

ارایه مدلی برای چارچوب سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری

دکتر علیرضا مقدسی

عضو هیات علمی دانشگاه بین المللی امام رضا (علیه السلام)

Email: alireza_moghaddasi@yahoo.com

احسان اخوان ادبائی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اماکن متبرکه مذهبی دانشگاه بین المللی امام رضا (علیه السلام)

Email: ehsan.akhavan.odabae@gmail.com

1

چکیده

مدیریت تجربه مشتری به عنوان یک استراتژی رقابتی موفق در حوزه کسب و کارهای گوناگون بدل گردیده است. بر این اساس مدیریت تجربه مشتری شکل غالب تجارت آینده خواهد بود. این امر باعث می گردد که پرداختن به مدیریت تجربه مشتری مورد تاکید قرار بگیرد. تجربه مشتری به خوبی عملکرد سازمان ها را به خوبی نمایان می نماید. خلق تجربه جذاب برای مشتریان، سازمان را از رقبای خود ممتاز کرده و در به دست آوردن مشتریان وفادار، حائز اهمیت است. سازمان های پیشرو باید بر مدیریت تجربه مشتری تاکید و تمرکز نمایند. به خصوص صنایع و مشاغل مشتری مدار که در رقابت با رقبای خود قرار دارند بیشتر بر این امر باید تاکید نمایند. در این راستا چارچوبی که بر اساس آن بتوان تجربه مشتری را برای آن سازمان شکل گیرد مورد تاکید می باشد. لذا در این تحقیق به فرآیند و مراحل چارچوب سازی تجربه مشتری پرداخته می شود. این تحقیق به شیوه علمی-مروری بر اساس مطالعات کتابخانه ای شکل گرفته است.

کلید واژه ها: تجربه مشتری، فرآیند، چارچوب سازی، مدیریت

۱- مقدمه

بقای مناسب تر، سریع تر و ایمن تر شعار بازی امروز تجارت است و بازاریابی یکی از شیوه هایی است که دستیابی به این مهم را نسبتا سهل می نماید. از مباحث مهم بازاریابی نیز مفهوم مدیریت ارتباطات با مشتری است که بسیاری از سازمان ها بعد از ظهور آن متحول گردیده و به موفقیت های زیادی دست یافتند. اما درست زمانیکه سازمان ها با استفاده از این مفهوم آسوده بودند اصطلاحی جدید روی کار آمد «مدیریت تجربه مشتری» این دو از بیشتر جهات شبیه اند و هر دو را به سختی میتوان تعریف کرد. هر کدام با یک محصول خاص یا تکنولوژی منحصر بفرد قابل تعریف هستند؛ هر دو شامل مجموعه ای از اصول تکنولوژی ها و تجزیه و تحلیل هایی هستند که بر مدار یک منطبق مرکزی می گردند. منطق مدیریت تجربه مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری کاملا متفاوت هستند و زمانیکه جزء به جزء مقایسه می شوند مشهود می گردد.

ایده اصلی مدیریت ارتباطات با مشتری میتواند چنین باشد که هر بار یک سازمان و مشتری با هم تعامل میکنند، سازمان چیزهایی درباره مشتری در می یابد. از طریق مطالعه و طبقه بندی، تجزیه و تحلیل و عمل بر مبنای این اطلاعات، سازمان ها می توانند قابلیت سوددهی فردی مشتری را بهتر مدیریت کنند

منطق مدیریت تجربه مشتری تقریبا تصویر برعکسی دارد و می گوید که هر بار مشتری و سازمان باهم تعامل می کنند، مشتری چیزهایی درباره سازمان می فهمد و بسته به آنچه از هر تجربه می فهمد، مشتری ممکن است رفتار خود را تغییر داده و روی قابلیت سوددهی فردی اش تاثیر گذارد. بنابراین از طریق مدیریت کردن این تجارب سازمانها میتوانند روابط سودمندتری با مشتریانشان برنامه ریزی کنند (محررم زاده و محمدی آلاگوز، ۱۳۸۹).

