

طراحی نقشه راه بهبود تجربه مشتری در سازمان‌های خدماتی بر مبنای نظریه پردازی داده‌بنیاد

محمدتقی خدایی گرگری¹، حسین عباسی اسفنجانی^{2*}

- 1- مدرس مدعو، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، ایران.
2- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، ایران.

پذیرش: 1398/04/22

دریافت: 1398/02/08

چکیده

درک تجربه مشتری برای سازمان‌ها به منظور متمایز شدن در یک بازار رقابتی بسیار مهم و حیاتی است. هدف این مقاله ارائه نقشه راهی برای کمک به سازمان‌ها برای طراحی و بهبود تجربه‌های مشتریان می‌باشد. برای دستیابی به هدف پژوهش از موردپژوهی چندگانه استفاده شده است که این روش برای جستجو و کشف یک موضوع به‌نسبت جدید مناسب می‌باشد. برای انجام پژوهش اکتشافی حاضر، چهار سازمان انتخاب و طیف وسیعی از داده‌های کیفی براساس مشاهده‌های شرکت‌کنندگان، بحث‌ها، گزارش‌های داخلی و اطلاعات ثانویه جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از یک فرایند تحلیلی دقیق برای طراحی و بهبود تجربه و نیز بررسی شکاف‌های ممکن بین تجربه‌ها براساس روش 8 مرحله‌ای اسمیت و کارلسون انجام شد. یافته‌ها نشان می‌دهد با وجود اینکه تفاوت‌ها بین چهار سازمان مورد مطالعه، به نظر می‌رسد که این سازمان‌ها رویکرد مشابهی برای بهبود تجربه‌های مشتریان خود داشته‌اند. این مقاله با توسعه مدل‌های موجود، یک «نقشه راه» 10 مرحله‌ای برای بهبود تجربه مشتری ارائه می‌دهد. محدودیت اصلی پژوهش، تعمیم یافته‌های حاصل از مطالعه عمیق و طولی چهار سازمان و مجموعه‌ای از بخش‌های آن می‌باشد. شناسایی زمینه‌های مهم برای انجام پژوهش‌های آتی در سازمان‌ها و اهمیت تغییر ذهنیت در طراحی برنامه‌های بهبود تجربه مشتری و نیز شناسایی راه‌های مستقیم مشارکت مشتریان در طراحی و بهبود فرایند از یافته‌های پژوهش می‌باشد. نکته مهم ارائه نقشه



راهی است که سازمان‌ها می‌توانند به عنوان زمینه‌ای برای بهبود تجربه‌ها و درنهایت وفاداری و رضایت‌مندی مشتریان خود استفاده کنند.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی تجربی، تجربه مشتری، طراحی تجربه مشتری، نقشه راه، داده‌بنیاد.

1- مقدمه

مفهوم تجربه مشتری برای اولین بار به‌وسیله پاین و گیل‌مور¹ مطرح شده است. ایشان معتقدند که شرکت‌های پیشرو با افزایش ارائه خدمات بیشتر در حال رقابت بر تجربه هستند [1؛ 2]. در حال حاضر ایده تجربه مشتری از سوی دانشگاهیان و نیز بسیاری از مدیران و پژوهشگران خدمات نیز مورد توجه قرار گرفته است. با این حال، پژوهش بر تجربه مشتری به‌خصوص در کشور ما در مراحل ابتدایی است و با موضوعات مرتبط با خدمات مانند کیفیت خدمات و وفاداری مورد مقایسه قرار می‌گیرد. علاوه بر این در سازمان‌هایی از قبیل پارک‌ها (سازمان‌های تجربه‌محور) برخی مواقع به تجربه مشتری تنها به عنوان یک موضوع مربوط به «سرگرمی» نگاه می‌شود. با این حال، ادبیات نشان می‌دهد که یک مشتری هر کالایی را خریداری و یا خدماتی را دریافت می‌کند، آن مشتری تجربه‌ای را خوب، بد یا بی‌تفاوت کسب خواهد کرد. به این مفهوم که خدمات همیشه با تجربه همراه است [3]؛ هرچند کالاها و یا خدمات معمولی و پیش‌پا افتاده باشد، تمام برخوردها و تماس‌ها زمان دریافت خدمات فرصتی برای درگیری احساسی فراهم می‌کند.

حرکت از رویکرد خطی به تعاملی، نیاز به توسعه بیشتر قابلیت‌ها را در سازمان به همراه می‌آورد. این موضوع مستلزم یادگیری از منابع مختلف است. یکی از این منابع، تجربه است که از منابع نامرئی سازمان به شمار می‌رود، زیرا تجربه همانند دانش در تفکر فردی اعضای سازمان قرار دارد و در فرایندهای کاری ظاهر می‌شود. تئوری‌ها، مدل‌ها و پژوهش‌های مختلف، اهمیت تجربه را به عنوان منبع یادگیری و دانش‌آفرینی مطرح کرده‌اند. بنابراین، ضروری است مدیران سازوکارهای ثبت و انتقال تجربه را شناسایی و سهیم‌سازی تجربه را

1. Pine and Gilmore



سرلوحه وظایف سازمان قرار دهند. بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که چالش اصلی، طراحی نظام‌مند تجربیات مشتریان به وسیله سازمان‌ها به منظور دستیابی به مزیت‌های وفاداری، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و بهبود تجربه کارکنان به عنوان جنبه‌های اصلی تجربه مشتری است [3؛ 4]. بنابراین مطالعه حاضر به دنبال پاسخگویی به این چالش اصلی و نیاز واقعی سازمانی است. هرچند ایده تجربه مشتری از سوی مدیران و پژوهشگران حوزه خدمات بیشتر مورد بحث قرار می‌گیرد. با این حال پژوهش بر تجربه مشتری به خصوص در کشور ما در مراحل ابتدایی می‌باشد و با موضوعات مرتبط با خدمات مانند کیفیت خدمات و وفاداری مورد مقایسه قرار می‌گیرند. از آنجا که ادبیات مربوط به بهبود کیفیت خدمات بر ارائه خدمات بهتر برای مشتریان تمرکز پیدا کرده است؛ ادبیات تجربه مشتری نیز به طور کلی به پوشش ماهیت تجربه و تهیه تعدادی تکنیک‌ها و ابزارهای عملیاتی محدود شده است؛ از این رو به نظر می‌رسد در سطح استراتژیک، در مورد اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند در مورد بهبود به‌ویژه تجربه‌های مشتریان برای دستیابی به قابلیت سودآوری تلاش کنند، شکاف دانش وجود دارد. بنابراین هدف این مقاله اتخاذ رویکردی مبتنی بر طراحی و بهبود تجربه‌های مشتری تعریف شده و نیز بررسی اینکه سازمان‌ها چگونه به‌طور عملی در مورد طراحی و بهبود تجربه‌های مشتریان خود اقدام کنند.

