



## **Customer Experience Modeling with Theme Analysis; In Line with Customer Management in the Automotive Industry**

**Zohreh Dehdashti Shahrokh\***

\*Corresponding author, Prof., Faculty of Business Administration, Management & Accounting, Allame Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: zdehdashti33@gmail.com

**Vahid Nasehifar**

Associate Prof., Faculty of Business Administration, Management & Accounting, Allame Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: vahid.n3004@gmail.com

**Mahmoud Mohammadian**

Assistant Prof., Faculty of Business Administration, Management & Accounting, Allame Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: mohammadiann@gmail.com

**Mehdi Kiaei**

Ph.D. Candidate in Business Administration, Management & Accounting, Allame Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: Mehdi.Kiaei@gmail.com

### **Abstract**

The purpose of this research is to design a customer experience management model in the Iranian automotive industry. This research is exploratory in terms of method and practical in terms of purpose. The statistical community includes experts and specialized people of the automotive industry, who were selected by the purposeful sampling method. For this purpose, using the qualitative research method, firstly, the background of customer experience management was analyzed, and then the data was collected through semi-structured interviews with 18 experts in the automotive industry, in a period of 40 days. The sample volume is determined based on theoretical saturation. Data coding and analysis was done using thematic analysis method and by MAXQDA 2018 software. For the model, 131 primary themes, 24 central themes, 10 selected themes and 4 dimensions were identified. The model consists of parts of antecedents and factors affecting customer experience management (internal and external factors), customer experience management process (identifying customer needs, designing customer experience, measuring customer experience and implementing changes) and consequences of customer experience management (national achievements, achievements organizational, employee achievements and customer achievements). This research has provided a model for managing the positive experience of customers in the automotive industry by extensively examining the concept of customer experience. This model creates a competitive advantage and improves the company's performance indicators. The data analysis showed that the dimensions and components of the customer experience model depend on internal and external dimensions.

**Keywords:** Customer experience management, Automobile industry, Thematic analysis, Customer experience management model, Customer satisfaction.

**Citation:** Dehdashti Shahrokh, Z., Nasehifar, V., Mohammadian, M., & Kiaei, M. (2022). Customer experience modeling with theme analysis; In line with customer management in the automotive industry. *Consumer Behavior Studies Journal*, 9 (4), 23-43. (in Persian)



## مدل‌یابی تجربه مشتری با رویکرد تحلیل مضمون؛ در راستای مدیریت مشتری در صنعت خودرو

زهرة دهدشتی شاهرخ

\*نویسنده مسئول: استاد تمام گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

رایانامه: zdehdashti33@gmail.com

وحید ناصحی فر

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

رایانامه: vahid.n3004@gmail.com

محمود محمدیان

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

رایانامه: mohammadiann@gmail.com

مهدی کیایی

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

رایانامه: Mehdi.Kiaei@gmail.com

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران است. این پژوهش، از لحاظ روش، اکتشافی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری شامل خبرگان و افراد متخصص صنعت خودرو می‌باشند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده است. بدین منظور، با استفاده از روش پژوهش کیفی، ابتدا پیشینه مدیریت تجربه مشتری تحلیل، سپس داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان صنعت خودرو، در مدت ۴۰ روز گردآوری شده است. حجم نمونه، براساس اشباع نظری تعیین شده است. کدگذاری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از روش تحلیل مضمون و توسط نرم‌افزار MAXQDA 2018 انجام شد. برای مدل، ۱۳۱ مضمون اولیه، ۲۴ مضمون محوری، ۱۰ مضمون انتخابی و ۴ بعد، شناسایی شد. مدل، متشکل از بخش‌های پیشایندها و عوامل مؤثر بر مدیریت تجربه مشتری (عوامل درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی)، فرآیند مدیریت تجربه مشتری (شناسایی نیازهای مشتری، طراحی تجربه مشتری، اندازه‌گیری تجربه مشتری و اجرای تغییرات) و پیامدهای مدیریت تجربه مشتری (دستاوردهای ملی، دستاوردهای سازمانی، دستاوردهای حوزه کارکنان و دستاوردهای مشتری) است. این پژوهش با بررسی گسترده مفهوم تجربه مشتری، مدلی جهت مدیریت کردن تجربه مثبت مشتریان صنعت خودرو را فراهم کرده است. این مدل، موجب ایجاد مزیت رقابتی و ارتقاء شاخص‌های عملکردی بنگاه می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها، نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های مدل تجربه مشتری وابسته به ابعاد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت تجربه مشتری، صنعت خودرو، تحلیل مضمون، مدل مدیریت تجربه مشتری، رضایت مشتری

**استناد:** دهدشتی شاهرخ، زهرة؛ ناصحی فر، وحید؛ محمدیان، محمود و کیایی، مهدی (۱۴۰۱). مدل‌یابی تجربه مشتری با رویکرد تحلیل مضمون؛ در راستای مدیریت مشتری در صنعت خودرو. *مطالعات رفتار مصرف کننده*، ۹ (۴)، ۲۳-۴۳.

## ۱. مقدمه

تجربه مشتری، از مفاهیم مهم در حوزه بازاریابی، به‌منظور ایجاد تجربه‌ای به‌یادماندنی، لذت‌بخش و منحصر‌به‌فرد برای مشتری است. از دید نظری و عملی، مفهوم نسبتاً جدیدی است که در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود معطوف داشته است؛ به‌ویژه در سه دهه اخیر، محققان و بازاریابان این مفهوم را به‌عنوان فرآیندی استراتژیک برای خلق ارزش مشتری کل‌نگر، دستیابی به تمایز و مزیت رقابتی پایدار تعریف می‌کنند (Jain, Aagja & Bagdare, 2017). بکارگیری مدیریت تجربه مشتری در سازمان، موجب کسب مزیت رقابتی پایدار نسبت به رقبای و تأثیر چشمگیر در افزایش اعتبار و سودآوری سازمان خواهد داشت. تجربه مشتری از خدمتی منحصر‌به‌فرد، موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود که تقلید یا جایگزین کردن آن از سوی رقبای مشکل است (Kanopaite, 2015). بررسی ادبیات موضوع، نشان می‌دهد که تمامی پژوهش‌ها و مطالعاتی که در زمینه تجربه مشتری انجام شده است، به‌نحوی سعی در تأیید این موضوع داشته‌اند که مدیریت تجربه مشتری به مرور زمان با ارتقاء رضایت مشتریان، بهبود عملکرد سازمان را نیز در پی خواهد داشت. مدیریت تجربه مشتریان، به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا از ناراضی‌های مشتری و کاهش درآمد در امان باشند. نتایج بررسی اهمیت مدیریت تجربه مشتری، نشان داد که مدیریت تجربه مشتریان، هزینه‌های عملیاتی سازمان را تا حد زیادی کاهش می‌دهد. همچنین، نتایج مطالعات، فاصله بین رویکردهای نظری تجربه مشتریان و پیاده‌سازی آن در شرکت‌ها را تأیید می‌کند (du Plessis & de Vries, 2016).

با مراجعه به سازمان‌ها، خصوصاً شرکت‌های خودروساز و بررسی آمارهای متنوع مربوط به مشتریان، به‌وضوح می‌توان عدم وجود یک سیستم مدیریت تجربه مشتریان را مشاهده نمود و همچنین در اظهارات کارکنان و مدیران صنعت خودرو نیز این شکاف قابل مشاهده است. براساس مطالعات پژوهشگران از منابع خارجی و داخلی، خلأ پژوهش موضوع مدیریت تجربه مشتری در حوزه صنعت خودرو مشهود است و می‌توان نتیجه‌گیری کرد که در این مورد، مدل جامع و کاملی وجود ندارد و بنابراین مدیران صنعت خودرو نمی‌توانند به مدل خاصی اکتفا کنند تا با توجه به آن راهبردها و روش‌های خود را جهت بهبود تجربه مثبت مشتریان، پیاده‌سازی کنند.

این پژوهش، سعی در تمرکز بر تمامی ابعاد و طراحی مدلی جهت مدیریت تجربه مشتریان دارد تا صنعت خودرو را در امر جذب و نگهداری مشتریان یاری دهد. با اوصافی که مطرح شد و با توجه به پژوهش‌های متعددی که پژوهشگران انجام داده‌اند و مواردی که در صنعت خودرو موجود و قابل مشاهده است، ضرورت تدوین یک مدل کلی و تدوین راهبردهایی جهت دسترسی به مزیت رقابتی در مقایسه با سایر سازمان‌ها احساس می‌شود؛ زیرا هر کسب‌وکاری در ایجاد تجربیات مطلوب برای مشتریان و پیاده‌سازی تجربه مشتریان حرفی برای گفتن نداشته باشند، از صحنه رقابت حذف خواهند شد.