با گذر از اقتصاد مواد خام، کالا و خدمات، پاین و گیلومور (۱۹۹۹)، به معرفی عصر جدید می پردازند. در این عصر، موفقیت کسب و کارها به ایجاد و خلق تجربه بستگی دارد و فقط به فراهم کردن خدمات و محصولات وابسته نیست. عصری که به جای خدمات و محصولات، تجارب خاطره انگیز به فروش می روند و ایجاد تجربه عالی مشتری هدف اصلی سازمان ها در صنایع مختلف، به خصوص صنایع مشتری محور، نظیر صنعت گردشگری و هتلداری است. افراد حرفه ای محدودیت رویکردهای بازاریابی سنتی مبتنی بر مؤلفه هایی نظیر قیمت، محصول و کیفیت را پذیرفته اند و به اهمیت مدیریت تجربه مشتری در رسیدن به مزیت رقابتی و ایجاد وفاداری مشتری باور دارند (هوانگ و سو، 2016). امروزه انتظارهای مشتریان با استفاده روزمره از فناوری های جدید و پیشرفته دیجیتالی، بالا رفته و، مشتریان، در هر تعامل با سازمان، انتظار دریافت تجربه ای شخصی را دارند (کاندامپولی، ژانک و جاکولا، ۲۰۱۸). مصرف کنندگان عصر حاضر فقط بر اساس ویژگی های عملکردی خرید نمی کنند و یک روح احساسی حاکم بر تجربه عاطفی آن ها بر خرید محصولات نیز بر آنان تاثیر گذار می باشد. تاثیراتی مانند مطلوبیت یا لذت بخش بودن تجربه خرید یا خدمات به یاد ماندنی که بر روح و احساسات مشتری تاثیر مثبت گذاشته و او را به شخصی وفادار برای آن سازمان مبدل می نماید. به بیان دیگر، آنها چیزی بیش از آنچه از خود محصول و خدمت درخواست کرده اند، می خواهند و می تمایل دارند که هر خرید برای آنها، فرایندی تجربی باشد. به این معنا که دستیابی به آن محصول، هدف نهایی نیست و کسب تجارب هیجان انگیز و به یادماندنی آن محصول، هدف خرید آنها است. با استفاده از این جنبه جدید رفتار مصرف کنندگان، شرکت ها در تلاش اند تا تجربه ای خلق کنند که منفعت دوطرفه ای داشته باشد. شرکت ها به خصوص شرکت تهایی که در صنایع خدماتی هستند، باید برای ایجاد روابط بلندمدت رضایت مشتریان تلاش کنند (یون و لی، ۲۰۱۷). عصری که اقتدار در تولید و توزیع یا خبرگی اطلاعاتی، دیگر مزیت رقابتی نیست و به یک کالاتبدیل شده است. انتخاب مشتریان متمایزکننده اصلی است و سازمان ها باید تمرکز خود را روی

مدیریت تجربه مشتری بگذارند (پلسیز و ورایس، ۲۰۱۶) البته تمرکز بر قابلیت ها برای مدیریت تجربه مشتری و ارتقای تجارب مشتریان کار آسانی نیست. تجربه مشتری بهبود نمی یابد، مگر اینکه به اولویت اصلی سازمان تبدیل شود، فرایندها، سیستم ها و ساختار سازمان تغییر کرده و مشتری محور باشند. بنابراین، تجربه خوب زمانی امکان پذیر است که فرایند تجربه مشتری به صورت کارا و اثربخش مدیریت شود (هوانگ و سو، ۲۰۱۶). سازمان هایی که می خواهند در بازار سرآمد همگان باشند فهم تجربی مشتری و اطمینان از اثر بخشی تجربه مشتری را سرلوحه امور خود قرار می دهند.

علی رغم اهمیت موضوع مدیریت تجربه مشتری پژوهش ها در این ارتباط هنوز در سطوح ابتدایی خود به سر می برند. از این رو پرداختن به ابعاد مختلف آن از اهمیت وافری برخوردار است. از این رو پرداختن به چارچوب سازی مدیریت تجربه مشتری نیز دارای کارکرد در این مباحث می باشد.

۲- پیدایش مفهوم مدیریت تجربه مشتری CEM

در انقلاب مدیریت ارتباطات با مشتری طی دهه گذشته، کسب و کارها از فناوری به مثابه عامل به بود ارتباطات با مشتری استفاده نمودند، اما بسیاری از این سازمان ها، به جای اینکه ارتباطات بهتری را ایجاد نمایند، تنها یک پایگاه اطلاعات مشتریان و فرایندهایی اتوماتیک شده را ایجاد نمودند. متأسفانه بیشتر پروژه های مدیریت ارتباطات با مشتری وادار به پولی کردن ارتباطات با مشتریان شدند، بدون آنکه تجربه مشتریان را به عنوان یکی از پیشران های وفاداری لحاظ نمایند. آن دسته از کسب و کارها که در حال بهبود تجربه مشتریان هستند، کار مهمی را آغاز نموده اند، چرا که می دانند این خود، یکی از مهم ترین راه های حفظ سودآوری یک سازمان است (جانفرسا، ۱۳۸۷).

مفهوم مدیریت تجربه مشتری برای بار اول در سال ۱۹۹۸ توسط پاین و گیلومر در مقاله ای مطرح شد، آن ها معتقدند که تجارب موفق افراد را از طریق درگیر کردن در تجارب واقعی که منجر به ارزش شخصی می شود، تحت تاثیر قرار می دهد. همچونین کاملاً واضح است که شخصی سازی یک تجربه، به طور معناداری می تواند درک و تصور مشتریان از کیفیت را متاثر ساخته و تجربه کلی آن ها را متاثر ساخته و تجربه کلی آن ها از داد و ستد یا سازمان را بهتر نماید. همانگونه که محققان و تحلیلگران متعددی که درباره مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) مطالعه می کنند، تا حد زیادی اهمیت مدیریت کردن تجربه مشتری را دریافته اند درک مشتری از یک سازمان در طور تعاملش با تمام کانال های ارتباطی مربوط به آن سازمان (شامل وب، تلفن، ایمیل، موبایل و ..) شکل می گیرد و در نهایت تجربه مثبت مشتری منجر به تکرار داد و ستد می گردد (مارلون، ۲۰۰۹).

