است. این دارایی ناملموس، در مقایسه با انواع دیگر دارایی ها، دارای این طبیعت منحصر به فرد است، چرا که هر چه بیشتر استفاده گردد، به ارزش آن افزوده می شود. به همین جهت مدیریت تجربه مشتری در طول دهه گذشته، توجه زیادی را به خود جلب نموده است (باباکاس و همکاران، ۲۰۲۰).

در صنعت بانکداری نیز به دلیل رقابت بالا، انتظارات و خواسته های نسبتاً بلوغ یافته مشتریان و تعاملات بسیار زیاد بین بانک و مشتریان، نیاز به مدیریت تجربه مشتری بیش از پیش احساس می گردد. به گونه ای که بانک ها به این مهم پی برده اند که دستیابی به اهداف استراتژیک بانکی منوط به مشتری مداری؛ آن هم در شرایط رقابتی بازار و با مشتریان محدود است و تغییرات در صنعت بانکداری ایران سبب افزایش مکرر انتظارات مشتریان در تمامی زمینه ها شده است (موسی خانی و همکاران، ۱۳۹۸). با توجه به مباحث فوق، مسئله ای که محقق را به انجام این تحقیق در بانک های ایران ترغیب نموده است توجه به این نکته می باشد که یکی از عوامل عمده و شرط اصلی موفقیت صنعت بانکداری، موضوع مشتری است. با توجه به ماهیت خدمات بانکی، موضوع مدیریت تجربه مشتری از ابزارهای بسیار کارآمدی است که می تواند در ارتباط با این خدمات کارساز باشد. با ظهور بانک های خصوصی، ایجاد شرایط رقابتی فزاینده و شرایط اقتصادی نوین، از طرفی تحریم های مختلف اقتصادی و اجتماعی که باعث محدود شدن سهم بازار بانک های کشور شده، توسعه ارتباطات قوی تر با مشتریان از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. برای اثر بخشی بیشتر، بانک ها باید به سمت پیاده سازی مدیریت تجربه مشتری حرکت کنند تا بانک ها بتوانند از مزایای مدیریت تجربه مشتری استفاده نمایند. علی رغم اهمیت این موضوع بررسی های محقق نشان می دهد که در بانک های ایرانی توجه زیادی به مباحث مدیریت و به ویژه مدیریت تجربه مشتری نمی شود. در این راستا طبق بررسی های محقق عمده مشکلات بانک ها در این زمینه به عدم شناخت ماهیت مدیریت تجربه مشتری و همچنین ساز و کاهای مناسبی برای پیاده سازی آن بر می گردد. در این زمینه محققان مختلفی مانند بلوش (۲۰۰۰) بحث می کنند که اگر به ماهیت ابعاد و حتی انواع جریان تجربه مشتری با دیدی جامع نگاه شود، به خوبی متوجه این قضیه خواهیم شد که بین تمامی سازه ها و ابعاد می توان رابطه ای علت و معلولی را مشاهده نمود. هر چند بلوش (۲۰۰۰) در تحقیق خود فقط بر اساس ادبیات تحقیق به بررسی این موضوع پرداخته است ولی راه را برای حل مسئله ای مهم که عدم توجه به روابط علت و معلولی بین سازه ها و ابعاد مدیریت تجربه مشتری است، نشان داده است. عدم توجه به روابط علت و معلولی بین ابعاد مدیریت تجربه مشتری است که به اعتقاد محقق باعث شده که اگر بانکی در مواقعی نیز در شناسایی دانش مشتری موفق عمل کرده، ولی به دلیل اینکه از تمرکز بر علت ها برای فائق آمدن بر معلول ها غفلت کرده این عامل باعث شده است که استقرار مدیریت تجربه مشتری در بانک ها و به تبع آن استقرار نظام جامع مدیریت تجربه به خوبی اجرایی نگردد. با این وجود عمده کارهای انجام شده در بانک ها در سازه تجربه مشتری، فقط به مشتریان به عنوان ارائه کنندگان تجربه تمرکز نموده و سایر افراد درگیر در مدیریت تجربه مشتری را نادیده گرفته است. به عبارت بهتر طبق بررسی محقق از سازه تجربه مشتری در بانک های ایران، فقط به بعد تجربه درباره مشتری توجه می شود و به سایر ابعاد توجهی نمی گردد. رضایت مشتری از دو طریق حاصل می شود. اول اینکه ارائه خدمات و عملکرد موسسه و شرکت را با انتظارات خود مقایسه می کند، اگر خدمات ارائه شده را بیش از حد انتظارات خود بیابد، رضایت او حاصل خواهد شد. دوم

اینکه رضایت به‌وسیله تجارب مثبت قبلی شخص از خدمات و عملکرد موسسه و سازمان حاصل می‌شود. اگر تجارب شخص خوشایند باشد، رضایت او برآورده می‌شود (اندروا و کیانتو^۱، ۲۰۱۲) هدف مدیریت تجربه مشتری سوق دادن مشتری از رضایت به وفاداری و از وفاداری به طرفداری و هواخواهی است یا به عبارتی دیگر هدف مدیریت تجربه مشتری، ایجاد وفاداری و تعهد در مشتری است که از طریق کاهش تجارب منفی که می‌تواند منجر به عدم رضایت مشتری و از بین بردن ارزش شود و نیز از طریق تبدیل مشتری راضی به یک طرفدار یا هواخواه ایجاد ارزش می‌کند (کائور و همکاران^۲، ۲۰۱۲).

صنعت بانکداری یکی از مهمترین بخش‌های هر اقتصادی محسوب می‌شود، زیرا بانک‌ها به عنوان واسطه منابع پولی در کنار بورس و بیمه از ارکان اصلی بازارهای مالی شمرده می‌شوند (موسی خانی و همکاران، ۱۳۹۱). بانک‌ها با در اختیار داشتن بخش عمده‌ای از نقدینگی جامعه، نقش بسیار حساس و مهمی در نظام اقتصادی ایفا نموده و در تنظیم روابط و مناسبات اقتصادی جامعه، تأثیر بسزایی دارند (نجف لوی همکاران، ۱۳۹۲). بانکداری در اقتصاد ایران از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا به دلیل عدم توسعه لازم بازار سرمایه، در عمل این بانک‌ها هستند که عهده دار تأمین مالی بلند مدت می‌باشند (رحیم نیا و دیگران، ۱۳۹۳). در دهه گذشته به دلیل سیاست حمایت از کوچک سازی دولت و اجرای خصوصی سازی بانک‌های دولتی در مقیاسی بزرگ و نیز تأسیس بانک‌های خصوصی، صنعت بانکداری کشور تغییرات معناداری را در شرایط رقابتی‌اش تجربه کرده است (موسی خانی و همکاران، ۱۳۹۱). در این میان بانک‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که به مشتریانشان توجه ویژه‌ای نشان دهند و وفاداری و رضایت مشتریان خود را جلب نمایند. اخیراً تمرکز بر روی رفاه مشتری از طریق تجربه مشتری جایگاه مهمی را در بین هر دوی دانشگاهیان و صاحب نظران کسب کرده است (پنا و همکاران^۳، ۲۰۱۵). با این حال برخی سازمان‌های سنتی با نگاه کردن به همتایان خودشان که از مزایای پیاده سازی مدیریت تجربه مشتری لذت می‌برند، تصمیم به پذیرش رویکرد نموده اند (وانگ و لو^۴، ۲۰۰۸). با این حال این شیوه مشکلات بالقوه‌ای را ممکن است به وجود آورد. گوپتا و واجیک (۱۹۹۹) بیان کردند که علی‌رغم فهم نامناسب از مفهوم تجربه، برخی سازمان‌های سنتی تلاش می‌کنند بر روی مدیریت تجربه مشتری به‌وسیله پیروی قدم به قدم از تجارب سازمان‌های خدمات محور سرمایه‌گذاری نمایند. در نتیجه، کسب و کارهای متعارف ممکن است طراحی‌های تجربه ناقص را به چالش بکشند و آن‌را برای محتوای کسب و کارشان نامناسب بدانند.

در این راستا تحقیق حاضر با توجه به لمس و مشاهده محدود بودن تحقیقات در رابطه با مدیریت تجربه مشتریان در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی کشور ایران، موضوع را به عنوان یک شکاف تحقیقاتی مورد مشاهده و مدنظر قرار داده و پژوهشگر در آن، بدنبال طراحی الگوی طراحی مدیریت تجربه مشتریان در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی بانک کشاورزی ایران است. همچنین محقق در طول فرایند تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سوال است که مدل مفهومی مدیریت تجربه مشتریان در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی بانک کشاورزی ایران چگونه است؟

بهره‌وری

لغت بهره‌وری^۵ برای اولین بار به طور رسمی توسط فردی به نام کوئیزی^۶ در سال ۱۷۶۶ میلادی در مقاله‌ای مطرح شد. تقریباً یک قرن بعد در سال ۱۸۸۳ لیتری^۷ بهره‌وری را قدرت و توانایی تولید تعریف

1. Andreeva, T., & Kianto, A.
2. Kaur, M., Sharma, N. & Kapoor, S.
3. Pena, A.I.P., Jamilena, D.M.F. and Molina, M.A.R.
4. Wang, Y. and Lo, H.P
5. Productivity
6. Quesnay
7. Littre

کرد و در واقع اشتیاق به تولید کردن را همان بهره‌وری دانست. از اوایل قرن بیستم این لغت مفهوم دقیق‌تری یافت و در تعریف جدید ارتباط بین داده و ستاده مطرح شد. ارلی^۱ در سال ۱۹۰۰ بهره‌وری را ارتباط بین بازده و وسایل به کار رفته برای تولید بازده تعریف کرد. در بینش مدیریت علمی با بنیان‌گذاری «فردریک ونسیلو تیلور» خردگرایی سازمانی یا «رفتار عقلایی سازمان»^۲ مترادف با بهره‌وری و کارایی به کار می‌رود و اصولاً مدیریت عبارت است از «دانش افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود به منظور نیل به اهداف از پیش تعیین شده». بهره‌وری عبارت است از نسبت ستانده‌ها به نهاده‌های یک سازمان، ستانده‌ها^۳ عبارت است از اقلام و دستاوردهایی که عملکرد سازمان انتظار می‌رود یا آنکه عملاً به دست می‌آید. نهاده‌ها^۴ اقلامی هستند که یک سازمان برای دستیابی به ستانده‌ها به کار می‌گیرد (هومن و همکاران، ۱۳۹۹).