پژوهش حاضر، به‌دنبال طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران است که با تکیه بر فرآیند مدیریت تجربه مشتری، مزیت رقابتی بلندمدت را در فضای رقابتی تضمین کند. در این پژوهش، به این موضوع پرداخته می‌شود که چگونه می‌توان تجربه مشتری را بهبود و ارتقاء بخشید و تجربه‌های لذت‌بخش و مؤثر در مشتریان ایجاد نمود. این موضوع هم برای کسب‌وکار و هم برای مشتریان حائز اهمیت است. از منظر کسب‌وکار، از آن جهت مهم است که با استفاده از نتایج پژوهش حاضر و راهبردهای ارائه‌شده، می‌توانند عملکرد کسب‌وکار خود را بهبود

---

Ⓘ Holistic customer value

Ⓙ Differentiation

Ⓚ Competitive advantage

بخشند و از نتایج این پژوهش در راستای ارتقاء و رونق کسب و کار خود استفاده نمایند. از منظر مشتری نیز از این جهت اهمیت دارد که مشتریان به دنبال کسب تجارب رضایت بخش و عالی هستند و پژوهش حاضر می تواند راهگشایی برای ارتقاء و بهبود تجارب رضایت بخش مشتریان باشد. در این راستا، سؤال اصلی پژوهش این است که مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران چگونه است؟ در نهایت باید نتیجه گرفته شود که مشتریان به دنبال چه نوع تجربیاتی هستند و مدیران صنعت خودرو چگونه و از طریق چه راهبردها و ابزارهایی این تجربیات را برای مشتری تأمین می نمایند؟

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. تجربه مشتری

در دهه گذشته، تجربه مشتری از سوی پژوهشگران و متخصصان کسب و کار، توجه زیادی را به خود جلب کرده است (Becker & Jaakkola, 2020). تجربه مشتری برای شرکت ها، نقشی کلیدی در ایجاد روابط خوب با مشتری و ایجاد مزیت رقابتی پایدار ایفا می کند و یک مؤلفه اساسی برای موفقیت شرکت ها در هر دو مورد است (Lemon & Verhoef, 2016). تجربه مشتری شامل تمام تعاملاتی است که از طریق انواع مختلف کانال های ارتباطی مانند پورتال، تلگرام، تلفن، پیامک، فکس، ایمیل و همچنین رسانه های اجتماعی با مشتریان در ارتباط با محصول و خدمات صورت می پذیرد. همچنین، تجربه مشتری تمام تعاملات مشتری با شرکت از مراحل قبل، در طول و پس از خرید/ مصرف را شامل می شود. درک گسترده از ساختار تجربه مشتری، ارتباطات بالایی از مفهوم را توضیح می دهد: این مفهوم به شرکت ها، یک رویکرد مؤثر برای به دست آوردن درک جامع از نیازمندی های مشتری و در نتیجه مدیریت تعامل با مشتری ارائه می نماید (Schallehn, Seuring, Strahle & Freise, 2019). اگرچه تعاریف بسیار زیادی در این خصوص وجود دارد، ولی همه توافق دارند که تجربه مشتری باید شامل تعامل با افراد، فرآیندها و سیستم های سازمان باشد (Bilgihan, Kandampully & Zhang, 2016).

تجربه مشتری، ریشه در مجموعه تعاملات مشتری و شرکت دارد که از ارتباط مستقیم با سازمان گرفته تا تبلیغات، بسته بندی، خصوصیات محصول، قدرت اطمینان و اصلی بودن محصولات و خدمات شکل می گیرد. پژوهشگران معتقدند تجربه مشتری به عنوان کلیدی در نظر گرفته می شود که تعاملات او در نقاط تماس با شرکت که شامل عناصر شناختی، احساسی، اجتماعی و حسی را دربرمی گیرد (Bolton, McColl-Kennedy, Cheung, Gallan, Orsingher, Witell & Zaki, 2018).

از این رو، تجربه ای که در ذهن مشتری حک می شود، یکی از قدرتمندترین مؤلفه هایی است که می تواند موجب بازگشت و خرید مجدد مشتری یا توصیه او به سایر اطرافیان شان برای استفاده از محصول/خدمات شود (Scherpen, Draghici & Niemann, 2018). درحین تجربه توسط یک مشتری، وی به صورت ضمنی در حال اندازه گیری تجربه خود و مقایسه آن با انتظاراتش است. این موضوع به خلق لحظات سرنوشت ساز می انجامد که در هر تماس مشتری با سازمان ایجاد می شود (Johnston & Kong, 2011).

در تجربه مشتری، آنچه مردم واقعاً می خواهند، خود محصول و کالا نیست، بلکه تجربه ای رضایت بخش است. البته هدف مدیریت تجربه مشتری، غفلت از نیازهای منطقی در باب کیفیت و خدمت نیست، بلکه هدف تقویت واکنش ها و پاسخ های حسی و عاطفی مبتنی بر پایه این نیازهای منطقی است. دیدگاه بازاریابی سنتی، مشتریان را

تصمیم‌گیرندگانی منطقی در نظر می‌گیرد که به منافع و ویژگی‌های عملکردی اهمیت می‌دهند و در مقابل، بازاریابی مبتنی بر تجربه، مشتریان را افرادی احساسی و عقلایی می‌داند که در پی دستیابی به تجربه لذت‌بخش‌اند (Kumar, 2008). تأکید این پژوهش، بر این است که مشتری لزوماً از روش‌های منطقی برای حل مسائل استفاده نمی‌کند و بنابراین احساسات را بر تصمیم‌گیری اثرگذار دانسته و تجربه مشتری، باید توسط سازمان مدیریت شود.

## ۲-۲. مدیریت تجربه مشتری

مدیریت تجربه مشتری، اشاره به دیدن سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای هم‌افزا از دیدگاه مشتری دارد و فرآیندی است که رهبران سازمانی، برای مدیریت کارای نقاط تعاملی شرکت با مشتریان به آن می‌پردازند (Du Plessis & de Vries, 2016). مدیریت تجربه مشتری، به‌عنوان یک استراتژی به‌منظور پاسخ به نیازهای مشتری بر عملیات و فرآیندهای سازمان متمرکز است. هدف مدیریت تجربه مشتری، سوق‌دادن مشتری از رضایت به وفاداری و از وفاداری به طرفداری و از طرفداری به هواخواهی است (Singh & Das, 2013).

مدیریت تجربه مشتری، معطوف بر هر یک از جوانب عملیاتی شرکت از وب‌سایت گرفته تا بخش خدمات مشتری است. هر کدام از زیرمجموعه‌های سازمان باید بر روی ارائه تجربه نهایی مشتری و پوشش‌دهی رضایت او تلاش کنند. در شرکت‌ها، عوامل داخلی ممکن است بخش تولید و عملیات را ببینند و خط مقدم چرخه، یعنی بخش‌های عملیاتی، به‌عنوان قسمتی از فرآیند ارائه خدمت درک نشوند. زمانی که مشتریان تجربه بدی از بخشی داشته باشند، این تجربه منفی را به‌صورت جداگانه درک نمی‌کنند بلکه آن را به تمام سازمان بسط می‌دهند (Ariñeta, 2016). براین اساس، مدیریت تجربه مشتری، مفهومی گسترده و منعکس‌کننده مسیر حرکت مشتری در میان تمامی تعاملات صورت‌گرفته در زمان پیش از مصرف، در حین مصرف و بعد از مصرف است و تجربه مشتری چیزی بیش از نتیجه مراجعه ساده خواهد بود و اغلب از طریق فعالیت‌های برهم‌کنشی در میان عوامل اجرایی شکل می‌گیرد. مدیریت تجربه مشتری، صرفاً مربوط به کالا و خدمت و سایر شرایط نیست؛ بلکه فرآیندهای پشتیبان‌کننده نظیر وب‌سایت‌ها، فناوری‌ها، تعاملات آنلاین و آفلاین و تفریحات داخلی، طراحی ساختمان، معاملات صورت‌گرفته با پرسنل خدماتی و سایر مشتریان را نیز شامل می‌شود؛ از این رو، مدیریت تجربه مشتری عملکردی پیچیده برای شرکت‌های مختلف محسوب می‌شود (Kandampully, Zhang & Jaakkola, 2018).

مدیریت تجربه مشتری، فرآیندی خلاقانه و تحلیلی است که روی استراتژی و عملکرد متمرکز است. براساس شناخت مشتری، دستیابی به مقدار تجربه معین از طریق به‌کارگیری یک تعریف مطلوب از برند، افزایش رضایت مشتری و حفظ اوج، این امکان برای سازمان به‌وجود می‌آید که کاملاً مشتری‌محور شده و بتواند مشتریان جدیدی جذب کند و آن‌ها را نیز حفظ نماید. در این میان، مشتریان به کیفیت تعاملاتشان یا سازمان به همان اندازه کیفیت محصولات و خدمات بها می‌دهند و سازمان مسئول شکل‌دادن این دیدگاه است (Baker, Meyer, Meyer & Mullins, 2014).

درواقع، مدیریت تجربه مشتری به‌منظور دستیابی به وفاداری بلندمدت مشتری و در نتیجه رشد بلندمدت شرکت، به‌عنوان هدف و محرک شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شود (Homburg, Jozic & Kuehnl, 2017). بسیاری از پژوهشگران بیان می‌کنند که به‌طور خاص، مدیریت تجربه مشتری به‌عنوان میدان نبرد جدید برای شرکت‌ها در اقتصاد کنونی در نظر گرفته شده است و توافق شده که این یک مؤلفه مهم موفقیت استراتژیک در کسب‌وکار

باشد (Klaus, 2013). از این رو، مدیریت و بهبود تجربه مشتری، می‌تواند برای شرکت‌ها دو مزیت ایجاد کند: تأثیر منفی گفتاری را کاهش دهد، همچنین تأثیر مثبت گفتاری را افزایش دهد (Buttle, 2015).

### ۳. پیشینه پژوهش

در زمینه مدیریت تجربه مشتری در حوزه صنعت خودرو ایران، متأسفانه پژوهش‌های داخلی اندکی انجام شده است. پژوهش‌های خارجی نیز به صورت بخشی و جزیره‌ای بوده و کمتر به بررسی و ارائه مدل جامع مبتنی بر تجربه مشتری در این حوزه پرداخته شده است. پژوهش‌های پیشین عمدتاً در حوزه بانکداری، خدمات هتل و گردشگری، محیط‌های خرده‌فروشی و ... انجام گرفته‌اند. بنابراین، در حوزه پژوهش حاضر، یعنی مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو، جای کار بسیاری وجود دارد و بایستی در جهت رفع شکاف‌های ادبیاتی موجود، گام‌هایی برداشته شود. در جدول زیر، برخی از مهم‌ترین مطالعات داخلی و خارجی در حوزه مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو و نتایج آن‌ها ارائه و در نهایت پس از جمع‌بندی کلی، به رویکرد این پژوهش اشاره شده است.