در دنیای کنونی، بیشتر از هر زمانی، بین شرکت های ارائه دهنده محصول یا خدمت، فضا رقابتی شده است و شرکت ها در بخش های مختلف کسب و کار سعی در ارائه کاملترین نوع خدمت، به مشتری خود دارند تا سطح رضایتمندی مشتریان را به عنوان یک ابزار رقابتی افزایش دهند. بر این اساس با تغییر استراتژیهای بازاریابی رو به رو هستیم، تغییری که باید نخستین هدف حفظ مشتریان فعلی بوده و سپس به دنبال جذب مشتریان جدید و افزایش سهم بازار باشد که در سایه ایجاد فضای رضایتمندی در مشتریان بتواند به این اهداف مهم دست پیدا کند (خانی، ۱۳۹۱). در برهه ای از زمان این فرآیند توسط تکنیک هایی به نام مدیریت ارتباط با مشتریان CRM و مدیریت رضایتمندی مشتریان مورد توجه و هدایت قرار گرفت، اما در هر دو مورد بیشترین تمرکز روی زمان حال مشتری است، یعنی یکپارچه سازی و بهینه کردن نحوه تعاملات و ارتباطات مستقیم مشتری با سازمان که

به نوعی مراقبت از مشتریان نامیده میشود به مفهوم CRM اشاره دارد و تمرکز روی سیستم های افزایش رضایتمندی برا ساس دو مدل «انتظارات مشتری» و «ارزش درک شده» دارد.

هردوی این تکنیک ها در شرایط فعلی واقعا کارساز نیست؛ چراکه به راحتی قابل تقلید بوده و در حال حاضر بسیاری از سازمانها (چه بزرگ و چه کوچک) در این دو مقوله به سطح برابری از رقابت دست پیدا کرده اند، در چنین شرایطی و در طول دهه گذشته مفهوم جدید و البته جامع تری به نام مدیریت تجربه مشتری که روی بخش احساسی مغز مشتریان تمرکز دارد، مورد بحث و استفاده شرکت های مختلف قرار گرفت، به نوعی که در چند سال اخیر در بسیاری از سازمان های بزرگ و صاحب نام دنیا (صاحب برند)، به این نتیجه رسیدند که دهه پیش رو، دهه مزیت در ارزش افزوده برند خواهد بود و مهمترین مزیت رقابتی در تجربه ای است که سازمان ها به کارکنان و مشتریان خود ارائه می دهند.

تجربه ای که از لحظه فکر کردن مشتری به خرید شروع می شود و تا پایان مدت زمان استفاده از محصول یا خدمت با وی همراه است. این تجربه نوعا از برخوردهای مستقیم مشتری با سازمان شکل نمیگیرد، بلکه در بسیاری موارد ممکن است موقعیت ها یا لحظات حساسی باشد که حتی از دید شرکت نیز دور مانده است، ولی در ذهن مشتری، همان نکته ساده، تجربه ای عظیم را در افکار وی شکل میدهد. تجربه درک شده از سوی مشتریان گونه های مختلفی دارد: تجربه احساسی و عاطفی، تجربه مکانیکی (تجربه ای که هنگام استفاده از محصول یا خدمت پیش می آید)، تجربه وظیفه ای و مانند این می باشند.

4

۳- تعاریف مدیریت تجربه مشتری

جان کیسکا (۲۰۰۲) مدیریت تجربه مشتری را روشی جدید برای سنجش میزان رضایت مشتری میدانند که برای کمک به عمل کردن مدیران در سازمان ها چارچوبی برای ایجاد روابط قوی حمایت کننده ارائه می دهد. این شیوه از مزایای حاصل از تکنولوژی برای قوی ترین ارتباطات بین مشتری و سازمان استفاده می کند (کیسکا، ۲۰۰۲). مدیریت تجربه مشتری به طور مختصر شامل تاثیر گذاشتن بر مشتری و مدیریت کردن ادراک، احساسات و دانش او در تمام تجربیاتش است. این فرآیند، فرهنگ سازمانی را در جهت ایجاد یک محیط مناسب تغییر می دهد و تجربه مثبت منحصر به فردی را از موسسه شما به دست می دهد (آسپرین، ۲۰۰۵).

اجرای برنامه مدیریت تجربه مشتری یک فرآیند خلاقانه و تجزیه و تحلیلی است که روی استراتژی و عملکرد متمرکز است، این فرآیند سازمان ها را به چالش وای دارد که کاملا بر مشتری متمرکز شوند تا سازمان را متمایز سازند، روابط قوی با مشتریان برقرار کنند و در نهایت رضایت قطعی تجربه مشتری را به دست آورند. مدیریت تجربه مشتری (CEM) از نظر یوسر از طریق تبدیل مشتریان راضی به وفادار یا هواخواه و از طریق کاهش تجارب ضعیف که می تواند باعث نارضایتی مشتری و کاهش ارزش گردد، مشتریانی وفادار ایجاد کند که باعث ارزش مالی بیشتر می شوند. (مارلون، ۲۰۰۹).

