

## **Designing a Customer Experience Management Framework in a Social Business: A Mixed Approach**

**Mona Jami Pour**

\*Corresponding author. Department of Business, Hazrat-e Ma'soumeh University (HMU), Qom, Iran. Email: monajami@ut.ac.ir

**Mohammad Talari**

Department of Business, Hazrat-e Masoumeh University (HMU), Qom, Iran.  
Email: m.talari@modares.ac.ir

**Mahnaz Bahadori**

Department of Hazrat-e Masoumeh University (HMU), Qom, Iran.  
Email: bahadori\_m72@yahoo.com

### **Abstract**

Today, customer experience management (CEM) is the dominant competitive strategy in the field of businesses based Internet and social media platforms. Social commerce, as one of the new forms of e-commerce, will be the dominant form of future business, and the focus on customer experience has been emphasized in this area. In spite of the importance of customer experience in social commerce, there is little research in this area and there is no clear understanding of how to manage the experiences of social customers. For this purpose, the main objective of the current study is to design a framework for CEM in social commerce. The research approach in this research is a mixed approach. The research method is qualitative, focal group strategy and in the quantitative, descriptive-survey method. In the first step of research, in order to extract the proposed components of the framework, in addition to reviewing the literature, the focus group method, consisting of seven experts, has been used. In the second step, a survey method and a questionnaire were used to review the experts' opinions and weight of the framework components. At this stage, 37 experts participated in the research, and the data were analyzed using the mark and mean test. The research results indicate that the customer experience management framework includes the dimensions of individuals, performance evaluation, content quality of experience, technology and tools, process, strategy, and governance. The research helps managers to create adaptability in customer interactions during social trade exchanges.

**Keywords:** Social media, Social commerce, Customer experience, Customer experience management (CEM)

**Citation:** 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)



## طراحی چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی: رویکردی آمیخته

مونا جامی پور

\*نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.

رایانامه: monajami@ut.ac.ir

محمد طالاری

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران. رایانامه: m.talari@modares.ac.ir

مهناز بهادری

کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.

رایانامه: bahadori\_m72@yahoo.com

### چکیده

امروزه مدیریت تجربه مشتری به عنوان استراتژی رقابتی غالب در حوزه کسب و کارهای مبتنی بر اینترنت و پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی می‌باشد. تجارت اجتماعی، به عنوان یکی از اشکال نوین تجارت الکترونیکی، شکل غالب تجارت آینده خواهد بود و پرداختن به تجربه مشتری در آن مورد تاکید قرار گرفته است. علیرغم اهمیت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی تحقیقات معدودی در این حوزه صورت گرفته و درک روشنی از چگونگی مدیریت تجارب مشتریان اجتماعی وجود ندارد. به همین منظور، هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه‌ی چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی می‌باشد. رویکرد پژوهشی در این تحقیق، روش آمیخته است. روش پژوهش در بخش کیفی، راهبرد گروه کانونی و در بخش کمی، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. در مرحله اول پژوهش، به منظور استخراج مولفه‌های چارچوب پیشنهادی علاوه بر مرور ادبیات حوزه پژوهش از روش گروه کانونی، متشکل از ۷ نفر از خبرگان، بهره گرفته شده است. در مرحله دوم، به منظور نظرسنجی از خبرگان و نیز وزن‌دهی مولفه‌های چارچوب از رویکرد پیمایش و ابزار پرسشنامه بهره گرفته شد. در این مرحله ۳۷ نفر از خبرگان در پژوهش مشارکت داشتند و داده‌های حاصل با استفاده از آزمون علامت و میانگین موزون مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش در مرحله اول پژوهش، حاکی از آن است که چارچوب مدیریت تجربه مشتری دربرگیرنده ۷ بعد و ۴۶ شاخص می‌باشد که تمامی ابعاد و شاخص‌ها در مرحله دوم پژوهش از دیدگاه خبرگان مورد تایید بوده است. در مرحله دوم، ابعاد چارچوب مدیریت تجربه مشتری، به ترتیب اهمیت از دیدگاه خبرگان، شامل افراد، ارزیابی عملکرد، محتوای کیفیت تجربه، تکنولوژی و ابزارها، فرایند، استراتژی، حکمرانی می‌باشد. اولویت‌بندی ابعاد چارچوب به مدیران در چگونگی تخصیص منابع و تمرکز بر قابلیت‌های با اهمیت بیشتر یاری می‌رساند. پژوهش حاضر در زمره نخستین تحقیقاتی است که در حوزه مدیریت تجربه مشتری اجتماعی صورت پذیرفته است و به مدیران در ایجاد سازگاری در تعاملات مشتریان حین مبادلات تجارت اجتماعی یاری می‌رساند.