جدول (۱). خلاصه پیشینه خارجی

پژوهشگر	موضوع	نتیجه پژوهش
Rostami, Taghizadeh and Simkha (2020)	بررسی تأثیر مدیریت تجربه مشتریان بر وفاداری و رضایت مشتری و وفاداری و رضایت مشتری، مورد مطالعه در گروه خودروسازی سایپا	مدیریت تجربه مشتریان به طور مستقیم بر رضایت و وفاداری مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارد. بین رضایت مشتری و وفاداری مشتری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مدیریت تجربه مشتری، یک مزیت رقابتی مهم و تأثیرگذار بر رضایت و وفاداری مشتری در حوزه صنعت خودروسازی بوده و می‌تواند به مدیران ارشد جهت برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌ها در بازارهای رقابتی کمک کند.
Dehdashti & Nabizadeh (2020)	مطالعه جامع تجربه مشتری با رویکرد تحلیل مضمون	طراحی مدل از نگاه مشتری (بیرون به داخل)، دیجیتالی کردن سفر مشتری. پایش کیفی و کمی هم‌زمان در کل فرآیند.
Pouya, Irandoust, Soltanpanah Shafe & rsquo (2019)	طراحی مدل بازاریابی مبتنی بر تجربه مشتری	مقوله‌های علی (عوامل فردی و اجتماعی بر پدیده محوری، یعنی بازاریابی مبتنی بر تجربه تأثیر می‌گذارند)؛ عوامل زمینه‌ای (شرکت‌های خدمات گردشگری، جامعه محلی، ایمنی و امنیت)؛ عوامل مداخله‌گر (سیاسی و قانونی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه و زیست‌محیطی) بر راهبردها اثر گذارند؛ راهبردها (محصول، قیمت، ترفیع، مکان، افراد، شواهد فیزیکی، فرآیند و برنامه‌ها، شخصی‌سازی و مشارکت)؛ پیامدها (برای طبیعت‌گرد، شرکت‌های خدمات گردشگری و جامعه محلی) که ناشی از به‌کارگیری راهبردهای بازاریابی مبتنی بر تجربه‌اند.
Jami Pour, Talari & Bahadori, (2019)	طراحی چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی؛ رویکردی آمیخته	ابعاد چارچوب مدیریت تجربه مشتری، به ترتیب اهمیت از دیدگاه خبرگان، شامل افراد، ارزیابی عملکرد، محتوای کیفیت تجربه، تکنولوژی و ابزارها، فرآیند، استراتژی و حکمرانی می‌باشد. اولویت‌بندی ابعاد چارچوب به مدیران در چگونگی تخصیص منابع و تمرکز بر قابلیت‌های بااهمیت بیشتر یاری می‌رساند.
Mohammadian & Naili (2019)	تحلیل تجربه مشتری و جایگاه آن در ادبیات بازاریابی	تجربه مشتری در افزایش عملکرد مالی کسب‌وکارها مؤثر است. جایگاه کسب‌وکارها را در ذهن مشتریان ارتقاء می‌دهد. به برقراری تعامل سودمند با مشتریان کمک می‌کند. بر وفاداری مشتری اثر عمیقی می‌گذارد.

پژوهشگر	موضوع	نتیجه پژوهش
Khalouzadeh Mobarakeh, Manian & Hasanqolipour Yasuri (2018)	طراحی مدل ارتقاء تجربه و پاسخ مشتری با استفاده از بازاریابی رسانه‌های اجتماعی	مقوله‌های مدیریت زمان، مدیریت هزینه، مدیریت اوقات فراغت، انتخاب محصول مناسب، تمایل به رفاه و آسایش و نفوذ اجتماعی عوامل علی و سبب‌ساز مشارکت مشتری و استفاده از بازاریابی رسانه‌های اجتماعی می‌باشند و از طریق راهبردهای: قابلیت‌های رسانه‌های اجتماعی، تحرک و پویایی مشتری و ارزش درک‌شده به تجربه و پاسخ مشتری منجر می‌شوند.
Asad, Wang & Mansoor (2018)	مدیریت تجربه مشتری و جذب مشتری در صنعت خودرو	میزان وفاداری مشتری در صنعت خودرو نسبت به سایر کسب‌وکارها کمتر است. حوزه پژوهش‌های تجربه مشتری موردغفلت واقع شده است. مدیریت تجربه مشتریان منجر به بهبود تجربه مشتری می‌شود. باعث افزایش جذب مشتری می‌شود. به‌طور مستقیم بر جذب مشتری تأثیر می‌گذارد.
Scherpen, Draghici & Niemann (2018)	مدیریت تجربه مشتری برای افزایش وفاداری مشتری در صنعت خودرو	رویکرد جدید ناشی از دیجیتالی‌شدن در شرایط بازار فروش صنعت خودرو تأثیرگذار است. مطالعات مختلف ثابت می‌کند که رفتار مشتریان به‌شدت تغییر کرده است. در عصر دیجیتال، مدیریت تجربه مشتری، برای رسیدن به وفاداری بلندمدت مشتری و رشد بنگاه اقتصادی، تبدیل به یک استراتژی اصلی می‌شود. لازم است عملکرد، فن‌آوری‌های نوآورانه فروش و فرآیندهای خودروسازان برای برقراری ارتباط با مشتری انطباق داده شود.
NourSina & Ghafourian Balori (2016)	تأثیر مدیریت تجربه مشتری بر تصویر ذهنی مشتری در خرید محصولات خودرویی (مورد مطالعه: شرکت مدیران خودرو)	مدیریت تجربه مشتری در خرید خودرو، بر متغیرهای رضایت مشتری، کیفیت خدمات، وفاداری به برند، تعهد روابط، تمایل به خرید مصرف‌کننده، تأثیرگذار است و مدیریت تجربه مشتری از طریق این عوامل بر تصویر ذهنی مشتری در خرید محصولات خودرویی تأثیر معناداری دارد.
Du Plessis & de Vries (2016)	تجربه مشتری از منظر سازمانی	مدیریت تجربه مشتری شامل دو مضمون است. ۱. عوامل مؤثر بر تجربه مشتری با رویکرد سازمانی (استراتژی، حمایت رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ و سیستم‌ها، فناوری و فرآیندها) ۲. فرآیند مدیریت تجربه مشتری (شناخت مشتری، طراحی تجربه مشتری، اندازه‌گیری تجربه مشتری و اجرای تغییر تجربه مشتری).
Grønholdt, Martensen, Jørgensen & Jensen (2015)	مدیریت تجربه مشتری و عملکرد کسب‌وکار	مدیریت تجربه مشتری تأثیر معنادار و مثبتی بر متمایزسازی دارد. استراتژی تمایز بر عملکرد بازار و عملکرد مالی تأثیر معناداری دارد. عملکرد بازار، تأثیر معناداری بر عملکرد مالی دارد.
Nasution, Sembada, Miliani, Resti, & Prawono, (2014).	طراحی مدل فرآیند شکل‌گیری تجربه مشتری	طراحی فرآیند شکل‌گیری تجربه مشتری، طراحی سفر مشتری و انواع مختلف ادراک‌ها و پاسخ‌ها در سراسر نقاط تماس با سازمان. ابزار تشخیصی برای مطالعه نگرش‌ها و رفتارهای مختلف تجربه مشتری نسبت به سازمان.

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های قبلی، رویکرد جامعی به موضوع مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو، مشاهده نمی‌شود و وفاق مناسبی درخصوص تجربه مشتری وجود ندارد. به این منظور، رویکرد پژوهش حاضر، بررسی توأم و هم‌زمان عوامل مؤثر درون و برون‌سازمانی بر تجربه مشتری است. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران است و پرسش محوری این است که مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران چگونه است؟

#### ۴. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ تقسیم بندی بر مبنای هدف، جزء پژوهش های کاربردی و براساس نحوه جمع آوری داده ها، جزء پژوهش های کیفی اکتشافی محسوب می شود.

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و ارائه مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران می باشد. برای دستیابی به این هدف، تحلیل منابع مدیریت تجربه مشتری و انجام پژوهش اکتشافی در صنعت خودرو از اهمیت خاصی برخوردار است. بدین منظور، ابتدا با روش اسنادی و کتابخانه ای، مبانی نظری و پیشینه پژوهش گردآوری شد. برای گردآوری نظرهای خبرگان صنعت خودرو، از روش اکتشافی و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده و کدگذاری و تجزیه و تحلیل داده ها، توسط نرم افزار MAXQDA 2018 انجام شده است.

قلمرو موضوعی این پژوهش، صنعت خودرو ایران است و تلاش شده برای دست اندرکاران و مدیران این حوزه، یک مدل مدیریت تجربه مشتری ارائه شود. به منظور شناسایی ابعاد و عناصر تشکیل دهنده مدل مدیریت تجربه مشتری، ابتدا تحلیل تئوریک از منابع مدیریت تجربه مشتری انجام شد و پس از آن با استفاده از مصاحبه پژوهش اکتشافی، مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران ارائه شد. جهت طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران، از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده شد. چون هدف پژوهش طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران می باشد و موضوعی است که تاکنون مورد مطالعه جدی قرار نگرفته و نظریه و فرضیه ای نیز در مورد آن وجود ندارد و به نظر می رسد که خالاً نظری در این زمینه وجود دارد، روش تحلیل مضمون انتخاب گردید. همچنین به دلیل جدید بودن موضوع پژوهش، به منظور اکتشاف داده ها از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. به علاوه جهت تحلیل داده های کیفی گردآوری شده، سه مرحله کدگذاری های باز، محوری و انتخابی انجام گردید تا در نهایت تصویری عینی از نظریه خلق و ارائه شود. در پژوهش حاضر، جامعه آماری شامل خبرگان و افراد متخصص صنعت خودرو می باشند. برای انتخاب نمونه از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شده است. نمونه گیری هدفمند به دو روش قضاوتی و گلوله برفی تقسیم می شود که در این پژوهش از هر دو نوع استفاده شده است. حجم نمونه براساس اشباع نظری است، به این معنی که انتخاب نمونه ها تا جایی تداوم یافته است که کفایت و اشباع داده ها پیش آمده است و پژوهشگران دریافته اند که نمونه های بعدی، اطلاعات متمایزی در اختیار آن ها قرار نمی دهند. پس از انجام مصاحبه با افراد، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که نمونه های جدید بینش و مضامین جدیدی ایجاد نمی کنند. در طی این پژوهش، با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان و مدیران ارشد صنعت خودرو به عنوان جامعه مدنظر، به بررسی چهارچوب مدیریت تجربه مشتری و عوامل و مؤلفه های اصلی و تأثیرگذار پرداخته شد و چگونگی و نقش هر یک از عوامل در مدل مدیریت تجربه مشتری صنعت خودرو ایران تعیین شد و مدل نهایی پژوهش ارائه شد. خبرگان شامل استادان دانشگاهی در حوزه بازاریابی و مدیران صنعت خودرو بودند که بیش از ۱۵ سال در حوزه های مرتبط با مدیریت تجربه مشتری سابقه دارند و صاحب نظر هستند. همچنین در این بخش، معیارهای قضاوت نمونه شامل: پست سازمانی مدیریتی و مشاوره ای و سابقه کار بالای ۱۵ سال است. راهبرد اصلی تحلیل داده ها، روش تحلیل مضمون است و برای تحلیل و کدگذاری، از نرم افزار MAXQDA 2018 استفاده شد. در جدول زیر، مشخصات مصاحبه شوندگان ارائه شده است.



