

طراحی و اعتبار سنجی الگوی سه مرحله‌ای ارتباط با مشتری بر رویکرد نقاط تماس در سفر مشتری (مطالعه موردی: فروشگاه‌های زنجیره‌ای هایپرمی)

فاطمه کریم وند^۱، ندا سلیمانی^۲، محمود علمی^۳

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۲/۲۶، تاریخ تایید: ۰۰/۰۴/۰۳

DOI: 10.22034/JCSC.2021.525085.2354

چکیده

مدیریت ارتباط با مشتری یک فرآیند مدیریتی است که در آن تلاش می‌شود انواع تعاملات سازمان با مشتریان و نقاط تماس مشتری ثبت شود و از لحظه ورود مشتری به سایت یا سازمان، ثبت سفارش، پرداخت‌های مالی، تحویل، رسیدگی به شکایات و ... صورت گیرد. مدیریت ارتباط با مشتری، یک استراتژی اصلی کسب و کار است که کارکردها و فرآیندهای داخلی سازمان را با شبکه‌های خارجی (تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان) تلفیق می‌کند تا برای مشتریان هدف ارزشی متناسب با آن‌ها و بهتر از رقبا ایجاد کند. این کار منجر به ارتباط دوجانبه بین سازمان و مشتری می‌شود و روابطی پایدار مبتنی بر اعتماد و تعهد و به صورت بلندمدت و سودآور را به وجود می‌آورد.

در این مطالعه، هدف طراحی مدل بهینه ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری بود. مطالعه حاضر، به روش ترکیبی و از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی می‌باشد که در دو مرحله پیاپی کیفی-کمی انجام می‌گیرد. نتایج بخش کیفی نشان داد که الگوی مناسب ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری شامل سه متغیر اصلی (۱) قبل از خرید، (۲) حین خرید و (۳) بعد از خرید بوده و دارای ۴۶ شاخص می‌باشد. در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته مشتمل بر ۴۶ گویه در اختیار ۳۸۵ نفر از افرادی که طی یک سال گذشته از فروشگاه‌های زنجیره‌ای هایپرمی خرید کرده‌اند، قرار داده شد. نتایج نشان داد متغیرهای قبل از خرید، حین خرید و بعد از خرید بر ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری تاثیر گذار می‌باشند.

کلمات کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری، نقاط تماس مشتری، تجربه مشتری، سفر مشتری

۱ دانشجوی دکتری علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه علوم ارتباطات اجتماعی، تبریز، ایران؛ f.karimvand@yahoo.com

۲ استادیار علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه علوم ارتباطات اجتماعی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)؛ goopgoopi@gmail.com

۳ استادیار جامعه‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه جامعه‌شناسی، تبریز، ایران
drmahmoodelmi@gmail.com

مقدمه

تصور شرکت بدون مشتری، حتی در غیر رقابتی‌ترین جوامع، ممکن نیست. مشتری برای یک شرکت، همانند هوا برای نفس کشیدن انسان است. اگر مشتری تصمیم به ترک شرکت و عدم خرید از آن نماید، حتی بهترین برندها هم از اوج عزت به حضيض ذلت سقوط خواهند کرد (مارکو و کریستینا^۱، ۲۰۱۸). استدیلیس (۲۰۱۶)، در یک پژوهش در خصوص استراتژیهای ارتباطی و تعریف نیاز مشتری در مراحل اولیه طراحی، به این نتیجه رسید، طراحی موفقیت آمیز یک کالا، با تعریف دقیق نیازهای محصول آغاز شود، و سوال اساسی این است که در بازار رقابتی، آیا میتواند نیازهای مشتریان را برآورده کند؟ وی معتقد است شکست در این مرحله و مدیریت ناصحیح ارزیابی نیازهای مشتریان، میتواند منجر به شکست کل پروژه شود (فولستاد و کوالی^۲، ۲۰۱۸).

ارزیابیهای آماری سایت معتبر بهینه کاوی استاتیسا^۳ (۲۰۱۹) یک نمونه مشخص از این رویداد را به نمایش گذاشته است. موبایلهای هوشمند نوکیا یک نمونه عملی از بیتوجهی به رقباء و شناسایی صحیح نیاز مشتریان (صفحه نمایش لمسی به جای استفاده از کلید) است؛ به نحویکه در سال ۲۰۰۷ یکه تاز بازار و ۵۰٫۸ درصد از سهم بازار را در اختیار داشت، حال اینکه در سال ۲۰۱۳ این عدد به کمتر از ۳٫۱ درصد رسید. طی همین سالها شرکت اپل از فروش ۱٫۳ میلیون گوشی در سال ۲۰۰۷ به ۱۵۰ میلیون گوشی در سال ۲۰۱۳ و ۲۱۷ میلیون گوشی در سال ۲۰۱۸ رسید (آنه-مادیلینی^۴ و همکاران، ۲۰۱۹).

هرچند که الیور (۱۹۸۰) به عنوان یک پیشگام و مرجح در نظریه پردازی مشتری، رضایت یا نارضایتی مشتری را قضاوت مصرف کننده از موفقیت یا ناتوانی شرکت در برآورده کردن انتظارات مشتری تعریف کرده است، لیکن داستان امروز، از موضوع رضایت یا عدم رضایت مشتری فراتر رفته است. تعهد و وفاداری مشتری، ارزش مادام العمر مشتری، مدیریت تجربه مشتری، نقشه سفر مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری، خلق ارزش مشتری و..... داستانی تمام نشدنی از تحقیقات مفصل درباره جایگاه و اهمیت مشتری در فضای کسب و کار کنونی شرکت هاست (هامبورگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۷). جایی که رقباء تمام تلاششان، تغییر و جلب نظر

1 Marco & Cristina

2 Følstad and Kvale

3 Statisa

4 Anne-Madeleine

5 Homburg

نظر مشتری رقیب و حفظ مشتری خود به هر قیمتی است (بوستامانتی و روبی^۱، ۲۰۱۷). بررسی همه جانبه ادبیات نظری در حوزه مشتری بیانگر توجه فزاینده به جلب، حفظ و نگهداری مشتری است. لیکن مرکز توجه ها، توجه به مشتری به عنوان یک شاخص تأخیری است. شاخصهای چون: رضایت مشتری، تعداد مشتری، میزان وفاداری مشتری، سود به ازای هر مشتری چرا که هدف غایی و نهایی همه شرکتها سودآوری و بقا و پایداری در بازار است. آن چیزی که کمتر بدان توجه شده، توجه به شاخصهای هادی مشتری است؛ یعنی شاخصهایی که ایجاد کننده و علت های شاخصهای تأخیری هستند. شاخصهایی چون: تعداد و اثربخشی کانالهای ارتباطی مشتری، شاخصهای تاثیرگذار در بهبود تجربه مشتری، شاخصهای خلق ارزش مشتری و مواردی از این دست (کریستینا^۲ و همکاران، ۲۰۱۷).

در اوایل دهه ۹۰، توجه به مهمترین شاخصهای هادی در ارتقاء تمایل خرید مشتری در قالب برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM توسعه پیدا کرد. پریس و همکاران (۲۰۱۵)، جایی که علوم ارتباطات به کمک علم مدیریت و بازاریابی آمده و جریان و نهضتی بزرگ را در حوزه ادبیات مشتری مداری ایجاد نمود. در مطالعه شوگولز، CRM به عنوان یک مجموعه پیچیده از فرآیندهای تعاملی تعریف شده است که هدف آن دستیابی به توازنی مطلوب بین سرمایه گذاریهای شرکتها و برآورده ساختن نیازهای مشتری به منظور تولید حداکثر سود است (آنه-مادیلینی^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). فرآیندهای تعاملی و ارتباطیای که چگونگی ارتباط مشتری با یک برند، کالا و یا شرکت را به تصویر می‌کشد. آگراوال (۲۰۰۴)، مورنو و همکاران (۲۰۱۱)، آلسمادی و آناواز (۲۰۱۱)، مدیریت ارتباط با مشتریان را در سطحی بالاتر و یک برنامه همه جانبه برای ایجاد مزیت پایدار و موفقیت شرکت ارزیابی کرده‌اند. مدیریت ارتباط با مشتری، یک راه توسعه و اجرای راهکارهای کارآمد و موثرتر مشتری محور است و بر نیازهای مشتریان متمرکز می‌باشد و باعث کاهش هزینه های دستیابی به مشتری، کاهش هزینه های فروش، ارتقا خدمات، رضایت مشتری، ایجاد مزیت رقابتی پایدار، افزایش تعداد مصرف کنندگان و حفظ مشتریان میشود (جاکولا^۴ و همکاران، ۲۰۱۵).

بررسی ادبیات تحقیق در پایگاههای علمی داخلی و خارجی نشان میدهد که مطالعات وسیع و همه جانبه‌ای در حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان در فروشگاههای زنجیره‌ای انجام

1 Bustamante and Rubio

2 Christina

3 Anne-Madeleine

4 Jaakkola

شده و هریک از آنها بر اهمیت یکی از ابعاد این مدل تاکید و صحه‌گذاری کرده‌اند. بر اساس همین مدل‌هایی که ارائه شد، مفهوم تجربه مشتری و مدیریت آن یا CE، در سال‌های پایانی دهه ۲۰۰۰، به عنوان یک شاخه جدید از مدیریت ارتباط با مشتریان مطرح شد (طزری و بلوریان تهرانی، ۱۳۹۱). از نظر جنتیله و همکاران (۲۰۰۷)، تجربه مشتری یک نوع تعامل بین مشتری و سازمان است. تجربه مشتری عبارت است از مجموعه‌ای تعاملات بین یک مشتری و یک محصول، یک شرکت یا بخشی از سازمان است. این تجربه به شدت شخصی است و سطوح مختلف (عقلانی، عاطفی، معنوی و فیزیکی) مشتری درگیر آن می‌شوند (فولستاد و کوالی^۱، ۲۰۱۸).

از نظر مایر و سواگر (۲۰۰۷)، تجربه مشتری شامل تجربه ذهنی و درونی مشتری که در ارتباط مستقیم و غیر مستقیم با یک شرکت رخ می‌دهد. تماس مستقیم در طول خرید و استفاده از خدمات اتفاق می‌افتد و معمولاً توسط مشتری آغاز می‌شود. تماس غیرمستقیم اغلب شامل برخورد غیرمنتظره با نمایندگان محصولات، خدمات یا مارک‌های شرکت می‌شود (هامبورگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۷).

برخی از شرکتها، اساس کسب و کار خود و استراتژیهای خود را مبتنی بر خلق تجربه دلپذیر برای مشتریان تدوین و طراحی کرده‌اند. پیتر سی وروهوف و کاترین نیک لیمون (۲۰۰۹)، در یک پژوهش مفصل درباره استراتژی‌های مدیریتی به نوعی جدید از استراتژیها اشاره می‌کند که خرده‌فروشانمانند استارباکس و راک ویکتوریا، برای خود برگزیده‌اند. در این استراتژی شرکت‌ها قصد دارند مشتریان تجربه خوبی در خرید خود داشته باشند. آنچه در مدیریت تجربه به آن پرداخته شده است، ایجاد احساس مطلوب در زمان حضور مشتری در شرکت یا برخورد با کالا و خدمات یک برند خاص است. به نظر می‌رسد فرآیندها به جای تمرکز بر ایستگاههای تماس مشتری با شرکت، در قبل، حین و پس از خرید، بخش عمده توجه به مرحله ایجاد تجربه خوشایند در حین خرید قرار دارد (کومپاریس^۳، ۲۰۱۶).