2- ادبیات و پیشینه تحقیق

2-1- تجربه مشتری

نویسندگان زیادی از جمله پاین و گیل‌مور، ووس¹، مایر و اشواگر² این نکته را مطرح کرده‌اند که تجربه مشتری ابزار جدیدی برای رقابت می‌باشد. همچنین، خلق تجربه خوشایند به دلیل تأثیرگذاری بر رضایت‌مندی، وفاداری، انتظارات و اطمینان‌بخشی مشتری، حمایت از برند و نیز ایجاد پیوندهای عاطفی با مشتریان و یا قطع ارتباطات عاطفی از اهمیت زیادی برخوردار است. تجربه مشتری به‌طور همزمان به تمرکز اصلی پژوهش‌های حوزه خدمات و رویه‌های مدیریت

1. Voss
2. Meyer and Schwager



تبدیل شده است. در واقع، خلق تجربه مشتری هدفمند به عنوان عاملی اساسی برای دستیابی به مزیت رقابتی و مشتریان راضی مطرح می‌شود [2؛ 5؛ 6].

پژوهش‌های پراکنده و مقطعی در مورد تجربه مشتری انجام شده و به این جهت اطلاعات و دانش کمی در این باره موجود است. دانش مربوط به تجربه مشتری به‌طور عمده به صورت تئوریک در کتاب‌ها یا مجلات مدیریتی موجود است [7]. در نتیجه، تحقیق درباره تجربه مشتری به جای تمرکز بر تئوری‌ها به‌طور عمده باید بر اقدام‌ها و پیامدهای مدیریتی مورد توجه قرار گیرد. تجربه مشتری بیشتر به صورت ماهیت کلی، شامل پاسخ‌های شناختی، عاطفی، احساسی، اجتماعی و فیزیکی مشتری به هر گونه تماس مستقیم یا غیرمستقیم با ارائه‌دهنده خدمت، برند یا محصول، در نقاط تماس متعدد در طول سفر مشتری تعریف شده است [6]. اشمیت و همکاران اظهارکردند که مبادله هرگونه خدمات، صرف‌نظر از ماهیت و شکل آن به تجربه مشتری منجر می‌شود [8].

2-2- مدیریت تجربه مشتری¹

اشمیت مدیریت تجربه مشتری را به عنوان فرایند راهبردی مدیریت کل تجربه مشتریان در ارتباط با محصول و یا شرکت تعریف می‌کند. در چارچوب اشمیت، مدیریت تجربه مشتری شامل پنج مرحله است: 1- تجزیه و تحلیل دنیای تجربی مشتریان؛ 2- ساختن پلت فرم و خط‌مشی تجربی؛ 3- طراحی تجربه برند؛ 4- ساختن تجربه مشتری؛ 5- درگیر شدن در نوآوری مستمر [9]. با این حال، برخی نویسندگان عملگرا بر اهمیت مدیریت تجربه مشتری در نقاط تماس مشتری تأکید کرده‌اند [10]. مدیریت تجربه مشتری مجموعه‌ای از فرایندهایی است که شرکت برای ردیابی، نظارت و سازماندهی هرگونه تعامل بین مشتری و سازمان در طول چرخه زندگی مشتری استفاده می‌کند؛ هدف مدیریت تجربه مشتری بهینه‌سازی تعامل‌ها از دیدگاه مشتری و افزایش وفاداری مشتری است. برخی از شرکت‌ها مانند اوراکل مدیریت تجربه مشتری را بخشی از مدیریت روابط مشتری² پیشرفته می‌دانند. اما، مدیریت تجربه مشتری از جنبه‌های مختلف، از مدیریت روابط مشتری متفاوت است. مدیریت روابط مشتری

1. Customer Experience Management (CEM)
2. Customer Relationship Management CRM



بیشتر بر استخراج ارزش تمرکز دارد، در حالی که مدیریت تجربه مشتری به شدت بر ایجاد ارزش بیشتر تأکید می‌کند. با این حال، هدف بلندمدت مدیریت تجربه مشتری، بهبود فرایندهای سازمانی برای فراهم کردن تجربیات مطلوب برای مشتریان است.

2-3- طراحی تجربه مشتری

طراحی تجربه مشتری توصیف مجموعه تصمیم‌هایی است که ارائه‌دهنده باید در ایجاد و مدیریت نقاط ارتباط با مشتری برای حمایت از تحقق تجربه مشتری موفق را در نظر بگیرد [11]. ووس و همکاران، چهار زمینه اصلی را که می‌تواند به‌وسیله ارائه‌دهنده خدمات ویرایش و دست‌کاری شود، شامل نقطه تماس فردی، سرتاسر سفر مشتری، محیط فیزیکی و محیط اجتماعی مطرح کرده‌اند [12]. بیت و رابرت¹ روش طراحی مبتنی بر تجربه را ارائه دادند که مشتریان را در طراحی تجربه درگیر می‌کند [4]. پیکلیس و همکاران² این روش را به منظور نشان دادن چگونگی سه مؤلفه تئوریک طراحی خوب توسعه دادند: کارامدی، مهندسی و زیبایی‌شناسی می‌تواند به عنوان چارچوبی برای بهبود عملکرد، ایمنی و نظارت استفاده شود [13]. با توجه به رویکرد استراتژیک و جامع‌تر برای طراحی تجربه، باری و کاربون³ یک رویکرد پنج مرحله‌ای را ارائه و به منظور تبدیل سازمان به یک سازمان مبتنی بر تجربه، الزاماتی را پیشنهاد کردند [14]:

- چشم‌انداز و استراتژی (اظهار تجربه به‌طور واضح)؛
 - تعیین فردی به عنوان هدایتگر تجربه مانند یک رئیس ارشد؛
 - انتقال مهارت‌ها و دانش از راه مجاب کردن کارمند به اندیشیدن در مورد سرنخ‌های تجربه.
- این رویکردهای تا حدودی متفاوت به نظر نمی‌رسد که از راه پژوهش مبتنی بر شواهد در مورد آنچه که سازمان‌ها به‌طور واقعی انجام داده‌اند و تأثیر اقدام‌های آنها پشتیبانی شود. بنابراین هدف این مقاله پژوهش و تعیین راه و روشی است که سازمان‌ها باید در طراحی و بهبود تجارب مشتریان به کار گیرند.