جدول (۲). مشخصات مصاحبه‌شوندگان

مصاحبه	سمت سازمانی	مدرك تحصیلی	تجربه
۱	رئیس واحد مطالعات استراتژیک شرکت سازه‌گستر سایپا	کارشناسی ارشد	۲۰ سال
۲	معاونت برنامه‌ریزی استراتژیک گروه سایپا	کارشناسی ارشد	۲۷ سال
۳	مدیر برنامه‌ریزی و راهبری محصول و بازار گروه سایپا	دکترا	۲۲ سال
۴	مدیر تحقیقات و مهندسی شرکت سازه‌گستر سایپا و عضو هیئت‌مدیره شرکت پلاسکوکار سایپا	دکترا	۲۰ سال
۵	مدیر خدمات بازرگانی صادرات شرکت سایپا	کارشناسی ارشد	۲۵ سال
۶	مدیر ارتباطات سازه‌گستر سایپا	کارشناسی ارشد	۲۵ سال
۷	مدیر CRM گروه خودروسازی سایپا	کارشناسی	۳۲ سال
۸	رئیس مطالعات و تحقیقات محیطی شرکت ساپکو، گروه ایران‌خودرو	کارشناسی ارشد	۲۳ سال
۹	مدیر امور مطالعات استراتژیک شرکت ساپکو، گروه ایران‌خودرو	کارشناسی ارشد	۲۰ سال
۱۰	رئیس اداره خودرو در سازمان گسترش و نوسازی صنایع وزارت صمت	کارشناسی ارشد	۲۴ سال
۱۱	رئیس اداره تحقیقات و تعامل با مشتریان گروه سایپا	کارشناسی ارشد	۲۰ سال
۱۲	مشاور پروژه‌های استارت‌آپ در معاونت علمی ریاست جمهوری	کارشناسی	۲۰ سال
۱۳	دبیر انجمن شرکت‌های خدمات پس از فروش صنعت خودرو	دکترا	۳۷ سال
۱۴	مدیر مطالعات استراتژیک گروه سایپا	دکترا	۲۴ سال
۱۵	مشاور ارشد مدیریت تجربه مشتری در صنایع مختلف	دکترا	۲۲ سال
۱۶	مدیر ارتباط با مشتریان CRM - شرکت ایساکو- گروه ایران‌خودرو	کارشناسی	۲۰ سال
۱۷	مدیرعامل و عضو هیئت‌مدیره شرکت مشاور خودرو	دکترا	۲۰ سال
۱۸	مشاور CEM و مدیرعامل شرکت TEB ex	دکترا	۲۲ سال

برای تأیید پایایی یافته‌های این پژوهش، از روش محاسبه پایایی بین دو کدگذار (توافق درون موضوعی) استفاده شد. در محاسبه پایایی مصاحبه، با این روش از کدگذار دوم درخواست شد تا در پژوهش مشارکت کند. نتایج حاصل نشان داد که پایایی بین کدگذاری این دو پژوهشگر برای مصاحبه‌های انجام‌شده برابر با ۹۰ درصد است و با توجه به اینکه این میزان پایایی، بیشتر از ۷۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل‌های انجام‌شده مناسب است. همچنین، برای حصول اطمینان از روایی مصاحبه‌ها و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق‌بودن یافته‌ها، به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد و تمامی اطلاعات دریافتی از مصاحبه‌شوندگان و نتایج (کدهای توصیفی، تفسیری و مضامین فراگیر) در اختیار آنان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا صحت آن‌ها را تأیید کنند. برای روایی کیفی مدل نیز از ادبیات پژوهش و نظرات خبرگان بازاریابی و مطلع صنعت خودرو ایران استفاده شد و در نهایی‌سازی مدل از آن‌ها کمک گرفته شد.

## ۵. یافته‌های پژوهش

در راستای بررسی مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران، پس از بررسی ابعاد ارائه‌شده در مطالعات انجام‌شده و دقت در حوزه پژوهش، به مصاحبه با خبرگان پژوهش پرداخته شد و در طی چند مرحله مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با افراد آگاه و مدیران ارشد صنعت خودرو کشور، ابعاد و مؤلفه‌های اصلی و تأثیرگذار مدل پژوهش

بررسی شد. در پژوهش حاضر، کدگذاری داده‌ها در سه مرحله‌ی کدگذاری باز؛ کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> صورت پذیرفت که در ادامه به این سه نوع کدگذاری پرداخته می‌شود.

### ۱-۵. مرحله اول (کدگذاری باز)

در مرحله کدگذاری باز، ابتدا مصاحبه‌ها به متن تبدیل شد و در نرم‌افزار MAXQDA 2018 پژوهش پیاده سازی و بررسی شد. سپس مفاهیم مرتبط، کدگذاری و استخراج شد و برای هر کد یک برچسب انتخاب شد. در این مرحله، کدهایی توصیفی—تفسیری ایجاد شد و کدهای به دست آمده برای ایجاد مضامین دسته‌بندی و برای هر چند کد توصیفی—تفسیری مرتبط به هم، یک مضمون اولیه تخصیص داده شد. در طی این مرحله، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده‌اند و برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان بررسی شده‌اند و کدهای اولیه تکراری حذف شده است و یک کد غنی‌تر جایگزین شده است. انجام مصاحبه‌های بعدی تا جایی ادامه داده شد که اطلاعات و کدهای جدیدی به موضوع بحث اضافه نمی‌شد و به مرحله اشباع نظری رسیدیم. پس از اتمام مصاحبه‌ها و جمع‌بندی کدهای استخراجی از تحلیل متون شماره‌گذاری شد. برای نمونه در جدول ۳، برخی از کدهای توصیفی—تفسیری ارائه شده، به همراه متن اصلی مصاحبه‌ها، ارائه شده است.

جدول (۳). نمونه استخراج کدهای اولیه از مصاحبه‌ها

مصاحبه	جملات توصیفی مصاحبه‌ها	کدهای اولیه (مضامین اولیه)
I5 N7	ایجاد شغل و اشتغال از پیامدهای تجربه مشتری است	ایجاد اشتغال
I3 N5	در ایران نهادها و سازمان‌های بسیار زیادی داریم که در مورد صنعت خودرو اعمال نظر می‌کنند	تعدد نهادهای قانون‌گذار
I5 N8	یکی از محرک‌هایی که دولت می‌تواند برای افزایش درآمد ملی ایجاد کند، صنعت خودرو است.	افزایش درآمد ملی

طول مدت هر یک از مصاحبه‌ها، بین یک تا دو ساعت بوده که پس از ضبط شدن، بلافاصله از سوی پژوهشگر بر روی کاغذ پیاده شده و فرآیند تجزیه و تحلیل آن‌ها شروع گردید. نخستین مرحله در فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها نیز کدگذاری باز است که طی آن، کدهای اولیه از بطن نکات استخراج شده‌اند. این کدها در ادامه ذیل طبقه‌های مفاهیم که کلی‌تر و انتزاعی‌تر هستند، دسته‌بندی شده‌اند. هر چند مفهوم نزدیک به هم نیز در ادامه ذیل گروه‌های کلی‌تر تحت عنوان مضامین پایه طبقه‌بندی شده‌اند که در نهایت، مضامین نهایی پژوهش را به وجود می‌آورند. در ادامه مرحله کدگذاری باز، کشف مضامین ادامه یافته و دسته‌بندی کدهای مختلف انجام شده است و خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب مفاهیم نهایی ارائه شده است. در واقع، پژوهش‌گر تحلیل کدهای خود را شروع می‌کند و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد مضمونی کلی ترکیب شوند. در این مرحله، برخی از کدهای اولیه، مضمون‌های اصلی را شکل می‌دهند؛ در حالی که برخی دیگر، مضمون‌های فرعی را شکل می‌دهند و بقیه نیز حذف می‌شوند. پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب دسته‌های اولیه انجام شد. در

<sup>1</sup> Open Coding

<sup>2</sup> Axial Coding

<sup>3</sup> Selective Coding

ادامه، به دلیل حساسیت پژوهش و با استفاده از مطالعات نظری و نظر خبرگان، از تلفیق چند مفهوم سطح اول، مفاهیم سطح دوم شکل گرفت و با بررسی چندباره کدها و مضمون‌ها، اصلاحات و تغییراتی انجام گرفت و با بازنگری و ادغام مفاهیم مشابه و حذف مفاهیم تکراری در چند مرحله، ۱۳۱ مضمون در مرحله کدگذاری باز، نهایی و دسته‌بندی شدند (جدول ۴).