بهره‌وری در سطح بین‌المللی

بررسی بهره‌وری در سطح جهانی مقوله‌ای است که از دیرباز مورد توجه دانشمندان بوده است. امروزه علاوه بر بهره‌وری نیروی کار، شاخص‌های دیگری درباره بهره‌وری انرژی، تکنولوژی مدیریت و ... در سطح بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته است. اقتصاددانان در توسعه و اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح بین‌المللی و مقایسه کشورها با یکدیگر بیشترین سهم را داشته‌اند. هم‌اکنون دو موسسه معتبر تحقیقاتی جهان به نام‌های موسسه بین‌المللی توسعه مدیریت^۵ و موسسه بازار جهان اقتصاد که در کشور سوئیس مستقر می‌باشند. تعدا قابل ملاحظه‌ای ملاک را در جهت مقایسه رقابت پذیری برخی از کشورهای جهان که سهمی از تجارت جهانی را در اختیار دارند اندازه‌گیری کرده و با محاسبه یک شاخص ترکیبی به نام رقابت پذیری، توان رقابتی کشورهای جامعه مورد مطالعه را محاسبه و آن‌ها را از این منظر طبقه بندی می‌کنند. در سال‌های اخیر نیز سازمان بهره‌وری آسیایی^۶ در این ارتباط پروژه‌ای را تعریف و در سطح کشورهای عضو به مرحله اجرا در آورده است (محمدی آلاگوز، ۱۳۹۸: ۱۶).

مدیریت تجربه مشتری

مفهوم مدیریت تجربه مشتری برای بار اول در سال ۱۹۹۸ توسط پاپین و گیل مور^۷ در مقاله‌ای مطرح شد، آن‌ها معتقدند که تجارت موفق افراد را از طریق درگیر کردن در تجارب واقعی که منجر به ارزش شخصی می‌شود، تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین کاملاً واضح است که «شخصی سازی»^۸ یک تجربه، به طور معناداری می‌تواند درک و تصور مشتریان از کیفیت را متأثر ساخته و تجربه کلی آن‌ها از داد و ستد با سازمان را بهتر نماید. همانگونه که محققان و تحلیل‌گران متعددی که درباره مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) مطالعه می‌کنند. تا حد زیادی اهمیت مدیریت کردن تجربه مشتری را دریافته‌اند درک مشتری از یک سازمان در طور تعاملش با تمام کانال‌های ارتباطی مربوط به آن سازمان (شامل وب، تلفن، ایمیل، موبایل و...) شکل می‌گیرد و در نهایت تجربه مثبت مشتری منجر به تکرار داد و ستد می‌گردد (مارلون، ۲۰۱۹).

مراحل چهار گانه اجرای مدیریت تجربه مشتری (CEM)

برای بسیار از مدیران تصویر و منظر CEM کاملاً واضح است ابتدا شناخت آنچه تجربه مشتری را پیش می‌برد: نگرش‌ها، رفتار و بازده مالی، سپس طراحی تجارب کلی برای مشتریان هدف و تکمیل تجارب از طریق تغییر فرآیندهای درونی، ساختارها و سیستم‌ها، سرانجام تداوم عملکرد، به کارگیری عمل چاره ساز

1. Early
2. Rationalism
3. Output
4. Input
5. International Institute For Management Development
6. Asian Productivity Organization
7. Pine and Gillmor
8. Personalization

و مفید در صورت نیاز، پاسخگویی به بازار و رقابتی و ایجاد تجارب جدید متعهد ساز جهت تداوم تقویت مدیریت تجربه مشتری.

علی‌رغم واضح بودن، این تصور در سازمان‌های اندکی درک شده است. تلاش‌های ابتدایی مدیریت تجربه مشتری، بر سیستم‌های عظیم اطلاعاتی تأکید دارد. میلیون‌ها دلار برای سیستم‌های مدیریت ارتباطات با مشتری CEM صرف شده، صرفاً برای اینکه به سازمان‌ها پیشنهاد شده بود که مشتریان خود را شناخته و با آن‌ها ارتباط برقرار کنند. واضح است که سازمان‌ها باید بهتر کار کنند تا تصورشان از مدیریت تجربه مشتری را به واقعیت تبدیل کنند. در حقیقت، مهم یافتن بهترین اعمال و شیوه‌هایی است که سازمان‌ها با بهره‌گیری از آن بتوانند مشتریان را در مرکز استراتژی تجاری خود قرار دهند. تمام آنچه در فوق شرح داده شده. در چهار مرحله اساسی خلاصه می‌شود محمدی آلاگوز، ۱۳۹۸: ۳۴):

- تعهدات شغل: ایجاد یک تیم اجرایی ارشد
- درون بینی (بینش): شناخت پیش برنده‌های رفتار مشتری
- عمل: یکی کردن و واحد سازی تجربه مشتری با فرآیندهای کلی
- جایگزینی: مرتبط ساختن سازمان به تحویل و ارائه تجارب کلی ()

تحقیقات داخلی

اسماعیل پور و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی به بررسی مدیریت تجربه مشتری و نقش آن در نوآوری مستمر و عملکرد برتر در بانک‌های خصوصی استان گیلان اقدام نموده اند. محققان با بیان اینکه امروزه با افزایش فشارهای محیطی و رقابت، سازمان‌ها به سوی منابع بیرونی و به ویژه تجربه مشتریان سوق یافته اند تا بتوانند با سرمایه گذاری و مدیریت آن، به منبع جدیدی از مزیت رقابتی دست یابند. هدف اصلی این پژوهش، مشخص کردن آثار جریان‌های تجربه مشتری بر ابعاد نوآوری و عملکرد سازمان‌هاست. با جمع‌آوری داده‌ها از ۲۸۰ نفر از کارکنان بانک‌های خصوصی سطح استان گیلان و تجزیه و تحلیل آن با استفاده از نرم افزار لیزرل، این نتایج بدست آمده است که تجربه مشتری، به عنوان مهم‌ترین منبع ایده‌های نوآورانه و مزیت رقابتی، تأثیر مثبتی بر سرعت و کیفیت نوآوری و همچنین عملکرد عملیاتی و مالی بانک‌ها دارد. همچنین، یافته‌های تحقیق بیانگر تأثیر متفاوت تجربه مشتری و تجربه برای مشتری بر ابعاد نوآوری و عملکرد است. نتایج این پژوهش به بانک‌ها کمک می‌کند تا با تدوین راهبردهای مناسب و به کارگیری موثر جریان‌های تجربه مشتری به سطح بالاتری از نوآوری و عملکرد برسند.

ولی پور و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت تجربه مشتری بر بهبود روابط با مشتریان صنعتی در قطعه سازان خودرو مستقر در شهرک‌های صنعتی استان قزوین پرداخته اند. محققان با بیان اینکه توجه به اهمیت مشتری در دنیای رقابتی امروز، به ویژه در بازاریابی صنعتی، لازم است تا شرکت‌ها درک درستی از مشتریان و نیازهایشان داشته باشند. امروزه بیش از پیش به دانش تکیه شده؛ با تکیه بر تجربه به عنوان عامل کلیدی رقابت پذیری در اقتصاد جهانی، شرکت‌ها ممکن است به دنبال عنصر اصلی باشند که تجربه مشتری نامیده می‌شود. از طرفی چون مشتری در دستیابی به اهداف سازمان یک عضو کلیدی است، لازم است به تجربه مشتری اهمیت بیشتری داده شود. بنابراین نیاز به مدیریت کردن تجربه مشتری چالشی را پیشروی سازمان قرار می‌دهد که باید با آن روبرو شوند. در این پژوهش به بررسی تأثیر مدیریت تجربه مشتری بر ارتقاء روابط با مشتریان صنعتی پرداخته شده است. برای بررسی فرضیات از نرم افزار اسپاس استفاده گردیده است. بعد از بررسی نرمال بودن داده‌ها برای آزمون فرضیات از آزمون تی تک نمونه‌ای و آزمون دو جمله‌ای، همچنین برای اولویت بندی متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شده است.

جانفرسا (۱۳۹۸) در تحقیقی تحت عنوان «مدیریت تجربه مشتری، گامی فراتر از مدیریت ارتباط با مشتری» بیان نمود که مدیریت تجربه مشتری: ۱- فقط به دنبال احساس رضایت و لبخند زدن نیست، بلکه یک استراتژی موفق برای کسب و کار است. ۲- مدیریت تجربه مشتری به منظور ساخت مارک و بهبود سودآوری بلند مدت است. ۳- مدیریت تجربه مشتری، متد وفاداری سازی مشتریان است؛ یعنی مدیریت

تجربه مشتری کمک می‌کند تا مشتریان به طرفداران پروپا قرص شما بدل شوند، تا جایی که حتی خالکوبی روی تنشان هم مارک سازمان شما باشد. نتایج بدست آمده از این تحقیق با پژوهش حاضر هم‌خوانی و مطابقت داشت.