این خلاء در ادامه مسیر و با گسترش ادبیات نظری در حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان، به ویژه در دهه ۲۰۱۰، با ارائه رویکرد جدیدی تحت عنوان سفر مشتری تا اندازه‌ای پر می‌شود، لیکن این رویکرد از مدل و چهارچوب اصلی مدیریت ارتباط با مشتریان و بهبود کانالهای

1 Følstad and Kvale

2 Homburg

3 Comparis

ارتباطی تا اندازه‌های فاصله میگیرد (تارخ و همکاران، ۱۳۹۷). از نظر روزنبوم (۲۰۱۷) از مرحله‌ای که مخاطب با محصول و یا خدمات یک شرکت آشنا میشود تا زمانی که محصول و یا خدمت وی را خریداری میکند و همچنین خدمات پس از فروش، مراحل مختلفی از سفر مشتری را در بر میگیرد. در ادامه محققین برای درک بهتر سفر مشتری، از مفهوم نقشه سفر مشتری استفاده کردند (فرانک و مک کیلوی^۱، ۲۰۱۷). ایده اساسی نقشه سفر مشتری، نسبتاً ساده است. یک تصویر بصری از دنباله‌های از حوادث است که از طریق آن مشتریان با یک سازمان در فرآیندی تعاملی قرار میگیرند (کوهنل^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). این نقشه سفر به سه دوره تقسیم میشود: قبل از خدمات، حین خدمات، و پس از خدمات. رویکرد و نقشه سفر مشتری، به تصویر بزرگتری از مدیریت ارتباط با مشتریان اشاره کرده و شرکت‌ها به طور وسیعی از این ابزار در سراسر دنیا برای بهینه سازی ارتباط و تعامل با مشتریان استفاده می‌نمایند. لیکن خلاء موجود در این بخش از مفهوم ارتباط با مشتری، عدم توجه ویژه به کانال ارتباطی به عنوان یک بخش مهم از فرایند ارتباطات است. کانال پیام یا کانال ارتباطی وسیله ای است که فرستنده از طریق آن، پیام خود را به طرف مقابل انتقال می‌دهد. اهمیت کانال پیام تا حدی است که ممکن است انتخاب اشتباه آن باعث خسارات جبران ناپذیری در سازمان شود (لیپکین^۳، ۲۰۱۶).

لذا می‌توان گفت هم موضوع مطالعه حاضر، جدید و در دنیای علم، رو به رشد و در خور و شایسته پژوهش است و هم از حیث روش نگاه متفاوتی نسبت به سایر پژوهش‌ها دارد به نحویکه با تلفیق رویکرد کیفی (استفاده از مصاحبه‌های عمقی و نقشه برداری سفر مشتری) و کمی (تحلیل مولفه‌های اصلی موثر بر بهبود تجربه مشتریان در هر یک از مراحل سفر مشتری) مدلی برای ارتباط موثر با مشتریان در فروشگاه‌های زنجیره‌ای طراحی می‌گردد. بنابراین در این مطالعه به سوال زیر پاسخ داده خواهد شد:

سوال اول: مولفه‌ها و شاخص‌های مدل بهینه ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری کدامند؟

سوال دوم: الگوی مناسب مدل بهینه ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری کدام است؟

1 Frank & McKelvey

2 Kuehnl

3 Lipkin

سوال سوم: میزان اعتبار مدل ارائه شده برای ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری در چه حدی است؟

پیشینه تحقیق

در این بخش به بررسی و ارزیابی برخی مطالعات داخلی و خارجی انجام شده در زمینه موضوع مطرح شده در پژوهش حاضر پرداخته می‌شود: به عنوان مثال، موسوی (۱۳۹۶)، پژوهش "رابطه تجربه مشتری با وفاداری و تبلیغات توصیه‌ای مشتری با توجه به متغیر میانجی رضایت مشتری در شرکت‌های بیمه" را انجام داده‌اند. هدف اساسی از انتخاب موضوع و انجام این تحقیق مشخص ساختن ابعاد تجربه مشتری و رابطه آن با وفاداری مشتری و تبلیغات توصیه‌ای در شرکت‌های بیمه است. در نهایت ابعاد تجربه مشتری که شامل ۱۴ بعد می‌باشد تعیین و توسط آزمون فریدمن رتبه بندی شد و فرضیه‌های تحقیق که تاثیر مثبت تجربه مشتری بر وفاداری مشتری و تبلیغات توصیه‌ای مشتری توسط متغیر میانجی رضایت مشتری را مورد ارزیابی قرار می‌دادند مورد تایید قرار گرفتند. محمودی (۱۳۹۶) پژوهش "بررسی نقش تعاملات اجتماعی فروشندگان بر وفاداری مشتری با در نظر گرفتن نقش میانجی تجربه مشتری (مورد مطالعه: فروشگاه‌های منتخب پوشاک زنانه در شهر اصفهان)" را انجام داده‌اند. هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش تعاملات اجتماعی فروشندگان بر وفاداری مشتری با در نظر گرفتن نقش میانجی تجربه مشتری است. نتایج حاکی از آن است که تعاملات اجتماعی فروشندگان و تجربه مشتری بر وفاداری مشتری تاثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین تعاملات اجتماعی فروشندگان بر تجربه مشتری تاثیر مثبت و معناداری دارد اما نقش میانجی تجربه مشتری در اثرگذاری تعاملات اجتماعی فروشندگان بر وفاداری مشتری مورد تایید قرار نگرفت. یافته‌های جانبی پژوهش نشان داد که افراد متأهل و افراد با تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر، وفاداری بیشتری نسبت به افراد دیگر از خود نشان می‌دهند. ریحانی شیروان و بسطام (۱۳۹۵) تحقیق "تأثیر مدیریت تجربه مشتری بر رضایت مشتری از طریق احساس و شناخت مشتری (مورد مطالعه: فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهر مشهد)" را انجام داده‌اند. این پژوهش باهدف بررسی تأثیر مدیریت تجربه مشتری بر رضایت مشتری از طریق احساس و شناخت مشتری انجام پذیرفت. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش حاکی از آن است که مدیریت تجربه مشتری بر رضایت مشتری از طریق احساس و شناخت مشتری در فروشگاه‌های زنجیره‌ای

شهر مشهد تأثیر دارد. ولی پور و بازآیی (۱۳۹۴)، پژوهش "بررسی تأثیر فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد مدیریت استراتژیک سازمان: مطالعه موردی فروشگاههای زنجیره ای اتکا" را انجام داده‌اند. هدف این پژوهش بررسی تأثیر فرآیند ارتباط با مشتری بر عملکرد مدیریت استراتژیک سازمان در فروشگاههای زنجیره‌ای اتکا می‌باشد. برای بررسی هریک از فرضیات از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که منجر به تأثیر ارتباط فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد مدیریت استراتژیک سازمان شد. با توجه به یافته‌های حاصل از آزمون، فرضیات (۱) فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر معناداری دارد. (۲) وسعه فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد ملموس مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر معناداری دارد. (۳) تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری بر رابطه میان فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر معناداری دارد، به اثبات رسیده و فرضیه‌های (۴) توسعه فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد ناملموس مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر معناداری دارد. (۵) فرهنگ مشتری-محور بر رابطه میان فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر معناداری دارد، با توجه به آزمونهای مربوط رد شده است.

کامیلا (۲۰۱۹) پژوهش کاربر به عنوان "مشتری: نقاط تماس و نقشه سفر" را مورد بررسی قرار داده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تجربه مشتری (CX) مفهومی است که به طور سنتی با علوم بازاریابی و خدمات مرتبط است. اخیراً علاقه زیادی به CX از جامعه تعامل انسان و کامپیوتر (HCI) وجود دارد. CX مفهوم تجربه کاربر (UX) را گسترش می‌دهد: این مفهوم، کل سفر و تجربیات مشتری را با چندین سیستم، محصولات یا خدماتی که یک شرکت ارائه می‌دهد، به جای تمرکز در یک شرکت واحد، بررسی می‌کند. تجربه مشتری یکی از مهمترین عوامل حفظ امتیاز رقابتی است. در این مقاله، وقتی یک کاربر می‌خواهد بلیط را از طریق آژانس مسافرتی مجازی خریداری کند، یک مورد خاص را بررسی می‌کند. ما مراحل چرخه زندگی سفر مشتری، نقاط تماس موجود بین مشتری و شرکت از طریق سیستم‌ها، محصولات، خدمات، و احساساتی که می‌تواند در هر یک از مراحل غالب باشد را شناسایی می‌کنیم. نات کوال (۲۰۱۸) پژوهش نقشه برداری از نقاط تماس تلفن همراه در رویدادهای ورزشی را مورد بررسی قرار داده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سفر مشتری تبدیل به موضوع مهمی در مدیریت و طراحی خدمات، شده است. هدف این مقاله، بررسی اصطلاحات و رویکردهای سفر مشتری قبل از سال

۲۰۱۳، عمدتاً در حوزه‌های طراحی، مدیریت و بازاریابی میباشد. این مطالعه به عنوان یک بررسی منظم از تحقیقات صورت گرفته در این زمینه انجام شد. جستجوهای موجود در Google Scholar, Scopus, Web of Knowledge, ACM Digital Library, and ScienceDirect ۴۵ مقاله برای تجزیه و تحلیل نشان داد. مقالات با توجه به اصطلاحات و رویکردهای سفر مشتری، رابطه با تجربه مشتری، پیشینه ارجاع شده و استفاده از تجسم، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بررسی تمام تحقیقات صورت گرفته، سفرهای مشتری نه تنها به عنوان ابزاری برای در نظر گرفتن دیدگاه مشتری توصیف می‌شود، بلکه از آن جهت رسیدن به بینشی از تجربیات آنها، نیز استفاده می‌شود. موریس (۲۰۱۷) پژوهش مدل سازی سفر مصرف کننده برای خدمات عضویت را مورد بررسی قرار داده است. هدف این مطالعه، الگوبرداری از سفر مشتری از خدمات عضویت مبتنی بر پذیرش از خرید اولیه تا عضویت‌های تمام فصل است. به خصوص، این مطالعه به مخاطبین متعلق به مشتری (رفتار خرید) و مخاطبین متعلق به خدمات (ارتباط صوتی و متنی مبتنی بر فروشنده) توجه می‌کند، تا داده‌های داخلی طولی را مورد بررسی قرار داده و عواملی را که مانع و پیشبرد مشتریان به سمت عضویت کامل است، مورد بررسی قرار دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد که هرچه مشتری‌ها نقاط تماس نعهد یافته بیشتری داشته باشند، بیشتر آماده هستند تا به سطح بعدی منتقل شوند - اما بندرت از گامهای اساسی در سفر رابطه‌ای، می‌گذرند. کمیت، نوع و زمان تماس مشتری توسط شرکت خدماتی ممکن است مانع خرید عضویت کامل مشتری شود یا اینکه او را تحریک کند. راگنیلد هالوورسود (۲۰۱۶) پژوهش نقشه برداری از نقاط تماس تلفن همراه در رویدادهای ورزشی را مورد بررسی قرار داده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ظاهراً مشتریان امروزی آرزو دارند که شرکت‌ها و مارک‌های تجاری دائماً در طول سفر مصرفی، با آنها در تماس باشند. در نتیجه، شرکت‌ها و برندهای آینده نگر، برای ایجاد ارتباط با مصرف کنندگان و پشتیبانی از نیازها و خواسته‌های خود، به منظور افزایش روابط با مصرف کنندگان و پشتیبانی از نیازها و خواسته‌هایشان، به طور فزاینده‌ای نقاط تماس مرتبط با تکنولوژی (اغلب تلفن همراه) می‌باشند را فعال کرده و در طول سفر مصرفی تعبیه میکنند. این تحقیق سفر مصرفی در مسابقات ورزشی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و پنج مورد از عمده فعالیت‌های انجام شده توسط طرفداران ورزش را شناسایی کرده است: احساس، نجوم، ارتباط، سازماندهی و پیمایش. این دسته اصلی فعالیتها که می‌توانند به عنوان ایجاد روابط مشترک بین شرکتها یا

مارک تجاری و مشتریان آنها تلقی شوند، از نظر امکان فعال سازی یا تقویت شدن با دستگاه‌های تلفن همراه ارزیابی شده و بدین ترتیب نقاط تماس تلفن همراه ایجاد می‌شوند.