1. Bate and Robert
2. Pickles and et al.
3. Berry and Carbone



3- روش

این تحقیق به لحاظ جهت‌گیری، بنیادی است و از نظر هدف، اکتشافی است. نوع پژوهش کیفی و راهبرد اتخاذ شده برای پژوهش نیز موردپژوهی چندگانه¹ است که برای جستجو و کشف یک موضوع به‌نسبت جدید مناسب است تا توصیفاتی را برای کمک به تئوری در زمینه‌های پژوهشی پیشین ارائه دهد. دلیل انتخاب مطالعه طولی در این پژوهش پرسیدن سؤال‌ها در پایان فرایند بهبود است که به استدلال عقلی و منطقی منجر می‌شود. در پژوهش حاضر، استفاده از تحقیق موردی چندگانه برای نظریه‌پردازی مدنظر بوده که در نهایت محقق را به سمت دستیابی به نقشه راهی برای بهبود فرایندها از طریق تجربه مشتری سوق می‌دهد. پژوهش دارای رویکردی کیفی و استقرایی و در پی آزمون فرضیه نمی‌باشد.

در این پژوهش، چهار سازمان مختلف (دو سازمان خدماتی بانک خصوصی و شرکت خصوصی خدمات پستی و دو سازمان خدماتی غیر انتفاعی بیمارستان دولتی و شرکت خدمات فنی و تعمیراتی در صنعت) برای مطالعه تجربه مشتری انتخاب شدند. دلایل انتخاب سازمان‌های مدنظر نخست آنکه سازمان‌ها با یکی از بخش‌های انتخابی منطبق بودند؛ دوم اینکه برای بهبود فرایند تجربه مشتری پیش‌قدم شده و اعلام آمادگی کردند، سوم و مهم‌تر از همه اینکه، امکان دسترسی پژوهشگر به سازمان را در طی مدت مطالعه فراهم کردند تا مسیر طی شده برای طراحی و بهبود فرایند تجربه مشتری را مشاهده کنند. کل سازمان به عنوان یک مجموعه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

پژوهش طی یک دوره چهار ساله انجام شده و در طی این مدت سازمان‌های مورد مطالعه برخی تغییرات اساسی را برنامه‌ریزی و اجرا کردند. طرح تحقیق، شامل ترکیبی از روش‌ها و منابع متعدد است و شواهد با تجزیه و تحلیل مطالعات اسنادی (مدارک و پرونده‌های عمومی، روزنامه‌ها و گزارش‌های مدیریت، اسناد مشاوره منتشر شده و گزارش‌های منتشر نشده)، مشاهده مشارکتی (مشاهده مذاکره‌ها و جلسه‌های مدیریت با مدیران اجرایی و اعضای گروه) و مصاحبه‌های غیر ساختاری، مصاحبه‌های مردم‌نگاری (مذاکره‌ها) با مدیران اجرایی و اعضای



گروه ارائه شده است. چهار سؤال اصلی زیر چارچوب گسترده‌ای برای جمع‌آوری داده‌ها فراهم کرده است:

1- چرا سازمان‌ها تمایل دارند تجربه را بهبود دهند؟؛ 2- تجربه مشتری که سازمان‌ها سعی در ارائه آن دارند، چیست؟ 3- سازمان‌ها برای بهبود تجربه مشتری چه اقداماتی انجام می‌دهند؟؛ 4- تأثیر تغییرات چه قدر بوده است؟

طیف وسیعی از داده‌های کیفی و اطلاعات به دست آمده که براساس سؤال‌های تحقیق جمع‌آوری شده است، براساس روش 8 مرحله‌ای زیر تجزیه و تحلیل شدند [8؛ 15]: 1- آشنایی؛ 2- واکنش؛ 3- خلاصه‌سازی داده‌ها؛ 4- نگارش و توصیف تغییرات؛ 5- کدگذاری؛ 6- مفهوم‌سازی؛ 7- طبقه‌بندی و فهرست‌بندی فعالیت‌ها و نتایج؛ 8- ارزیابی مجدد.

4- یافته‌ها

با تجزیه و تحلیل هشت مرحله اصلی بهبود تجربه مشتری، رویکردهای اتخاذ شده از سوی چهار سازمان برای بهبود تجربه مشتری مشخص شد؛ هرچند روش انجام کار به‌وسیله آنها کمی متفاوت بود. هشت گام به عنوان «نقشه راه» بهبود تجربه مشتری عبارتند از: 1- ترویج و هدف‌گذاری؛ 2- هماهنگی و پایش تغییرات؛ 3- انجام تحقیق مشتری؛ 4- مشخص کردن تجربه؛ 5- انجام تحقیق عملی؛ 6- اولویت‌بندی زمینه‌های توسعه؛ 7- ساخت و تدوین تغییرات؛ 8- سیستم‌های پشتیبانی تغییر.

هر کدام از مراحل بالا برای اجرا و پیاده‌سازی در سازمان‌ها طبق شکل 1 به‌طور خلاصه توضیح داده می‌شوند.



شکل 1. مراحل 8 گانه بهبود تجربه مشتری

4-1- ترویج و هدف‌گذاری

انگیزه بهبود تجربه مشتریان در بین سازمان‌ها متفاوت بود. بهبود تجربه برای شرکت ارائه‌دهنده خدمات پستی فرصت و زمینه‌ای را فراهم کرد تا در یک بازار به نسبت اشباع شده متمایز شود. مدیران ارشد این شرکت مدعی بودند که آنها پس از مشاوره با متخصصان بازاریابی (به‌ویژه در رابطه با تجربه مشتری) به ارائه خدماتی با رویکرد ایجاد تجربه خوشایند در مشتریان اقدام کرده و پس از اتخاذ این رویه، مشتریان تمایل بیشتری به برقراری ارتباط با شرکت داشته باشند. چشم‌انداز سازمان افزایش بازده فروش بوده و مدیران با این ابتکار (فرایند بهبود تجربه مشتری) برای دستیابی به هدف مهم خود امیدوار بودند. مدیران بانک نیز بهبود تجربه مشتری را فرصتی برای متمایز کردن سازمان تلقی کردند. در حالی که آنها اقدام‌های زیادی در راستای توسعه فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و فرایندها انجام داده و باز هم به دنبال اتخاذ شیوه‌هایی برای توسعه بیشتر بودند. با این حال بعد از اخذ مشاوره تخصصی از متخصصان و مشاوران بازاریابی، از توانایی خود برای ارائه تجربه کاملاً متفاوت از رقبا در زمینه بانکی به آگاهی و شناخت بیشتری دست یافتند. در هر دو سازمان مذکور «طرح کسب‌وکار» اصول و ابتکار عملی برای کاهش هزینه‌ها وجود نداشت. در شرکت خدمات فنی و تعمیراتی در صنایع پتروشیمی به دنبال بروز مشکلات عمده در فرایند انجام خدمات تعمیراتی و فنی، کارفرما به