محرم زاده (۱۳۹۷) در تحقیقی که با عنوان «مدیریت تجربه مشتری گامی فراتر از مدیریت تجربه مشتری در دفاتر بیمه» انجام داد، نتایج پژوهش نشان داد CEM هم با کارایی و هم با اثربخشی دارای رابطه مستقیم و مثبت است و با تمرکز بر مشتری کارایی و اثربخشی را تا بیشترین میزان ارتقا می‌دهد. همچنین این تحقیق نشان داد مدیریت تجربه مشتری با تاثیرگذاری بر تجربه مشتری و نیز تجربه سازمان و در نهایت از طریق توانمندسازی تجارب، منجر به نتایج مطلوب اقتصادی می‌شود.

سبزی علی آبادی (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «اولویت بندی عوامل سازمانی مؤثر در ارتقای بهره‌وری سازمانی در صنایع کوچک» نتایج زیر را به دست آوردند: کیفیت زندگی کاری، توانمندسازی کارکنان، و نظام انگیزشی به عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر ارتقای بهره‌وری سازمانی در نظر گرفته می‌شود.

در همین سال و در پژوهشی دیگر که توسط رحمتی اندامی و اسفندیاری (۱۳۹۷)، صورت گرفت؛ نتایج حاصل از انجام این پژوهش نشان داد که خلاقیت یکی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری وظایف سازمانی کارکنان بوده و از جمله عوامل مهم جهت ارتقاء کمی و کیفی سطح تولیدات سازمان می‌باشد.

حقیقت جو و ناظم (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان خلاقیت مدیران، سلامت سازمانی و بهره‌وری سازمانی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور به این نتیجه رسیدند که بین خلاقیت مدیران و بهره‌وری سازمانی رابطه مستقیمی وجود دارد و به عبارت دیگر با افزایش خلاقیت، بهره‌وری سازمانی نیز افزایش خواهد یافت.

در پژوهشی دیگر که توسط حاج کریمی ساری در سال (۱۳۹۶) با عنوان خلاقیت و نوآوری و تأثیر آن بر بهره‌وری سازمانی، انجام شد؛ نتایج بدست آمده نشان داد که بین خلاقیت با بهره‌وری وظایف سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

قاسمی نیز در (۱۳۹۶)، خلاقیت را از جمله عوامل مدیریتی مؤثر بر بهره‌وری سازمانی از نظر مدیران ارشد و مدیران میانی دانست و بر روی نقش مؤثر و گیرای خلاقیت سازمانی بر بهره‌وری وظایف سازمانی کارکنان تأکید داشت.

تحقیقات خارجی

لئونارد بری^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «مدیریت کردن تجربه کلی مشتری» به این نتیجه رسید که مشتریان زمانی که از یک شرکتی محصولی می‌خرند یا خدماتی دریافت می‌کنند همیشه یک تجربه خوب، بد یا خنثی دارند. مهم این است شرکت چگونه این تجربه را مدیریت نماید. نتیجه پژوهش او نشان داد سازمان‌هایی که به طور مشابه عناصر طرح را بررسی می‌کنند و یا روی تجربه مشتری متمرکز می‌گردند. «به هنگام ناامیدی از نتایج» تجارت خود را ایمن می‌سازند. همچنین زمانیکه سازمان‌ها مزایای عملی و عاطفه را در تلاش‌های خود ترکیب می‌کنند بهتر رقابت می‌کنند. جدا کردن این پیوندهای عاطفی بین سازمان‌ها و مشتریان برای رقبا مشکل است و جهت رقابت موفقیت آمیز در این رابطه، سازمان‌هایی که برای تقویت وفاداری مشتریان به طور منظم از مدیریت تجربه مشتری بهره گرفتند موفق تر بودند.

جان کیسکا^۲ (۲۰۱۹) پژوهش «مدیریت تجربه مشتری و استفاده از تکنولوژی جهت ایجاد روابط حامی مشتری» را انجام داد که نتایج این تحقیق حاکی از آن است که روند اخیر در اجرای مدیریت تجربه مشتری به کارگیری یک متصدی اموری را می‌طلبد که با اهمیت دادن به مشتری در عملیات اجرایی تمام فعالیت‌های CEM را هدایت کرده و هماهنگ نماید. این دسته از مدیران کار ایجاد و هماهنگ کردن چارچوب مدیریت تجربه مشتری را به عهده دارند و در نتیجه آن راهکاری مربوط به (CEM) را نیز هدایت

1. Berry, Leonard L. Carbon, Lewis P. Hackle, Stephen H

2. Kiska, john

می‌کنند. با این نقطه مسئولیت سازمان‌ها این توانایی را می‌یابند که روابط پایدارتری با مشتریان ایجاد کنند و با بهره‌گرفتن از این شیوه مدیران فروش می‌توانند از موفقیت در حفظ مشتریان موجود و هیجان ارتباط با مشتریان جدید لذت ببرند.

اسمیت و ویلر^۱ (۲۰۱۸) با تحقیقی تحت عنوان «مدیریت کردن تجربه مشتری: تبدیل مشتریان به طرفداران» که روی شرکت استار باکس انجام دادند به این نتیجه رسیدند که این شرکت از سال ۱۹۸۷ تا سال ۱۹۸۸، ده میلیون دلار برای تبلیغات صرف کرد تاکنون ۲۰۰۰ مرکز جدید به مرکز فروش خود افزوده است. محبوبیت برجسته استار باکس به دلیل تجارب مثبتی بود که به مشتریان عرضه کرده بود و این باعث شد که آن‌ها این شرکت را به دوستان و اقوام خود نیز توصیه کنند.

کیربی، ویکس و جانوسکی^۲ (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان «ارزش مدیریت تجربه مشتری» به بررسی عوامل و جنبه‌های مختلف در رابطه با این موضوع پرداخته‌اند و به این نتیجه رسیدند که در نهایت تجربه مشتری یک موضوع مهم تجاری است. یک تجربه ضعیف مشتری می‌تواند ارتباطات را به خطر اندازد و نقص‌ها و اختلافات را بیشتر کند. از نتایج دیگر این تحقیق این بود که سازمان‌ها باید مطمئن شوند که یک سیستم بازخورد مناسب دارند و منابع بازخورد را بشناسند. تقسیمات خود را بر مبنای مشتری انجام دهند و این نیز باید پایه و مبنایی برای تعیین سطح سرمایه‌گذاری روی تجربه مشتری باشد.

آسپرین^۳ (۲۰۱۷) موضوع مدیریت تجربه مشتری را در موسسات آموزش عالی مورد بررسی قرار دادند نتایج تحقیق او نشان داد جو رقابتی اخیر در تحصیلات عالی اجتناب‌ناپذیر است. و تولنایی این نوع موسسات برای ایجاد تجارب منحصر به فرد و مدیریت آن‌ها به طور معنی‌داری به آن‌ها این امکان را خواهد داد تا برند خود را متمایز ساخته و در بازار رقابتی امروز باقی بمانند در آموزش عالی شناخت، مدیریت و اندازه‌گیری تجربه دانش‌آموزندگان جهت موفقیت در رقابت ضروری است.

شائون اسمیت^۴ (۲۰۱۶) در پژوهشی به مقایسه مدیریت تجربه مشتری (CEM)، مدیریت ارتباطات با مشتری CEM و مدیریت تعامل IM و رابطه هر کدام از آن‌ها با کارایی و اثر بخشی در سازمان پرداخت. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که مدیریت تعامل با تمرکز بر هزینه و حمایت مشتری تنها موجب افزایش کارایی می‌گردد و بر عکس آن مدیریت ارتباط با مشتری با تمرکز بر درآمد و وفاداری مشتری موجب ارتقاء اثر بخشی می‌گردد. اما مدیریت تجربه مشتری از طریق یک فرایند چند کاناله و با تمرکز بر مشتری و طرفداری و هواخواهی مشتری هم کارایی و هم اثر بخشی در سازمان را به گونه‌ای مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع مدیریت تجربه مشتری با ایجاد تجربه مثبت در مشتری به سازمان نیز امکان می‌دهد تجاربی درباره مشتری به دست آورد و در نهایت از طریق توانمندسازی تجارب منجر به نتایج اقتصادی مطلوب می‌گردد او معتقد است تمام مشتریان یکسان نیستند اغلب سازمان‌ها بیشتر تلاش می‌کنند تا همه چیز برای مشتریان در همه حیطه‌ها موجود باشد اما باید بدانند که ارزش از نظر مشتری در چه چیزی و به چه معنی است.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر در طی سه فاز و یک فرآیند هجده مرحله‌ای انجام شده است. در فاز اول یا فاز «شناخت و تبیین طرح تحقیق»، تهیه طرح تحقیق، مطالعه مقدماتی مبانی نظری مرتبط با تحقیق در حوزه‌های مدل‌های تعالی و تبیین الزامات طراحی مدل و همچنین مفاهیم اصلی مشتری و تعالی مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش مقوله‌هایی که می‌توانست بر روی داده‌های ناشی از مصاحبه‌های عمیق و تجزیه و تحلیل اسناد و مقالات مرتبط اعمال شود و مبنای تحلیل محتوای کیفی آن‌ها قرار گیرد، استخراج گردید. در فاز دوم با توجه به یافته‌های فاز اول تحقیق، در ابتدای پروتکل مصاحبه‌ها تدوین شد. مصاحبه‌های

1. Smith, Shaun. Wheeler, Joe
2. Kirby, J. Wessel, J. Janowski, w
3. Aspirin
4. Smith, Shaun

عمیق با خبرگان دانشگاهی و صنعت که دارای تجارب ارزنده در حوزه بازاریابی و به خصوص مشتری بودند صورت گرفت. همچنین مرور تفصیلی ادبیات موضوع تحقیق نیز در این مرحله انجام شد که خروجی آن جمع آوری داده‌های کیفی جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه مدل اولیه مدیریت تجربه مشتریان در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی بود. لازم به ذکر است که مصاحبه‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه داشت. سپس با رویکردی کیفی به مدل سازی وجوه مختلف مدیریت تجربه مشتریان در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی در بخش خدمات شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله گر، مقوله محوری، راهبردها و پیامدهای آن پرداخته شد، با توجه به هدف محقق مدل مذکور با رویکرد چندوجهی طراحی شده و لذا پارامترهای مختلف از نظر مشتریان، کارکنان، سازمان و جامعه را پوشش داده است.