**کلید واژه‌ها:** رسانه‌های اجتماعی، تجارت اجتماعی، تجربه مشتری، مدیریت تجربه مشتری

**استناد:** جامی پور، مونا؛ طالاری، محمد؛ بهادری، مهناز (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی: رویکردی آمیخته. *مطالعات*

*رفتار مصرف کننده*، ۲(۲۶)، ۴۶-۶۷

مطالعات رفتار مصرف کننده، ۱۳۹۸، دوره ۶ شماره ۲، صص ۴۶-۶۷

دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۲۲ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۰۲

© دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه کردستان

## ۱. مقدمه

امروزه، بکارگیری رسانه‌های اجتماعی در رأس الزامات مدیریتی برای سودآوری سازمان، ایجاد ارتباط موثر با مشتریان، گردآوری دانش سازمانی و دریافت بازخورد در رابطه با محصولات و خدمات شرکت، ایجاد شهرت و افزایش فروش و درآمد می‌باشد (Ananda, Hernández-García & Lamberti, 2016; Jami Pour & Jafari, 2019). چنین تکنولوژی‌های نوظهوری شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا به صورت مستقیم، با هزینه نسبتاً پایین و کارایی بیشتری، نسبت به ابزارهای ارتباطی سنتی، با مشتریان‌شان تعامل برقرار کنند و شاخه جدیدی از تجارت الکترونیک با نام تجارت اجتماعی را بوجود آورده‌اند (Totok & Karamcheti, (Kumar, Salo & Li, 2019) (2010). از آنجا که رسانه‌های اجتماعی بخش جدایی‌ناپذیری از فعالیت‌های آنلاین کاربران می‌باشند، امروزه تجارت اجتماعی به رویکرد غالب در تجارت الکترونیک تبدیل شده است (Kumar et al., 2019). رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک منبع قابل توجه برای درک احساسات مشتری، شهرت محصولات، تمایل به خرید، رضایت مشتری از محصولات و خدمات و دریافت بازخورد ارزشمند بر روی محصولات و خدمات از مصرف‌کنندگان خود عمل می‌کنند (Hajli, 2015; Schaupp & Bélanger, 2019). طبق گزارش Forbs (2019) رهبران بازاریابی پیش‌بینی کرده‌اند تا پنج سال آینده سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه رسانه‌های اجتماعی ۷۳ درصد افزایش خواهد داشت، بطوری‌که ۱۹.۷ درصد از بودجه بازاریابی را به خود اختصاص خواهد داد. با ظهور تکنولوژی‌های وب ۲.۰، مشتریان انتظار تجارب شخصی‌شده در کانال‌های تعامل با شرکت را دارند (Kandampully, Zhang & Jaakkola, 2018) از طرفی با افزایش رقابت در بازارهای کنونی و تمرکز ویژه شرکت‌ها بر مشتری‌مداری، مدیریت ارتباط با مشتری نیز وارد عرصه‌های جدیدی شده است (Bolton, Gustafsson, McColl-Kennedy, Sirianni & K. Tse, 2014) (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger, 2009); (Lemon & Verhoef, 2016).

در حال حاضر، رسانه‌های اجتماعی بخشی از زندگی هر مشتری شده‌اند که روزانه از طریق آن‌ها تجارب مثبت یا منفی خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند و سازمان‌ها می‌بایست به مدیریت تجارب مشتری در اکوسیستم تجارت اجتماعی بپردازند تا پیامدهای مخربی برای آن‌ها نداشته باشد (Kandampully et al., 2018). طبق گزارش سایت Statista در سال ۲۰۱۹، بیش از ۵۷٪ جمعیت ایران کاربران فعال رسانه‌های اجتماعی می‌باشند که حدود ۴۷ میلیون از جمعیت ایران را تشکیل می‌دهند. رشد و نفوذ رسانه‌های اجتماعی در میان مشتریان فرصت‌های بی‌شماری را برای شرکت‌ها فراهم می‌آورد. با توجه به رشد روز افزون تجارت اجتماعی و تبدیل رسانه‌های اجتماعی به مهمترین و رایج‌ترین نقاط تماس شرکت با مشتری (Odoom, Anning-Dorson & Acheampong, 2017)، سازمان‌ها درصددند با بکارگیری تجارت اجتماعی، بهترین احساس را در ذهن و فکر مشتریان ایجاد کنند که این حس می‌تواند برای مشتری در قالب یک تجربه، تجلی یابد. شرکت‌ها باید برای جذب و حفظ مشتریان بیشتر، تجربه خرید آنلاین مشتریان را از طریق رسانه و شبکه‌های اجتماعی جذاب و به یاد ماندنی کنند و به خوبی تجربیات ایجاد شده را مدیریت نمایند. سازمان‌ها متوجه شده‌اند که تمرکز بر مشتری و ایجاد حس و تجربه خوب و به یاد ماندنی منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار خواهد شد (Verhoef et al., 2009). با بکارگیری رسانه‌های اجتماعی، مفهوم رضایت مشتریان دیگر محدود به یک نقطه تماس او با شرکت نمی‌باشد و تجربه مشتری در محیط تجارت اجتماعی از نقاط تماس چندگانه و در طول چرخه حیات مشتری در بستر تجارت اجتماعی حاصل می‌شود (Ramanathan, Subramanian & Parrott, 2017). در تجارت اجتماعی، خلق تجربه مثبت برای مشتری به پیامدهای عملکردی سازمان در بستر رسانه‌های اجتماعی بستگی دارد؛ به‌طوری‌که رسانه‌های