لغو قرارداد تهدید کرده بود. به این منظور شرکت تصمیم به انجام تغییرات اساسی داشت. هدف و انگیزه اصلی این شرکت نیز متمایز بودن از سایر شرکت‌های مشابه بود. همچنین، اهداف روشنی برای ایجاد بستر مناسب برای فعالیت کارکنان، سرعت عمل و دقت در اجرای فعالیت‌ها، رضایت‌مندی، کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت کار داشتند. با این حال، هیچ طرح کسب‌وکاری برای فعالیت‌های خود نداشته و به‌طور صرف به خوب بودن مشاوره‌های ارائه شده و انجام این کار باور و عقیده پیدا کردند. رویکرد بیمارستان با توجه به برنامه‌های وزارت بهداشت برای بهبود ارائه خدمات به بیماران و توسعه توریسم سلامت مورد تشویق قرار گرفته و طرح‌ها و برنامه‌هایی نیز برای بهبود نگرش، تغییرات در بخش‌های مختلف برای ارائه تجربه خوشایند به مشتریان شروع کرده بودند. در این سازمان نیز هیچ طرح مدون کسب‌وکار وجود نداشت. سازمان‌های مذکور نه تنها بدون طرح کسب‌وکاری بودند بلکه استراتژی روشنی نیز در مورد چگونگی بهبود تجربه مشتریان وجود نداشت. بنابراین افرادی که استراتژی‌ها و اهداف را تدوین می‌کنند، باید نسبت به ایجاد و توسعه استراتژی‌های روشن در زمینه کسب‌وکار اقدام کنند.

4-2- هماهنگی و پایش تغییرات

از لحاظ هماهنگی و نظارت بر تغییرات، همه سازمان‌ها یک رویکرد مشابهی را در پیش گرفته بودند. همه آنها مجموعه‌های کوچک قدرتمندی مانند گروه‌های تجربه به‌طور متمرکز در سازمان برای نظارت، تشویق و هماهنگ کردن برنامه‌ها ایجاد کردند. به استثنای بیمارستان، گروه‌ها خودشان مسئول ایجاد تغییرات نبوده بلکه بر تغییرات نظارت و تشویق به مشارکت می‌کردند. با این حال، مسئولیت ارتباطات و برنامه‌ریزی استراتژیک را بر عهده داشتند. بیمارستان واحد کوچکی بود و گروه به‌طور فعال درگیر انجام تغییرات شده بود. در شرکت پستی مدیرعامل به عنوان متصدی گروه تجربه برای هدایت آن منصوب شده بود که به‌طور مستقیم به هیأت مدیره گزارش می‌داد. در مورد بانک مسئولیت گروه به مدیر اجرایی واگذار شده بود. مسئولیت در شرکت خدمات فنی و تعمیراتی به مدیر منابع انسانی داده شده و



بیمارستان یک گروه مشاوره‌ای سطح بالایی را تشکیل داد که از تعدادی از مدیران ارشد تشکیل می‌شد.

4-3- انجام تحقیق مشتری

تمامی گروه‌های تجربه سازمان‌ها، ملزم به انجام تحقیق مشتری برای اطلاع یافتن در مورد رویکردها و فعالیت‌های بهبود خود بودند. دو دلیل برای انجام این فعالیت فرض شده بود، یکی از فرض‌ها صریح و روشن و دیگری به کارکنان اعلام نشده بود. نخستین دلیل برای جمع‌آوری داده‌ها از مشتریان در درجه اول، به این منظور بود که سازمان می‌تواند درک بهتری از تجربه مشتریان خود را به دست آورد که هم در حال حاضر متداول بوده و هم می‌تواند بر ارزش آن افزوده شود (بخش بعدی). دلیل دوم، به منظور تغییر ذهنیت کارکنان و مدیران بود. تمامی گروه‌های تجربه در سازمان‌ها معتقد بودند که بزرگ‌ترین مانع برای تغییر، کمبود منابع نیست بلکه مجاب کردن افراد برای مشاهده خدمات خود از دیدگاه مشتری، یعنی تجربه مشتری بود [16]. بنابراین تحقیق مشتری از طریق گروه‌های تجربه اجرا نشده و در عوض، مدیران و کارکنان به برگزاری جلسه‌ها و مصاحبه با مشتریان و پذیرفتن نقشه سفر (نقطه تماس) تشویق شدند. سؤال‌های معمولی که از مشتریان پرسیده شد شامل چه چیزی نیاز دارید، دوست دارید ما چگونه رفتار کنیم، چه چیزی باعث تجربه‌ای عالی خواهد شد، چه شیوه‌ای خوب است که ما انجام دهیم، چه چیزی در واقع درست نیست و کارهای خوب چیست؟

به منظور ایجاد انگیزه و احساس نیاز به تغییر در سازمان‌ها، روی داده‌های داستان‌گونه تمرکز می‌شد که از اظهارات احساسی و دیدگاه‌های مثبت و منفی مشتریان به دست آمده بود. در بیمارستان با استفاده از دوربین‌های مداربسته موجود و یادداشت‌برداری روی کاغذ نسبت به ثبت و ضبط اظهارات بیماران اقدام و آنها نیز تجربیات خود را با گروه تجربه به اشتراک گذاشتند. تمامی گروه‌های تجربه سازمان‌ها برای تکمیل تحقیق خود در سطح گسترده از طریق افراد خارج از سازمان برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کردند، برای مثال شرکت خدمات پستی و خدمات فنی و تعمیراتی به منظور درک بهتر تجربه و احساساتی که مصرف‌کنندگان به‌طور



کلی از ارائه‌دهندگان خدمات و اهمیت نسبی هر یک از آنها انتظار داشتند، افراد خارج از سازمان را برای انجام تحقیق مصرف‌کننده به کار گرفتند.

4-4- بیانیه تجربه مشتری

براساس اطلاعات جمع‌آوری شده از مراحل قبلی، تمامی گروه‌های تجربه «بیانیه تجربه مشتری» را تدوین و براساس این بیانیه هرکدام از سازمان‌ها، ماهیت تجربه مشتری را که باید براساس دیدگاه مشتری در نقاط تماس متنوع در طول سفر مشتری ارائه شود، به‌طور واضح بیان کردند.

بیانیه تجربه مشتری، هسته اصلی یک برنامه تجربه مشتری است. این بیانیه کارکنان را در تمام سطوح آگاه می‌سازد که چگونه تصمیم‌هایی که آنها هر روز اتخاذ می‌کنند، باعث وفاداری و حفظ مشتری می‌شود. تصمیم‌گیری‌ها براساس بیانیه تجربه مشتری، سازمان را در ایجاد تجربه مشتری ایده‌آل کمک می‌کند. این امر مانع گسستگی و شکاف در ارائه تجربه ایده‌آل به مشتری شده و می‌تواند منجر به فرصت‌های از دست رفته و افزایش هزینه‌ها شود¹.