به منظور طراحی مدل تحقیق، از مدل پارادایمی ارائه شده توسط استراوس و کوربین در استراتژی برخاسته از داده‌ها و در مرحله بعد برای تعیین روابط بین متغیرهای مدل از روش نقشه شناختی استفاده شد. در واقع، این تحقیق کوشیده است تا به بررسی مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی در بستر واقعی آن پردازد و با ساخت مدلی بر اساس تجربیات و نگرش افراد صاحب نظر به تبیین عمیق و جامعی از این پدیده دست یابد.

جامعه آماری در بخش کیفی تحقیق در مرحله طراحی مدل، دو دسته خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی در حوزه قلمرو موضوعی تحقیق و نیز خبرگان صنعت بانکداری جامعه مورد نظر بودند. صاحب‌نظران دانشگاهی از میان افراد بنام حوزه بازاریابی، مدیریت دولتی و جامعه‌شناسی و خبرگان بانکی مدیرعاملان، اعضای هیئت مدیره و یا مدیران ارشد بانک کشاورزی بودند. در این تحقیق کار از افرادی که خبرگان این حوزه بوده و معیارهای لازم را برخوردار بودند، شروع شده و ضمن پرسش‌های تحقیق، از آن‌ها خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه معرفی شوند که روش گلوله برفی نام دارد. بنابراین به جز چند نفر نخست که مستقیماً و بر اساس معیارهای مورد نظر انتخاب شدند، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط سایر خبرگان نیز انتخاب شده‌اند. در مرحله اول تحقیق با ۲۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعت بانکداری مصاحبه‌های عمیق انجام شد. فرایند مصاحبه‌ها با انجام مصاحبه با یکی از اساتید برجسته بازاریابی کشور آغاز گردید و سپس محقق از طریق ایشان اسامی ۳ تن از اساتید و ۲ تن از خبرگان بانکی را که در زمینه تحقیق مطالعه یا تجربه داشتند به دست آورد. به همین طریق و پس از مصاحبه با اساتید و خبرگان مذکور مابقی افراد انتخاب می‌شدند. قابل توجه است که ۲۰ نفر مذکور از میان بیش از ۴۰ نفر کاندیدا انتخاب شده‌اند، زیرا بسیاری از افراد به دلیل مشغله‌های کاری نتوانستند وقتی را در اختیار محقق قرار دهند.

تحقیق حاضر در بخش کمی از نظر هدف تحقیق، از نوع تحقیق‌های کاربردی و توسعه‌ای است و از لحاظ ماهیت و روش تحقیق در بخش تحقیق کمی، روش توصیفی - همبستگی می‌باشد. در بخش کمی تحقیق، صاحب‌نظران دانشگاهی و نیز مدیران عامل و کارشناسان ارشد که اکثراً بیش از ۱۰ سال تجربه در بخش‌های ارتباط با مشتریان و روابط عمومی در شعب بانک کشاورزی داشتند، به عنوان جامعه آماری مد نظر قرار گرفتند. در مرحله کمی، یعنی تعیین روابط بین متغیرها، از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شد که از روش‌های نمونه‌گیری غیرتصادفی است و زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که افراد بر اساس برخی معیارها و نه به صورت تصادفی انتخاب شوند. در این مرحله نیز ۱۴ نفر از خبرگان صنعت بانکداری که تحصیلات مرتبط با حوزه تحقیق داشتند و ۴ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی انتخاب شدند. برای تمامی این افراد پرسش‌نامه به صورت حضوری ارائه و توضیحات تکمیلی به همراه شرح اجزای مدل مفهومی جمع آوری شده است. در نهایت، ۱۸ پرسش‌نامه تکمیل شده بدست آمد که تحلیل‌های نقشه شناختی بر اساس این حجم صورت پذیرفت. میزان پایایی این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ مورد بررسی و تایید قرار گرفت. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۲۵ نفر مورد پیش‌آزمون قرار گرفت و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم افزار اسپاس نسخه ۱۶ میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد مقدار حاصل شده برابر با $\alpha = 0.82$ بود که مورد تایید قرار گرفت.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

به منظور طراحی مدل مدیریت تجربه مشتریان در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی، در این تحقیق به شکلی مداوم و هدفمند، طی فرایند تحلیل داده‌ها بین کدگذاری باز و محوری حرکت کردیم. همان طور که استراوس و کوربین تأکید کرده‌اند، فرایند کدگذاری باز و محوری دو گام متوالی یک فرایند تحلیلی نیستند؛ بلکه فرایند کدگذاری، پویا و شناور انجام می‌گیرد. در ابتدای کدگذاری، تلاش می‌شود که مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز مشخص شود و طی کدگذاری محوری، مقوله‌ها به یکدیگر مرتبط می‌شوند. بعد از این که ارتباط بین مقوله‌ها طی کدگذاری باز و محوری شناسایی شدند، طی کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و ارتباط آن‌ها یکپارچه می‌شود تا مدل نظری توسعه یابد.

تحلیل نقشه‌شناختی

همان طور که در بخش قبل بیان شد مرحله دوم تحقیق در راستای طراحی یک مدل بر اساس روش نقشه‌شناختی است در این بخش پس از بررسی و تحلیل نقشه‌های علی‌خبرگان ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آن‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

همان طور که ذکر شد نقشه‌های شناختی برای تعیین روابط بین اجزاء مدل پارادایمی توسعه یافته و آزمون مدل اولیه بر اساس روشی است که بیشتر از داده‌های کمی استفاده می‌کند. لذا استخراج نقشه‌های علی‌خبرگان حوزه خدمات بانک و بیمه در زمینه مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی موضوع بحث این بخش می‌باشد.

این بخش برای پاسخگویی به سوالات و فرضیات زیر است که از تأیید مدل پارادایمی اولیه شکل گرفته است. سوالاتی که در مورد ارتباط بین اجزای مدل مطرح بوده است، شامل موارد زیر است:

- ۱- شرایط علی بر کدام یک از ابعاد مدل اثرگذار است؟
- ۲- شرایط زمینه‌ای بر کدام یک از ابعاد مدل اثرگذار است؟
- ۳- شرایط مداخله‌گر بر کدام یک از ابعاد مدل اثرگذار است؟
- ۴- مقوله محوری مدل پارادایمی بر کدام یک از ابعاد مدل اثرگذار است؟
- ۵- راهبرد اصلی مدل مدیریت تجربه مشتریان در راستای ارتقای بهره‌وری سازمانی بر کدام یک از ابعاد مدل اثرگذار است؟

از دل گزاره‌های حکمی و بر اساس پارادایم کدگذاری و مدل به دست آمده از مرحله کیفی تحقیق و نیز سوالات فوق، فرضیات زیر استخراج شده‌اند:

- فرضیه ۱: شرایط علی مدیریت تجربه مشتریان بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- ۱-۱ وجود رهبری الهام بخش در سازمان بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- ۲-۱ بازاریابی بینشی بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- ۳-۱ تفکرخلاقانه، نوآورانه و یادگیرنده بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- ۴-۱ توانمندسازی کارکنان بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- ۵-۱ شناخت عمیق مشتریان بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- ۶-۱ درک و کشف نیاز مشتریان بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- ۷-۱ مدیریت فعالانه ترجیحات در حال تغییر مشتریان بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- فرضیه ۲: شرایط علی مدیریت تجربه مشتری بر شرایط زمینه‌ای و بستر ساز، اثر مثبت دارد.
- ۱-۲ وجود رهبری الهام بخش در سازمان بر بهبود بازاریابی داخلی اثر مثبت دارد.
- ۲-۲ بازاریابی بینشی بر بهبود بازاریابی داخلی اثر مثبت دارد.
- ۳-۲ تفکرخلاقانه، نوآورانه و یادگیرنده بر بهبود بازاریابی داخلی اثر مثبت دارد.
- ۴-۲ توانمندسازی کارکنان بر بهبود بازاریابی داخلی اثر مثبت دارد.