۴- تفاوت های مدیریت تجربه مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری

ایده و هدف اصلی CRM می تواند به این صورت بیان شود، هر سازمان و مشتری با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند، سازمان اطلاعاتی را در مورد مشتری به دست می آورد. به وسیله جمع آوری توزیع و آنالیز و عمل روی این اطلاعات، سازمان ها می توانند بهتر نیاز های مشتری را مدیریت کنند و در نتیجه سود بیشتری به دست آورند. مدیریت تجربه مشتری CEM عکس مفهوم CRM بیان می کند که هر زمانی که سازمان و مشتری با یکدیگر ارتباط برقرار میکنند، مشتری اطلاعات را درباره سازمان به دست می

آورد. بر اساس آنچه از هر تجربه اش به دست می آورد، مشتری می تواند رفتارش را به گونه ای که نیازهایش را بر طرف سازد و به وی سود بیشتری برساند تغییر دهد .

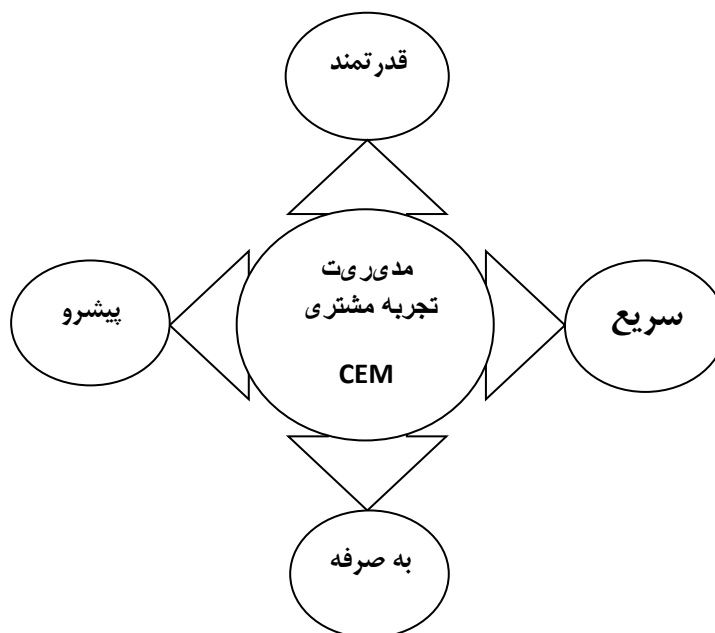
از طریق مدیریت این تجربه ها ، سازمان ها می توانند ارتباطات سودآورتری را با مشتریانانشان رهبری کنند. به عبارت دیگر مدیریت تجربه مشتری اطلاعاتی را در ارتباط با مشتری و سازمان جمع آوری و آنالیز می کند. این اطلاعات و آنالیز آن به سازمان بازخورد می دهند که چگونه سیستمی را به وجود آورند تا حداکثر استفاده را برای تاثیر بر مشتریان شان بر قرار نماید. CRM به خوبی اطلاعاتی را در مورد مشتری به دست می آورد ولی نمی تواند بازخوردی را به مشتریان بد هد که آن ها چگونه می توانند از ارتباط با سازمان سود بیشتری کسب نمایند. CEM در جاهایی که CRM ضعیف عمل کرده بسیار قوی ظاهر شده است. CEM نیازهای مشتری را با توانایی های سازمان مورد بررسی قرار می دهد تا نیاز های مشتری به صورت حداکثری برآورده گردد (جانستون و کانگ، ۲۰۱۱).

۵- ویژگی های مدیریت تجربه مشتری

ویژگی های مدیریت تجربه مشتری عبارتند از:

- الف- قدرتمند: مدیریت تجربه مشتری بینشی، درباره تجربه مشتریان و چگونگی بهبود بخشیدن به آن را به دست می دهد.
- ب- سریع: از طریق تمرکز صرف روی مشتریان هدف، مدیریت تجربه مشتری می تواند به نتایج سریعتر و قابل اطمینان تری دست یابد.
- ج- پیشرو: توصیه های CEM بر این نکته متمرکز هستند که روی آن دسته از زمینه های کلیدی متمرکز شوید که به مشتری ارزش می دهد، در این صورت به جای انبوهی از داده به دانش مطلوب دست خواهید یافت.
- د- به صرفه: رویکرد مدیریت تجربه مشتری پیمایش را ساده و مقرون به صرفه می سازد (اسمیت، ۲۰۰۵).