بیانیه دربرگیرنده احساساتی بود که سازمان‌ها آن را پذیرفته و می‌خواستند برای مشتریان محسوس باشد. بسط و توسعه این بیانیه، وظیفه مهمی بود و همه سازمان‌ها جلساتی را با گروه‌های تجربه، مدیران ارشد و در مورد بیمارستان با بیماران به منظور تهیه و تنظیم بیانیه برگزار کردند. تمامی سازمان‌ها اغلب طی مدت یک ماه جلسه‌های متعددی را با مجموعه مدیریتی برگزار کردند. مجموعه‌ای از احساساتی که سازمان‌ها احساس می‌کنند مانند همدلی و اعتماد باید به‌وسیله مشتریان درک و اطمینان‌بخشی را برانگیزانند. مطرح کردن احساسات در هرکدام از سازمان‌ها به آسانی اتفاق نمی‌افتاد. به‌طوری که رهبر یکی از گروه‌های تجربه به طرح دیدگاه‌هایی در مورد ایجاد احساسات در مشتریان از سوی ایشان و رد آن به‌وسیله مدیران ارشد اعتراف کرد، برای مثال در بیانیه تجربه شرکت خدمات پستی آمده بود؛ همیشه ارتباطات فعالانه برقرار کنید، به‌طور شخصی خدمت ارائه کنید، همیشه به‌طور ویژه و با ارزش رفتار کنید، هرگز از شکست خوردن شیوه کار خود ناراحت نشوید، اعتماد به نفس بالایی

1. beyondphilosophy.com



داشته باشید. در مجموع، بیانیه تجربه نه از دیدگاه سازمان بلکه براساس دیدگاه مشتری تدوین می‌شود؛ یعنی به جای اینکه سازمان شرایطی را فراهم کند، از طریق برقراری ارتباط، دیدن و احساس کردن مشتری به دست می‌آید. با شروع برنامه مدیریت تجربه مشتری بر مبنای بیانیه تجربه مشتری، سود بلندمدت در وفاداری مشتری و کاهش هزینه‌های مشتری فراهم می‌شود.

4-5- اولویت‌بندی زمینه‌های توسعه

براساس شناخت از تحقیق مشتری و توسعه بیانیه تجربه گروه‌های تجربه، پس از آن نسبت به شناسایی زمینه‌های تغییر، تعیین اولویت‌ها (با مدیران ارشد) و سپس نسبت به گرفتن موافقت در رابطه با چگونگی اجرای پروژه و مدیریت جریان کار اقدام خواهد شد. در همه موارد، گروه‌های تجربه، مجموعه‌های پروژه را با استفاده از روش‌های مدیریت پروژه راه‌اندازی کردند. آنها مسئولیتی نسبت به طراحی مجدد فرایندها نداشتند بلکه ملزم به تحقیق عملی شدند تا امکان طراحی مجدد از طریق دریافت ایده از افراد درگیر (از پایین به بالا) در ارائه خدمات میسر شود (مرحله 6) و سپس به توسعه و اجرای تغییرات کمک کند (مرحله 7)، برای مثال بخشی از تحقیق عملی در شرکت خدمات پستی نشان داد اگر یک راننده پیش‌بینی کند که 20 دقیقه در ارائه خدمت تأخیر خواهد داشت، مجبور می‌شود به مرکز کنترل اعلام کند. سپس کنترل‌کننده با خدمات مشتریان و پس از آن با مشتری تماس می‌گیرند. راننده نیز به دلیل تأخیر به وجود آمده در شرکت سرزنش می‌شود. همچنین این روند روابط معمول و طولانی‌مدت راننده با کارکنان شرکت را تضعیف می‌کند. با تغییر این روند رانندگان به محض اینکه احتمال می‌دادند که تأخیر خواهند داشت، به‌طور مستقیم با شرکت تماس گرفته و اطلاع می‌دهند.

4-6- انجام تحقیق عملی

در راستای هدف ضمنی مشخص شده در مرحله 3، به منظور تغییر ذهنیت کارکنان و مدیران به دیدگاه از خارج به داخل، گروه‌های تجربه تشخیص دادند که برای ایجاد بهبودهای مطلوب، ایده‌ها باید از طرف خود افراد مطرح و مورد بحث قرار گیرد. همچنین از طرف گروه‌های تجربه ترغیب و شرایط به‌وسیله گروه‌های پروژه تسهیل شود. هدف این مرحله که به‌وسیله هر



چهار سازمان انجام شد، کمک به کارکنان برای درک تجربه‌ای که آنها ارائه می‌دهند و در عمل مشتریان دریافت می‌کنند و سپس آنها را در یافتن راه‌هایی برای بهبود این تجارب درگیر کنند. ابزارهای کلیدی که گروه‌های تجربه برای پشتیبانی از گروه‌های پروژه ارائه دادند، نقشه سفر مشتری، مشاهده، ممیزی قدم‌زنانه و نقشه‌برداری احساسات بود. هدف، تمرکز بر جریان‌های داخلی فرایند نبود بلکه فرایندها و تجربیات از دیدگاه مشتری بود. بر این اساس بسیاری از این جریان‌های عملکرد سنتی برطرف شده و بهبود یافته بود و مجموعه‌های پروژه تعداد وسیعی از مهارت‌ها و مسئولیت‌های تازه‌ای را به منظور تمرکز بر حل مسئله از طریق همکاری با دیگران تنظیم کرده بودند. در این مرحله هدف دریافت اطلاعات از مشتریان نبود بلکه برای کارکنان و مدیران امکان می‌داد تا تجربه مشتری را تجربه کنند. در مورد بیمارستان، کارکنان متوجه شدند که در مراحل مختلف بیماران زمانی که بخشی از مراحل درمان آنها در اتاق انتظار رودرو با سایر بیماران اتفاق می‌افتد، احساس خجالت می‌کنند؛ خارج از فرایند تحقیق از آنها پرسیده شد که چه چیزی باعث اضطراب، عصبانیت و ناراحتی می‌شود، که بدون توضیح یا اشاره درباره مدت زمان، به انتظار خود در اتاق انتظار در بین سایر بیماران اشاره نمودند. سه سازمان (غیر از بیمارستان) نیز کارمندان و مدیران را تشویق کردند تا تجربیات ارائه شده به‌وسیله سازمان‌های مختلف (کاملاً متفاوت) را بررسی کنند. در شرکت خدمات پستی و ارائه خدمات فنی و تعمیراتی به صورت برگزاری دوره‌های الگوبرداری مدیریت انجام شد. در بانک، گروه‌های کوچکی از کارکنان به صورت «مشتریان پنهان»¹ به شعب بانک مراجعه و به جمع‌آوری اطلاعات پرداختند. این روش دوم در تغییر ذهنیت بسیار موفقیت‌آمیز بوده است. زیرا با ارزیابی سازمان‌های دیگر نخست کارکنان بهتر و بیشتر آماده شده، قادر خواهند بود بدون تعصب به انتقاد از سازمان خود بپردازند.