اجتماعی شیوه‌ای که محققان مفهوم تجربه مشتری را مورد تحلیل قرار می‌دهند، بازنگری و بازتعریف کرده است (Kandampully et al., 2018). تحلیل تجربیات مشتریان در تعاملاتشان با شرکت‌ها، یکی از موضوعات مهمی است که موردتوجه بسیاری از محققان این حوزه می‌باشد (Temkin, 2010; Johnston & Kong, 2011). شرکت‌ها نیز به این حقیقت رسیده‌اند که مشتریان بیشتر از صرف خدمت و کالا به فرایند خلق ارزش برای تجربه‌های مشتری اهمیت می‌دهند. از این‌رو طبق گزارش گارتنر ۹۸٪ از شرکت‌ها مبنای رقابت را کیفیت تجربه مشتری نهاده‌اند (Kandampully et al., 2018). در چنین محیطی، مطمئن‌ساختن مشتری در داشتن تجربه مطلوب و مراقبت از این تجربه با تحویل محصول و خدمت مطابق نظر مشتری، حیاتی است (Botha & Van Rensburg, 2010).

از آنجایی که در دنیای کنونی مشتریان از طریق نقاط تماس گوناگون، کانال‌ها و رسانه‌های مختلف و چندگانه با شرکت‌ها و سازمان‌ها در تماس هستند تمرکز بر روی تجربه‌ی مشتری اهمیت بسزایی یافته است (Kandampully & Bilgihan, 2016; Lemon & Verhoef, 2016; Chang, 2015). بیشتر مصرف‌کنندگان با استفاده از دستگاه‌های مختلف در فرایند خرید، از اینترنت برای خرید کردن استفاده می‌کنند. بقا در محیط رقابت تجارت الکترونیک امروز که در آن رقیب یک کلیک فاصله دارد به این معناست که شرکت‌ها مجبورند روش‌هایی را برای ارائه‌دادن به مشتریان پیدا کنند که با یک تجربه‌ی منحصربه‌فرد و نیز قیمت پایین‌تر همراه باشد (Bilgihan et al., 2015). مدیریت تجربه‌ی مشتری، فرایند استراتژیک، اداره‌کردن کل تجربه مشتری با یک محصول یا با یک شرکت است (Scmith, 2003). علی‌رغم اهمیت تجربه مشتری و روند روبه‌رشد سرمایه‌گذاری‌ها در این حوزه (Kandampully et al., 2018; Lemon & Verhoef, 2019; Kumar et al., 2019)، اکثر شرکت‌ها در پیاده‌سازی ابتکارات تجربه مشتری با شکست مواجه شده‌اند (Kandampully et al., 2016). پرداختن به تجربه مشتریان در بستر تجارت اجتماعی در سال‌های اخیر اهمیت بسزایی یافته است (Liu, 2018; Chu, Huang & Chen, 2016). از طرف دیگر، با وجود رشد تجارت اجتماعی مطالعات محدودی به حوزه تجربه مشتری پرداخته‌اند (Chen & Lin, 2015; Zhang, Guo, Hu & Liu, 2017). و درک ابعاد مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی مورد غفلت محققان در این حوزه بوده است. از این‌رو مسئله اصلی پژوهش اینست که چگونه شرکت‌های فعال در حوزه تجارت اجتماعی به مدیریت کردن تجارب مشتریان بپردازند. به‌همین‌منظور، پژوهش به دنبال ارائه‌ی چارچوب مدیریت تجربه‌ی مشتری در تجارت اجتماعی با رویکردی آمیخته می‌باشد تا به سازمان‌ها در طراحی استراتژی‌های مناسب برای بهبود کیفیت تجربه مشتری باری رساند.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱. مفهوم تجربه مشتری

تجربه مشتری اولین بار توسط "پین و گیلر" در مقاله‌ای با نام "به اقتصاد تجربی خوش آمدید" در سال ۱۹۹۸ و کتابی با عنوان "هر کاری نمایش است و کسب و کار صحنه آن" در سال ۱۹۹۹ مطرح شد. آن‌ها معتقد بودند که اقتصادها از طریق چهار مرحله پیشرفت اقتصادی، تغییر کردند: استخراج محصول، تولید کالا، سرویس‌های تحویل و مرحله تجربیات. با توجه به ریشه‌های تجربه مشتری در بازاریابی، می‌توان گفت تجربه مشتری نوعی سفر مشتری در سازمان یا با سازمان در طی چرخه خرید از طریق نقاط تماس چندگانه می‌باشد که یک فرآیند پویا و چرخشی از زمان قبل از خرید (شامل جستجو اطلاعات و ارزیابی گزینه‌ها)، تا زمان خرید و بعد از آن می‌باشد (Lemon & Verhoef, 2016). تجربه مشتری منعکس کننده سفر مشتری در طول تمامی تعاملاتش با شرکت