چارچوب نظری تحقیق

مدیریت ارتباط با مشتری

واژه سیستم مدیریت ارتباط از سه بخش اصلی تشکیل شده است: مشتری^۱، روابط^۲ و مدیریت^۳. منظور از مشتری مصرف کننده نهایی است که در روابط ارزش آفرین، نقش حمایت کننده را دارا می‌باشد. منظور از روابط ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمندتر از طریق ارتباطی یاد گیرنده می‌باشد و مدیریت عبارت است از خلاقیت و هدایت یک فرایند کسب و کار مشتری مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرایندها و تجارب سازمان (هامبورگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). ضرورت تکامل فناوری اطلاعات و به خصوص شبکه جهانی اینترنت و تجارت الکترونیکی فرصتی برای بهبود ارتباط با مشتریان نسبت به امکانات قبلی در بازارهای رقابتی امروز به وجود آورده است (هیدنریچ^۵ و همکاران، ۲۰۱۵). هدف نهایی تبدیل این ارتباطات و تعاملات به سودآوری بیشتر از طریق افزایش خریدهای تکراری و کاهش هزینه‌های کسب مشتری می‌باشد. در حقیقت این تکامل مدیریتی روابط با مشتری، یک نظریه جدید در بازاریابی است. مدیریت مشتری مداری مجموعه ای از فرایندها و استراتژی‌های مرتبط با مشتری است که با نرم افزاری خاص پشتیبانی می‌شود تا وفاداری مشتریان و در نهایت سودآوری شرکت را افزایش دهد (کومار^۶ و همکاران، ۲۰۱۵). از الزامات آن می‌توان به جلب مشتری مناسب، ایجاد یک پیشنهاد ارزش مناسب، نهادینه سازی بهترین فرایندها، بالابردن انگیزش کارکنان و فراگیری نگهداشت مشتریان اشاره کرد (محمدپور، ۱۳۹۰). شناخت اهداف مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند سازمان‌ها را در حرکت به سمت مدیریت ارتباط با مشتری و شناسایی عوامل مؤثر بر توفیق آن یاری رساند (کنان^۷ و همکاران، ۲۰۱۶). همان طور که ذکر گردید افراد با توجه به دیدگاه‌های متفاوتی که از CRM دارند. به

1 Customer

2 Relationship

3 Management

4 Homburg

5 Heidenreich

6 Kumar

7 Kannan

تعاریف متفاوتی از آن پرداخته‌اند، این موضوع در برشمردن اهداف CRM نیز ملاحظه می‌شود و اهداف متفاوتی با توجه به دیدگاه‌های متفاوت وجود دارد (مارکتر^۱ و همکاران، ۲۰۱۵).

نقاط تماس مشتری

نقاط تماس، به رابطه فردی بین یک شرکت و مشتری در نقاط مشخصی گفته می‌شود که امکان بوجود آمدن تجربه خاص برای مشتری را فراهم می‌سازد. یک بازاریابی اصولی از ادبیات مربوطه به نقاط تماس نشان داد که تعاریف به طور مداوم شامل کلمات یا عباراتی است برای توصیف وقتی مصرف کننده تعامل می‌کند، لمس می‌کند یا می‌پیوندد، درگیر می‌شود یا با تجارت، سازمان یا نام تجاری نقطه تماس دارد (فولستاد و کوالی^۲، ۲۰۱۸). برخی تعاریف جزئیات بیشتری را در مورد زمینه‌ی یک نقطه تماس ارائه می‌دهند، یک مرکز تماس، یک محصول واقعی یا یک نفر از کارمندان و سایر افراد با ارائه مقاطع تماس در مقیاس زمانی که مراحل را توصیف می‌کند (مثلاً مراحل قبل، حین و بعد از آن) که نقاط تماس در چرخه تجربه مشتری اتفاق می‌افتند گسترش می‌یابد (فرانک و مک کیلوی^۳، ۲۰۱۷). در حالی که برخی از تعاریف از چشم انداز (جنبه) معامله یک طرفه سود می‌برند، اکثر تعاریف از چشم انداز رابطه‌ای بهره می‌برند (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۲). به طور خاص، تعاریف مربوط به رابطه معمولاً بر نحوه استفاده از نقاط تماس توسط مشاغل به عنوان کانال‌های ارتباطی در جهت ارتقاء ارتباط با مشتری تمرکز می‌کنند. ترکیب تعاریف مختلفی که قبلاً به آنها اشاره شده است و به موجب آن، هر کدام جوانب مثبت و منفی خود را نشان می‌دهند، تعریف جامع تری از نقاط تماس ارائه می‌دهد: هرگونه تعامل، درگیر شدن یا نقطه ارتباطی که مصرف کننده با یک تجارت، مارک تجاری یا ارائه دهنده خدمات در قبل، حین و بعد از خدمات یا سفر به مصرف محصول داشته باشد (مارکو و کریستینا^۴، ۲۰۱۸). این تعریف، یک نقطه تماس را به عنوان یک تعامل با یک تجارت یا یک برند، نشان می‌دهد و یک تجربه منحصر به فرد را در سفر تجربه مشتری نشان می‌دهد. چندین نقاط تماس بهم پیوسته ایجاد می‌شود، چون سفر تجربه مصرف کننده، شامل مراحل قبل، حین و بعد از مصرف است. تضمین هر نقطه تماس که پاسخگوی نیازهای مشتریان باشد برای ارایه یک تجربه ارزش افزوده در سفر مشتری، امری حیاتی است (مارکتر^۵، ۲۰۱۶).

1 Marquez

2 Følstad and Kvale

3 Frank & McKelvey

4 Marco & Cristina

5 Marketer

سفر مشتری

سفر مشتری به مسیری گفته می‌شود که مشتری بالقوه از اولین آشنایی تا اقدام به خرید و تبدیل شدن به یک مشتری بالفعل طی می‌کند. مشتری بالقوه ممکن است محصول یا خدمت شرکت را در بیلبورد شهر ببیند، در منزل آن را در گوگل جستجو کند، به سایت شرکت وارد شود، بخش‌ها و صفحات مختلف سایت شرکت را بخواند، صفحات شرکت در جوامع مجازی را بازدید و بررسی کند، محصول شرکت را با سایرین مقایسه کند، در نهایت پس از تصمیم به خرید در سایت شرکت، محصول مورد علاقه اش را سفارش دهد و پول آن را پرداخت کند (اووید و گارسیا، ۲۰۱۵). پس از این مراحل، نحوه ارتباط شرکت برای تهیه محصول و ارسال آن، ارتباط تلفنی برای هماهنگی زمان و مکان تحویل، ارتباط حضوری حین تحویل کالا و حتی نحوه پاسخ دهی شرکت پس از تحویل محصول، همگی تجربه مشتری از برند شرکت را شکل می‌دهند. اگر این تجربه مثبت و لذت بخش باشد، می‌تواند به یک رابطه‌ی بلند مدت منتهی شود، که هدف بازاریابی امروزی است. اگر این تجربه مدیریت نشود، شاید هیچ‌گاه برندی یکپارچه در ذهن مشتری ایجاد نشود و آنچه هدف برندسازی می‌باشد، محقق نگردد (آنداجانی، ۲۰۱۵). یکی از اهداف برندسازی این است که هزینه‌های بازاریابی و تبلیغات شرکت به دلیل جایگاهی که آن برند در ذهن مشتری پیدا کرده است، کاهش یابد. امروز، مدیریت تجربه مشتری بشدت حائز اهمیت است و علوم‌ی مانند جامعه‌شناسی، روانشناسی، علوم عصبی و بسیاری دیگر همه در این راستا برای حصول نتایج بهتر به کار گرفته می‌شوند. ترسیم نقشه سفر مشتری از اولین نقطه تماس با مشتری یا Touch Point آغاز می‌شود و بر اساس تعداد نقاط تماس با مشتری، این فرآیند می‌تواند بسیار پیچیده تر شود. هدف از نقشه سفر مشتری، درک مسیری است که مشتری طی می‌کند تا به هدف برسد یا از خرید منصرف شود. نقشه سفر مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت تجربه‌ی مشتری، ابعاد مشترک بسیاری با یکدیگر دارند و هدف همه‌ی آنها درک بهتر مشتری و ارائه‌ی ارزشی است که بیشتر با نیازهای او همخوانی و سازگاری داشته باشد. هر مشتری با توجه به خصوصیات شخصیتی و بسیاری المان‌های دیگر، نیازها و خواسته‌های ذهنی متفاوتی را طلب می‌کند که پاسخ صحیح و شخصی‌سازی شده به هر کدام از آنها ضامن شکل‌گیری یک کسب و کار موفق و ماندگار است (هواهان، ۲۰۱۴).

یکی از بزرگترین و پر هزینه ترین خطاهایی که استارت‌آپ‌ها و کسب و کارها مرتکب می‌شوند این مطلب است که فرضیات خودشان در مورد نیازها و خواسته‌های مشتری را با آنچه واقعاً مشتری نیاز دارد اشتباه می‌گیرند و بر همان اساس محصول و خدمات خودشان را تولید و ارائه می‌کنند (سلیمان، ۲۰۱۳). راه علمی تر، هوشمندانه تر و کم هزینه تر این است که از خود مشتری بپرسیم چه می‌خواهد و از داده‌های جمع آوری شده از مشتریان بالقوه برای درک بهتر و تصمیم گیری صحیح استفاده کنیم. سایر روش‌های تحقیق کمی مثل مصاحبه، مشاهده و MVP و RAT هم می‌تواند بسیار راه گشا باشد. نقشه سفر مشتری، داستان و فرآیند تجربه‌ی کاربر در محصول شما را تعریف می‌کند. از ارتباط اولیه، فرآیند مشارکت و درگیری او تا رابطه بلندمدت او با کسب‌وکار شما. نقشه سفر مشتری ممکن است روی بخش خاصی از داستان مشتری تمرکز کند یا اینکه یک نمای کلی از کل تجربه‌ی او ارائه دهد (کومار، ۲۰۱۰). در هر صورت، همواره هدفی که این نقشه دنبال می‌کند، شناسایی معرفی تعاملات اصلی‌ای است که مشتری با سازمان یا شرکت شما دارد. نقشه سفر درباره احساسات، انگیزه‌ها و سوالات کاربر در رابطه با هر یک از نقاط تماس او با سازمان است. نقشه سفر مشتری اغلب کمک می‌کند به درک مطلوبی از انگیزه‌های اصلی مشتری دست یابید. این نقشه نشان می‌دهد مشتری به دنبال چیست و چه انتظاراتی از سازمان دارد. نقشه سفر مشتری می‌تواند شکل‌های مختلفی به خود بگیرد، اما معمولاً به شکل نوعی اینفوگرافیک تهیه می‌شود. شکل این نقشه هر چه باشد، هدف آن ثابت است: آموزش سازمان درباره مشتریانش. اگرچه معمولاً بازاریابان سنتی از نقشه‌های سفر مشتری استفاده می‌کنند، اما این روزها بازاریابان دیجیتال نیز به اهمیت این نقشه‌ها پی برده‌اند و کم کم دارند به این ابزار مفید روی می‌آورند (وروهوف و لیمون، ۲۰۰۹). در تهیه نقشه سفر مشتری، استفاده از داده‌هایی که درباره کاربران دارید، بسیار ضروری است. توجه داشته باشید نقشه سفر مشتری را نمی‌توان بر اساس حدس و گمان یا تصویری که خود شما از رفتار کاربران دارید، تهیه کرد؛ همه چیز باید بر اساس رفتار کاربران و داده‌های موجود شکل بگیرد. فقدان تمرکز بر استفاده از داده‌ها برای فهم مشتری، اتفاق جدیدی در کسب‌وکارها نیست و صرفاً هم به کسب و کارهای سنتی محدود نمی‌شود. اخیراً نتیجه مطالعاتی که بین سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ انجام شد، نشان داد که بیش از ۵۰ درصد بازاریابان در سطح جهان گزارش کرده‌اند که دانشی متوسط، کم یا اصلاً هیچ دانشی از جمعیت‌شناسی، داده‌های رفتاری، روانشناختی و تراکنشی مشتریان خود ندارند. تنها ۶ درصد از آنها گفتند که دانش خوبی از

مشتری دارند. در سال ۲۰۱۴ نیز تقریباً ۸ نفر از هر ۱۰ نفر بازاریاب شرکت‌های فراملیتی همچنان بر استراتژی‌های کسب مشتری تکیه کرده‌اند با اینکه تصدیق می‌کنند حفظ کاربران از کسب آنها ارزان‌تر است. یک گزارش بازاریابی دیگر در سال ۲۰۱۴ از E-Consultancy's Cross Channel Marketing نیز نشان می‌دهد که تنها ۲ مورد از هر ۵ کسب‌وکار حاضر در این گزارش، متوجه مفهوم سفر مشتری هستند و آمیزه کانال‌های توزیع خود را با خصوصیات این سفر تطبیق می‌دهند (موسوی، ۱۳۹۶).