4-7- تدوین و انجام تغییرات

این دو فعالیت ارتباط نزدیکی با هم داشته و به‌طور کلی یک مرحله واحد می‌باشند. گروه‌های پروژه ایده‌هایی را برای مقابله با مسائل و مشکلات مدیران و کارمندان فراهم کردند.

1. mystery shop



سپس، این ایده‌ها را برای دریافت بازخورد از کارمندان و مشتریان در بخش‌ها و حوزه‌های فعالیت مورد سنجش قرار می‌دهند. اگر تغییرات آزمایش شده به‌وسیله گروه پروژه موفقیت‌آمیز تلقی شود، پیش از هرگونه انجام اصلاحات، گروه تجربه مسئولیت هماهنگی تغییرات در سازمان را به منظور حصول اطمینان از آموزش‌های مناسب ارائه شده از طرف بخش‌های مختلف بر عهده خواهد داشت، برای مثال در مورد بانک، پس از بررسی چند قسمت از بخش‌های بانک، مدیران فرایندهای خود برای برخورد با مشتریانی که مایل به باز کردن حساب جدید بودند، تغییر دادند. به جای اینکه انجام این وظیفه فقط مختص به یک فرد باشد (که اغلب به دلیل استراحت یا صحبت با تلفن و غیره در دسترس نبود)، همه کارکنان آموزش‌های لازم را در این زمینه دیده بودند تا به دلیل عدم امضای یک فرد تأخیری در فرایند به وجود نیاید.

4-8- تغییر سیستم‌های پشتیبانی

بسیاری از تغییرات کوچک اما قابل توجه به تغییرات اساسی و زیربنایی منجر شد. گروه‌های تجربه، به این نتیجه رسیدند که در کنار اشتراک گذاری تغییرات در سازمان، سیستم‌های سازمانی و فرایندها را تغییر داده و بطور خاص در برنامه‌های آموزشی تجدید نظر نمایند؛ اما مهم‌تر از آن تغییر در معیارهای مبتنی بر مشتری، بازتابی تمرکز بر مشتریان جدید بوده و نیز معیارها و سیستم‌های پاداش باید در راستای حمایت از مشتریان طراحی شوند. برای مثال، در شرکت خدمات فنی و تعمیراتی، مدت زمانی که درخواست‌های تعمیراتی طول می‌کشید تا به دست مجری اصلی فعالیت برسد، طولانی و حدود 8 روز طول کشیده و در این مدت درخواست‌کننده باید منتظر می‌ماند؛ به‌خصوص در موارد نیاز به خدمات فوری، مشکل اساسی به وجود می‌آمد. همچنین، این امر نارضایتی درخواست‌کننده را به همراه داشت. برای مثال، اینکه «چند درصد از مشکلات غیر مهم ظرف هشت روز رسیدگی شده است» به عنوان شاخصی برای پاسخ‌گویی به مشتریانی که مشکل فوری ندارند، استفاده می‌کند. این شرایط مشابه با خدمات تعمیراتی بسیاری از شرکت‌ها در داخل همان شرکت است. این شرکت یک سیستم برنامه‌ریزی کامپیوتری یکپارچه‌ای را با عنوان سیستم مدیریت مکانیزه نت طراحی و در بخش‌هایی از شرکت اجرا کرد.



4-9- ارزیابی تأثیر تغییرات

سازمان‌های مورد مطالعه معتقد بودند با کار بر بهبود فرایند تجربه مشتری، نه تنها تجربه مشتریان بهبود پیدا کرده بلکه ماهیت کار کارکنان نیز بهبود پیدا می‌کند. مهم‌تر از همه، بهبود تجربه مشتری، منجر به بهبود فرایندهای کسب‌وکار و پیامدهای مالی گسترده‌ای برای سازمان‌ها با بهبود در هزینه‌ها و کارایی شد.

4-10- بحث و مشارکت

گاهی ممکن است چنین فرض شود که «تجربه مشتری» به طور عمده مربوط به سازمان‌های از نوع «سرگرمی» است. این مطالعه نشان می‌دهد که تجربه مشتری و پیشرفت فرایندهای مربوط به آن به شدت به‌وسیله سازمان‌هایی مورد توجه قرار گرفته که هیچ کدام از آنها، سازمان‌های سرگرمی نبودند. این دیدگاه بیانگر این است که همه مشتریان، در هر نوع از سازمان و یا در هر حوزه‌ای، هر کدام تجربه‌ای دارند؛ خوب، بد یا بی‌تفاوت. علاوه بر این، مدیران هر نوع سازمان نه‌تنها طراحی خدماتی را که عرضه می‌کنند بلکه تجاری را نیز که ارائه می‌دهند، باید در نظر بگیرند. در ادبیات پژوهش سه موضوع اصلی مطرح است: اهمیت تجربه مشتری، ماهیت تجربه در برابر خدمات و مهم‌تر از همه، چگونه سازمان‌ها می‌توانند تجربه مشتری بهتری را ارائه دهند.

(1) اهمیت تجربه مشتری. ادبیات نشان می‌دهد که از دلایل اصلی بهبود تجربه مشتری علاقه‌مندی سازمان‌ها به افزایش رضایت مشتریان و در نتیجه افزایش وفاداری، اطمینان یا اعتماد، ایجاد پیوندهای عاطفی با مشتری و ارائه مزیت رقابتی است. این دلایل در درجه اول بر مزایای مشتری تأثیر می‌گذارد و سپس، منجر به منافع سازمان از راه حفظ مشتریان می‌شود. اعتقاد بر این است که تجربه خوب مشتری باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. در این مطالعه سه جنبه اصلی برای کسب مزایا مشخص شد؛ مشتری، کارکنان و سازمان. مزایای کارکنان از جمله نتایج مهم برای این سازمان‌ها بود که در مطالعات قبلی نیز کمتر به آن پرداخته شده بود. بر این اساس مزایای کارکنان شامل تغییر ذهنیت، شناخت بهتر کارکنان از ارائه تجربه مشتری مطلوب و درک و فهم تأثیر کار خود در جریان کار می‌باشد، این امر باعث افزایش تعهد به



کار، احساس افتخار و رضایت‌مندی بیشتر از کار خود می‌شود. همچنین کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری مزایایی هستند که سازمان‌ها به دست می‌آورند. تمامی این موارد به همراه تجربه بهبود یافته مشتری، به عنوان زیربنا و شالوده ایجاد یک مزیت رقابتی است.