قبل از مصرف، حین مصرف و بعد از مصرف است (Kandampully et al., 2018; Garg Rahman, Qureshi & Kumar, 2012). از دیدگاه Gupta & Vajic (2000) تجربه زمانی رخ می‌دهد که مشتری دانش و احساساتی را در نتیجه ارتباط با بخش‌های مختلف سازمان بدست می‌آورد (Gupta & Vajic, 2000). این تجربه کاملاً شخصی است و وابسته به درگیری مشتری در سطوح مختلف عقلی، احساسی، حس فیزیکی و روحی است (Garg et al., 2012). از این رو بهبود تجربه مشتری، می‌تواند برای شرکت‌ها دو مزیت ایجاد کند: تأثیر منفی گفتاری را کاهش دهد، هم‌چنین تأثیر مثبت گفتاری را افزایش دهد (Buttle & Maklan, 2015). تجربه مشتری ریشه در مجموعه تعاملات مشتری و شرکت دارد، که از ارتباط مستقیم با سازمان گرفته تا تبلیغات، بسته‌بندی، خصوصیات محصول، قدرت اطمینان و اصلی‌بودن محصولات و خدمات شکل می‌گیرد. محققان معتقدند تجربه مشتری به عنوان کلتی در نظر گرفته می‌شود که تعاملات او در نقاط تماس شرکت که شامل عناصر شناختی، احساسی، اجتماعی و حسی را دربرمی‌گیرد (Bolton, McColl-Kennedy, Cheung, Gallan, Orsingher, Witell & Zaki, 2018). اگر چه تعاریف بسیار متعددی در این خصوص وجود دارد؛ ولی همه توافق نظر دارند که تجربه‌ی مشتری باید شامل تعامل با افراد، فرایندها یا سیستم سازمان باشد (Bilgihan et al., 2015).

## ۲-۲. مدیریت تجربه مشتری

مدیریت تجربه مشتری به عنوان یک استراتژی بر عملیات و فرایندهای تجاری پیرامون نیازهای مشتری متمرکز است. هدف مدیریت تجربه مشتری، سوق‌دادن مشتری از رضایت به وفاداری و از وفاداری به طرفداری و هواخواهی است (Singh & Das, 2013). جدول ۱ برخی از تعاریف مدیریت تجربه مشتری از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف را نشان می‌دهد.

جدول (۱). تعاریف مدیریت تجربه مشتری

منبع	تعاریف
Homburg, Jozić & Kuehnl, (2017)	مدیریت تجربه مشتری به عنوان جهت‌گیری فرهنگی به سمت تجربه مشتری، جهت‌گیری استراتژی برای طراحی تجارب مشتری، قابلیت‌های سازمان برای بازسازی مستمر تجارب مشتری همراه با هدف دستیابی به وفاداری بلندمدت و پایدار مشتری می‌باشد.
Lemon & Verhoef, (2016)	مدیریت تجربه مشتری یک فرآیند استراتژیک می‌باشد که تمام تجربه مشتریان با محصول یا شرکت را مدیریت می‌کند.
Buttle, Maklan, (2015) Paula & Iliuță, (2008)	مدیریت تجربه مشتری عمل طراحی، پیاده‌سازی و بهبود تجربه مشتری در نقاط تماس سازمان است. مدیریت تجربه مشتری تلاشی هماهنگ برای تحقق اهداف ویژه از طریق بهبودبخشیدن به کیفیت و تداوم تعامل با مشتری است.
Bolton, McColl-Kennedy, Cheung, Gallan, Orsingher, Witell & Zaki, (2018)	مدیریت تجربه مشتری یک استراتژی کسب‌وکار است که به خلق راهکار برد-برد برای ارائه‌دهنده سرویس و مشتریان می‌پردازد. تلاش مدیریت تجربه مشتری بر فراهم ساختن پیش‌نیازهایی در قالب زمینه‌های اجتماعی، فیزیکی و دیجیتال می‌باشد که لحظه‌های تعامل مشتری با سازمان را شکل می‌دهند.

بسیاری از استراتژی‌های مدیریت تجربه مشتری با استفاده از ابزار و فن‌آوری مدیریت ارتباط با مشتری اجرا می‌شوند (Buttle & Maklan, 2015). درحالی‌که باید بیان داشت مدیریت تجربه‌ی مشتری مفهومی یکپارچه‌تر نسبت به مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد (Palmer, 2010). مدیریت ارتباط با مشتری بر ثبت پیشینه ارتباط با مشتری تمرکز دارد و مدیریت تجربه‌ی مشتری بر تجربه‌ی جاری مشتری تمرکز دارد (Verhoef et al., 2009).