- ۵-۲ شناخت عمیق مشتریان بر بهبود بازاریابی داخلی اثر مثبت دارد.
- ۶-۲ درک و کشف نیاز مشتریان بر بهبود بازاریابی داخلی اثر مثبت دارد.
- ۷-۲ مدیریت فعالانه ترجیحات در حال تغییر مشتریان بر بهبود بازاریابی داخلی اثر مثبت دارد.
- ۸-۲ وجود رهبری الهام بخش در سازمان بر بهبود بازاریابی رابطه‌مند اثر مثبت دارد.
- ۹-۲ بازاریابی بینشی بر بهبود بازاریابی رابطه‌مند اثر مثبت دارد.
- ۱۰-۲ تفکرخلاقانه، نوآورانه و یادگیرنده بر بهبود بازاریابی رابطه‌مند اثر مثبت دارد.
- ۱۱-۲ توانمندسازی کارکنان بر بهبود بازاریابی رابطه‌مند اثر مثبت دارد.
- ۱۲-۲ شناخت عمیق مشتریان بر بهبود بازاریابی رابطه‌مند اثر مثبت دارد.
- ۱۳-۲ درک و کشف نیاز مشتریان بر بهبود بازاریابی رابطه‌مند اثر مثبت دارد.
- ۱۴-۲ مدیریت فعالانه ترجیحات در حال تغییر مشتریان بر بهبود بازاریابی رابطه‌مند اثر مثبت دارد.
- ۱۵-۲ وجود رهبری الهام بخش در سازمان بر ایجاد بازاریابی پایداری اثر مثبت دارد.
- ۱۶-۲ بازاریابی بینشی بر ایجاد بازاریابی پایداری اثر مثبت دارد.
- ۱۷-۲ تفکرخلاقانه، نوآورانه و یادگیرنده بر ایجاد بازاریابی پایداری اثر مثبت دارد.
- ۱۸-۲ توانمندسازی کارکنان بر ایجاد بازاریابی پایداری اثر مثبت دارد.
- ۱۹-۲ شناخت عمیق مشتریان بر ایجاد بازاریابی پایداری اثر مثبت دارد.
- ۲۰-۲ درک و کشف نیاز مشتریان بر ایجاد بازاریابی پایداری اثر مثبت دارد.
- ۲۱-۲ مدیریت فعالانه ترجیحات در حال تغییر مشتریان بر ایجاد بازاریابی پایداری اثر مثبت دارد.
- فرضیه ۳: شرایط علی مدیریت تجربه مشتریان بر شرایط مداخله گر اثر مثبت دارد.
- ۱-۳ وجود رهبری الهام بخش در سازمان بر بهبود توانمندسازی مشتریان اثر مثبت دارد.
- ۲-۳ بازاریابی بینشی بر بهبود توانمندسازی مشتریان اثر مثبت دارد.
- ۳-۳ تفکرخلاقانه، نوآورانه و یادگیرنده بر بهبود توانمندسازی مشتریان اثر مثبت دارد.
- ۴-۳ توانمندسازی کارکنان بر بهبود توانمندسازی مشتریان اثر مثبت دارد.
- ۵-۳ شناخت عمیق مشتریان بر بهبود توانمندسازی مشتریان اثر مثبت دارد.
- ۶-۳ درک و کشف نیاز مشتریان بر بهبود توانمندسازی مشتریان اثر مثبت دارد.
- ۷-۳ مدیریت فعالانه ترجیحات در حال تغییر مشتریان بر بهبود توانمندسازی مشتریان اثر مثبت دارد.
- ۸-۳ وجود رهبری الهام بخش در سازمان بر افزایش رقابت پویا اثر مثبت دارد.
- ۹-۳ بازاریابی بینشی بر افزایش رقابت پویا اثر مثبت دارد.
- ۱۰-۳ تفکرخلاقانه، نوآورانه و یادگیرنده بر افزایش رقابت پویا اثر مثبت دارد.
- ۱۱-۳ توانمندسازی کارکنان بر افزایش رقابت پویا اثر مثبت دارد.
- ۱۲-۳ شناخت عمیق مشتریان بر افزایش رقابت پویا اثر مثبت دارد.
- ۱۳-۳ درک و کشف نیاز مشتریان بر افزایش رقابت پویا اثر مثبت دارد.
- ۱۴-۳ مدیریت فعالانه ترجیحات در حال تغییر مشتریان بر افزایش رقابت پویا اثر مثبت دارد.
- فرضیه ۴: شرایط زمینه‌ای مدیریت تجربه مشتریان بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- ۱-۴ وجود بازاریابی داخلی در سازمان بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- ۲-۴ وجود بازاریابی رابطه‌مند در سازمان بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- ۳-۴ وجود بازاریابی پایداری در سازمان بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- فرضیه ۵: شرایط زمینه‌ای فرایند مدیریت تجربه مشتریان بر ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان اثر مثبت دارد.
- ۱-۵ وجود بازاریابی داخلی در سازمان بر ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان اثر مثبت دارد.
- ۲-۵ وجود بازاریابی رابطه‌مند در سازمان بر ارزش‌آفرینی چندوجهی سازمان اثر مثبت دارد.
- ۳-۵ وجود بازاریابی پایداری در سازمان بر ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان اثر مثبت دارد.
- فرضیه ۶: شرایط مداخله گر مدیریت تجربه مشتریان بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.

- ۶-۱ توانمندسازی مشتریان بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- ۶-۲ رقابت پویا بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثر مثبت دارد.
- ۷: شرایط مداخله‌گر مدیریت تجربه مشتریان بر ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان اثر مثبت دارد.
- ۷-۱ توانمندسازی مشتریان بر ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان اثر مثبت دارد.
- ۷-۲ رقابت پویا بر ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان اثر مثبت دارد.
- ۸: ارتقاء بهره‌وری سازمانی بر ارزش‌آفرینی چند بعدی برای سازمان اثر مثبت دارد.
- ۹: ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان بر پیامدهای فردی، سازمانی و مربوطه به جامعه اثر مثبت دارد.
- ۹-۱ ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان بر ایجاد مشتری دانش محور اثر مثبت دارد.
- ۹-۲ ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان بر توسعه ذهنی مشتریان اثر مثبت دارد.
- ۹-۳ ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان بر ادراک عدالت از دیدگاه مشتریان اثر مثبت دارد.
- ۹-۴ ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان بر افزایش رفتار شهروندی مشتریان اثر مثبت دارد.
- ۹-۵ ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان بر اعتبار برند اثر مثبت دارد.
- ۹-۶ ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان بر ایجاد مشتری حامی اثر مثبت دارد.
- ۹-۷ ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان بر ایجاد سرمایه اجتماعی اثر مثبت دارد.
- ۹-۸ ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان بر ایجاد سرمایه فکری اثر مثبت دارد.
- ۹-۹ ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان بر افزایش اعتماد اجتماعی اثر مثبت دارد.
- ۹-۱۰ ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان بر افزایش کیفیت زندگی اثر مثبت دارد.
- ۹-۱۱ ارزش‌آفرینی چندوجهی برای سازمان بر ایجاد سرمایه اجتماعی در جامعه اثر مثبت دارد.
- فرضیه ۱۰: پیامدهای فردی بر پیامدهای سازمانی اثر مثبت دارد.
- فرضیه ۱۱: پیامدهای فردی بر پیامدهای جامعه اثر مثبت دارد.
- فرضیه ۱۲: پیامدهای سازمانی بر پیامدهای جامعه اثر مثبت دارد.

استخراج و مدل‌سازی نقشه علی ادغامی مدیریت تجربه مشتریان با رویکرد بهره‌وری سازمانی

برای استخراج و مدل‌سازی نقشه ادغامی سه گام تحلیلی انجام می‌شود. در اولین گام، ضمن تجمیع روابط استخراج شده از نقشه‌های علی خبرگان، نقشه‌های ادغامی مورد توافق اکثریت خبرگان و نقشه ادغامی مورد اجماع خبرگان استخراج می‌شود. در گام دوم، وضعیت شباهت مفاهیم نقشه‌های ادغامی بر اساس ماتریس همبستگی مشخص می‌شود تا امکان ساده‌سازی و تلخیص نقشه‌های علی ادغامی فراهم شود و در آخرین گام برای مدل‌سازی نقشه‌های ادغامی از رویه مدل‌سازی بلوکی استفاده می‌شود.

استخراج نقشه‌های ادغامی

در این تحقیق از دو روش نقشه مورد نظر اکثریت و نقشه مورد اتفاق آراء یا نقشه مشترک استفاده شده است که از روش‌های مطرح در ادبیات نقشه‌شناختی برای استخراج نقشه ادغامی هستند. برای این منظور، با در نظر گرفتن سه معیار ۷۰، ۸۰ و ۱۰۰ درصدی برای تعیین سطح توافق خبرگان، ماتریس همجواری نقشه ادغامی مورد توافق اکثریت خبرگان استخراج شد که نتایج مربوط به این ماتریس‌ها در پیوست (و) نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، نقشه ادغامی مورد توافق ۷۰ درصد خبرگان شامل ۲۵ مقوله و ۱۷۱ رابطه علی است که با توجه به تعداد مفاهیم به‌عنوان معیار کف در استخراج نقشه ادغامی اکثریت در نظر گرفته می‌شود. همچنین نقشه ادغامی مورد توافق ۸۰ درصد خبرگان شامل ۲۵ مقوله با ۱۶۸ رابطه علی است که نسبت به نقشه قبلی ساختار روابط ساده‌تری دارد. بررسی ماتریس مورد اجماع

کلیه خبرگان (ماتریس مورد توافق ۱۰۰ درصد) نشان می‌دهد که نقشه مورد اتفاق آراء خبرگان کلیه مقوله‌های فرعی را در بر می‌گیرد و ۱۹۱ رابطه علی را شامل می‌شود که نسبت به نقشه‌های ادغامی اکثریت کمی پیچیده تر می‌باشد.