گام بعدی در نقشه سفر مشتری این است که داده‌ها را به نحوی سازمان‌دهی کرد که بتوان گام‌هایی عملی به سمت بهبود تجربه مشتری از کسب‌وکار برداشته شود. این راه‌حل، یکی از پیشروترین و جدیدترین راه‌حل‌های مدیریتی در حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان در دنیاست. در این راه حل به جای استفاده از روش‌های سنتی در تحلیل رضایت و خواسته مشتریان تمرکز سازمان بر فرایند و مراحل سفر مشتری از مرحله قبل از خرید تا پس از خروج از سازمان است هدف از اجرای این پروژه شناخت مهمترین عوامل تاثیر گذار بر ذهنیت مشتریان در هر یک از مراحل سفر مشتری به سازمان است که در شکل ۱ ملاحظه می‌فرمائید (افراسیابی و دانایی، ۱۳۹۶).

بعد از خرید		حین خرید			قبل خرید	
		ورود	خرید	پرداخت		
مرحله ۱	کانال ارتباطی ۱	نقطه تماس ۱	نقطه تماس ۱	نقطه تماس ۱	مرحله ۱	کانال ارتباطی ۱
مرحله ۲	کانال ارتباطی ۲	نقطه تماس ۲	نقطه تماس ۲	نقطه تماس ۲	مرحله ۲	کانال ارتباطی ۲
مرحله	کانال ارتباطی	نقطه تماس	نقطه تماس	نقطه تماس	مرحله	کانال ارتباطی
N	N	N	N	N	N	N

شکل ۱: مراحل سفر مشتری

در واقع در این راه حل سازمان پی خواهد برد که الگوی رفتاری مشتریان در قبل از خرید چگونه خواهد بود و چه تجربیاتی را مشتریان قبل از اینکه، سازمان یا فروشگاه‌ها شوند سپری می‌کنند. همچنین مشخص خواهد شد که در تمامی نقاط تماس، مشتریان در زمان خرید چه احساس و تجربه‌ای را سپری کرده‌اند. کجاها به آنها سخت گذشته و تجربه نامطلوبی داشته‌اند. کجاها نتوانسته‌ایم انتظار مشتری را برآورده کنیم و در چه جاهایی از انتظارات مشتری فراتر رفته‌ایم. در مرحله پس از خرید، با نقشه‌برداری دقیق سفر مشتری، سازمان متوجه خواهد شد که مشتریان چه احساساتی درباره ما در ذهنشان نقش بسته است؟

چه اقداماتی انجام می‌دهند؟ آیا از ما بدگویی می‌کنند؟ یا اینکه از تجربیات مثبت‌شان با دیگران خواهند گفت. در شبکه‌های اجتماعی چه تصویری از ما ارائه می‌دهند و نهایتاً سازمان، شرکت و محصولاتمان و طرز رفتارمان را چگونه ارزیابی می‌نمایند (موسوی، ۱۳۹۶). این نقشه‌برداری تصویر دقیق از سازمان در ذهن مشتریان کنونی را بدست خواهد آورد و در ادامه سازمان قادر خواهد بود تا با اصلاح فرایندهای خود، تمامی مواردی را که موجب وجود آمدن احساسات نامناسب و یا تجربیات نامناسب برای مشتریان شده شناسایی و بهینه سازی نماید. بخش پایانی این پروژه نقشه بنیه شده صفر مشتریان در سازمان بوده که از طریق مهندسی فرایندها و همچنین آموزش پرسنل نقاط تماس برای به حداکثر رساندن تجربیات مثبت مشتریان در سازمان مستقر خواهد گردید (محمودی، ۱۳۹۶).

روش پژوهش

مطالعه حاضر، به روش ترکیبی و از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی می‌باشد که در دو مرحله پیاپی کیفی-کمی انجام می‌گیرد. تحقیق حاضر در مرحله اول (فاز کیفی) به مطالعه کیفی پرداخته و در این فاز با بررسی و ارزیابی مطالعات انجام شده در زمینه موضوع مطرح شده در پژوهش حاضر و همچنین مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه‌ی مدیریت ارتباط با مشتری، اطلاعات لازم جمع‌آوری کرده و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، به کدگذاری و مقوله بندی و ارائه مدل مفهومی پرداخته است. مرحله دوم (فاز کمی) مطالعه به صورت کمی و به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بود، بدین منظور داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مدل پیشنهادی (برآمده از فاز کیفی مطالعه) با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS مورد ارزیابی قرار گرفت. لازم به ذکر است که با توجه به این که دقت نتایج بدست آمده از نرم‌افزار Smart PLS به تعداد و یا نرمال بودن داده‌ها، حساسیت ندارد و در مقایسه با سایر نرم‌افزارهای مدل‌سازی معادلات ساختاری از دقت و کیفیت بالاتری برخوردار می‌باشد، در این مطالعه از این نرم‌افزار استفاده شده است.

در بخش کیفی جهت گردآوری داده‌ها از دو ابزار فیش و مصاحبه نیمه ساختار یافته جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری استفاده شد. از طریق مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، فیش‌برداری اولیه انجام و از طریق دسته‌بندی و جدول‌بندی آن‌ها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اساسی شناسی شد. از طریق

مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان و کسب توافق لازم، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های نهایی برای مدل ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری شناسایی و تعیین شد. این فرآیند طی بازه زمانی یک ساله (۱۳۹۸ تا ۱۳۹۹) انجام گردید.

در ادامه، در در مرحله کمی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته مدل ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری، براساس معیارهای استخراج شده که در مرحله کیفی با مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با اساتید و خبرگان دانشگاه و نظر نهایی اساتید راهنما و مشاور ابعاد و مولفه‌های آن شناسایی و تدوین گردید، پس از شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها، پرسشنامه مدل ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری منتیج از نظرات خبرگان تهیه و طی سه مرحله تعدیل و اصلاحات لازم در آن به عمل آمد. از طریق این پرسش‌نامه، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مورد بررسی، اصلاح و تایید نهایی قرار گرفتند و به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. این فرآیند در بازه زمانی ۳ ماه (۳ ماه دوم سال ۱۳۹۹) انجام گردید.

جامعه آماری مورد مطالعه را دو گروه تشکیل می‌دهند، جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش، اعضای هیئت علمی، برنامه‌ریزان ارتباطی و مدیران بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بودند. برای انجام مصاحبه، در ابتدا ۳۰ فرد خبره شناسایی شدند. از میان آنها به صورت هدفمند نمونه آماری انتخاب شدند و فرآیند مصاحبه آغاز شد. پس از اجرای فرآیند مصاحبه و بررسی و ارزیابی پاسخ‌های افراد، دریافت شد که پس از ۱۲ مصاحبه، محقق به اشباع نظری رسیده و فرآیند مصاحبه متوقف گردید. در جدول ۱، مشخصات نمونه آماری مطالعه در بخش کیفی ارائه شده است.

جدول ۱: مشخصات نمونه آماری مطالعه در بخش کیفی

ردیف	نام خانوادگی	تحصیلات	سن	شغل	دانشگاه محل تحصیل	دلیل انتخاب جهت مصاحبه
1	میثم شفیع رودپشتی	دکترای- بازاریابی بین الملل	38	استادیار دانشگاه و عضو هیئت علمی دانشگاه تهران	تربیت مدرس	متخصص حوزه بازاریابی و فروش و نقشه سفر مشتری
2	افشین گلستان	دکترای- مدیریت(کا)	44	مدیرعامل مرکز استراتژی و توسعه علوم و عضو هیئت	دانشگاه آزاد	متخصص توسعه کسب و کار و مدرس دوره‌های MBA

ردیف	نام خانوادگی	تحصیلات	سن	شغل	محل تحصیل دانشگاه	دلیل انتخاب جهت مصاحبه
		رأفرینی)		علمی دانشگاه آزاد	اسلامی	
3	شهره ماهی صفت	دکترای ارتباطات	49	نویسنده، خبرنگار و مدرس دانشگاه	دانشگاه آزاد اسلامی	محقق و نویسنده در حوزه ارتباطات
4	منصور عالی پور	کارشناس ارشد مدیریت	60	مدیرعامل و عضو هیات مدیره فروشگاه‌های زنجیره ای هایپرمی	دانشگاه اصفهان	داشتن بیش از ۳۵ سال سابقه فعالیت و مدیریت در بخش خرده فروش و رتیل
5	فرهاد فولاد	کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی	49	معاون بازرگانی و تامین کالا، عضو هیئت مدیره فروشگاه‌های زنجیره ای هایپرمی	دانشگاه مشهد	داشتن بیش از ۳۰ سال سابقه فعالیت و مدیریت در بخش خرده فروش و رتیل
6	محمد رضا انببائی	دکترای مدیریت اجرایی	44	مدرس دانشگاه و مشاور کسب و کار	دانشگاه آزاد اسلامی	مشاور کسب و کار و مدیریت استراتژیک
7	محمد علی شاه حسینی	دکترای-مدیریت	48	دانشیار دانشگاه و عضو هیئت علمی دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	استراتژیست و مشاور عالی حوزه ریتیل
8	اسماعیل علیزاده	دکترای-مدیریت	50	مدیرعامل گروه مشاوران تعالی جویان پارس	دانشگاه تهران	متخصص حوزه ارتباط با مشتری، سنجش رضایت مشتریان و نقشه سفر مشتری
9	ندا سلیمانی	دکترای ارتباطات	45	استادیار دانشگاه و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد	دانشگاه آزاد اسلامی	استاد راهنما و متخصص حوزه ارتباطات در بازاریابی و مشاور برند
10	پیام ناوی	دکترای مدیریت بازرگانی	49	مشاور، مدرس و رئیس هیات علمی اتاق مدیریت ارتباط با مشتری	دانشگاه آزاد اسلامی	برترین مدرس و مربی مدیریت تجربه مشتری در ایران و عضو انجمن جهانی تجربه مشتری
11	سید جواد موسوی	دکترای کسب و کار	46	مدیرعامل گروه مشاوران توسعه بازار آوید	دانشگاه تهران	متخصص و مشاور عالی صنعت خرده فروشی و نویسنده کتاب امپراتوری خرده فروشی
12	حسین میرزایی ازندریانی	دکترای مدیریت	41	مشاور عالی ارتباطات و تدوین استراتژی	دانشگاه علامه طباطبائی	استراتژیست و متخصص ارتباطات سازمانی

جامعه آماری در بخش کمی، شامل کلیه افرادی است که طی یک سال گذشته از کلیه شعب فروشگاه‌های زنجیره‌ای هایپرمی فعال در شهر تهران خرید کرده اند، می‌باشند. لازم به ذکر است که از آن جهت که نویسنده مقاله، در بخش ارتباط با مشتری فروشگاه‌های زنجیره ای هایپرمی فعالیت می‌کند، دسترسی به اطلاعات دقیق در خصوص مشتریان فراهم می‌باشد. بنابراین، مشتریان این فروشگاه به عنوان جامعه هدف مد نظر قرار داده شدند. بنابراین جامعه آماری تحقیق به صورت نامحدود در نظر گرفته شد و بر اساس معادله کوکران برابر با ۳۸۵ نفر ارزیابی شده‌اند و این افراد به صورت تصادفی ساده از میان جامعه آماری به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ی آماری مطابق با داده‌های جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ی آماری

متغیر	گروه	فراوانی	درصد فراوانی
سن	20-30	68	17.7
	30-40	152	39.5
	40-50	107	27.8
	50 به بالا	58	15.1
جنسیت	زن	189	49.1
	مرد	196	50.9
میزان تحصیلات	دیپلم	120	31.2
	فوق دیپلم	87	22.6
	لیسانس	124	32.2
	فوق لیسانس و بالاتر	45	13.8
کل افراد		385	100

نتایج آنالیز آماره‌های توصیفی نشان داد که سن ۱۷,۷ درصد از افراد پاسخگو ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۹,۵ درصد افراد ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۷,۸ درصد از افراد ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۵,۱ درصد از افراد بالای ۵۰ سال هستند. با توجه به نتایج می‌توان دریافت که بیشتر افراد مورد بررسی دارای سن بین ۳۰ تا ۴۰ سال هستند. جنسیت ۴۹,۱ درصد افراد پاسخگو زن و ۵۰,۹ درصد افراد پاسخگو مرد می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که بیشتر افراد پاسخگو مرد می‌باشند. میزان تحصیلات ۳۱,۲ درصد افراد دیپلم، ۲۲,۶ درصد افراد فوق‌دیپلم، ۳۲,۲ درصد افراد لیسانس و ۱۳,۸ درصد افراد فوق لیسانس و بالاتر می‌باشد. با توجه به نتایج می‌توان دریافت که مدرک بیشتر افراد مورد بررسی، لیسانس می‌باشد.

برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق تحلیل مضمون استفاده شد. روش تحلیل مضمون که یکی از روش‌های تحلیل در مطالعات کیفی است که مصاحبه‌های انجام شده در زمینه موضوع مطرح شده را بررسی و با کدگذاری‌هایی که انجام می‌شود از حالت تحلیل کیفی به تحلیل کمی در می‌آورد. فرایند تحلیل مضمون زمانی شروع می‌شود که تحلیل گر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کد گذاری شده، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به طور کلی هیچ راه منحصر به فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل مضمون وجود ندارد. در این مطالعه مراحل شش گانه تحلیل مضمون انجام شده است. تحلیل مضمون فرایندی بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. به علاوه تحلیل مضمون فرایندی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد.

در پژوهش حاضر، در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از پرسشنامه‌های تحقیق، از روش‌های آماری در قالب آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. در پژوهش حاضر، در سطح آمار توصیفی، از فراوانی، درصد فراوانی مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت و ...) و همچنین میانگین، انحراف معیار، مربوط به متغیرهای پژوهش استفاده شده است. در بخش آمارهای استنباطی پژوهش حاضر، برای آزمون فرضیات جهت تست نرمال بودن از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (K-S) استفاده خواهد شد، برای بررسی وجود رابطه بین متغیرها از آزمون همبستگی و در تجزیه و تحلیل داده‌ها در صورت نرمال بودن از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و در صورت غیرنرمال بودن داده‌ها نیز از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده خواهد شد.

یافته‌های تحقیق

در این قسمت به سوالات مطرح شده در پژوهش حاضر پاسخ داده می‌شود:

سوال اول: مولفه‌ها و شاخص‌های مدل بهینه ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری کدامند؟

برای پاسخ‌گویی به این سوال، با استفاده از ابزار مصاحبه‌ی اکتشافی و نیمه‌ساختاریافته، ۱۸ سوال از اعضای هیئت علمی، برنامه‌ریزان ارتباطی و مدیران بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای پرسیده شد که پس از انجام ۱۸ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید. برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش کیفی تحلیل مضمون استفاده شد. در این روش در مرحله کدگذاری پایه متن هر مصاحبه کلمه به کلمه بررسی شد و از کلمات و عبارات مصاحبه‌ها، مفاهیمی استخراج گردید. در مراحل کدگذاری سازمان دهنده و فراگیر هر مصاحبه با قرار دادن مقولات مشابه در سطوح کلی ویژگی‌ها، مدل بهینه ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری انتخاب گردید. در جداول ۳ و ۴، دو نمونه از کدگذاری‌های انجام شده به همراه گزاره‌های کلامی مصاحبه شونده‌ها ارائه شده است.

جدول ۳: نمونه کدگذاری به منظور استخراج مضامین پایه به همراه گزاره کلامی مصاحبه شونده

شماره ۱

گزاره کلامی	مضمون پایه
از تکنیک تئوری شناختی استفاده کنیم، همچنین از تکنیک پوش و پول که اصولاً در فروشگاه‌ها از تکنیک پوش استفاده می‌شود. و از ابزار آنلاین مارکتینگ، کانسپت مارکتینگ، وایرال مارکتینگ، تبلیغات دهان به دهان، سوشال مدیا و تیزرهای تلویزیونی برای نفوذ در ذهن مشتری میتوانیم استفاده کنیم...	<ul style="list-style-type: none"> • استفاده از تکنیک پوش و پول • ابزار آنلاین مارکتینگ • کانسپت مارکتینگ • وایرال مارکتینگ • تبلیغات دهان به دهان • سوشال مدیا • نفوذ در ذهن مشتری
در مرحله خرید می‌توانیم از تکنیک فشار نقطه فروش مثل رایحه، بو، فروشندگان فروشگاه، فرد فروشنده، غرفه آرایشی، نور و موسیقی برای ایجاد تجربه خوب برای مشتری به عنوان کانال‌های موثر استفاده کنیم، همچنین استقرار بیبی سیت برای نگهداری کودکان خانواده‌ها هنگام خرید یا خانه کودک می‌تواند موثر باشد... ایشان وجود پروموشن و برگزاری قرعه‌کشی‌های متعدد را در حین خرید حائز اهمیت شمردن....	<ul style="list-style-type: none"> • رایحه و بو • فروشندگان فروشگاه • غرفه آرایشی • نور و موسیقی • ایجاد تجربه خوب برای مشتری • استقرار بیبی سیت برای نگهداری کودکان خانواده‌ها هنگام خرید • برگزاری قرعه‌کشی‌های متعدد
در مرحله پس از خرید هم از آیتم‌هایی مثل تضمین خرید، تضمین قیمت مثل هاپیر استار استفاده کنیم همچنین پذیرش گارانتی و مرجوعی کالا تا مدت	<ul style="list-style-type: none"> • تضمین خرید • تضمین قیمت • پذیرش گارانتی و مرجوعی کالا تا مدت نامحدود

مضمون پایه	گزاره کلامی
<ul style="list-style-type: none"> ایجاد آرامش خاطر ایجاد تجربه‌ای جذاب وجود باشگاه مشتریان ارسال پیامک برای مناسبت‌های مختلف تشکر بعد از خرید 	<p>نامحدود را برای مشتری جهت آرامش خاطر و ایجاد تجربه ای جذاب در نظر بگیریم. ایشان وجود باشگاه مشتریان و مراقبت‌های پس از خرید مثل ارسال پیامک برای مناسبت‌های مختلف و یا تشکر بعد از خرید را از جمله کانال‌های حایز اهمیت بر شمردن.</p>

جدول ۴: نمونه کدگذاری به منظور استخراج مضامین پایه به همراه گزاره کلامی مصاحبه شونده

شماره ۲

مضمون پایه	گزاره کلامی
<ul style="list-style-type: none"> تبلیغات فراگیر انعطاف پذیری سازمان قیمت با تخفیف صرفه‌جویی در زمان مشتری کیفیت محصولات ارزش برند و با پرستیژ بودن برند جوایز خاص 	<p>ایشان معتقدند عرضه قیمت با انواع تبلیغات مانند ایرانسل که معتقد است هر دری را باز کنی باید ایرانسل را ببینید رفتار کرد. ایشان البته به عرضه بهترین کالاها با بهترین قیمت اعتقاد دارند. و اینکه به استراتژی سازمان بستگی دارد... مثلاً افق کوروش انعطاف پذیری و همه جایی آن می‌باشد. پس قیمت با تخفیف، صرفه جویی در زمان مشتری، انعطاف پذیری، کیفیت محصولات و ارزش برند و با پرستیژ بودن برند همراه با تبلیغات در مکان‌های به اصطلاح باکلاس از جمله به عنوان مثال: باشگاه انقلاب، استخر چهارفصل باشگاه انقلاب، سایت‌های معتبر، بیلبوردهایی که در مکان خوب هر شهر هستند، مجلات معتبر، مجتمع‌های تجاری ارزنده تبلیغ نمایند... و البته در نظر گرفتن جوایز خاص متناسب با مشتریان مثل ساعت برند، ماشین‌های لوکس می‌تواند برای جذب مشتری در قبل خرید موثر باشد</p>
<ul style="list-style-type: none"> استخدام افراد دو زبانه بکارگیری نیروی انسانی با مهارت‌های ارتباط اجتماعی بهتر در نظر گرفتن هدایا یا اشانتیون افزایش طول نمایش کالاها ظاهر جذاب افراد بهداشت دهان و دندان فروشنده بوی خوب دهان فروشنده 	<p>استخدام افراد دو زبانه، بکارگیری نیروی انسانی با مهارت‌های ارتباط اجتماعی بهتر (به این دلیل که سید خرید رو می‌تونن ارتقا بدهند)، در نظر گرفت یکسری هدایا یا اشانتیون مثل ارایه نون سنگک رایگان از ۷ تا ۱۰ صبح، افزایش طول نمایش کالاها (اشاره به والمارت) ،ظاهر جذاب افراد، بهداشت دهان و دندان و بوی خوب دهان، نوع لباس و پوشش کارکنان، پذیرایی ویژه در هنگام ورود مشتری (مثلاً در یک لیوان قشنگ آب پرتقال به</p>

مضمون پایه	گزاره کلامی
<ul style="list-style-type: none"> • نوع لباس و پوشش کارکنان • پذیرایی ویژه در هنگام ورود مشتری • تحویل کالا درب منزل • احترام کامل به مشتری • بسته‌بندی‌های خاص • طراحی مسیر خرید مشتری طبق استانداردهای زمین‌های مسابقه اسب دوانی • همراه شدن با مشتری جهت راهنمایی مشتری • پرزنت صندوقداران برای کالاهای کنار صندوق • چیدمان کالاها به شکل صحیح در کیسه مشتری • نور مناسب • رایحه خاص و لطیف • خانه کودک • بکار بردن ترولی‌های کودکانه خاص • اهدا بادکنک به کودکان • گرفتن شماره مشتری و ارایه کارت‌های قرعه کشی 	<p>مشتری بدهیم)، تحویل کالا درب منزل، تحویل گرفتن و احترام کامل به مشتری، بسته‌بندی‌های خاص، برش‌های شکلی برای نان (برش هلالی، انواع برش‌ها برای جلوه بهتر نان)، تحویل نان رایگان با ماسک به درب منزل مشتری، طراحی مسیر خرید مشتری طبق استانداردهای زمین‌های مسابقه اسب دوانی، همراه شدن با مشتری جهت راهنمایی مشتری، پرزنت صندوقداران برای کالاهای کنار صندوق، چیدمان کالاها به شکل صحیح در کیسه مشتری، نور مناسب، رایحه خاص و لطیف، خانه کودک، بکار بردن ترولی‌های کودکانه خاص، اهدا بادکنک به کودکان، گرفتن شماره مشتری و ارایه کارت‌های قرعه کشی.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ارائه جلد کارت اعتباری به مشتریان • گذاشتن وسایل خرید مشتری در کیسه و حمل تا درب ماشین • اعلام جمله‌های خوب به مشتری هنگام تحویل مبلغ • ارسال پیامک تشکر پس از خرید 	<p>برای پس از خرید به مشتریان جلد کارت اعتباری بدهیم، گذاشتن وسایل خرید مشتری در کیسه و حمل تا درب ماشین، اعلام جمله‌های خوب به مشتری هنگام تحویل در کنتر ماشین مثلا (کی دوباره تشریف می‌آید، آگه دنبال روزهای خلوت ما هستید روز دوشنبه زمان مناسبی است)، اگر طرف ماشین ندارد تا درب تاکسی برایش کالا برده شود، درب تاکسی یا ماشین را برای مشتری باز کنند، ارسال پیامک تشکر پس از خرید.</p>

در جدول ۵، به تشریح مراحل تحلیل کیفی مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون پرداخته شده است. نتایج تحلیل محتوای کیفی نشان می‌دهد که مدل بهینه ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری شامل ۴۸ کد باز، ۲۴ کد محوری و ۳ کد انتخابی می‌باشد که در این بین ۱۸ کد باز و ۹ مقوله اصلی مربوط به کد انتخابی قبل از خرید، ۱۸ کد باز و ۹

مقوله اصلی مربوط به کد انتخابی حین خرید و ۱۲ کد باز و ۶ مقوله اصلی مربوط به کد انتخابی بعد از خرید می‌باشد.