(2) **ماهیت تجربه.** هر چهار سازمان سعی داشتند تجربیاتی را که از دیدگاه مشتری (از خارج به درون) ایجاد کرده بودند، با تمرکز بر تعامل و مشارکت آنها در طول نقاط مختلف تماس با سازمان (اغلب بیان احساساتی که مشتریان آنها احساس می‌کردند) توصیف کنند؛ این اظهارات نه تنها برای به دست آوردن ماهیت تجربه‌ای که سعی در ارائه آن داشتند، به کار برده شده است بلکه به عنوان الگویی که فعالیت‌های خود را ارزیابی کنند، عمل می‌کرد. بیانیه تجربه مشتری نقطه کانونی یک برنامه تجربه مشتری است. بیانیه تجربه مشتری کارکنان را در تمام سطوح آگاه می‌کند که چه رویکرد تصمیم‌گیری روزانه‌ای را به کار گیرند که منجر به وفاداری و حفظ مشتری شود. این بیانیه به عنوان چارچوب و راهنمایی برای تصمیم‌گیری‌های شرکت می‌باشد تا یک گام به ایجاد تجربه مشتری ایده‌آل نزدیک‌تر کند. بدون تعریف روشن از بیانیه تجربه مشتری، هرکس هر چیزی را که فکر می‌کند درست است، براساس آن عمل کرده و آن هم منجر به تداخل و شکاف در ارائه تجربه و نیز فرصت‌های از دست رفته و افزایش هزینه‌ها می‌شود.

(3) **ارائه یک تجربه بهتر.** با وجود اینکه مراحل برنامه‌های بهبود در این چهار سازمان مشابه بود، ولی از نظر اجرا تفاوت‌هایی وجود داشت. در جدول 1 هشت مرحله نقشه‌راه بهبود تجربه مشتری با رویکرد پنج مرحله‌ای بری و کاربون [14] در ادبیات موضوع مقایسه شده است. از آنجا که این مطالعه یک رویکرد مبتنی بر شواهد را برای طراحی تجربه ارائه کرده و اینکه چگونه سازمان‌ها در راستای بسط و توسعه تجارب مشتریان خود تلاش کنند، حایز اهمیت است. در این قسمت به برخی از تفاوت‌های بین نتایج این پژوهش و مدل‌های موجود اشاره می‌شود.

مرحله ترویج و هدف‌گذاری از این جهت که تصمیم‌گیری درباره فرایند تغییر در هر حال اتفاق خواهد افتاد، حیاتی می‌باشد. همچنین، از لحاظ شناختی این امر مهم بود که ممکن است راه‌اندازی، تعیین اهداف و به‌کارگیری فعالیت با مفاهیم دیگر در سازمان تفاوت داشته باشد.



همچنین، بررسی عملی از این جهت که کارکنان و مشتریان در فعالیت‌ها درگیر می‌شدند، مهم بود. هدف اصلی این مرحله - هر چند به‌طور صریح و روشن بیان نشده است - به تغییر ذهنیت کارکنان مربوط می‌شود تا بتوانند فرصت‌ها را در رابطه با بیرون از سازمان بهتر ببینند و درک کنند. ابزارها و فعالیت‌هایی که کارکنان را ترغیب به مشاهده فرایند از دیدگاه مشتری می‌کند، نقش کلیدی ایفا می‌کنند. مشتریان نه تنها به شکل غیرمستقیم برای ارائه اطلاعات بلکه فعالانه در توسعه و سنجش ایده‌ها در بین مشتریان و در یک مورد به عنوان اعضای گروه تجربه، مورد استفاده قرار گرفتند.

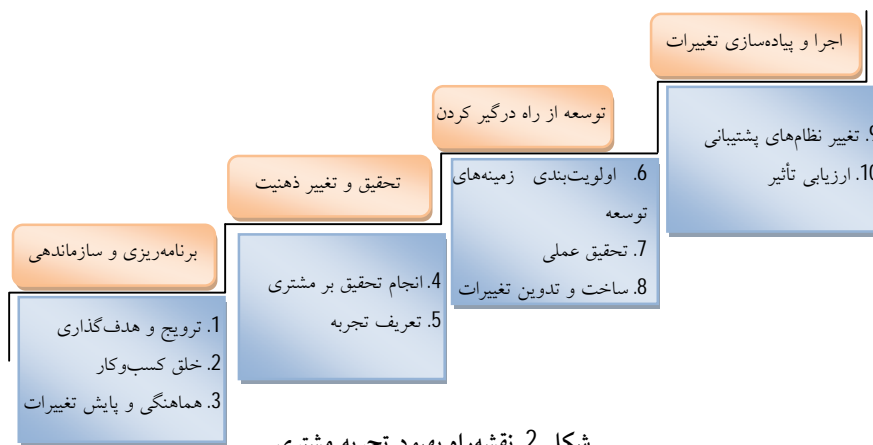
جدول 1. مقایسه نقشه‌راه هشت مرحله با مدل های قبلی

تجربه مشتری	کاربون و هایکل (1994) [3]	کاربون (2004) [17]	بری و کاربون (2007) [14]
ترویج و هدف‌گذاری	مأموریت و استراتژی	ایجاد گروه رهبری مجزا	
هماهنگی و پایش تغییرات	کسب مهارت‌های طرح تجربه/ جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل	شناسایی هیجاناتی که تعهد مشتری را برانگیزاند.	
تحقیق مشتری	طرح راهکار تجربه		
تدوین بیانیه تجربه مشتری	اولویت‌بندی فرصت‌های پیاده‌سازی	تعیین فاصله تجربه	
اولویت‌بندی زمینه‌های توسعه	انجام تحقیق عملی	فهرست کردن و ارزیابی سرخ‌های تجربه	
تدوین و انجام تغییرات	تغییر سیستم‌های پشتیبانی.	بستن شکاف تجربه	

سیستم‌های پشتیبانی تغییر در هیچ کدام از مدل‌ها مطرح نشده بود. همه این چهار سازمان اهمیت سیستم‌ها و فرایندهای تغییر گسترده نظیر سیستم پاداش و اندازه‌گیری، فعالیت‌های



آموزشی و در واقع فرهنگ سازمانی را به منظور تثبیت تغییرات در سازمان درک کردند. بدون درک و شناخت از این کار ممکن است تغییرات و مزایای آنها کوتاه‌مدت باشد. علاوه بر این، با توجه به ادراک به‌دست آمده، سازمان‌ها دو مرحله اضافی را می‌توانند در بر گیرند. مدیریت ارشد هر چهار سازمان موافقت کردند که برنامه‌ها بدون هیچ نقشه‌راهی اجرا نشود و از همه مهم‌تر ابزاری برای ارزیابی موفقیت‌ها ندارند. با توجه به پیش‌بینی‌های قبلی احساس می‌شد که در آینده از یک مرحله اضافی در آغاز انتظار می‌رود که نیاز به توسعه یک مورد کسب‌وکار با هدف قرار دادن مجموعه مدیریت ارشد بر هیأت مدیره و راه‌اندازی نقاط و معیارهای موفقیت براساس اهداف وسیع در مرحله اول تعیین شده است. در پایان، تأثیر برنامه تغییر در مقایسه با شاخص‌های موفقیت و مراحل مشخص شده در مورد کسب‌وکار ارزیابی خواهد شد. این پیشنهاد در مدل ارائه شده به‌وسیله بری و کاربون [14] با عنوان «اجرای نظارت» پیشنهاد شده و در مطالعه حاضر نقشه‌راه پیشنهادی ده مرحله‌ای در شکل 2 خلاصه شده است.