5



نمودار شماره ۱ - مفهومی ویژگی های مدیریت تجربه مشتری

۶- سطوح مدیریت تجربه مشتری

در هر سازمانی مدیریت تجربه مشتری در دو سطح قابل بررسی و اجرا است: ۱- مدیریت تجربه مشتری در سطح استراتژیک ۲- مدیریت تجربه مشتری در سطح تاکتیکی

۱-۶- مدیریت تجربه مشتری در سطح استراتژیک CEM: استراتژیک به شرکت ها این امکان را می دهد که از طریق شناخت پیشران های کلیدی رضایت مشتری یک استراتژی مشتری محور را توسعه دهند. CEM در واقع به سازمان ها کمک می کند تا عملکرد تجاری خود را بهبود ببخشند و از طریق گوش کردن به مشتری حفظ مشتری را در بلند مدت تحقق بخشند. مدیریت تجربه مشتری از طریق نظم بخشی به فرآیندهای تجاری جهت تطبیق تجربه مشتری با انتظاراتش به تضمین سودآوری بلند مدت و پایداری کمک می کند. مدیریت تجربه مشتری استراتژیک، برای تضمین روابط موفق از طریق یک دید وسیع به تمام نقاط تماس و وابستگی های متقابل بسیار قاطع و سرسخت است.

۲-۶- مدیریت تجربه مشتری در سطح تاکتیکی CEM: تاکتیکی یا ماهرانه منبعی غنی است که به شما این امکان را می دهد که باز خورد فوری از مشتری خود بگیرید و خیلی سریع نسبت به یک به یک مشتریان، عکس العمل نشان دهید. CEM می تواند از بازخوردهای به دست آمده از برنامه های مدیریت شکایت به همان خوبی اطلاعات جمع آوری کند که از تعامل مشتریان با انواع نقاط تماس به دست می آورد. مدیریت تجربه مشتری علاوه بر اینکه سازمان را قادر خواهد ساخت تا با ارباب رجوع های ناراضی سریع پاسخ دهد، این امکان را نیز فراهم می آورد تا فرآیندها را بازبینی کند و مشکلات را برطرف نماید.

۷- فرایند مدیریت تجربه مشتری

جهت انجام و تکمیل فرایند مربوط به مدیریت تجربه مشتری اجرای چهار مرحله ضروری است که هر مرحله برای مرحله بعد مقدمه است:

تثبیت استانداردهای نقاط تماس و بهترین شیوه ها و اعمال

بهبود بخشیدن به کیفیت و تداوم برخوردها و تعاملات

تقویت تجربه مشتری

ایجاد کیفیت و سودآوری در روابط (فرهاد و یگانه، ۱۳۹۳)

۸- مراحل چارچوب سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری

برای بررسی دقیق تر روند چارچوب سازی مدیریت تجربه مشتری به سراغ مطالعات انجام گرفته در ارتباط با آن باید رفت. مطالعات گذشته هر یک شاخص هایی را برای این امر مورد نظر قرار داده اند که بر اساس آن و با جمع بندی هر یک از این تحقیقات شکل گیری چارچوب تجربه مشتری در سطح مورد نظر به دست می آید.

در پژوهش هایی به شناخت از مشتری و شناسایی مشتریان پرداخته شده است. مارلون بو سر (۲۰۰۹) به شناخت ارزش های مشتری و تقویت کردن ارتباط برای درک بهتر از ارزش های مشتری پرداخته است. پائلا مونیکا راتیو (۲۰۰۸) نیز به بعد استراتژی یک شرکت خدماتی اشاره دارد که به حفظ مشتری از طریق حفظ ارزش های مشتری پرداخته است. جان کیسکا (۲۰۰۲) در