جمع بندی تحلیل نقشه‌های شناختی

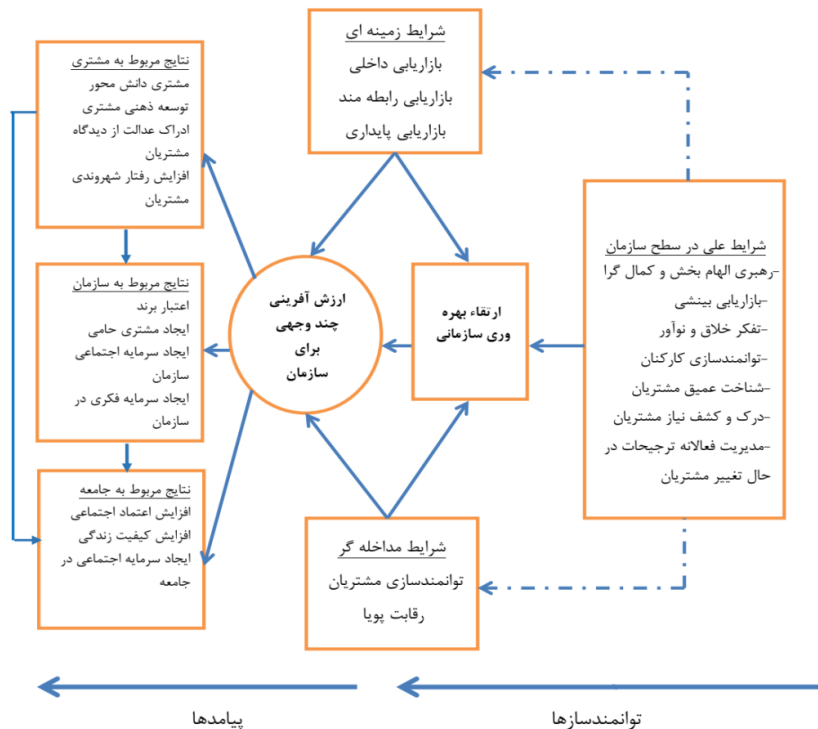
در این بخش، نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان در تعیین روابط علی مفاهیم مربوط به مدیریت تجربه مشتریان با رویکرد بهره‌وری سازمانی در بانک کشاورزی مورد بررسی قرار گرفت. پس از استخراج روابط علی و ترسیم نقشه علی خبرگان، دو سطح تجزیه و تحلیل انجام گرفت. در سطح اول نقشه علی افراد خبره مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که هدف آن تبیین ساختار شناختی علی خبرگان در خصوص موضوع مورد بررسی است. در دومین سطح از تجزیه و تحلیل و مدل سازی، بررسی‌های تحلیلی لازم برای تبیین وضعیت تشابه و تفاوت بین نقشه‌های علی خبرگان انجام گرفت. نتیجه این بررسی‌ها تعیین وضعیت امکان‌پذیری استخراج و ارائه مدل مدیریت تجربه مشتریان با رویکرد بهره‌وری سازمانی در بانک کشاورزی می‌باشد. براساس نتایج این بررسی، تجزیه و تحلیل‌های لازم برای استخراج نقشه علی ادغامی و مدل سازی آن انجام گرفت. در فصل بعدی تحلیل تفصیلی نتایج کیفی و کمی تحقیق ارائه خواهد شد و راهکارهایی در جهت اجرای بهره‌وری سازمانی پیشنهاد می‌شود.

نتیجه‌گیری و ارائه مدل پژوهش

مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی با توجه به نقش سه گانه مشتری (به عنوان فرد، شهروند جامعه و نیز مشتری سازمان) می‌تواند نمودی از تمام تعاریف و مصادیق تعالی در هر سه حوزه باشد. اگر پدیده مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی را به عنوان یک مقوله جامعه‌شناسی در نظر بگیریم می‌توان این گونه استدلال نمود که مانند بسیاری از مفاهیم جامعه‌شناسی دستیابی به آن از طریق یک منبع امکان‌پذیر نیست و نیازمند تجمیع فعالیت‌های بخش‌های مختلف می‌باشد. به این معنی که به منظور دستیابی به مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی بسیاری از نهادها و سازمان‌ها، دولت و نیز خود فرد نقش بسزایی دارند. اما در این تحقیق نقش سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی در ایجاد پدیده مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی بررسی شده است. یعنی سازمان چگونه و با چه پیش زمینه‌ها و فعالیت‌هایی می‌تواند به فعالیت پردازد که مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی را به همراه داشته باشد. تحلیل پدیده مشتریان با بررسی مصاحبه‌ها و مطالعه همزمان متون در این حوزه انجام گردید. بر این اساس فرایندهایی در سازمان منجر به پیامدهایی می‌شوند و مدل مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی را شکل می‌دهند.

از دهه ۶۰ به بعد مفاهیم بازاریابی با ورود فلسفه جدید بازاریابی اجتماعی شکلی نو به خود گرفت. در دهه ۸۰، کاتلر رسالت بازاریابی اجتماعی را تأثیر بر رفتارهای اجتماعی و انسانی و سلامت جامعه در نظر گرفت و تحولی را در این حوزه به وجود آورد. و از آن زمان به بعد ایده‌های جدید دیگری مانند بازاریابی سبز در دهه ۷۱ شکل گرفت. بازاریابی سبز در کنار ارائه محصولات و خدمات، به سلامت محیط طبیعی توجه خاص داشت. و مباحث توسعه پایدار و توجه به محیط طبیعی مشتریان موزد نظر بازاریابی قرار گرفت. هرچند مباحث اولیه بازاریابی رابطه‌مند به اواخر دهه ۶۰ بر میگردد اما مدیریت ارتباطات با مشتریان و داشتن روابط بلند مدت و ماندگار با آنها از پیامدهای بازاریابی رابطه‌مندی است که در دهه ۹۰ مورد توجه کسب و کارها قرار گرفت. در دو دهه اخیر نیز پدیده‌های جدیدی مانند بازاریابی بر مبنای ارزش که توسط کاتلر مطرح گردید و فرایند کشف، خلق، عرضه، تقویت و حفظ ارزش برای مشتریان است و نیز بازاریابی پایداری که به معنای ایجاد رابطه با محیط اجتماعی مشتریان است، مطرح شدند که همگی از عناوین جدید روند تغییرات بازاریابی هستند و مورد توجه بازاریابان و کسب و کارها قرار گرفته اند. در این تحقیق مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی به عنوان یک پدیده اجتماعی همه جانبه تعریف

می‌شود که برای ایجاد آن منابع متعددی باید در کنار هم فعالیت داشته باشند. با توجه به مولفه‌های استخراج شده مدل، میتوان گفت رویکرد مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی پس از بازاریابی ارزشی و بازاریابی پایداری مطرح می‌شود. مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی یک نگرش همه جانبه به مشتری، سازمان و جامعه است که به دنبال ایجاد ارتباط میان آن‌هاست. همان طور که در فصل دوم به نگرش فرانوگراها در حوزه بازاریابی و مشتری اشاره شد و چالش‌های آن‌ها بررسی گردید، می‌توان گفت مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی تکامل جایگاه مشتری و بازاریابی در نگاه فرانوگراها است. بازاریابی تعاملی و ادغامی از زمینه‌سازهای این رویکرد در سازمان محسوب می‌شوند و از سویی مشتری در این نگاه به دنبال ایجاد تصویر مناسب برای خود و توسعه ذهنی است. لذا رویکرد مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی یک رویکرد جامع محسوب می‌شود که سازمان‌ها با اتخاذ آن می‌توانند علاوه بر ایجاد تعالی سازمانی به نوبه خود سهمی در ایجاد مشتری متعالی و نیز جامعه‌های متعالی داشته باشند. مدل فرایندی مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی که شامل ساز و کارهایی در راستای ایجاد مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی است با کمک ابزارهای روش‌شناسی (مطالعه ادبیات، کدگذاری نظری مصاحبه‌ها و روش نقشه‌شناختی) طراحی و تبیین شده است. با توجه به تمامی نتایج ذکر شده مدل تحقیق بصورت شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نهایی مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی در بخش خدمات

پیشنهاد‌های پژوهش

پیشنهاد‌های تحقیق بر اساس یافته‌های تحقیق و در راستای فعالیت‌های بانک و بیمه برای ایجاد مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی ارائه شده است. نتایج تحقیق در بخش کمی نشان می‌دهد از میان شرایط علی به ترتیب بازاریابی بینشی با ضریب تأثیر ۸۰، درک نیاز مشتریان با ضریب تأثیر ۷۹، رهبری کمال‌گرا با ضریب تأثیر ۷۸، شناخت عمیق مشتریان و توانمندسازی کارکنان با ضریب تأثیر ۷۵، مدیریت فعالانه ترجیحات مشتریان با ضریب تأثیر ۷۲ و سپس تفکر خلاق و نوآور با ضریب تأثیر ۵۵ بر ارتقاء بهره‌وری سازمانی اثرگذار هستند. بر اساس این نتایج می‌توان پیشنهاد‌های زیر را ارائه نمود:

۱- برای ایجاد مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی نگاه متعالی رهبری سازمان برای اشاعه این نیرو در سازمان الزامی است. مدل مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی نیازمند رهبری مشتری مداری است که فرهنگ تعالی را در سازمان گسترش دهد. تغییر نگاه رهبری و مدیریت در

تدوین استراتژی‌ها و در نظر گرفتن سهامداران، مشتریان، مدیران، کارکنان و سایر ذی نفعان منجر به حمایت از مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی خواهد شد.