جدول (۴). نمونه استخراج مضامین نهایی از مضامین پایه

ردیف	مضامین نهایی	مضامین پایه
۱	دستاوردهای حوزه کارکنان	افزایش رضایت کارکنان تعهد کارکنان افزایش رفاه کارکنان عمل به وعده رضایت مشتری تکرار خرید
۲	دستاوردهای حوزه مشتری	اعتماد مشتری ایجاد آسایش مشتری افزایش دلبستگی افزایش تعلق مشتری

## ۲-۵. کدگذاری محوری (فاز دوم)

مرحله بعدی در تجزیه و تحلیل مضامین، تحلیل و کدگذاری محوری است. هدف این مرحله، برقراری رابطه بین مضامین تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله، ابتدا مضامین هم‌سو و مرتبط دسته‌بندی می‌شود و با عنوانی مشخص، مقوله فرعی نام‌گذاری می‌شود و مضامین مرتبط با مقوله محوری در مرکز فرآیند آن، کاوش و دسته‌بندی می‌شود. در این مرحله، ۲۴ مضمون محوری به دست آمد که شاخصه‌های اصلی مضامین انتخابی مدل در نظر گرفته خواهند شد؛ بنابراین، در ادامه کدگذاری محوری و برای یافتن مضامین انتخابی، مجدداً مضامین محوری دسته‌بندی شد و براساس نظرات مطرح‌شده در مصاحبه‌ها و تفسیر مضامین، موارد مرتبط با هم با عنوان مضامین انتخابی نام‌گذاری شد و ۱۰ مضمون انتخابی در مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران تعیین و مضامین محوری به عنوان شاخصه‌های هر کدام از مضامین انتخابی قرار گرفت (جدول ۵).

جدول (۵). کدگذاری محوری مطالعه اکتشافی

ردیف	مضمون انتخابی	مضمون محوری
۱	عوامل بازاریابی	کانال‌های ارتباطی مشتری با سازمان نیروهای انسانی خبره و پاسخگو خدمات پس از فروش ویژگی‌های محصول زیرساخت‌های مدیریتی
۲	عوامل زیرساختی	زیرساخت‌های سازمانی زیرساخت‌های تکنولوژیکی سازمان
۳	عوامل محیطی	قوانین و مقررات فشار محیطی
۴	مشتری	نگرش مشتری ویژگی‌های مشتریان
۵	دستاوردهای مشتری	دستاوردهای حوزه مشتری
۶	دستاوردهای سازمانی	دستاوردهای کلی سازمان دستاوردهای حوزه کارکنان
۷	دستاوردهای ملی (کلان)	دستاوردهای ملی (کلان) شناسایی نیازها و انتظارات مشتری
۸	اندازه‌گیری تجربه مشتری	الگوبرداری نیاز مشتری در برابر رقبا تعریف تجربه مشتری
۹	اجرای تغییرات تجربه	مشخص کردن شکاف‌های تجربه ایجاد کارگروه برای تغییرات ایجاد تغییرات طراحی تجربه مثبت مشتری
۱۰	طراحی تجربه مشتری	طراحی الزامات مشتری طراحی سفر مشتری

### ۳-۵. کدگذاری انتخابی (فاز سوم)

سومین عملیات در تحلیل مضمون، کدگذاری انتخابی است. اصطلاح «انتخابی» به این علت برای این مرحله به کار می‌رود که تحلیلگر به وضوح یک جنبه مرکزی از داده‌ها را به عنوان «مقوله هسته‌ای» انتخاب می‌کند و روی آن متمرکز می‌شود. بنابراین در کدگذاری انتخابی، همان تکنیک‌هایی را که در کدگذاری محوری و باز به کار می‌بریم، اما در سطح بالاتری از انتزاع، استفاده می‌کنیم. این تمرکز حالا روی یافتن یک مفهوم بالاتر است، یک مقوله مفهومی مرکزی که در سطح دوم انتزاع قرار دارد.

در مرحله کدگذاری انتخابی، تلاش شده که پدیده مدنظر، ایده و فکر محوری که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شود، تبیین شود تا نظریه اصلی پژوهش شکل بگیرد و مدل پژوهش کامل شود و ابعاد مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران ارائه شود. در این پژوهش، نتایج و جمع‌بندی دو مرحله کدگذاری باز

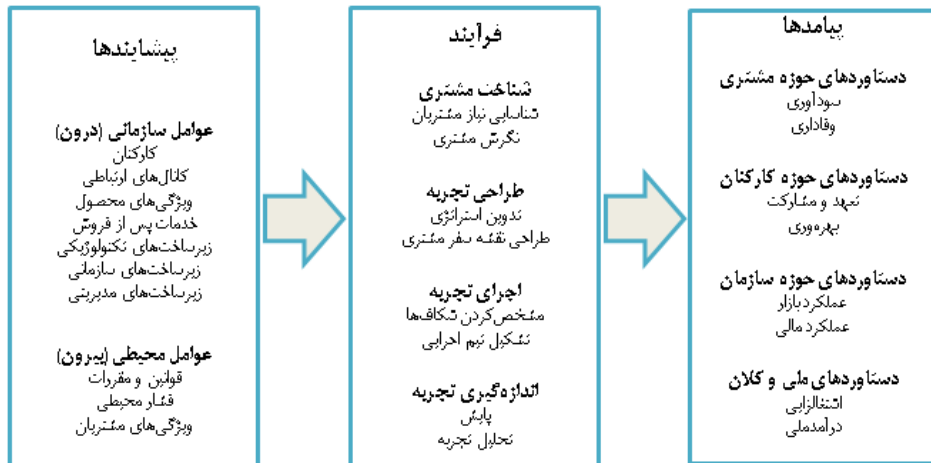
و محوری نشان داد با توجه به ساختار صنعت خودرو ایران، ابعاد مدیریت تجربه مشتری در این حوزه متفاوت تر و خاص تر از ابعاد ذکر شده در حوزه نظری و مطالعات صورت گرفته است؛ از این رو، برای شناخت ابعاد و ماهیت مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران، از طریق عنفر از خبرگان صنعت خودرو که در مراحل قبل با آن‌ها مصاحبه شده بود، مؤلفه‌های به دست آمده دوباره بازبینی شدند و ابعاد مدل ارائه شد. با توجه به توضیحات فوق در این مرحله، کدهای محوری مرحله قبل گروه‌بندی شد و جدول نهایی متغیرها و شاخص‌های مرتبط به هر یک از آن‌ها از دید متخصصان و مدیران صنعت خودرو کشور تهیه گردید (جدول ۶).

در جدول کدگذاری انتخابی، عناوین و مفاهیم متناظر با هر مقوله و میزان دفعات تکرار آن‌ها ذکر شده‌اند. بر این اساس، تعداد ۱۳۱ مضمون اولیه، ۲۴ مضمون محوری و ۱۰ مضمون انتخابی در قالب ۴ بعد، دسته‌بندی گردید که این مضامین در جدول کدگذاری انتخابی به شرح ذیل قابل مشاهده است.

جدول (۶). ابعاد مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران

ردیف	ابعاد مدل	مضمون انتخابی	مضمون محوری
۱	عوامل درون سازمانی	عوامل بازاریابی	کانال‌های ارتباطی مشتری با سازمان نیروهای انسانی خبره و پاسخگو خدمات پس از فروش ویژگی‌های محصول زیرساخت‌های مدیریتی
		عوامل زیرساختی	زیرساخت‌های سازمانی زیرساخت‌های تکنولوژیکی سازمان
		عوامل محیطی	قوانین و مقررات فشار محیطی
		مشتری	نگرش مشتری ویژگی‌های مشتریان
		عوامل برون سازمانی	
۳	دستاوردها و نتایج	دستاوردهای مشتری	دستاوردهای حوزه مشتری دستاوردهای کلی سازمان دستاوردهای حوزه کارکنان دستاوردهای ملی (کلان)
		دستاوردهای سازمانی	
		دستاوردهای ملی	
۴	ساخت تجربه مشتری	اندازه‌گیری تجربه مشتری	شناسایی نیازها و انتظارات مشتری الگوبرداری نیاز مشتری در برابر رقبا تعریف تجربه مشتری مشخص کردن شکاف‌های تجربه
		اجرای تغییرات تجربه	ایجاد کارگروه برای تغییرات ایجاد تغییرات
		طراحی تجربه مشتری	طراحی تجربه مثبت مشتری طراحی الزامات مشتری طراحی سفر مشتری

پس از تجزیه و تحلیل‌های به‌عمل‌آمده در پژوهش و طی مراحل مختلف کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، در نهایت مدل مفهومی مدیریت تجربه مشتری صنعت خودرو به‌صورت زیر ارائه می‌شود.



شکل (۱). مدل مفهومی مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران

## ۶. تحلیل و تفسیر یافته‌ها

پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران انجام شد. این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون (تم) انجام گردید و جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از طریق سه نوع کدگذاری یعنی کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد.

دور اول مصاحبه‌ها، جهت شناخت مفاهیم و مقوله‌های پژوهش و کدگذاری باز انجام گردید. در دور دوم مصاحبه‌ها، کدگذاری محوری با هدف پالایش مقوله‌ها و گسترش آن‌ها انجام گرفت و در نهایت دور سوم و مرحله کدگذاری انتخابی، با هدف چگونگی یکپارچگی نظریه و چگونگی ارتباط مضامین با مضامین محوری انجام گرفت. در مجموع، برای مدل ۱۳۱ مضمون اولیه، ۲۴ مضمون محوری، ۱۰ مضمون انتخابی و ۴ بعد، شناسایی شد.

در بخش پیش، مصاحبه‌ها بررسی شدند و نظر نهایی خبرگان ارائه و ابعاد مدل پژوهش برشمرده شدند. براساس ادبیات پژوهش و پیشنهادها خبرگان، جمع‌بندی انجام شد. پس از استخراج ابعاد پژوهش در ۴ بخش مجزا، برای ایجاد یک مدل مدیریتی با محوریت و تمرکز بر تجربه مشتری، توضیحات لازم ارائه شد.

براساس نتایج مدل، پیشنهاد می‌شود برای ارتقاء و رشد تجربه مثبت مشتری، بین عوامل اثرگذار جهت‌دهی ایجاد کرد و مدیریت با در نظر گرفتن رویکردی منسجم از درون به بیرون و از عوامل خرد و عملیاتی به سمت جهت‌دهی کلان و راهبردی حرکت کند و برعکس، خط‌مشی و اقدامات عملیاتی متناسب از عوامل بیرونی به عوامل درونی را تعریف کند؛ بنابراین، در مدل ارائه‌شده، مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران، تجربه مشتری هسته اصلی و هدف متمرکز مدیریت است و راهبرد مدیریت تجربه مشتری براساس نتایج ارائه می‌شود و مدیریت باید از تأثیر این عوامل مؤثر، به‌صورت پویا و مستمر شناخت کافی داشته باشد و راهبردهای لازم را به‌کار گیرد.