شکل 2. نقشه‌راه بهبود تجربه مشتری

مراحل بالا با ادبیات موجود در مورد بهبود خدمات مطابقت دارد و در راستای مراحل مورد انتظار در برنامه‌های تغییر اتفاق افتاده است. همچنین در ادبیات طیف وسیعی از ابزارها



مانند گروه‌های کانون، نقشه‌برداری احساسات، نقشه‌برداری فرایند، تجزیه و تحلیل تبادل خدمت، تجزیه و تحلیل تجربه مشتری، راه رفتن از راه ممیزی، نقشه‌برداری سفر و غیره می‌تواند به بهبود تجربه مشتری کمک کند.

5- نتیجه‌گیری

این مقاله با هدف کمک به سازمان‌ها برای مهندسی سیستماتیک تجربه‌های مشتریان خود انجام شده است. دستیابی به یک رویکرد مبنایی برای بهبود تجربه مشتری و نیز بررسی اقدام‌های سازمان‌ها در حوزه طراحی و بهبود تجربه‌های مشتریان خود از دیگر اهداف پژوهش بوده است. در این پژوهش، تجربه مشتری و تفاوت آن با خدمت مشخص و برخی از زیرساخت‌ها و زمینه‌های تجربی برای مدل‌های تغییر تجربه مشتری موجود فراهم شد. همچنین، مدل‌های مرحله‌ای موجود برای طراحی یک نقشه‌راه ده مرحله‌ای پیچیده‌تر و پایه‌ای توسعه داده شد. در این مطالعه مشخص شد که مزایای برنامه‌های تغییر به‌طور صرف برای بهبود تجربه مشتری، یعنی افزایش مزیت وفاداری و رقابتی و غیره نبوده بلکه مهم‌تر از آن چنین برنامه‌هایی به بهبود سه جنبه اصلی، یعنی کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری و نیز بهبود تجربه کارکنان منجر می‌شود.

با توجه به اینکه پژوهش در چهار سازمان و بخش‌های مختلف آن انجام گرفته و داده‌های مورد نیاز نه بر مبنای سبک پرسشنامه‌ای؛ بلکه بر اساس طیف وسیعی از فعالیت‌ها مانند بحث‌ها و گزارش‌های درون و برون سازمانی جمع‌آوری شده است؛ از این رو به منظور آزمون مراحل انجام مطالعه و نیز کسب اطلاعات کامل در مورد آثار واقعی تغییرات در سازمان‌ها، باید اقدام‌های بیشتری برای ایجاد روشی قوی‌تر و کامل‌تر به منظور تعمیم نتایج این مطالعه به سایر سازمان‌ها صورت پذیرد. همچنین بسیاری از موضوعات مرتبط از جمله نقش مهندسی خدمات، تحقیق و توسعه، تجربه و نوآوری در تجارب مشتری می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد.

نوآوری مقاله از نظر موضوعی و از آنجا که به تجربه مشتری به عنوان یکی از موضوعات بسیار مهم بازاریابی و پیاده‌سازی آن با رویکرد عملیاتی پرداخته است، مورد تأکید است. سازماندهی مطالب مربوط به ادبیات تجربه مشتری، ایجاد تمایز بین خدمت و تجربه و نیز ارائه



نقشه راه 10 مرحله‌ای برای تجربه مشتری با توسعه مدل‌های موجود از نوآوری‌های دیگر مطالعه حاضر می‌باشد. نوآوری مقاله از نظر جامعه آماری مورد مطالعه که در سازمان‌های خدماتی انجام شده و نیز از نظر روش انجام تحقیق، یعنی رویکرد کیفی و نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، مورد توجه می‌باشد.

6- منابع

- [1] Pine B.J. II, Gilmore J.H. "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review*, Vol. 76(6):176, July-August, 1998, pp. 97-105.
- [2] Pine B.J. II, Gilmore J.H. *The experience economy: Work is theatre and every Business a stage*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1999.
- [3] Carbone L.P., Haeckel S.H. "Engineering customer experience", *Marketing Management*, 3 (3): 1994, pp. 8-19.
- [4] Bate P., Robert G. "Toward more user-centric OD – lessons from the field of experience-based design and a case study", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41 (1): 2007, pp. 41-66.
- [5] Voss C.A. "Rethinking paradigms of service – service in a virtual environment", *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (1): 2003, pp. 88-104.
- [6] Meyer C., Schwager A. *Understanding customer experience*, Harvard Business Review, Vol. 85(2), February, 2007, pp. 117-26.
- [7] Rawson A., Ewan D., Jones C., *The truth about customer experience*, Harvard Business Review, 91 (September), 2013, pp. 90-98.
- [8] Schmitt J., Josko B., Zarantonello L., "From Experiential Psychology to Consumer Experience", *Journal of Consumer Psychology*, 25 (January), 2015, pp. 166-71.
- [9] Schmitt Bernd H. *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*, New York: The Free Press, 2003.
- [10] Edelman, David C., Singer M., "Competing on customer journeys", *Harvard Business Review*, 93 (November): 2015, pp.88-100.
- [11] Tussyadiah I.P. "Toward a theoretical foundation for experience design in tourism", *Journal of Travel Research*, 53(5): 2014, pp. 543-564.



- [12] Voss C.A., Roth A., Chase R.B. "Experience, service operations strategy, and services as destinations: Foundations and exploratory investigation", *Production and Operations Management*, 17 (3): 2008, pp. 247-266.
- [13] Pickles J., Hide E., Maher L. "Experience-based design: A practical method of working with patients to redesign services", *Clinical Governance: An International Journal*, 13(1): 2008, pp. 51-8.
- [14] Berry L.L., Carbone L.P. "Build loyalty through experience management", *Quality Progress*, 40 (9): 2007, pp. 26-32.
- [15] Karlsson C. (Ed.) *Researching Operations Management*, Routledge, New York, NY, 2009.
- [16] Johnston R. "Internal service – barriers, flows and assessment", *International Journal of Service Industry Management*, 19 (2): 2008, pp. 210-31.
- [17] Carbone L.P. *Clued in, how to keep customers coming back again and again* FT Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2004.