۲- استفاده از بازاریابی عصبی و بازاریابی حسی به منظور برقراری هرچه بیشتر ارتباط با مشتریان و درک عمیق بینش آن‌ها در دستور کار این سازمان‌های خدماتی قرار بگیرد.

۳- اگرچه حجم زیادی از اطلاعات مشتریان در سیستم‌های اطلاعاتی بانک‌ها وجود دارد، ولی بر اساس مصاحبه با مدیران این بخش‌ها، این سازمان‌ها همواره از کمبود اطلاعات کافی و مفید در مورد مشتریان رنج می‌برند. بنابراین، تکمیل و غنی‌سازی اطلاعات مشتریان، می‌تواند نقش مهمی در بهبود فرایندها و اقدامات شرکت در رابطه با مشتریان داشته باشد. که این مهم از طریق بازاریابی پایگاه داده و داده کاوی میسر می‌باشد.

۴- به منظور کسب اطلاعات دقیق از مشتریان و کشف بینش آن‌ها، نظرسنجی و نیازسنجی از مشتریان و نیز تحلیل خواسته‌ها و رفتار مشتریان به طور مستمر در دستور کار واحدهای تحقیقات بازار در بانک‌ها قرار گیرد. برای مثال استفاده از پانل‌های ثابت مشتریان توصیه می‌شود. خروجی این فرایندها، نقش بسزایی در افزایش رضایت مشتریان از خدمات و نحوه ارائه آن خواهد داشت و نیز به دلیل شناخت بیشتر مشتریان برقراری روابط بلند مدت با آن‌ها تسهیل خواهد شد.

۵- به دلیل ماهیت خدماتی بانک‌ها و ارتباطات زیاد نیروی انسانی با مشتریان در این سازمان‌ها سیستم‌های منابع انسانی بانک‌ها باید در کارمندیابی، جذب و ارتقای نیروی انسانی علاوه بر معیارهای فنی و تخصصی، معیارهای مشتری مدارانه و مهارت‌های ارتباطی، ادراکی و انسانی را نیز مورد توجه قرار دهند و کارکنان جوان، با انگیزه، مبتکر، با قوه ادراک بالا، دانشی و آشنا با مفاهیم مشتری مداری را جذب و توسعه دهند. نیروی انسانی آموزش دیده، صادق و قابل اعتماد از مولفه‌های مهم جهت افزایش سهم بازار، ارتقای برند و سودآوری پایدار شرکت‌های خدماتی محسوب می‌شود و می‌تواند منجر به ایجاد ارتباطات سازنده با مشتریان شود که از الزامات مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی می‌باشد.

۶- واحدهای آموزش بانک‌ها باید به طور مستمر مهارت‌های ارتباطی با مشتریان را افزایش دهند و فرهنگ مشتری مداری را در سازمان ارتقا ببخشند. بطور کلی توانمندسازی کارکنان در همه ابعاد از جمله تقویت باورها، افزایش دانش و مهارت‌ها، بهبود ویژگی‌های روان شناختی کارکنان باید صورت بگیرد.

۷- نگاه سنتی به مشتری به عنوان فردی نیازمند بسیار اشتباه است بلکه در دنیای رقابت امروز مشتری دلیل حیات سازمان‌هاست. لذا بانک‌ها باید نگاهی خلاقانه و نوآور در ایجاد ارتباط با مشتری داشته باشند و سعی در جلب اطمینان و خدمت‌رسانی صادقانه به آنان کنند. محصولات و خدمات بانکی و بیمه‌ای و نیز نحوه ارائه آن‌ها نقش اصلی را در جلب رضایت مشتریان ایفا می‌کنند، بنابراین بهبود، متناسب‌سازی و غنی‌سازی محصولات و خدمات بانکی باید در دستور کار بانک‌ها قرار گیرد و با نوآوری در محصولات و خدمات نسبت به شرکت‌های دیگر ایجاد تمایز کنند.

۸- سیاست‌گذاری‌ها در بانکداری و بیمه باید منافع کلیه ذینفعان شامل سهامداران، مشتریان، مدیران، کارکنان و سایر ذی نفعان را در نظر بگیرد تا اجرای آن‌ها با انگیزه بالاتری پیگیری شود. با توجه به این نکته که نیازهای مشتریان در هر دوره زمانی تغییر می‌کند، بانک‌ها باید قادر باشند تا مطابق با شرایط جدید مشتری و بر اساس مرحله زندگی او خدمات متناسب ارائه دهند.

۹- ایجاد باشگاه مشتریان و گردهمایی مشتریان ارزنده و وفادار برای تعامل و ارتباطات منظم با مشتریان، باید جزء برنامه‌های بازاریابی بانک و بیمه قرار گیرد. این برنامه‌ها باعث افزایش تعهد و وفاداری مشتریان، ارتباطات موثر آن‌ها با یکدیگر و با سازمان و لذا افزایش سرمایه اجتماعی و فکری در سازمان و سپس در جامعه خواهد شد.

۱۰- تا حد امکان بانک‌ها باید محصولات و خدمات خود را از طریق کلیه کانال‌های ارتباطی حضوری و غیرحضوری مانند اینترنت برای مشتریان ارائه نمایند تا با دسترسی بهتر در هر زمان که مشتری نیازمند است نسبت به رقیب، برای شرکت خود مزیت رقابتی ایجاد کنند و آسایش و راحتی مشتریان را فراهم سازند و از سویی در موج حمایت از محیط زیست مشارکت داشته باشند.

۱۱- توجه به مسائل زیست محیطی و مشارکت در حل مشکلات آن از سوی سازمان می‌تواند فرهنگ جامعه را در بلند مدت متاثر سازد. مشتریان نیز در طول زمان از این موضوع حمایت خواهند کرد. توجه تومان به مسائل اقتصادی، رفاه اجتماعی و مسائل زیست محیطی در راستای مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی است. بانکها به عنوان نهادهایی اجتماعی در کنار ارائه خدمات اقتصادی به مردم می‌بایست به این جزء جدایی ناپذیر از مسئولیت اجتماعی، یعنی حمایت از محیط زیست نیز بپردازند. برای مثال بانکها می‌توانند به عنوان بخشی از شاکله نظام اقتصادی با تدوین و هدایت سیاست‌های اعتباری به سمت گسترش بانکداری الکترونیک، حمایت از پروژه‌های سازگار با محیط زیست و اعطای وام به خریداران خانه و خودروهای سبز که مسائل زیست محیطی را رعایت کرده اند، گام‌های مهم و موثری در این زمینه بردارند. امروزه بانکها و موسسات مالی در دنیا مفهوم بانکداری سبز را به رسمیت شناخته‌اند و بانکهای کشور ما نیز با حرکت به سمت این نوع از فعالیت اقتصادی و با ارائه محصولات و خدمات سبز سعی در ایفای نقش خود در این راستا دارند. پرداختن به بانکداری سبز و نگاه به منافع عمومی بخشی از رسالت اجتماعی بانکها است، مشتریان از بانکها انتظار دارند که ضمن حفاظت از منافع مالی آنها، در جهت حفاظت از محیط زیست گام برداشته و وظیفه خود در این حوزه را به اجرا گذارند.

۱۲- ایجاد یکپارچگی میان بخش‌های مختلف سازمانی و برنامه ریزان بانکها قرار گیرد.

۱۳- رفتار اخلاقی و حرفه‌ای در رقابت و جذب مشتریان باید از جانب شرکتها رعایت شود تا رقابت سالم و به دور از تنش بر فضای صنعت بانک حاکم شود، در این وضعیت، مشتریان می‌توانند با آرامش به کسب اطلاعات و انتخاب خود بپردازند. ایجاد آرامش و آسودگی ذهن از ابعاد مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی است. رقابت حرفه‌ای میان شعب بانکی در راستای ارزش آفرینی برای مشتری است.

۱۴- بخش روابط عمومی و ارتباط با مشتریان در بانکها، نقش اطلاع رسانی و آگاهی مشتریان را بر عهده دارد. آموزش مشتریان در راستای ارائه بهتر خدمات، اطلاع رسانی از طریق رسانه، بروشور و سایت‌های اینترنتی مشتریان را برای انتخاب آگاهانه تر آماده می‌سازد و رضایت مشتری از انتخاب آگاهانه خود و نیز افزایش دانش و مهارت او در این حوزه منجر به توسعه فکری و فرهنگی و نیز توانمند سازی او خواهد شد.

۱۵ به علت شباهت خدمات بانکی، اطلاع مشتریان از فعالیت‌های اجتماعی سازمانها برای مثال آگاهی یافتن از حضور یک بانک در فعالیت‌های انسان دوستانه و اجتماعی یا نقش پررنگ آنها در حمایت از محیط زیست در آنها ایجاد انگیزه برای داشتن ارتباط با بانک خواهد کرد. که این ارتباطات هم به نفع سازمان و هم به نفع خود مشتری است و از سویی منجر به آموزش در همین راستا خواهد شد که در کل به دلیل حمایت از محیط زیست و افزایش سرمایه اجتماعی به نفع جامعه خواهد بود.