پژوهشی به اهمیت دادن به نیازهای مشتری پرداخته است که به تجربه مثبت مشتری منجر می شود. لئو نارد جری (۲۰۰۲) در پژوهشی با عنوان مدیریت کردن کلی مشتری به این نتیجه رسیده است که سازمان هایی که مزایای عملی و عاطفه را در تلاش های خود ترکیب می کنند بهتر رقابت می کنند. اسمیت ویلر (۲۰۰۲) در تحقیقات خود که بر روی شرکت استار باکس انجام داد به این نکته رسیده است که ایجاد حس مثبت در مشتری باعث وفاداری مشتری و ایجاد تبلیغات مشتری برای آن شرکت در نزد دوستان و آشنایان مشتری گردیده است. کیربی، ویکس و جانووسیکی (۲۰۰۳) در پژوهش خود به این نتیجه رسیده اند که ایجاد حس ضعیف و ارتباط آن مشتری را قطع می کند. آنها برای سازمان ها وجود یک سیستم بازخورد مناسب از مشتریان خود را ضروری می دانند. اسپرین (۲۰۰۵) تجربه مشتری را در موسسات آموزش عالی مورد بررسی قرار داده است و تحقیقات او جو رقابتی را در بین این موسسات برای تحصیلات تکمیلی اجتناب ناپذیر می داند و نتیجه گیری می کند که شناخت و اندازه گیری تجربه دانش جویان در جهت موفقیت آن موسسه و ایجاد تجربه ای متمایز از دیگر موسسات ضروری است. اسمیلز (۲۰۰۵) در تحقیقات خود به این نکته اشاره دارد که سازمان ها با حفظ ۵ درصد از مشتریان خود تا ۸۵ درصد درآمد خود را می توانند افزایش دهند. او با اشاره به راضی و خوشحال بودن مشتریان راضی این نکته را بیان می کند که آن مشتریانی که از آن خرید و یا خدمات راضی بوده اند با ۴ نفر دیگر از تجربه مثبت خود صحبت می کنند و در حالی که مشتریان ناراضی با ده نفر دیگر در باره عدم رضایت خود صحبت می کنند. همچنین به وفاداری مشتریان راضی اشاره دارد و بیان می دارد که اگر مشتری راضی از برخی از خدمات شما ناراضی بوده باشد و در سطح انتظارش ظاهر نشده باشد در آن مورد تبلیغات منفی نمی کند. شائون اسمیت (۲۰۰۵) در پژوهش خود بیان می دارد که درک تجربه مشتری توسط سازمان دارای نتایج اقتصادی مطلوب برای آنها می گردد. او معتقد است که تمام مشتریان یکسان نیستند، اغلب سازمان ها تلاش می کنند تا همه چیز برای مشتریان در همه حیطه ها موجود باشد اما باید بدانند که ارزش از نظر مشتری در چه چیزی و به چه معنی است. تاجی (۲۰۰۷) در تحقیقات خود بیان می دارد که سازمان ها با ایجاد سیستمی موثر می توانند مشتری را شناسایی کنند و روی آنها سرمایه گذاری نمایند و با تغییر نگرش آنها را متمایل به خرید مجدد نمایند. میر و شواینگر (۲۰۰۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که سیستم مدیریت تجربه مشتری، مشتریانی که مستعد رشد و اثرگذاری بوده را شناسایی کرده با تعیین تجربه مشتری، هدف حفظ مشتری را تحقق بخشند. استیو فولتنس (۲۰۰۹) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که مدیریت تجربه مشتری باعث ارتقای کیفیت خدمات مشتری و رضایت مشتری گشته و اینها نیز به نوبه خود کاهش افکار منفی مشتری و کاهش هزینه ها را به هنگام افزایش ارزش تجارت به همراه خواهند داشت. مشتریانی که از ارتباط با موسسه تجاری لذت می برند تمایلی به تعویض آن ندارند. کاملادوی (۲۰۰۹) در پژوهش به بررسی نقش یک سری عوامل در محیط فروش و اینکه چگونه این عوامل می توانند تجارب رفتارهای مشتریان را شکل دهند تمرکز دارند. عواملی از قبیل نوع مارک، قیمت، ترویج، مدیریت حلقه تولید مکان، تبلیغ، بسته بندی و نام گذاری، آمیختن خدمات و جو سازمانی می باشند. در نتایج به دست آمده این عوامل را با بحث ارتقای رضایت مشتری و تکرار خرید و مزایای بیشتر آن میدانند. مفاهیم حاصل از این پژوهش ها در جدول شماره ۱ آمده است.

منابع	مفاهیم فرعی	مفهوم اصلی
مارلون بوسر (۲۰۰۹)، شائون اسمیت (۲۰۰۵)، جان کیسکا (۲۰۰۲)	۱- شناخت ارزش مشتری ۲- درک مشتری ۳- نیاز مشتری	توجه به مشتری
مونیکاراتیو (۲۰۰۸)، کاملادودی (۲۰۰۹)، میر و شواینگر (۲۰۰۷)	تدوین استراتژی ۲- طراحی خدمت به مشتری ۳- طراحی ارتباط با مشتری	طراحی تجربه مشتری
کیربی، ویکس و جانورسیکی (۲۰۰۳)، اسمیت ویلر (۲۰۰۲)، لئوناردبری (۲۰۰۲)	۱- ایجاد حس مثبت در مشتری ۲- مشتری مداری	اجرای تجربه مشتری
استیوفولتنس (۲۰۰۹)، تشجی (۲۰۰۷)	۱- کاهش افکار منفی مشتری ۲- کاهش هزینه ها ۳- همراهی کارکنان	درک سازمانی
آسپرین (۲۰۰۵)، تشجی (۲۰۰۷)، اسمیت و ویلر (۲۰۰۲)، اسمایلز (۲۰۰۵)	۱- وفاداری مشتری ۲- اندازه گیری ۳- تغییر نگرش	الگو سازی