جدول ۵: نتایج منتج از کدگذاری‌های پایه، سازمان دهنده و فراگیر

کد انتخابی	مقوله اصلی	کد باز
قبل از خرید	توصیه مشتری	<ul style="list-style-type: none"> استفاده از تکنیک پوش و پول^۱ ارائه پیشنهادات خاص مشتری
	ایجاد مزیت رقابتی	<ul style="list-style-type: none"> انعطاف پذیری سازمان قیمت با تخفیف
	تصویر برند	<ul style="list-style-type: none"> نفوذ در ذهن مشتری ارزش برند
	استراتژی‌های جذب مشتری	<ul style="list-style-type: none"> تنوع محصولات قیمت مناسب
	استراتژی‌های بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> استفاده از ابزار آنلاین مارکتینگ استفاده از مدل مارکتینگ
	مشتری محوری	<ul style="list-style-type: none"> ارزیابی خدمات شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتری
	بهبودسازی کانال‌های ارتباطی	<ul style="list-style-type: none"> تولید اخبار در خبرگذاری‌ها و کانال‌های ارتباطی پر بازدید تدارک یک برنامه‌ریزی ارتباطی جذاب برای مشتری
	فناوری اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> استفاده از سوشال مدیا معرفی برند با تکنولوژی‌های نو در حوزه ارتباطات
	تبلیغات	<ul style="list-style-type: none"> تبلیغات دهان به دهان تبلیغات در وبسایت رسمی شرکت
	حین خرید	اتوماسیون فروش
خوشامدگویی		<ul style="list-style-type: none"> پذیرایی ویژه در هنگام ورود مشتری نحوه خوش آمدگویی متصدی پارکینگ
سرمایه انسانی		<ul style="list-style-type: none"> فروشنندگان فروشگاه استخدام افراد دو زبانه
عوامل محیطی		<ul style="list-style-type: none"> رایحه و بو نور و موسیقی
عوامل زیرساختاری		<ul style="list-style-type: none"> غرفه آرایشی

کد انتخابی	مقوله اصلی	کد باز
	عوامل انتظاری	• استقرار بیبی سیتز برای نگهداری کودکان خانواده ها هنگام خرید
		• افزایش طول نمایش کالاها • قیمت و تخفیف‌های کالا و خدمات
	عوامل ادراکی	• تحویل کالا درب منزل • احترام کامل به مشتری
		• ایجاد تجربه مثبت در ذهن مشتری • برگزاری قرعه‌کشی‌های متعدد
	ارزش درک شده	• ارزش‌گذاری به مشتری • احترام به مشتری
		استراتژی‌های ارتباط با مشتری
	بعد از خرید	
ایجاد رضایت مشتری		• ایجاد آرامش در فرآیند خرید • خدمات پس از فروش
		تجربه مثبت در مشتری از دریافت خدمات
پاسخگویی		
		وفاداری مشتری

سوال دوم: الگوی مناسب مدل بهینه ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در

سفر مشتری کدام است؟

به منظور پاسخ به این سوال، پس از آن که مصاحبه با اعضای هیئت علمی، برنامه‌ریزان ارتباطی و مدیران بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای انجام شد و فرآیند کدگذاری اجرا شد، جمعاً ۳ کد انتخابی، ۲۴ کد محوری و ۴۸ کد باز انتخاب شد. در ادامه به منظور تأیید کدهای استخراج شده، خبرگان متشکل از ۱۲ فرد خبره ای که در ابتدا فرآیند مصاحبه با آنها انجام شده بود، تشکیل شد و کدهای استخراج شده در اختیار آنها قرار داد شد و از آنها خواسته شد که نظرشان در مورد کدهای استخراج شده بیان کنند. نتیجه بررسی و ارزیابی گروه کانونی و

بحث آنها در مورد کدهای استخراج شده این چندین شد که الگوی مناسب ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری شامل سه متغیر اصلی (۱) قبل از خرید، (۲) حین خرید و (۳) بعد از خرید بوده و دارای ۲۳ شاخص می‌باشد. به طوری که متغیر اصلی "قبل از خرید" شامل ۹ شاخص (۱) توصیه مشتری، (۲) ایجاد مزیت رقابتی، (۳) تصویر برند، (۴) استراتژی‌های جذب مشتری، (۵) استراتژی‌های بازاریابی، (۶) مشتری محوری، (۷) بهینه‌سازی کانال‌های ارتباطی، (۸) فناوری اطلاعات و (۹) تبلیغات می‌باشد. متغیر اصلی "حین خرید" شامل ۹ شاخص (۱) اتوماسیون فروش، (۲) خوشامد گویی، (۳) سرمایه انسانی، (۴) عوامل فیزیکی، (۵) عوامل زیرساختاری، (۶) عوامل انتظاری، (۷) عوامل ادراکی، (۸) ایجاد تجربه مثبت در ذهن مشتری و (۹) ارزش درک شده می‌باشد. متغیر اصلی "بعد از خرید" شامل ۴ شاخص (۱) استراتژی‌های ارتباط با مشتری، (۲) عوامل مراقبتی و پشتیبانی، (۳) ایجاد رضایت مشتری، (۴) پاسخگویی و (۵) وفاداری مشتری می‌باشد. مدل بهینه ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری به شکل زیر قابل ارائه می‌باشد.

مرحله اول خرید شامل کلیه جنبه‌های تعامل مشتری با نام تجاری، دسته بندی و محیط قبل از معامله خرید است. تحقیقات صورت گرفته بازاریابی سنتی، خرید را به عنوان رفتارهایی مانند نیاز به شناخت، جستجو و توجه مورد استفاده قرار داده است (هیدینریچ^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). از اگرچه از نظر تئوری، این مرحله می‌تواند شامل تجربه حسی مشتری قبل از خرید باشد، اما از نظر عملی، این مرحله شامل تجربه مشتری از ابتدای شناخت نیاز، هدف، انگیزه به منظور برآوردن رضایت آن نیاز، هدف و انگیزه خرید است (مارکنز^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). در این مطالعه، بعد قبل از خرید شامل مولفه‌های توصیه مشتری، ایجاد مزیت رقابتی، تصویر برند، استراتژی‌های جذب مشتری، استراتژی‌های بازاریابی، مشتری محوری، بهینه‌سازی کانال‌های ارتباطی، فناوری اطلاعات و تبلیغات می‌باشد (محمدپور، ۱۳۹۰).

مرحله دوم خرید، تمام تعامل مشتری با نام تجاری و محیط آن را در حین خرید و رویداد صرف می‌کند. این مرحله با رفتارهایی مانند انتخاب، نظم و پرداخت مشخص می‌شود. اگرچه این مرحله به طور معمول فشرده‌ترین زمان در بین سه مرحله است، اما در تحقیقات صورت گرفته بازاریابی توجه قابل ملاحظه‌ای را به خود جلب کرده است که به نحوه فعالیت‌های

1 Heidenreich

2 Marquez

بازاریابی (مثلاً ترکیب بازاریابی و محیط و خدمات سرویس‌دهی پرداخته است. سرنخ‌های محیط خدماتی بر تصمیم خرید تأثیر می‌گذارد (فرانک و مک کیلوی^۱، ۲۰۱۷). در تحقیقات خرده‌فروشی و محصولات تولیدی مصرف‌کننده، تأکید زیادی بر تجربه خرید شده است. با وجود نقاط تماس بی شمار و باراضافی اطلاعات ناشی از آن، مفاهیمی مانند بار اضافی انتخاب، اطمینان خرید و رضایت تصمیم خرید، نیز ممکن است در نظر گرفته شود (مارکو و کریستینا^۲، ۲۰۱۸). اینها ممکن است مشتریان را وادار به متوقف کردن جستجو، خرید کامل یا به تعویق انداختن خرید، که به طور گسترده در تحقیقات مجموعه نشان داده شده است، بکند. تحقیقات مربوط به مرحله خرید سفر، به داخل محیط‌های دیجیتال نیز گسترش یافته است. در این مطالعه، بعد حین خرید شامل مولفه‌های اتوماسیون فروش، خوشامد گویی، سرمایه انسانی، عوامل فیزیکی، عوامل زیرساختاری، عوامل انتظاری، عوامل ادراکی، ایجاد تجربه مثبت در ذهن مشتری و ارزش درک شده می‌شود (مارکتر^۳، ۲۰۱۶).

مرحله سوم شامل تعامل مشتری با نام تجاری و محیط آن، به دنبال خرید واقعی است. این مرحله شامل رفتارهایی مانند استفاده و مصرف، تعامل پس از خرید و درخواست خدمات می‌شود. مشابه مرحله پیش خرید، این مرحله از نظر تئوری، می‌تواند به طور موقت از زمان خرید تا پایان عمر مشتری تمدید شود (لیپکین^۴، ۲۰۱۶). از نظر عملی، این مرحله جنبه‌هایی از تجربه مشتری پس از خرید مشتری را در بر می‌گیرد که در واقع به نوعی به خود مارک یا محصول / خدمات مربوط می‌شود. خود محصول در این مرحله به یک نقطه تماس مهم تبدیل می‌شود. تحقیقات در مورد مرحله سوم بر تجربه مصرف، بازاریابی خدمات و تصمیم‌گیری در مورد بازگشت محصولات، خرید مجدد یا جستجوی تنوع و همچنین سایر رفتارهای غیر خرید مانند کلمه دهانی و سایر اشکال درگیر شدن مشتری، متمرکز شده است (کوهنل^۵ و همکاران، ۲۰۱۷). تحقیقات اخیر مدیریتی این فرآیند را شامل می‌شود تا حلقه وفاداری را به عنوان بخشی از سفر کلی تصمیم‌گیری مشتری در نظر بگیرد، پیشنهاد می‌دهد که در مرحله پس از خرید، ممکن است محرکی ایجاد شود که یا به وفاداری مشتری منجر شود (از طریق خرید مجدد و تعامل بیشتر) یا با پردازش دوباره مشتری در مرحله پیش خرید و بررسی گزینه‌های

1 Frank & McKelvey

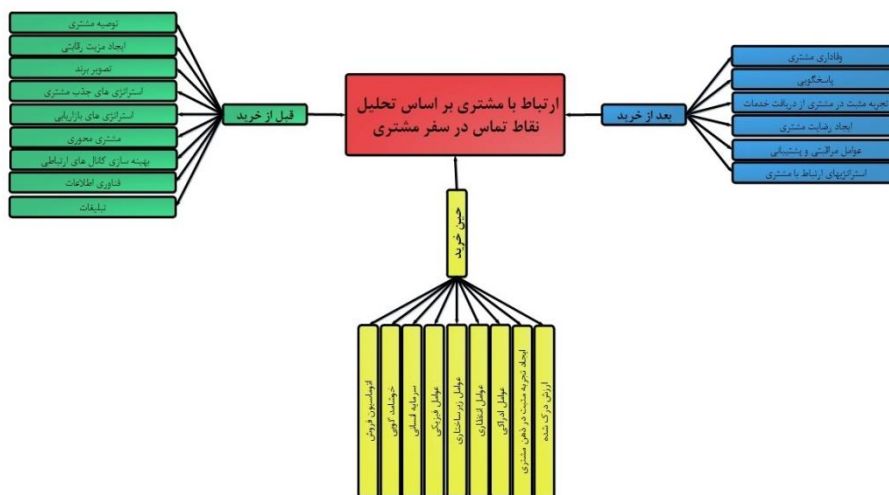
2 Marco & Cristina

3 Marketer

4 Lipkin

5 Kuehnl

جدید، منجر به یک شروع خرید شود. با توجه به این دیدگاه در زمینه خرید مشتری، این چه چیزی را پیشنهاد می‌کند که بنگاه‌ها باید انجام دهند؟ اولاً، بنگاه‌ها باید در جستجوی درک دیدگاه‌های شرکت و مشتری از سفر خرید، جنبه‌های اصلی در هر مرحله را مشخص کنند (کومپاریس^۱، ۲۰۱۶). دوماً، شرکت‌ها باید شروع به شناسایی عناصر خاص یا نقاط تماس کنند که در طول سفر رخ می‌دهند. سوماً، بنگاه‌ها باید تلاش کنند نقاط مشخصی را که باعث می‌شوند مشتریان به ادامه یا قطع سفر خود بپردازند، شناسایی کنند. در این مطالعه، بعد پس از خرید شامل مولفه‌های استراتژی‌های ارتباط با مشتری، عوامل مراقبتی و پشتیبانی، ایجاد رضایت مشتری، تجربه مثبت در مشتری از دریافت خدمات، پاسخگویی و وفاداری مشتری می‌باشد (هامبورگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۷).