۱۶- بانکها با توجه به افزایش رقابت، دانش مشتریان، توسعه خدمات بانکی جدید و رشد صنعت، برای حفظ و بهبود جایگاه رقابتی خود در بازار و نیز حفظ مشتریان خود باید بتوانند انتظارات همه جانبه مشتریان را با سرعت، سهولت، سازگاری، سرآمدی، سودمندی و سلامت پاسخگو باشند. در این مسیر مشتری متعالی خواهد شد و این تعالی در راستای تعالی سازمان و جامعه خواهد بود که در این تحقیق مدیریت تجربه مشتری با رویکرد بهره‌وری سازمانی نامیده شد.

۱۷- کیفیت و تنوع خدمات بانکها از دیدگاه مشتریان مورد سنجش قرار گیرد و فرایند ارائه خدمات مطابق با نظرات آنها از لحاظ شاخص‌های کیفیت، مورد بازبینی و تجدید نظر قرار گیرد. تا ضمن ارائه برترین خدمات برای آنها ارزش آفرینی صورت گیرد.

۱۸- بانکها و شرکت‌های بیمه‌ای باید در تامین وعده‌های خود و نحوه ارائه آنها به مشتریان متعهدانه عمل کنند. مشتریان باید احساس کنند که از خدمات بانکی که دریافت می‌کنند منتفع می‌شوند و بهترین نتیجه را برای آنها به دنبال دارد.

۱۹- لذت در معامله و آسودگی خیال افراد در طی معاملات روزانه اعتماد آن‌ها را به سازمان‌ها افزایش می‌دهد و یکی از منابع تامین اعتماد اجتماعی نیز محسوب می‌شود. برخی از خدمات بانک‌ها به دلیل تعریف غیر دقیق برای مشتریان نمی‌تواند اعتماد و اطمینان خاطر برای مشتری ایجاد کند. لذا سازمان‌ها باید بکوشند در هنگام معامله و ارتباط با مشتریان و پس از ارائه خدمات، اطمینان و آسودگی خاطر را برای آن‌ها ایجاد کنند.

منابع

۱. احمدی، علی و رنگریز، حمید (۱۳۸۹)، **مدیریت ارتباط با مشتری**، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۲. احمدی، نادر، (۱۳۸۳). **گام به گام به سوی مدیریت تجربه مشتری با نگرش کاربردی**. تهران: نشر ارکان.
۳. احمدی، ف.، حسن زاده، ت. (۱۳۹۰). **رفتار شهروند سازمانی، مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی شرکت های تولید و پخش مواد غذایی**. چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۸، ۱۳۰-۱۱۳.
۴. اسدی، محمد و مبینی، پوریا. (۱۳۹۲). "طراحی سیستم استنتاج فازی برای سنجش رضایت مشتریان بیمه ملت بر مبنای مدل عملکرد- اهمیت خدمات". بینش (بیمه، نوآوری، شکوفایی). شماره ۶۵ ص ۲۱
۵. امامی، عقیل. (۱۳۸۴). **جایگاه تکریم ارباب رجوع در بوروکراسی اداری**، روزنامه کیهان، شماره ۱۸۲۵۰. ص ۲
۶. امیری، ی. (۱۳۸۸). **بررسی کیفیت خدمات مدیریت ارتباط با مشتری و تدوین بهینه CRM در نظام بانکداری با استفاده از تکنیک TOPSIS**. فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشکده علوم انسانی واحد سنندج، سال چهارم، شماره ۱۰، ۵۶-۴۳.
۷. ایرانزاده، علی و بابایی هروی، بهرام. (۱۳۸۹). **بررسی رابطه تجربه مشتریان و بازاریگرایی در صنعت لوازم خانگی**، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، دوره ۸ شماره ۹. صص ۲۵-۳۴.
۸. آبادی فراهانی، مجید. (۱۳۸۳). **روانشناسی کاربردی برای مشتریان** - تهران موسسه نشر-انتشارات فهیم، چاپ دوم. صص ۱۰-۱۵
۹. آقاییار، محسن، شیخ محمدی، مهران. (۱۳۸۰). **مدیریت تجربه مشتری بر اساس نظام پیشنهادها**. انتشارات انستیتو ایزایران.
۱۰. پورایرج، محمدرضا. (۱۳۹۳). **بررسی عوامل مؤثر بر رضایت بخشی مشتریان بانک**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد. ص ۵
۱۱. تقی زاده جورشری، محمدرضا؛ علی ضیادید؛ محمد تاخیره و مهدیه خدنگ، ۱۳۹۳، **کسب رضایت مشتری در بانک ها با تکیه بر بازاریگرایی، نقش قابلیت بردسازی و توانمندسازی مشتری (مطالعه موردی: بانک صادرات استان گیلان)**، سومین همایش ملی سالیانه علوم

- مدیریت نوین، گرگان، انجمن علمی و حرفه ای مدیران و حسابداران گلستان، دانشگاه آزاد اسلامی
واحد علی آباد کتول. ص ۱۴
۱۲. جان فرسا، زهرا، (۱۳۸۸). **تبیین الگوی عوامل موثر بر انگیزش مشتریان رویکردی فرا
تحلیل.** دانش مدیریت، شماره ۱۱، ص ۴.
۱۳. چهرقانی، محمد (۱۳۸۸) **تاثیر ارزیابی مشتریان بر اقتصاد کشور**، انتشارات دانشگاه تهران،
شماره ۲۶۶۶، ص ۱۱
۱۴. حسن زاده، علی؛ صادقی، تورج (۱۳۸۲)؛ **بررسی تأثیرات تجربه مشتریان بر توسعه
اقتصادی سازمان ها؛** مجله اقتصادی؛ شماره ۲۵ و ۲۶.
۱۵. حسن زاده، مهران و پورفرد، مهدی. (۱۳۸۲). **بررسی رابطه رضایت مشتریان و بر کارایی
مجتمع فولاد اهواز،** پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
ص ۷
۱۶. حسن زاده، علی؛ پورفرد، فروغ، ۱۳۸۲، **بانکداری الکترونیک و رضایت مشتریان؛** فصلنامه
تازه‌های اقتصاد؛ شماره ۱۰۰.

1. Adrian, P., Pennie, F. (2005). **A Strategic Framework for Customer Relationship Management.** *Journal of marketing*, vol. 69.
2. Ang, L., Buttle, F. (2006). **CRM software applications and business performance.** *Database Marketing & Customer Strategy Management* Vol. 14, 1, 4-16
3. Arnould, E. J. & Price, L. L. (2009). **River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter.** *Journal of Consumer Research.* Vol. 20, pp. 24-45.
4. Beckhard, Aarichard & Pritchard, Wendy. (2012). **“Changing The Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations”**, First Edition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.pp15-18
5. Benito, G., Javier, O. (2005). **Cultural vs operational market orientation and objective vs subjective performance: perspective of production and operations.** *industrial marketing management*, V.34, 797- 829.
6. Benito, G., Javier, O. (2005). **Cultural vs operational market orientation and objective vs subjective performance: perspective of production and operations.** *industrial marketing management*, V.34, 797- 829.
7. Book. S, Potocan. V, Sternad. S, Spicka. H, (2002), **Information System in Virtual Corporation**, University of Maribor.pp.12-16

8. Bose, r. (2002). **customer relationship management: key components for IT success**. Industrial management & data system, V.102, N.2, 89-97.
9. Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. & Zeithaml, V.A. (2009), **A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions**. *Journal of Marketing Research*. pp. 7-27.
10. Chung. J.Ch, (2007), **Information Technology, Organizational Structure, and New Product Development---The Mediating Effect of Cross-Functional Team Interaction**, Engineering Management, IEEE Transactions, 54:4. Pp. 687-698.
11. Curtis, Kerry. , Kent, David., Jou, Jacob. (2009). “ **The Effects of Internal Marketing on Customer Orientation in the Banking Industry**”, Jun – fang Liao.pp 5-8
12. Davis, S.M. & Dunn, M. (2002). **Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth**. (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.pp 2-4
13. Gupta, S.,&Vajic, M.(2012).**The Contextual and Dialectical Nature of Experiences**. In J. Fitzsimmons & M. Fitzsimmons (Eds.), *New Service Development*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 33-51.
14. Jiang, Xinghong; Fu, Qingye (2011) "**Relationship between Universities Organizational Culture, Teachers' Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior**", Fifth International Joint Conference on Computational Sciences and Optimization, pp. 699-703.
15. Kumar, V., Lemon, K. N., & Parasuraman, A. (2006). **Managing customers for value: An overview and research agenda**. Journal of Service Research, 9(2), 87–94.
16. LaSalle, D. & Britton, T.A. (2003). **Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences**. Boston, MA: Harvard Business School Press.pp1-3
17. Mohammad, Anber Abraheem Shlash; Alhamadani, Shireen Yaseen Mohammad (2011) “**Service Quality Perspectives and Customer Satisfaction in Commercial Banks Working in Jordan**” *Middle Eastern Finance and Economics*, Issue 14, pp: 61-72.
18. Naik, C.N. Krishna; Gantasala, Swapna Bhargavi; Prabhakar, Gantasala V. (2010)” **Service Quality (Servqual) and its Effect on Customer Satisfaction in Retailing**” *European Journal of Social Sciences* – Volume 16, Number 2, pp: 231-243.
19. Pullman, M. E., & Gross, M. A. (2004), **Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors**. *Decision Sciences*. Vol. 35, No. 3. pp. 551-578.

20. Richard Oliver (2008). **Market orientation, knowledge- related resource and firm performance.** journal of business reaserch, V. 61, 623- 630.
21. Shaw, C. (2007). ***The DNA of Customer Experience.* (1st ed.) Palgrave Macmillan, New York.**3