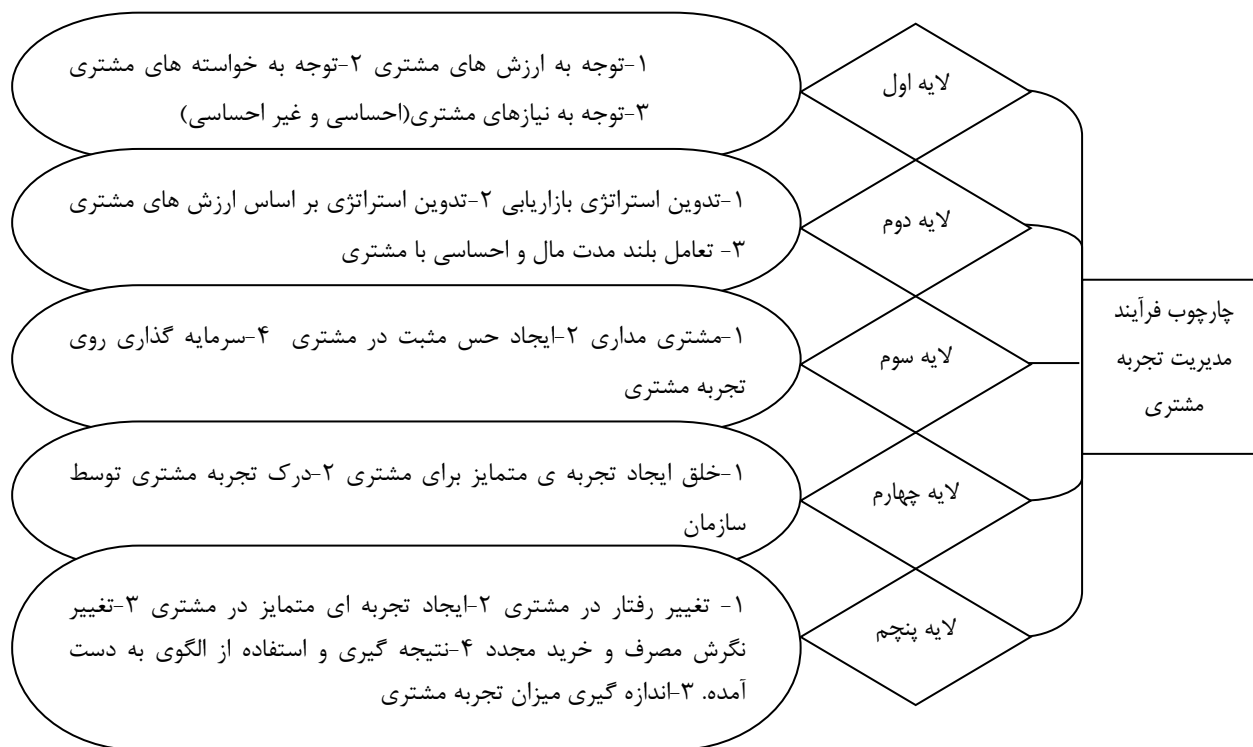
جدول شماره ۱- پژوهش های پیشین مدیریت تجربه مشتری

8

از تحلیل پژوهش های صورت گرفته بر روی مدیریت تجربه مشتری به لایه های چارچوب سازی تجربه مشتری به دست آمده است. نتیجه لایه های چارچوب سازی یک فرآیند مدیریت تجربه مشتری که در نمودار مفهومی شماره ۲ نیز آمده است به قرار ذیل می باشد:

لایه اول: توجه به ارزشها و خواسته های مشتری که عموماً نیازهای مشتریان شامل نیازهای اساسی، نمادین و تجربی (حسی) است. در حال حاضر در یک سازمان خدماتی، توجه به مسائلی مانند میانگین زمان انتظار مشتری، نرخ تماس های بی پاسخ و ماندن این بیشتر مورد توجه قرار میگیرد درحالیکه اینگونه انتظارات برای مشتریان فعلی جزو کیفیت درخواستی آنها بوده و آنها به دنبال احساس و تجربه ای متفاوت تر هستند. به عبارتی شرکت ها باید از مدیریت شبکه محور به مدیریت فرد محور، تغییر استراتژی دهند.

لایه دوم: تدوین استراتژی بازاریابی که باید براساس ارزشهای قابل درک از دیدگاه مشتریان شکل بگیرد مانند توجه به ارائه کالاها و خدمات ارزشمدار، موقعیت محیطی، برخورد و دانش کارکنان، انگیزاننده های رقابتی، قیمتگذاری ارزشی، تکنولوژی مورد استفاده در خدمات و محصولات و ... زیرا این استراتژی ها باید پاسخگوی نیازهای قابل رویت و حتی ذهنی مشتریان باشد تا بتواند در زمینه جذب مشتری و حفظ تعامل بلندمدت مالی و احساسی (براساس یک رابطه تعاملی وفادارانه) با وی، نقش مهمی را در استراتژی کلی سازمان ایفا کند.



9

نمودار شماره ۲- مدل مفهومی لایه های چارچوب سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری

لایه سوم: فرآیند تجربه مشتری که براساس درک درست از ارزش کسب شده وی از تجربه ای که در خرید قبلی محصول، کیفیت دریافت شده از آن و همچنین احساسی که در مورد آن دارد، شکل میگیرد. این فرآیند زنجیره ای است متشکل از تعهد و وفاداری مشتری احساس مشتری در سازمان سطوح مختلفی دارد که در اکثر کسب و کارها شامل احساس عقلایی، عاطفی، حسی، فیزیکی و معنوی است

لایه چهارم: خلق و احساس تجربه متمایز در مشتری که براساس مجموع تجارب دریافتی در تعاملاتی که با سازمان داشته است اتفاق میافتد که این تعاملات ذاتاً مربوط به ارتباطات مستقیم مشتریان با سازمان نیست بلکه میتواند حاصل ارتباطات غیرمستقیمی باشد که وی با سایر مشتریان و مصرف کنندگان برقرار کرده است و عواملی مانند فرهنگ، شرایط اقتصادی و... مشتریان نیز در درک تجربه آنها بسیار مهم و تأثیرگذار است.