همان‌طور که عوامل درون‌سازمانی، سطوح عملیاتی و خط مقدم از طریق اقدامات بازاریابی مانند کانال‌های ارتباطی مشتری با سازمان، نیروهای انسانی خیره و پاسخگو، خدمات پس‌ازفروش و ویژگی‌های محصول، بیشترین

نقطه تماس و تأثیر را بر تجربه مشتری ایجاد می‌کنند؛ عوامل زیرساختی مانند، زیرساخت‌های مدیریتی، زیرساخت‌های سازمانی، زیرساخت‌های تکنولوژیکی سازمان به‌صورت لایه‌های پوششی نقش پشتیبانی، انجام برنامه‌ها و اقدامات زیربنایی را برعهده دارند و بهبود مستمر تجربه ایجاد را تضمین می‌کنند.

در این مدل، بیشتر متغیرهای اصلی مربوط به درون سازمان است و غالباً در کنترل مدیریت هستند و مدیران می‌توانند با برنامه‌ریزی مستمر و نظارت؛ بعد تجربه مشتری را تقویت کنند و برخی از عوامل خارج از کنترل مدیریت هستند و عوامل محیطی یا برون‌سازمانی، از محیط بیرونی سازمان بر تجربه مشتری تأثیرگذارند و باید از طریق اتخاذ تصمیمات مناسب از تأثیرات آن‌ها حداکثر بهره را در جهت تقویت تجربه مشتری به‌دست آورد.

عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر تجربه مشتری، شامل عوامل بازاریابی، عوامل زیرساخت‌های مدیریتی، زیرساخت‌های سازمانی و زیرساخت‌های تکنولوژیکی سازمان هستند که می‌توانند با ایجاد تأثیر مستقیم بر تجربه مشتری موجب جلب توجه و رضایت مشتریان شوند و تجارب مثبت و قدرتمندی ایجاد کنند. طبق تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده و نظرخواهی نهایی از خبرگان برای دسته‌بندی مقولات، برای ایجاد تجارب مشتری قوی در حوزه صنعت خودرو ایران، ابتدا باید بر رشد و بهبود فنی و کیفی محصولات و ارائه‌دهندگان خدمات (فروش و پس از فروش) متمرکز بود و از طریق برنامه‌ریزی برای بهبود رابط کاربری و تجربه کاربری بهترین تجارب را ایجاد کرد و بر ایجاد خدمات جدید و به‌روز واقف و متمرکز بود.

تجربه مشتری باید با بعد برنامه‌ریزی بازاریابی و تبلیغات مستمر، ایجاد زیرساخت‌های سازمانی و بهبود ساختار و تقویت سازمانی، حمایت و پوشش داده شوند و هرچه این سه بعد پشتیبان‌کننده درون‌سازمانی تقویت شوند، مشتریان تجارب بهتری از طریق بعد ابزارها و کانال‌های ارائه خدمات کسب خواهند کرد.

در مدل ارائه‌شده، ابعاد برون‌سازمانی، متشکل از عوامل محیطی و عوامل مشتری است. عوامل محیطی شامل قوانین و مقررات، فشار محیطی و عوامل مشتری، نگرش مشتری و ویژگی‌های مشتریان است. برنامه‌ریزی و کنترل و لزوم توجه به تأثیر عوامل برون‌سازمانی در مدیریت تجربه مشتری، اثرگذار است. این دو سطح محیطی هستند و خارج از کنترل مستقیم صنعت خودرو هستند و تجربه مشتری به‌عنوان پدیده‌ای که تحت تأثیر این عوامل است، باید بررسی شود؛ از این‌رو، این دو سطح را باید به‌عنوان عوامل بیرونی در نظر گرفت که برنامه‌ریزی بلندمدت درباره تجربه مشتری بدون آن‌ها متصور نیست و باید همواره با محیط عمومی و اختصاصی خود در تماس باشند و با شناخت عوامل اصلی آن، تجربه مشتری را اصلاح و بهبود دهند.

## ۷. نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران است. در راستای این هدف، ابتدا مطالعات پیشین و مبانی نظری در حوزه تجربه مشتری، شکاف موجود بین وضعیت موجود و مطلوب مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت که در بخش مروری بر ادبیات پژوهش به آن اشاره شد. پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و جمع‌آوری ادبیات پژوهش، جهت دستیابی به اهداف پژوهش، از طریق روش میدانی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صنعت خودرو، اطلاعات گردآوری شد و از طریق رویکرد تحلیل مضمون، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تحلیل و کدگذاری، از نرم‌افزار MAXQDA 2018 استفاده شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، ساختار اصلی ابعاد، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت تجربه مشتری صنعت خودرو و مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ارائه شد.

این مدل، شامل سه مرحله، پیشایندهای مدیریت تجربه مشتری (عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی)، فرآیند مدیریت تجربه مشتری (شناسایی نیازهای مشتری، طراحی تجربه مشتری، اندازه‌گیری تجربه مشتری و اجرای تغییرات) و پیامدهای مدیریت تجربه مشتری (دستاوردهای ملی، دستاوردهای سازمانی، دستاوردهای حوزه کارکنان و دستاوردهای مشتری) است. نتایج تحلیل داده‌ها و آزمون مدل نشان داد که همه ابعاد و مؤلفه‌های مدل، مورد تأیید و تجربه مشتری وابسته به ابعاد درون سازمانی و برون سازمانی است.

در پژوهش حاضر، مدل مدیریت تجربه مشتری شامل سه مرحله پیشایندها، فرآیند و پیامدهای مدیریت تجربه مشتری ارائه و جنبه‌های متفاوتی بررسی شده است که تاکنون در سایر پژوهش‌ها و مدل‌ها مدنظر قرار نگرفته‌اند. از آنجاکه پژوهش‌های قبلی عمدتاً مبتنی بر حوزه خدمات، بانکداری و یا خرده‌فروشی بوده، لذا ارائه مدل در حوزه صنعت به‌ویژه صنعت خودرو، دارای اهمیت است. ضمناً این مدل دیدگاهی جامع و کل‌نگر را ارائه می‌دهد و در نتیجه مدیران صنعت خودرو می‌توانند از نتایج پژوهش حاضر برای بهبود سطح عملکرد بنگاه و ارتقاء رضایت مشتری بهره ببرند. همچنین مدل برخلاف عموم مدل‌های موجود، متمرکز بر چرخه کامل مدیریت تجربه مشتری؛ شامل: توجه هم‌زمان به پیشایندها، فرآیند طراحی و اجرا و نتایج و پیامدهای موردانتظار است. به‌علاوه، در طراحی سفر مشتری، یادگیری و نوآوری مستمر و ارزیابی در تمامی مراحل فرآیند با هدف تضمین موفقیت، انجام می‌شود و صرفاً محدود به نتایج نیست. از جمله یافته‌های کلیدی پژوهش و مدل، طراحی از نگاه مشتری (بیرون به داخل) و طراحی از نگاه سازمان (داخل به بیرون)، سفر مشتری و پایش کیفی و کمی هم‌زمان در کل فرآیند است. علاوه بر ارتقاء مزیت‌های رقابتی متمایز، افزایش رضایت و وفاداری مشتری، شاخص‌های عملکرد سازمان را نیز بهبود می‌بخشد.

از نتایج و پیامدهای مدیریت تجربه مشتری موارد زیر قابل ذکر است: افزایش وفاداری مشتریان و توسعه فرآیند خرید مجدد، ایجاد مزیت‌های رقابتی برجسته و دستیابی به رهبری بازار، افزایش درآمد و سوددهی کسب‌وکار، کاهش هزینه‌های بازاریابی، افزایش سهم بازار، افزایش مشتریان سودآور، توانایی نوآوری‌های هدفمند و معرفی محصولات جدید، افزایش تعهد کارکنان سازمان و مدیریت ریسک سازمانی. همچنین، از نتایج و پیامدهای مدل این است که ارتقاء مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو ایران نیازمند دو تغییر است: تغییر سازمان و فرآیندهایی که سفر مشتری را ایجاد می‌کنند و تعریف شاخص‌ها و پاداش‌هایی برای پشتیبانی از این سفرها و نه فقط نقاط تماس، تدوین و پایش و برنامه‌های اصلاحی کاهش شکاف، اجرا شود.

مدل پیشنهادی برخلاف عموم مدل‌های موجود، متمرکز بر چرخه کامل مدیریت تجربه مشتری است؛ شامل توجه هم‌زمان به عوامل مؤثر، فرآیند طراحی و اجرا و نتایج و دستاوردهای موردانتظار است. همچنین با هدف تضمین موفقیت، یادگیری و نوآوری مستمر و ارزیابی در تمامی مراحل فرآیند انجام می‌شود و صرفاً محدود به نتایج نیست. از جمله یافته‌های کلیدی پژوهش و مدل، طراحی از نگاه مشتری (بیرون به داخل)، طراحی سفر مشتری و پایش کیفی و کمی هم‌زمان در کل فرآیند است.

### مقایسه دستاوردهای پژوهش حاضر با سایر مدل‌ها و پژوهش‌های پیشین

در این پژوهش، عوامل مؤثر بر مدیریت تجربه مشتری شامل عوامل درون سازمانی و برون سازمانی است که شامل کارکنان خیره و پاسخگو، کانال‌های ارتباطی مشتری با سازمان، خدمات پس‌ازفروش، ویژگی‌های محصول، زیرساخت‌های تکنولوژیکی سازمان، زیرساخت‌های سازمانی، زیرساخت‌های مدیریتی، محیط کلان، نگرش مشتری و ویژگی‌های مشتریان است. این ابعاد از عوامل مؤثر مدل مدیریت تجربه مشتری، با دستاوردهای حاصل از



پژوهش‌های (2009) Du و Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger و (2016) Plessis & de Vries و (2020) Hedayat Nazari & Rahimi Baghmalek, Haghghi & Mira و (2019) Dehdashti هم‌راستا است. اما در پژوهش حاضر این ابعاد به‌طور گسترده‌تر موردبررسی قرار گرفته است. مؤلفه‌های فرآیند مدیریت تجربه مشتری شامل شناسایی نیازهای مشتری، طراحی تجربه مشتری، اندازه‌گیری تجربه مشتری و اجرای تغییرات است. این ابعاد از فرآیند مدل مدیریت تجربه مشتری، با دستاوردهای حاصل از پژوهش‌های (2016) Du Plessis & de Vries و (2003) Schmitt و (2021) Rahimian, Shami, Manian & Esfidani و (2021) Abadi, Saeednia & Khorshidi هم‌راستا است.