### ۲-۳. مفهوم تجارت اجتماعی

تجارت اجتماعی به دنبال ظهور رسانه‌های اجتماعی به وجود آمده و از رسانه‌های اجتماعی برای خرید و فروش محصولات استفاده می‌کند. رسانه‌های اجتماعی مبتنی بر وب ۲.۰ هستند که کاربران را حول محور مشترک به صورت مجازی گرد هم می‌آورند. وب ۲.۰ به صورت عمده در سال ۲۰۰۴ برای توصیف روش جدیدی در راستای ایجاد تعامل و تولید محتوا در دنیای مجازی به کار رفت (Khang, Han & Ki, 2014). رسانه‌های اجتماعی، ابزار تجارت اجتماعی محسوب می‌شوند (Erdoğan & Tatar, 2015) و نشان‌دهنده روند جدیدی در تغییر قوانین ارتباط با مشتریان، از طریق اجازه‌دادن به شرکت‌ها برای تماس مستقیم با مصرف‌کنندگان با هزینه پایین و بهره‌وری بیشتر از ابزارهای ارتباطی سنتی هستند (Martini, Massa & Testa, 2014). با بهره‌گیری از قابلیت‌های تعاملی رسانه‌های اجتماعی، مدیران سازمان و به ویژه مدیران بازاریابی قادر خواهند بود تجربه مشتری و رضایت خرید آن‌ها را بهبود بخشند (Ramanathan et al., 2017). رسانه‌های اجتماعی سبب پیدایش مفهوم جدید تجارت اجتماعی در کسب و کار شدند که در ادامه به تبیین این مفهوم پرداخته می‌شود. اصطلاح "تجارت اجتماعی" به فعالیت‌های تجارت الکترونیک در محیط رسانه‌های اجتماعی اشاره دارد که به صورت عمده در شبکه‌های اجتماعی انجام می‌شوند و در محیط وب ۲.۰ طراحی شده‌اند (Huang & Benyoucef, 2015). در اصل، تجارت اجتماعی ترکیبی از فعالیت‌های اجتماعی و تجاری است (Lu, Fan & Zhou, 2016). تجارت اجتماعی شکل اجتماعی‌تر تجارت الکترونیک است (Gatautis & Medziausiene, 2014). تجارت اجتماعی با آن که نوعی از تجارت الکترونیک شمرده می‌شود؛ ولی تفاوت‌هایی نیز دارند. در تجارت الکترونیک مشتریان معمولاً به صورت جداگانه و مستقل از سایر مشتریان با سیستم عامل تجارت الکترونیک در تعامل هستند؛ اما تجارت اجتماعی شامل جوامع آنلاین است که از ارتباط اجتماعی به منظور افزایش گفت‌وگو بین مشتریان حمایت می‌کند (Liang, Ho, Li & Turban, 2012). از این‌رو تجارت الکترونیک تقریباً همیشه در حال تعامل یک‌طرفه است که در آن اطلاعات از مشتریان به ندرت به کسب‌وکار یا سایر مشتریان ارسال می‌شود، اما تجارت اجتماعی نه تنها موجب توسعه روش‌های اجتماعی و تعاملی می‌شود، بلکه اجازه می‌دهد مشتریان نظرات خود را بیان کنند و اطلاعات خود را با سایر مشتریان و همچنین با کسب‌وکار به اشتراک بگذارند (Huang & Benyoucef, 2015). تجارت الکترونیک بر به حداکثر رساندن بهره‌وری با استراتژی‌هایی برای جست‌وجوی پیچیده، خرید با یک کلیک و توصیه‌های مبتنی بر رفتار خرید مصرف‌کنندگان گذشته متمرکز است. این در حالی است که تجارت اجتماعی، به اهداف اجتماعی مانند شبکه، همکاری و به اشتراک‌گذاری اطلاعات با تمرکز ثانویه بر خرید توجه دارد (Wang & Zhang, 2012). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت تجارت اجتماعی و تجارت الکترونیک در اهداف کسب‌وکار، اتصال مشتری و تعامل سیستم تفاوت دارند.

### ۲-۴. مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی

در دوران قبل از ظهور تکنولوژی‌ها، تجربه مشتری در کسب و کار اهمیت چندانی نداشت، چرا که تجربه نه چندان خوشایند، تنها به خود مشتری و دامنه ارتباطی وی با سازمان ضرر می‌رساند. اما امروزه تحولات و پیشرفت‌های تکنولوژی و افزایش استفاده از شبکه و رسانه‌های اجتماعی باعث افزایش انتظارات و آگاهی‌های مشتریان، گسترش دامنه تعاملات اجتماعی آن‌ها و همچنین منجر به بالارفتن قدرت مشتریان شده است، به همین علت ایجاد تجربه

خوشایند در تجارت اجتماعی از طریق شبکه و رسانه‌های اجتماعی که در عصر کنونی مهمترین کانال ارتباطی بین سازمان و مشتری است، تبدیل به امری خطیر و بسیار مهم برای سازمان‌ها گردیده است. در تجارت اجتماعی، کانال‌های ارتباط با مشتری یک‌طرفه نیستند، در این رسانه‌ها همه چیز متقابل و دوسویه می‌باشد که سطحی از غیرقابل کنترل بودن را برای شرکت‌ها به همراه خواهد داشت. در این نوع تجارت، همه چیز فقط در اختیار کسب و کارها نیست و مشتریان می‌توانند نقش فعالی در آن داشته باشند. از این‌رو، مشتریان توانمند در محیط تجارت اجتماعی قادر خواهند بود شهرت شرکت را بنا به دلایل متعدد به خطر بیندازند یا باعث ارتقای شهرت آن شوند (Floreddu & Cabiddu, 2016). بنابراین، صرف حضور در رسانه‌های اجتماعی برای شرکت‌ها کافی نیست؛ بلکه باید تعاملی مناسب با مشتریان خود برقرار کنند و تجربه سازگاری برای آن‌ها ایجاد کنند (Odoom et al., 2017). در نتیجه سازمان‌ها به دنبال آنند که از طریق ایجاد تجربه آنلاین مشتری در تجارتی که به شکل اجتماعی امروزه متداول شده با هم به رقابت بپردازند. مطالعات چندی در حوزه تجربه مشتری آنلاین و اجتماعی صورت گرفته است که در جدول (۲) برخی از پژوهش‌ها آورده شده است.