لایه پنجم: تغییر در رفتار مشتری که در نهایت، خلق تجربه ای متمایز در مشتریان، باعث افزایش تمایل به خرید، تغییر نگرش مصرف و خرید مجدد محصولات و خدمات سازمان شده و مشتری به عنوان مبلغی وفادار از سازمان در محیط رقابتی خواهد شد (فرهاد و یگانه ۳ ۱۳۹۹). امروزه باید دانست که امان های مشتری مداری باید از اندازه گیری و توجه صرف به کیفیت به سمت اندازه

گیری میزان تجربه ارائه شده به مشتریان تغییر پیدا کند و روی آن سرمایه گذاری لازم انجام شود. الگوی به دست آمده برای هر سازمان در رابطه با مدیریت تجربه مشتری نقش موثری در چارچوب سازی مدیریت تجربه مشتری آن سازمان دارد.

۹- نتیجه گیری

با بررسی نتایج به دست آمده از پژوهش های گذشته در حوزه مدیریت تجربه مشتری چارچوب سازی تجربه مشتری در پنج لایه ظاهر می شود. لایه هایی که با توجه به ارزش ها و نیازهای مشتری و تدوین استراتژی بر پایه ارزش و نیازهای مشتری بر پایه مشتری مداری و ایجاد حس مثبت در او باعث می شود که تجربه ای متفاوت در مشتری به وجود آید و که توسط سازمان ها درک شده است و به آن پرداخته شده است و این درک به تغییر رفتار مشتری و وفاداری او برای آن سازمان مبدل می شود و او را به مبلغی وفادار برای آن سازمان تبدیل می نماید. سازمان ها با به دست آوردن این تجربه و سرمایه گذاری برای درک آن به الگویی دست پیدا میکنند که برای آن سازمان مفید و سود آور می باشد. این الگو که ممکن است در طول زمان با توجه به رفتار مشتری با تغییراتی مواجه شوند که سازمان ها باید به طور مدام با بررسی تجربه مشتری این الگو را به روزرسانی کنند تا کارآمد و موثر قرار گیرد.

10

۱۰- منابع و ماخذ

- جانفرسا، فرهاد (۱۳۷۸). مدیریت تجربه مشتری گامی فراتر از مدیریت ارتباط با مشتری، نشریه بانک و اقتصاد، شماره ۹۲، ص ۶۲-۶۵.
- خانی، مهدی (۱۳۹۱) مدیریت تجربه مشتری، در شرکتهای بیمه ای، چاپ اول.
- جعفری طاهری، حسن (۱۳۹۴) ضرورت مدیریت تجربه مشتری در بانک ها، شبکه روابط عمومی.
- محرم زاده، مهرداد و محمدی آلاگوز، هاجر (۱۳۸۹). ارتباط مدیریت تجربه مشتری (CEM) با بهره وری سازمانی در دفاتر بیمه، دومین کنفرانس بین المللی بازاریابی خدمات مالی، تهران، مرکز بازاریابی خدمات مالی.
- یگانه، مسعود؛ فرهاد، حسن و یان مک ایستر (۱۳۹۳) تجربه مشتری چیست و چگونه باعث موفقیت کسب و کار می شود، مهارت های مدیریتی.

- Aspirin, Bruch (2005), Customer Experience Management: Competing Successfully in Higher Education”, prepared by ARAMARK Education, www.aramarkhighered.com.
- Berry, Leonard L. Carbon, Lewis P. Hackle, Stephen H (۲۰۰۲), Managing The Total Customer Experience”, MIT Sloan Management Review, pp. 85-89.
- Bowser, Marlon (2009), Customer Experience Management, Intelligent Customer Contact, www.htk.co.uk
- Fuentes, Steve A (2009), Customer Experience Management: What it means to the financial services industry?, Cognizant CRM Insight, www.cognizant.com.
- Johnston, R. & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1): 5
- Kiska, J. (2002). *Customer experience management using technology to build an unshakable customer supplier relationship*. CMA Management



- Kamaladevi.B (2009), Customer Experience Management in Retailing, The Romanian Economic Journal, no.34, pp.31-59.
- Kirby, J. Wessel, J. Janowski, w (2003), “The Value of Customer Experience Management”, Strategic Analysis Report, R-19-4070.
- Meyer, Schwinger. A (2007), “Understanding Customer Experience, Harvard Business Review, 85(2), pp.116-125+157.
- Ratio Monica, Paula, Negricea Costal, Likuta (2008), “Customer Experience Management –The Most Important Dimension of The Service Firm strategy”, Romanian- American University, pp. 1169-1173.
- Smiles, Saehan (2005), CEM- The New Frontier, ssmiles@hockingstuart.com.au.
- Smith, Sh. (2005). *Customer experience management*. Strategic Approaches Series.
- Smith, Shaun. Wheeler, Joe (2002), *Managing the Customer Experience Turning Customers into Advocates*, Financial Time Press.
- Tashji.D.E (2007), “Are your customers precious or pernicious?” New England Printer and Publisher, 70(9), pp.21-22.