شکل ۲: الگوی ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری

سوال سوم: میزان اعتبار مدل ارائه شده برای ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری در چه حدی است؟

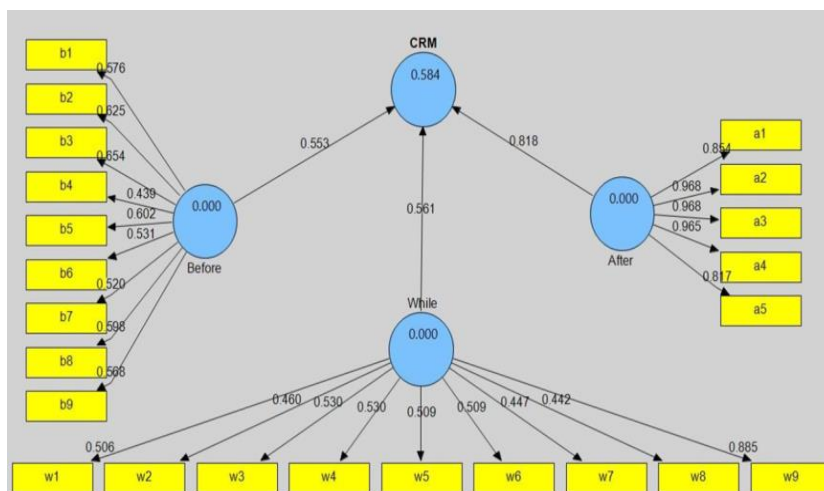
به منظور پاسخ به این سوال، در این پژوهش به منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS و در دو مرحله‌ی کلی شامل «بررسی برازش مدل» و «پاسخ به

1 Comparis
2 Homburg

سوالات» صورت می‌پذیرد. بررسی برازش مدل نیز خود دارای سه مرحله است: در مرحله‌ی اول، مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در مرحله-ی دوم، مدل ساختاری به‌وسیله‌ی برآورد مسیر بین متغیرها بررسی می‌شود. در مرحله سوم نیز برازش کلی مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد. در نهایت چنان‌چه مدل از برازش کلی مناسبی در سه مرحله‌ی فوق برخوردار بود، آن‌گاه می‌توان به سوالات پژوهش پاسخ داد.

• مرحله اول: ارزیابی مدل اندازه‌گیری

ضرایب بار عاملی: ابتدا مدل تحقیق بر اساس ضرایب بارهای عاملی مورد آزمون قرار می‌گیرد. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. مدل معادلات ساختاری مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد بار عاملی در شکل ۳ رسم شده است. نتایج حاصل از آزمون نشان داد که تمامی بارهای عاملی شاخص‌ها بالای ۰/۴ می‌باشند و بارعاملی شاخص‌ها، مطلوب است.



شکل ۳: مدل معادلات ساختاری مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد بار عاملی

ضریب آلفای کرونباخ: در این پژوهش، با استفاده از نرم افزار Smart PLS میزان آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق محاسبه شد و در جدول ۶ گزارش شده است. همان طور که گفته شد، هر چه میزان این ضریب به عدد یک نزدیک تر باشد، مناسب تر است. در این

پژوهش مقدار پایایی پرسش نامه در مورد متغیرهای مستقل و وابسته در سطح بسیار قابل قبولی به دست آمده است.

پایایی ترکیبی: پایایی ترکیبی هر یک از متغیرهای تحقیق به شرح جدول ۶ است. همان-طور که در جدول مشاهده می‌شود، همه متغیرها دارای پایایی ترکیبی ۰/۷ به بالا هستند و بنابراین از لحاظ پایایی ترکیبی نیز، مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد.

روایی همگرا: به منظور بررسی روایی همگرا مدل از میانگین واریانس استخراج شده^۲ (AVE) استفاده شد. مقدار بحرانی این معیار عدد ۰/۵ است؛ بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرا قابل قبول را نشان می‌دهد. مقادیر این معیار برای مدل تحقیق به شرح جدول ۶ است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقدار AVE همه متغیرها بیشتر از ۰/۵ است و این مورد به معنی تأیید روایی همگرای مدل است.

جدول ۶: مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

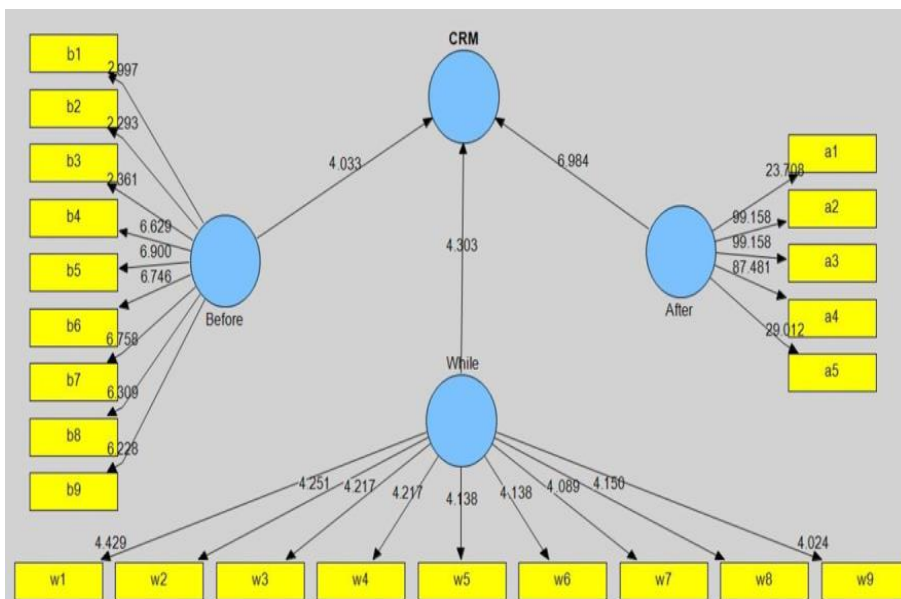
متغیر	نماد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
قبل از خرید	Before	۰,۹۴۷	۰,۷۳۱	۰,۵۹۹
حین خرید	While	0.935	۰,۷۸۷	۰,۶۰۳
بعد از خرید	After	۰,۹۵۲	۰,۹۶۳	۰,۸۴۰
ارتباط با مشتری	CRM	0.999	۰,۹۹۹	۰,۹۹۹

• مرحله دوم: ارزیابی مدل ساختاری

مدل ساختاری یا مدل بیرونی نشان دهنده‌ی روابط میان متغیرهای پنهان (مکنون) مدل می‌باشد. در واقع در این بخش، به سوالات (شاخص‌ها) توجه نمی‌شود و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ارزیابی مدل ساختاری از چند معیار استفاده می‌شود که در ذیل به هر کدام از آن‌ها پرداخته شده است.

اعداد معناداری t (T-values): شکل ۴ نتایج آزمون مدل مفهومی پژوهش را در حالت معنی‌داری ضرایب t به‌تصویر کشیده است. مقادیر محاسبه شده بر روی پیکان‌ها، نشان‌دهنده‌ی مقدار اعداد معناداری t می‌باشد. نتایج T-value گزارش شده در شکل فوق، همگی از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در سطح معناری ۹۵ درصد، کلیه سوالات

برای مدل معادلات ساختاری مد نظر قرار می‌گیرد و نیازی به حذف هیچ یک از سوالات از مدل نیست.



شکل ۴: مدل معادلات ساختاری مدل تحقیق در حالت ضرایب معناداری آماره t

معیار R^2 : معیار R^2 نشان دهنده‌ی تأثیری است که یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارد. معیار R^2 تنها برای متغیر وابسته‌ی مدل محاسبه می‌شود و در مورد متغیر مستقل، مقدار این معیار صفر است. هرچه مقدار R^2 مربوط به متغیر وابسته‌ی مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین^۱ (۱۹۹۸)، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی می‌کند (هایر^۲، ۲۰۱۷). اگر ساختارهای یک مدل مسیری داخلی معین، یک متغیر مکنون درون‌زا (متغیر وابسته) را با تعداد معدودی (یک یا دو) متغیر مکنون برون‌زا شرح دهد، R^2 در سطح متوسط قابل پذیرش می‌باشد، اما اگر متغیر مکنون درون‌زا متکی به چند متغیر مکنون برون‌زا باشد، متغیر R^2 حداقل باید در سطح قابل توجه قرار داشته باشد. مقادیر R^2 ارتباط با مشتری ۰.۵۸۴ می‌باشد که طبق دسته‌بندی چین (۱۹۹۸)، دارای مقدار R^2 قوی است.

1 Chin
2 Hair

• مرحله سوم: ارزیابی مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای برازش کلی مدل تنها یک معیار به عنوان GoF^y (شاخص نیکویی برازش) مورد استفاده قرار می‌گیرد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی شده است. به این معنی که در صورت محاسبه‌ی مقدار ۰/۰۱ و نزدیک به آن برای GoF یک مدل، می‌توان نتیجه گرفت که برازش کلی آن مدل در حد ضعیفی است و باید به اصلاح روابط بین سازه‌های مدل پرداخت. برای مقادیر ۰/۲۵ و ۰/۳۶ برازش کلی مدل در سطح قابل قبول قرار دارد (هنسلر^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). با توجه به توضیحات داده شده، مقادیر اشتراکی ($Communality$) و R^2 متغیر وابسته-ی مدل و نیز میانگین این دو معیار به صورت جدول ۷ ارائه می‌گردد.

جدول ۷: مقادیر اشتراکی و R^2 متغیرهای وابسته‌ی مدل

متغیر	نماد	مقدار R^2	مقادیر اشتراکی
قبل از خرید	Before	-	۰,۵۹۹
حین خرید	While	-	۰,۶۰۳
بعد از خرید	After	-	۰,۸۴۰
ارتباط با مشتری	CRM	۰,۵۸۴	۰,۹۹۹
میانگین		۰,۵۸۴	۰,۷۶۰

با توجه به جدول بالا، مقدار GoF به صورت زیر قابل محاسبه است:

$$GoF = \sqrt{(Communalties \times R^2)} = \sqrt{0.889 \times 0.984} = 0.940 \quad (1)$$

مقدار GoF برای مدل این پژوهش برابر با ۰,۶۶۶ محاسبه شده که نشان از برازش کلی قوی و بسیار مناسب مدل دارد.

نتیجه گیری

مرحله اول خرید شامل کلیه جنبه‌های تعامل مشتری با نام تجاری، دسته بندی و محیط قبل از معامله خرید است. تحقیقات صورت گرفته بازاریابی سنتی، خرید را به عنوان رفتارهایی مانند

نیاز به شناخت، جستجو و توجه مورد استفاده قرار داده است. اگرچه از نظر تئوری، این مرحله می‌تواند شامل تجربه حسی مشتری قبل از خرید باشد، اما از نظر عملی، این مرحله شامل تجربه مشتری از ابتدای شناخت نیاز، هدف، انگیزه به منظور برآوردن رضایت آن نیاز، هدف و انگیزه خرید است. در این مطالعه، بعد قبل از خرید شامل مولفه‌های توصیه مشتری، ایجاد مزیت رقابتی، تصویر برند، استراتژی‌های جذب مشتری، استراتژی‌های بازاریابی، مشتری محوری، بهینه‌سازی کانال‌های ارتباطی، فناوری اطلاعات و تبلیغات می‌باشد. در این مطالعه برای متغیر اصلی "قبل از خرید" ۹ شاخص شامل (۱) توصیه مشتری، (۲) ایجاد مزیت رقابتی، (۳) تصویر برند، (۴) استراتژی‌های جذب مشتری، (۵) استراتژی‌های بازاریابی، (۶) مشتری محوری، (۷) بهینه‌سازی کانال‌های ارتباطی، (۸) فناوری اطلاعات و (۹) تبلیغات انتخاب شد. نتایج این بخش، با نتایج گزارش شده در مطالعات هیدینریچ^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، محمدپور (۱۳۹۰)، مارکنز^۲ و همکاران (۲۰۱۵)، فرانک و مک کیلوی^۳ (۲۰۱۷)، مارکو و کریستینا^۴ (۲۰۱۸)، مارکتر^۵ (۲۰۱۶)، لپکین^۶ (۲۰۱۶)، کوهنل^۷ و همکاران (۲۰۱۷)، کومپاریس^۸ (۲۰۱۶)، هامبورگ^۹ و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

در این مطالعه، بعد حین خرید شامل مولفه‌های اتوماسیون فروش، خوشامد گویی، سرمایه انسانی، عوامل فیزیکی، عوامل زیرساختاری، عوامل انتظاری، عوامل ادراکی، ایجاد تجربه مثبت در ذهن مشتری و ارزش درک شده می‌شود. در این مطالعه، برای متغیر اصلی "حین خرید" ۹ شاخص شامل (۱) اتوماسیون فروش، (۲) خوشامد گویی، (۳) سرمایه انسانی، (۴) عوامل فیزیکی، (۵) عوامل زیرساختاری، (۶) عوامل انتظاری، (۷) عوامل ادراکی، (۸) ایجاد تجربه مثبت در ذهن مشتری و (۹) ارزش درک شده انتخاب شد. نتایج این بخش، با نتایج گزارش شده در مطالعات کومار^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۵)، کنان^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۶)، فولستاد و کوالی^{۱۲} (۲۰۱۸)، هادیزاده

-
- 1 Heidenreich
 - 2 Marquez
 - 3 Frank & McKelvey
 - 4 Marco & Cristina
 - 5 Marketer
 - 6 Lipkin
 - 7 Kuehnl
 - 8 Comparis
 - 9 Homburg
 - 10 Kumar
 - 11 Kannan
 - 12 Følstad and Kvale

مقدم و همکاران (۱۳۹۲)، فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۰)، طزری و بلوریان تهرانی (۱۳۹۱)، رضائی ملک و رادفر (۱۳۹۲)، دی کیسیر^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، حسنقلی پور و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد.