### جدول (۲). تحقیقات پیشین در حوزه تجربه مشتری آنلاین و اجتماعی

پژوهشگر	موضوع مطالعه	نتیجه تحقیق
Rose & Clark (2012)	تجربه مشتری آنلاین در خرده‌فروشی الکترونیکی	ارتباط مثبت بین بعد شناختی تجربه با بعد انگیزشی تایید گردید. ولی ارتباط معناداری بین بعد انگیزشی با رضایت خرید آنلاین و اعتماد در خریداران پیدا نشد.
McLean (2017)	تجربه آنلاین مشتری در حوزه تجارت الکترونیک بنگاه با بنگاه	در وبسایت‌های B2B، اعتبار و کیفیت اطلاعات تاثیر بسزایی بر تجربه مشتری آنلاین دارد و مشتریان هنگام جستجوی اطلاعات نیاز به پشتیبانی خدمات دارند که عدم آن منجر به تجربه ناخوشایند و نارضایتی می‌شود.
Sorooshian, Salimi, Salehi, Nia & Asfaranjan (2013)	تجربه مشتری در مورد کیفیت خدمات در محیط آنلاین: مورد مطالعه در ایران	در این پژوهش چهار بعد از تجربه مشتری (تجربه عملی، تجربه قابلیت استفاده، تجربه لذت، تجربه تعاملی) شناسایی گردیده که تاثیر بسزایی بر کیفیت درک‌شده خدمات داشته‌است. تجربه لذت بیشترین و تجربه عملی کمترین تاثیر را دارد.
Insley & Nunan (2014)	بازی‌سازی و تجربه آنلاین خرده‌فروشی	مکانیزم و عناصر بازی باعث ایجاد تعامل با خرده‌فروش آنلاین، افزایش مشارکت مشتری در خرید آنلاین و در نهایت منجر به ایجاد تجربه مثبت آنلاین می‌شود.
Stouthuysen, Teunis, Reusen & Slabbinck (2018)	اعتماد اولیه و قصد خرید: تاثیر تعهدات فروشندگان خاص، بررسی مصرف‌کنندگان و نقش تجربه آنلاین خرید	با بررسی تعهدات فروشندگان آنلاین و انتخاب آن‌ها توسط مشتریان مشخص شد که اعتماد مفهوم اصلی در نیت مصرف‌کننده در خرید آنلاین است. اعتماد شامل دو جز نهادی (در مشتریانی که عادت به خرید آنلاین دارند بیشتر است) و جز صلاحیت (بیشتر در خریدهای آنلاین تجربه شده و نشده از فروشندگان ناآشنا است) می‌باشد.
Salo (2012)	مدیریت تجربه مشتری در اجتماعات آنلاین صنعت موسیقی	محققان به مطالعه موردی چند اجتماع آنلاین موسیقی و مقایسه فعالیت‌های مدیریت تجربه مشتری در هریک از آن‌ها پرداخته‌اند. فعالیت‌های مدیریت تجربه مشتری عبارت بودند از درخواست برای پیوستن به اجتماع، تبلیغ آلبوم و موزیک جدید، تبلیغ کنسرت‌ها، درخواست برای صحبت با دوستان، گوش دادن پیشرفته.
Kumar & Anjaly (2017)	ارزیابی تجربه بعد از خرید	عواملی وجود دارد که بعد از خرید آنلاین منجر به تکرار خرید و بهبود

پژوهشگر	موضوع مطالعه	نتیجه تحقیق
	مشتری در خرده فروشی آنلاین	تجربه مشتری در خرید آنلاین می‌شود. این عوامل عبارتند از: تحویل به موقع، محصول تحویل شده به مشتری، عودت و تعویض محصول، پشتیبانی از مشتری، منافع و مزایا و عواملی که باعث ایجاد حس خوب خواهند شد.
Sun & Lau (2007)	مدیریت تجربه مشتری در خدمات الکترونیک	به ارائه معماری یکپارچه و سیستم هوشمند برای مدیریت تجربه خدمات B2B پرداخته‌اند. این معماری یک مدل سطح کلان برای پیاده‌سازی سیستم‌های چندعاملی مدیریت تجربه مشتری در خدمات الکترونیک می‌باشد.
Bo & Xu (2016)	عوامل موثر بر تجربه مشتری در تجارت اجتماعی موبایلی	شخصی‌سازی، سیالت، اجتماعی‌بودن و اعتماد بر تجربه مشتری تاثیرگذار است و تجربه مشتری نیز بر وفاداری مشتریان در تجارت اجتماعی تاثیرگذار می‌باشد.
Beyari & Ghouth (2018)	تجربه مشتری در وبسایت‌های تجارت اجتماعی	کیفیت اطلاعات، اعتبار، امنیت تراکنش‌ها، بازاریابی دهان‌به‌دهان بر اعتماد و نفوذ اجتماعی تاثیرگذار است و این دو متغیر بر تجربه مشتری در تجارت اجتماعی موثر می‌باشند.
Dzahaban & Shihab (2016)	تجربه اجتماعی مشتری محرک تجارت اجتماعی	تجارت اجتماعی بر مولفه‌های تجربه مشتری (حمایت اجتماعی، حضور اجتماعی، جریان) تاثیر دارد و تجربه مشتری بر قصد خرید اجتماعی و قصد اشتراک اجتماعی تاثیر دارد.