همچنین در این مدل، پیامدهای مدیریت تجربه مشتری شامل دستاوردهای حوزه مشتری، دستاوردهای حوزه کارکنان، دستاوردهای حوزه سازمان و دستاوردهای ملی (کلان) است. این ابعاد از پیامدهای مدل مدیریت تجربه مشتری، با دستاوردهای حاصل از پژوهش‌های (2020) Hedayat Nazari & Rahimi Baghmalek, Haghghi & Mira و (2019) Nazari & Dehdashti و (2018) Nasehifar, Dehdashti, Bakhshizadeh & Mousavi هم‌راستا است. در پژوهش حاضر، این ابعاد به‌طور گسترده‌تر موردبررسی قرار گرفته و در این پژوهش، شاخص‌های کامل‌تری از منظر پیامدهای تجربه مشتری از دیدگاه مشتری، کارکنان، عملکرد و بهره‌وری سازمان، جامعه در سطح کلان و درآمد ملی، نیز مدنظر قرار گرفته و به‌گسترش مدل پژوهش نسبت به مدل‌های ارائه‌شده در پژوهش‌های قبل کمک کرده است.

جنبه نوآوری پژوهش در این است که از نظر نوآوری در ارائه مدل، پژوهش‌های انجام‌شده قبلی در موضوع مدیریت تجربه مشتری تنها بر یکی از بخش‌های عوامل موثر و یا طراحی سفر مشتری متمرکز شده‌اند و یا به بررسی عوامل موثر بر تجربه، صرفاً از منظر درون و یا برون سازمان اکتفا کرده‌اند درحالی‌که پژوهش حاضر، متمرکز بر چرخه کامل مدیریت تجربه مشتری است؛ شامل توجه هم‌زمان به عوامل موثر، فرآیند طراحی و اجرا، نتایج و دستاوردهای موردانتظار است و با ترکیب این عوامل، مدل جامعی طراحی شده است که با عنایت به ارتباط متقابل هر یک از سطوح یادشده، امکان بررسی هم‌زمان سطوح سه‌گانه را می‌توان یکی از نوآوری‌های اساسی پژوهش حاضر در نظر گرفت. در مدل مدنظر پژوهشگران، ارزیابی و به‌تبع آن، بهبود مستمر و تضمین برتری در فضای رقابتی در ذات مدل است.

همچنین از نظر حوزه اجرا و قلمرو مکانی، پژوهش‌های پیشین، حوزه‌های مختلفی مانند خدمات هتل و گردشگری، بانکداری، محیط‌های خرده‌فروشی و ... را بررسی کرده است و در پژوهش‌های داخلی و خارجی، تاکنون مدلی برای مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودرو و بالطبع راهبردها و روش‌های پیاده‌سازی بهبود تجربه مثبت مشتریان برای مدیران صنعت خودرو ارائه نشده و خلأ پژوهشی و شکاف ادبیات مشهود است. لذا ارائه مدل در حوزه صنعت به‌ویژه صنعت خودرو، دارای اهمیت است.

به‌علاوه شاخص‌های اکتشافی پژوهش، با راهبرد تحلیل مضمون و طی فرآیند مصاحبه با خبرگان استخراج شدند. این دستاورد در تحقیقات پیشین ارائه نشده بودند. بر همین اساس، این شاخص‌های جدید نشان‌دهنده سهم این پژوهش در گسترش ادبیات پژوهش در حوزه مدیریت تجربه در صنعت خودرو هستند.

## پیشنهاد‌های پژوهش

در راستای نتایج پژوهش حاضر، راهبردهای پیشنهادی و اقدامات کاربردی ارائه شده است که در جدول زیر به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود.

جدول (۷). راهبرد و اقدامات پیشنهادی

ردیف	راهبرد پیشنهادی	اقدامات پیشنهادی
۱	بهبود فرآیند پاسخگویی و طراحی محصولات جدید و بهبود محصولات	ایجاد سیستم مشارکت مشتریان و نظام پیشنهادها و مکانیزم پرداخت پاداش
۲	بهبود زیرساخت‌های استفاده از تجربه مشتری توسط مدیران صنعت خودرو	استفاده از سیستم‌های پشتیبانی جدید و مناسب جهت خدمت‌رسانی بیشتر به مشتریان
۳	ارتقاء اعتمادسازی به‌عنوان یک مقوله مهم و اثرگذار به‌عنوان یک اولویت مهم و اساسی برای مدیران صنعت خودرو	انجام اقدامات اعتمادساز. مانند: به‌روزرسانی کانال‌های ارتباطی، سایت سازمان و رسانه‌های اجتماعی کسب‌وکار، ارائه اطلاعات شفاف به مشتریان
۴	بهبود فرآیندهای سازمانی جهت ارتقای تجربه مشتری	تدوین سند چشم‌انداز تجربه مشتری برای کسب‌وکار، پیاده‌سازی، سنجش و اندازه‌گیری استراتژی در مقاطع زمانی مختلف
۵	بازنگری ساختار سازمانی	تعیین واحد یا فرد مشخص در کسب‌وکار جهت مسئولیت برنامه‌ریزی و ارتقاء تجربه مشتری
۶	ارتقاء تعاملات کارساز با مشتریان	به‌کارگیری و آموزش و تربیت کارکنان کارآمد
۷	ارتقاء سیستم خدمات پس از فروش	فراهم‌نمودن فضای مطلوب از نظر رنگ‌آمیزی، دکوراسیون، نورپردازی و هوای داخل نمایندگی‌های فروش و خدمات پس از فروش، ارائه خدماتی متنوع به مشتریان به شکلی که برای مشتریان قابل لمس
۸	بخش‌بندی و شخصی‌سازی تجربه برای مشتریان	ارائه خدمات متنوع قابل لمس، ارائه امتیازاتی متفاوت تر به مشتریان دارای تجربه‌های خنثی و منفی جهت تبدیل وضعیت تجربیات آن‌ها، اصلاح و سیستم نوبت‌دهی کارآمد برای مشتریان هنگام مراجعه به نمایندگی‌های خدمات پس از فروش جهت جلوگیری از اتلاف وقت مشتریان
۹	ایجاد نظام پایش و کنترل مستمر نقاط تماس در طول سفر مشتری	کشف تجارب اصلی، بهبود و توسعه تجارب مثبت

توسعه و بهبود مدل و رفع نارسایی پژوهش، از دغدغه‌های اصلی پژوهشگران است، لذا پیشنهاد می‌شود در صورت استفاده از مدل توسط سایرین، نتایج و بازخورد کارکرد و پیشنهادها، بهبود مدل را به پژوهشگران اعلام نمایند.

پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران در پژوهش‌های آتی، مدل مفهومی پژوهش را با رویکرد کمی و با استفاده از تکنیک‌های آماری مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری پی‌ال‌اس موردآزمون قرار دهند.

با توجه به تغییرات روزافزون نیازهای مشتریان و سطوح عملکرد برندها، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران در تحقیقات آتی، شاخص‌ها و ابعاد پژوهش را در بازه‌های زمانی دیگر ارزیابی کنند و در صورت نیاز، شاخص‌های جدید که بر تجربه مشتریان مؤثر هستند را شناسایی، اضافه و ویرایش کنند.

## منابع

- پویا، عابدین؛ ایراندوست، منصور؛ سلطانیپناه، هیرش و شافعی، رضا (۱۳۹۸). طراحی مدل بازاریابی مبتنی بر تجربه مشتری در طبیعت‌گردی استان کردستان. *گردشگری و توسعه*، ۸ (۳)، صص ۴۵-۶۹.
- جامی‌پور، مونا؛ طالاری، محمد و بهادری، مهناز (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی: رویکردی آمیخته. *مطالعات رفتار مصرف‌کننده*، ۶ (۲)، ۴۶-۶۷.
- خالوزاده مبارکه، سجاد؛ مانیان، امیر و حسنقلی پور یاسوری، طهمورث. (۱۳۹۸). طراحی مدل ارتقای تجربه و پاسخ مشتری با استفاده از بازاریابی رسانه‌های اجتماعی. *دوفصلنامه مطالعات مصرف‌کننده*، دوره ششم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، صفحه ۲۸۷ تا ۳۰۹.
- دهدشتی شاهرخ، زهره و نبی‌زاده، محمد (۱۳۹۸). مطالعه جامع تجربه مشتری با رویکرد تحلیل مضمون: چگونه تجربه عالی برای مشتری ایجاد کنیم؟، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، سال هیجدهم، شماره ۴۰، پیاپی ۷۳، زمستان ۱۳۹۸.
- رستمی، محمدمبین و تقی زاده هرات، علی و سیم خواه، مسعود (۱۳۹۸). بررسی تاثیر مدیریت تجربه مشتریان بر وفاداری مشتری با نقش میانجی رضایت مشتری، *کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری در هزاره سوم، تهران*.
- رحیمیان، سمانه؛ شامی زنجانی، مهدی؛ مانیان، امیر و اسفیدانی، محمد رحیم (۱۳۹۹). ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری: مرور نظام‌مند مبانی نظری. *مدیریت بازرگانی*، ۱۲ (۳)، ۵۴۷-۵۳۳.
- رحیمی باغملک، جهانبخش؛ حقیقی، محمد و میرا، ابوالقاسم (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل وفاداری بر مبنای تجربه مشتری در صنعت هتلداری با استفاده از استراتژی تئوری داده بنیاد. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۱ (۱)، ۱۲۵-۱۴۰.
- صالحی، هوشیار؛ ایرانزاده، سلیمان؛ قره بیگلو، حسین و بوداقلی خواجه نوبر، حسین (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت تجربه مشتریان در نظام بانکی با استفاده از روش تحلیل مضمون. *مطالعات رفتار مصرف‌کننده*، ۶ (۲)، ۲۴۸-۲۶۹.
- محمدیان، محمود و نائلی، مریم (۱۳۹۸). تحلیل تجربه مشتری و جایگاه آن در ادبیات بازاریابی، *بررسی‌های بازرگانی*، ۱۱ (۱)، ۸۵-۱۰۳.
- ناصحی‌فر، وحید؛ دهدشتی، زهره؛ بخشی‌زاده‌برج، کبری و موسوی، مرتضی (۱۳۹۶). رابطه تجربه مشتری با وفاداری و تبلیغات توصیه‌ای مشتری با توجه به متغیر میانجی رضایت مشتری در شرکت های بیمه، *پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی*.
- نورسینا، مهدی و غفوریان بلوری، میلاد (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت تجربه مشتری بر تصویردهنی مشتری در خرید محصولات خودرویی (مورد مطالعه: شرکت مدیران خودرو). *پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق*.
- هدایت‌نظری، فائزه و دهدشتی شاهرخ، زهره (۱۳۹۷). پیش زمینه‌ها و پیامدهای تجربه مشتریان در خرده‌فروشی‌های آنلاین ایرانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۵-۳۱۵-۳۳۶.