مرحله سوم شامل تعامل مشتری با نام تجاری و محیط آن، به دنبال خرید واقعی است. این مرحله شامل رفتارهایی مانند استفاده و مصرف، تعامل پس از خرید و درخواست خدمات می‌شود. مشابه مرحله پیش خرید، این مرحله از نظر تئوری، می‌تواند به طور موقت از زمان خرید تا پایان عمر مشتری تمدید شود. از نظر عملی، این مرحله جنبه‌هایی از تجربه مشتری پس از خرید مشتری را در بر می‌گیرد که در واقع به نوعی به خود مارک یا محصول / خدمات مربوط می‌شود. خود محصول در این مرحله به یک نقطه تماس مهم تبدیل می‌شود. تحقیقات در مورد مرحله سوم بر تجربه مصرف، بازیابی خدمات و تصمیم‌گیری در مورد بازگشت محصولات، خرید مجدد یا جستجوی تنوع و همچنین سایر رفتارهای غیر خرید مانند تبلیغات دهان به دهان و سایر اشکال درگیر شدن مشتری، متمرکز شده است. تحقیقات اخیر مدیریتی این فرآیند را شامل می‌شود تا حلقه وفاداری را به عنوان بخشی از سفر کلی تصمیم‌گیری مشتری در نظر بگیرد، پیشنهاد می‌دهد که در مرحله پس از خرید، ممکن است محرکی ایجاد شود که یا به وفاداری مشتری منجر شود (از طریق خرید مجدد و تعامل بیشتر) یا با پردازش دوباره مشتری در مرحله پیش خرید و بررسی گزینه‌های جدید، منجر به یک شروع خرید شود. با توجه به این دیدگاه در زمینه خرید مشتری، این چه چیزی را پیشنهاد می‌کند که بنگاه‌ها باید انجام دهند؟ اولاً، بنگاه‌ها باید در جستجوی درک دیدگاه‌های شرکت و مشتری از سفر خرید، جنبه‌های اصلی در هر مرحله را مشخص کنند. دوماً، شرکت‌ها باید شروع به شناسایی عناصر خاص یا نقاط تماس کنند که در طول سفر رخ می‌دهند. سوماً، بنگاه‌ها باید تلاش کنند نقاط مشخصی را که باعث می‌شوند مشتریان به ادامه یا قطع سفر خود بپردازند، شناسایی کنند. در این مطالعه، بعد پس از خرید شامل مولفه‌های استراتژی‌های ارتباط با مشتری، عوامل مراقبتی و پشتیبانی، ایجاد رضایت مشتری، تجربه مثبت در مشتری از دریافت خدمات، پاسخگویی و وفاداری مشتری می‌باشد. در این مطالعه برای متغیر اصلی "بعد از خرید" ۴ شاخص شامل (۱) استراتژی‌های ارتباط با مشتری، (۲) عوامل مراقبتی و پشتیبانی، (۳) ایجاد رضایت مشتری، (۴) پاسخگویی و (۵) وفاداری مشتری انتخاب شد.

نتایج این بخش، با نتایج گزارش شده در مطالعات جاکولا^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، تارخ و همکاران (۱۳۹۷)، بوستامانتی و روبی^۲ (۲۰۱۷)، کرانزبوهلر^۳ و همکاران (۲۰۱۹)، بوگ^۴ (۲۰۱۵)، کریستینا^۵ و همکاران (۲۰۱۷)، بامداد صوفی و همکاران (۱۳۸۹)، آنه-مادیلینی^۶ و همکاران (۲۰۱۹)، آکر (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

پیشنهادات

بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان پیشنهادات زیر را ارائه کرد:

۱. می‌توان پیشنهاد کرد که به منظور ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری در مرحله قبل از خرید استراتژی‌هایی توصیه مشتری، ایجاد مزیت رقابتی، تصویر برند، استراتژی‌های جذب مشتری، استراتژی‌های بازاریابی، مشتری محوری، بهینه‌سازی کانال‌های ارتباطی، فناوری اطلاعات و تبلیغات استفاده کرد.
۲. می‌توان پیشنهاد کرد که به منظور ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری در مرحله حین خرید استراتژی‌هایی اتوماسیون فروش، خوشامد گویی، سرمایه انسانی، عوامل فیزیکی، عوامل زیرساختاری، عوامل انتظاری، عوامل ادراکی، ایجاد تجربه مثبت در ذهن مشتری و ارزش درک شده استفاده کرد.
۳. می‌توان پیشنهاد کرد که به منظور ارتباط با مشتری بر اساس تحلیل نقاط تماس در سفر مشتری در مرحله بعد از خرید استراتژی‌هایی استراتژی‌های ارتباط با مشتری، عوامل مراقبتی و پشتیبانی، ایجاد رضایت مشتری، پاسخگویی و وفاداری مشتری استفاده کرد.

1 Jaakkola
2 Bustamante and Rubio
3 Kranzbühler
4 Boag
5 Christina
6 Anne-Madeleine

منابع

- آکر، دیوید (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک بازار، مترجمین: حسین صفرزاده و مهدی خادمی و علی اکبر فرهنگی، تهران، انتشارات پیام پویا، چاپ دوم.
- حسنقلی پور، طهمورث. سیدجوادین، سیدرضا. روستا، احمد. و خانلری، امیر (۱۳۹۱). مدل ارزیابی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در بانک های تجاری خصوصی کشور. ماهنامه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره 4، شماره ۱۰، ۱۴-۲۵.
- رضائی ملک، نرگس. و رادفر، رضا (۱۳۹۲). مدلی برای اولویت دهی عوامل مدیریت دانش در بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری (مطالعه موردی بانک سپه). ماهنامه مدیریت فناوری اطلاعات، سال پنجم، شماره 3، ۲۴-۳۸.
- طزری، نگین. و بلوریان تهرانی، محمد (۱۳۹۱) بررسی عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت های بیمه (مطالعه موردی: بیمه سامان). مدیریت بازاریابی شماره ۷، ۸۱-۹۷.
- فروزنده دهکردی، لطفالله. عامل اردستانی، حمید رضا. و یزدانیان، هادی (۱۳۹۰). تأثیر کاربرد مدیریت ارتباط با مشتری بر رضایت مشتریان در بانک صادرات اصفهان. بانک مقالات بازاریابی ایران، ۱-۲۲.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۰). فراروش (بنیانهای فلسفی و عملی روش تحقیق ترکیبی در علوم اجتماعی و رفتاری). تهران: جامعه‌شناسان.
- هادیزاده مقدم، اکرم. حاج مقانی، رضا. و رامین مهر، حمید (۱۳۹۲) ارائه مدل توفیق پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM). همایش تخی مدیریت ارتباط با مشتری، تهران، ۱-۲۰.
- بامداد صوفی، جهانیار و کریمی، سعیده و میراب آستانه، پیمان (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد CRM در شرکت ایران خودرو مبتنی بر کارت امتیازی متوازن. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۶۱، صص ۱۶۷-۱۹۱.
- تاریخ، محمد جعفر و یزدانی قرد، مصطفی و مهربان، حسین (۱۳۹۷). مدیریت ارتباط با مشتری. انتشارات دانشگاه خواجه نصیر، چاپ اول
- Anne-Madeleine Kranzbühler & Mirella H. P. Kleijnen & Peeter W. J. Verlegh. (2019). Outsourcing the pain, keeping the pleasure: effects of outsourced touchpoints in the customer journey *Journal of the Academy of Marketing Science* 47:308-327
<https://doi.org/10.1007/s11747-018-0594-5>
- Asbjørn Følstad, Knut Kvale, (2018) "Customer journeys: a systematic literature review", *Journal of Service Theory and Practice*

- Christian Homburg \& Danijel Jozić & Christina Kuehnl.(2017).Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept,J. of the Acad. Mark. Sci. 45:377–401
- Christina Kuehnl & Danijel Jozić & Christian Homburg.(2017).Effective customer journey design: consumers’ conception, measurement, and consequences, Journal of the Academy of Marketing Science
- Kranzbühler, A., & Mirella H. P., & Verlegh P. W. J. (2019). Outsourcing the pain, keeping the pleasure: effects of outsourced touchpoints in the customer journeyJournal of the Academy of Marketing Science 47:308–327
- Følstad, A., Kvale K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review, Journal of Service Theory and Practice
- Boag, P. (2015). All you need to know about customer journey mapping. Retrieved April 16, 21-45.
- Christina, K., Danijel, J., & Christian, H.(۲۰۱۷). Effective customer journey design: consumers’ conception, measurement, and consequences, Journal of the Academy of Marketing Science, 3, 56-67.
- Comparis, Ch. (2016). Drei von vier Schweizern sind smart unterwegs . Retrieved August 24, 46-61
- De Keyser, A., Lemon, K.N., Klaus, P. and Keiningham, T.L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience, 4, 56-68.
- Marketer, E., (2015). Most digital travel bookers will use mobile devices. Retrieved September 10, 43-57.
- Frank, J., & McKelvey, H. (2017). EXJM project toolkit: Employee experience journey mapping. 2, 88-91.
- Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M., & Falk, T. (2015). The dark side of customer co-creation: Exploring the consequences of failed co-created services. Journal of the Academy of Marketing Science, 43, 279 –296.
- Jaakkola, E., Helkkula, A. and Aarikka-Stenroos, L. (2015), “Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions”, Journal of Service Management, Vol. 26 No. 2, pp. 182-205.
- Bustamante, J. C., Rubio, N., (2017) Measuring customer experience in physical retail environments, Journal of Service Management, 4, 76-89.
- Kannan, P. K., Reinartz, W., & Verhoef, P. C. (2016). The Path to Purchase and Attribution Modeling: Introduction to Special Section. International Journal of Research in Marketing, 33, 449–456.
- Kumar, V., Bhagwat, Y., & Zhang, X. (2015). Regaining “Lost” Customers: The Predictive Power of First Lifetime Behavior, the Reason for Defection, and the Nature of the Winback Offer. Journal of Marketing, 79(4), 34–55.
- Lipkin, M. (2016), “Customer experience formation in today’s service landscape”, Journal of Service Management, Vol. 27 No. 5, 678-703.
- Marco I., & Cristina Z., (2018) Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience, International Journal of Retail & Distribution Management, 5, 87-99.

- Marquez, J., Downey, A., & Clement, R. (2015). Walking a mile in the user's shoes: Customer journey mapping as a method to understanding the user experience. *Internet Reference Services Quarterly*, 20(3-4), 135-150
- Hair, J., (2017) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PL S-SEM)*, second ed. SAGE, Los Angeles.
- Henseler, J., Hubona, G., Ray, P., (2016) Using PL S path modeling in new technology research: updated guidelines. *Ind. Manag. Data Syst.* 116 (1), 2-20.
- Straub, D., Boudreau, M., Gefen, D., (2004) Validation guidelines for is positivist research. *Commun. Assoc. Inf. Syst.* 13 (24), 380-427.
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). London: Lawrence Erlbaum Associates.