با مرور ادبیات حوزه مدیریت تجربه مشتری در محیط‌های الکترونیک و اجتماعی می‌توان چالش‌های چندی را بیان کرد: اول اینکه اکثر مطالعات در حوزه تجارت الکترونیک و آنلاین صورت پذیرفته است و مطالعات محدودی به‌طور خاص به بررسی تجربه مشتری و مدیریت آن در تجارت اجتماعی پرداخته‌اند، لذا مطالعات در این حوزه محدود می‌باشد. دوم اینکه، عمده تحقیقات صورت گرفته بر تجربه مشتری و ابعاد آن متمرکز هستند و کمتر به حوزه چگونگی مدیریت آن پرداخته شده‌است. در نهایت بیشتر مطالعات به بررسی رابطه بین متغیرهای مختلف با تجربه مشتری پرداخته‌اند و مطالعات اکتشافی جهت ایجاد درک روشنی از مدیریت تجربه مشتری در این حوزه مورد غفلت واقع شده‌است. با توجه به انتقادات وارد شده بر حوزه مورد مطالعه، هدف اصلی پژوهش ارائه چارچوب یکپارچه مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی می‌باشد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی پژوهش توسعه چارچوبی نوین برای مدیریت تجربه مشتری می‌باشد که به این منظور از رویکرد آمیخته بهره گرفته است. در مرحله اول، به منظور شناسایی ابعاد و شاخص‌های چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی، علاوه بر مرور ادبیات حوزه‌ی مدیریت تجربه مشتری، رسانه‌های اجتماعی و تجارت اجتماعی از یک گروه کانونی به منظور اغنا و دسته‌بندی ابعاد مدیریت تجربه مشتری بهره گرفته شد. در این مرحله روش نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند بوده است. بعد از شناسایی اولیه افراد دارای خبرگی و تخصص در زمینه پژوهش، با مراجعه حضوری به دانشگاه‌ها یا شرکت‌های آن‌ها در جلسه‌ای مقدماتی، توجیه شرکت در گروه کانونی صورت گرفت. بعد از موافقت افراد شرکت کننده، به صورت رسمی از آن‌ها دعوت به عمل آمد تا در مباحث گروه شرکت کنند. گروه کانونی از ۷ متخصص و صاحب‌نظر حوزه رفتار مصرف‌کننده، مدیریت تجربه مشتری و تجارت اجتماعی



که دارای تحصیلات آکادمیک در حوزه مربوطه و تجربه کاری بیش از ۱۰ سال در حوزه مورد بررسی و همچنین حاضر به حضور در جلسه مشترک گروه کانونی بوده‌اند، تشکیل شده است. در این دعوت به‌طور کلی مواردی برای افراد بیان گردید که عبارتند از: هدف از بحث‌های گروه‌های کانونی چیست؟ این بحث‌ها در کجا و با چه کسانی صورت می‌گیرد و محققان چه کسانی هستند و به دنبال ارائه چه چیزی می‌باشند؟ گفتگوها ضبط و مستندسازی جهت رسیدن به توافق برای خروجی‌ها صورت گرفت و با ارائه یافته‌ها به گروه مشارکت‌کننده از درستی تحلیل‌ها اطمینان حاصل شد.

در مرحله دوم، به منظور نظرسنجی از خبرگان و نیز وزن‌دهی ابعاد و شاخص‌های مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی از روش پیمایش و ابزار پرسشنامه بهره گرفته شد. پرسشنامه‌ای براساس یافته‌های حاصل از مرحله اول طراحی شد که حاوی ۴۶ شاخص و ۷ بعد بوده است. از مشارکت‌کنندگان درخواست شد تا نظراتشان را در رابطه با شاخص‌ها و اهمیت آن‌ها در چارچوب مدیریت تجربه مشتری بر مبنای طیف لیکرت پنج گزینه‌ای بیان کنند. پرسشنامه‌ها به صورت فیزیکی و حضوری و یا به صورت الکترونیکی از طریق ایمیل برای مشارکت‌کنندگان ارسال گردید. در این مرحله نیز روش نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند بوده و معیار انتخاب افراد حداقل ۵ سال تجربه کاری در حوزه‌های مرتبط با پژوهش و یا سابقه علمی و آکادمیک در حوزه مورد مطالعه که با معیارهایی چون داشتن حداقل سه مقاله معتبر، داشتن حداقل دو طرح پژوهشی و یا سابقه حداقل ۵ سال تدریس در حوزه پژوهش بوده است. در این مرحله نمونه آماری شامل ۳۷ نفر بوده است. به منظور بررسی روایی محتوا، ابتدا پرسشنامه در اختیار ۵ نفر از متخصصان و خبرگان حوزه مدیریت تجربه مشتری و تجارت اجتماعی قرار گرفت و اصلاحات لازم در آن اعمال شد. برای بررسی پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد و شاخص‌های مدیریت تجربه مشتری بیشتر از مقدار ۰/۷ بدست آمده، که نشان می‌دهد پرسشنامه از اعتبار کافی برخوردار است (جدول ۳).