## References

- Abadi, M., Saeednia, H., & Khorshidi, A. (2021). Presenting a model of customer experience management in mobile banking industry for commercial banks customers in Dubai. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14(2), 187-195.
- Arineli, A. (2016). Customer Experience Management: An innovative approach to marketing and business on the fashion retail industry. *The Journal of Economics, Marketing and Management*, 4(2), 1-19.
- Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T., & Mullins, R. (2014). The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 642-657.
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648.
- Bilgihan, A., Kandampully, J., & Zhang, T. (2016). Towards a unified customer experience in online shopping environments: Antecedents and outcomes. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1), 102-119.
- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of service management*, 29(5), 776-808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113>
- Buttle, F. (2015). Customer relationship management: concepts and tools. *Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann*.
- Dehdashti Shahrokh, Zohreh; Nabizadeh, Mohammad (2020). A Comprehensive Study of Customer Experience with a Theme Analysis Approach: How to Create an Excellent Customer Experience? *Business Management Perspective Quarterly*, 10(40), 73. (In Persian)
- Du Plessis, L., & De Vries, M. (2016). Towards a holistic customer experience management framework for enterprises. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3), 23-36.
- Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S., & Jensen, P. (2015). Customer experience management and business performance. *International journal of quality and service sciences*, 7(1), 90-106.
- Hedayat Nazari, F., & Dehdashti Shahrokh, Z. (2019). Background and Implications for Iranian Online Retail. *Public Management Research*, 315-336. (In Persian)
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 377-401.
- Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience—a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662.
- Jami Pour, M., Talari, M., & Bahadori, M. (2019). Designing a Customer Experience Management Framework in a Social Business: A Mixed Approach. *Consumer Behavior Studies Journal*, 6 (2), 46-67. (In Persian)
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24.
- Kandampully, J., Zhang, T. C., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56.
- Kanopaite, V. (2015). The Impact of Experiential Marketing Use on Customer Perceived Value and Satisfaction in Lithuanian Restaurants. *ISM University of Management and Economics*, 4, 0-108.

- Khalouzadeh Mobarakeh, S., Manian, A., & Hasanqolipour Yasuri, T. (2018). Designing a model to improve customer experience and response using social media marketing. *Consumer Behavior Studies Journal*, 6(1), 287-309. doi: 10.34785/J018.2019.755. (In Persian)
- Klaus, P. (2013). The case of Amazon. com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). *Journal of Services Marketing*, 27(6), 443-457.. <http://doi.org/10.1108/JSM-02-2012-0030>
- Kumar, R. (2008). How experiential marketing can be used to build brands—a case study of two specialty stores. *Innovative Marketing*, 4(2), 70-76.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Mohammadian, M., & Naili, M. (2019). Analysis of Customer Experience and Its Place in Marketing Literature, *Business Reviews*, 17 (1), 85-103. (in Persian)
- Nasehifar, Dehdashti, Bakhshizadeh, Mousavi (2018) , The Relationship between Customer Experience and Customer Loyalty and Recommended Advertising with Considering Customer Satisfaction Variable in Insurance Companies, *Thesis to receive a master's degree, Allameh Tabatabai University*. (in Persian)
- Nasution, R. A., Sembada, A. Y., Miliiani, L., Resti, N. D., & Prawono, D. A. (2014). The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 254–261. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.041>
- Noursina, M., Ghafourian Beluri, M. (2016). The effect of customer experience management on the customer's mental image in the purchase of automotive products (case study: Modiran Khodro Company). *Dissertation for Master's Degree, Islamic Azad University, Naraq Branch*. (In Persian)
- Pouya, A., Irandoust, M., Soltanpanah, H., & Shafe'e, R. (2019). Designing a Model of Customer Experience-based Marketing in Kurdistan Province Ecotourism. *Journal of Tourism and Development*, 8(3), 45-69. doi: 10.22034/jtd.2019.170139.1645. (In Persian)
- Rahimi Baghmalek, J., Haghighi, M., & Mira, S. A. (2019). Developing a Loyalty Model Based on the Customers' Experience in Hotel Industry Using Grounded Theory Strategy. *Journal of Business Management*, 11(1), 125-140. (In Persian)
- Rahimian, S., Shami Zanjani, M., Manian, A., & Esfidani, M. R. (2021), Presenting a Customer Experience Management Framework in the Hotel Industry: A Systematic Review of Theoretical Foundations. *Business Management*, 12 (3), 523-547. (In Persian)
- Rostami, M. A., & Taghizadeh Herat, A., & Simkhah, M. (2020). The Impact of Customer Experience Management on Customer Loyalty with the Mediating Role of Customer Satisfaction, *International Conference on Management, Accounting, Economics and Banking in the Third Millennium, Tehran*. (In Persian)
- Salehi, H., Iranzadeh, S., Gharehbiglo, H., & Budaghi Khajeh Nobar, H. (2019). Designing a Customer Experience Management Model in the Banking System Using Thematic Analysis and Model Explanation with Data Mining Approach, *Consumer Behavior Studies Journal*, 6 (2), 248-269. (In Persian)
- Schallehn, H., Seuring, S., Strahle, J., & Freise, M. (2019). Customer experience creation for after-use products: A product-service systems- based review. *Journal of Cleaner Production*, 210 (2019): 929-944.

- Scherpen, F., Draghici, A., & Niemann, J. (2018). Customer experience management to leverage customer loyalty in the automotive industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 374-380.
- Schmitt, B. H. (2003). Customer Experience Management. Group (Vol. 21). Retrieved from [http://www.gartner.com/it/products/research/asset\\_129491\\_2395.jsp](http://www.gartner.com/it/products/research/asset_129491_2395.jsp)
- Singh, R., & Das, G. (2013). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience. *Journal of business & industrial marketing*.
- Ullah, A., Aimin, W., & Ahmed, M. (2018). Smart automation, customer experience and customer engagement in electric vehicles. *Sustainability*, 10(5), 1350.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41. <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

### نویسندگان این مقاله:

**دکتر زهره دهدشتی شاهرخ؛** دکتری مدیریت بازرگانی با گرایش بازاریابی از دانشگاه علامه طباطبائی، استاد تمام گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، مسلط به ۲ زبان خارجی انگلیس و فرانسه، سابقه آموزش، مشاوره و پژوهش در سازمان‌ها، دارای بیش از ۱۷۰ مقاله علمی پژوهشی، راهنمایی و مشاوره بیش از ۲۵۰ رساله و پایان‌نامه، تالیف کتاب با عناوین: تحقیقات بازاریابی، رفتار مصرف کننده در گردشگری، روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم انسانی، تحقیقات بازاریابی، بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی، بازاریابی در گردشگری و تبلیغات.



**دکتر وحید ناصحی فر؛** دکتری مدیریت بازرگانی با گرایش بازاریابی از دانشگاه علامه طباطبائی، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، دارای کتب و مقالات مختلف در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار نظیر کنترل و مهار مشتری، مدل‌های کسب‌وکار، بازاریابی خدمات مالی، مهارت‌های مذاکرات مکاتبات و قراردادهای آداب تجاری مذاکره و بازی‌ها، دیپلماسی شرکتی، مهارت‌های ارائه سخنرانی و فن بیان، مدیریت برند و تبلیغات، بازاریابی صنعتی و خدمات.

**دکتر محمود محمدیان؛** دکتری تخصصی مدیریت بازاریابی، عضو هیات علمی دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، عضو هیات مدیره انجمن علمی بازاریابی ایران، مولف هشت کتاب در حوزه بازاریابی و تبلیغات و برندسازی، مترجم دو کتاب در حوزه بازرگانی و بازاریابی بین‌الملل، مدیر پروژه‌های متعدد بازاریابی و بازاریابی و پژوهش بازار و برندینگ، دارای مقاله‌های متعدد علمی و عمومی، استاد راهنما، مشاور و داور برای مقاطع تحصیلات تکمیلی.



**دکتر مهدی کیایی؛** دکتری مدیریت بازرگانی با گرایش بازاریابی از دانشگاه علامه طباطبائی، مترجم کتاب مشارکت کامل سازمانی در زمینه اینگیجمنت، پژوهش و تالیف کتاب با موضوع: مدیریت دانش، سنجش رضایت کارکنان، استرس شغلی، کانال‌های ارتباطی سازمانی، توانمندسازی کارکنان، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری مدیران، دارای سابقه تدریس دروس مدیریت در دانشگاه و مراکز آموزش عالی، سابقه مدیریت و مشاوره سازمانی در زمینه بازاریابی و فروش، مدیریت دانش، مدیریت استراتژیک، بهره‌وری و صادرات.