جدول (۳). ضریب آلفای کرونباخ متغیرها

متغیرها	مقدار آلفای کرونباخ	تفسیر	تعداد آیتم‌های مورد بررسی
افراد	۰.۸۶۱	پایایی بالا	۶
فرایند	۰.۷۷۲	پایایی قابل قبول	۱۱
استراتژی	۰.۸۵	پایایی بالا	۵
تکنولوژی و ابزارها	۰.۷۶۳	پایایی قابل قبول	۸
حکمرانی	۰.۹۱۰	پایایی بالا	۶
ارزیابی عملکرد	۰.۸۹۴	پایایی بالا	۵
محتوای کیفیت تجربه مشتری	۰.۸۸۷	پایایی بالا	۵

پس از جمع‌آوری پرسشنامه به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، آزمون علامت برای تایید یا رد شاخص‌ها و در نهایت از میانگین موزون برای وزن‌دهی و اولویت‌بندی ابعاد و شاخص‌ها استفاده شده است.

## ۴. یافته‌های پژوهش

در این مرحله یافته‌های حاصل از هریک از مراحل در ادامه بیان شده است. در مرحله اول، با مطالعه ادبیات و بهره‌گیری از گروه کانونی به استخراج و دسته‌بندی شاخص‌ها و ابعاد مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی پرداخته شده است. چارچوب پیشنهادی حاصل از مرحله اول پژوهش در جدول ۴ ارائه گردیده است.

جدول (۴). چارچوب مدیریت تجربه مشتری

ابعاد	شاخص‌ها	منابع	استخراج شده از گروه کانونی
۳	استخدام افراد بر مبنای قابلیت‌های مورد نیاز برای ارائه ارزش مورد انتظار مشتریان در تجارت اجتماعی	Jaworski & Kohli (1993); Sohrabi, Haghghi & Khanlari (2010); Shaum & Wheeler (2002); Dijulius (2008)	*
	آموزش بهره‌گیری از تجارت اجتماعی به کارکنان جهت ارائه تجربیات منحصر به فرد به مشتری	Shaum & Wheeler (2002); Dijulius (2008)	*
	ایجاد فرهنگ تکریم مشتری اجتماعی در کارکنان	Sohrabi et al (2010); Dijulius (2008)	*
	پشتیبانی مشارکت کارکنان با مشتریان برای خلق ارزش مشترک در تجارت اجتماعی	Sohrabi et al (2010); Shaum & Wheeler (2002); Specht, Fichtel & Meyer (2007).	*
۴	وجود سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر نقش کارکنان در ایجاد تجربه مثبت مشتری در تجارت اجتماعی	Sohrabi et al (2010); Shaum & Wheeler (2002); Specht, Fichtel & Meyer (2007).	*
	آگاه سازی کارکنان از انتظارات مشتریان و استانداردهای خدمات مشتری اجتماعی		*
	تعریف رویه‌های رفع مشکلات و پاسخ به شکایات مشتری در تجارت اجتماعی	Shaum & Wheeler (2002); Dijulius (2008)	*
	تشکیل تیم طراحی تجربه مشتری در تجارت اجتماعی		*
	شناسایی نقشه سفر مشتری	Shaum & Wheeler (2002); Lemon & Verhoef (2016)	*
	شناسایی انتظارات و اولویت‌های مشتریان	Shaum & Wheeler (2002); Dijulius (2008); Berry & Carbone (2007); Baker, Chaffee, Chen, Gruber & Fishman (2003)	*
	شناسایی ارزش مورد انتظار مشتریان هدف در تجارت اجتماعی	Ohanian (1990); Gupta, Lehmann & Stuart (2004); Bügel (2010)	*
	طراحی اولیه تجربه مشتری در تجارت اجتماعی		*
	طراحی نقاط کلیدی تماس با مشتریان در تجارت اجتماعی	Dijulius (2008); Edelman & Singer (2015); Lemon & Verhoef (2016)	*
	تعریف رفتار کارکنان در ارائه ارزش مورد انتظار به مشتری	Shaum & Wheeler (2002); Dijulius (2008)	*
۵	توسعه استراتژی جامع تغییر برای پیاده‌سازی تجربه مشتری در تجارت اجتماعی	Sohrabi et al (2010); Dijulius (2008); Phil Klaus (2015); Shaum & Wheeler (2002)	*
	شناسایی موانع و محرک‌های تجربه مشتری در تجارت اجتماعی	Dijulius (2008); Libai, Bolton, Bügel, De Ruyter, Götz, Risselada & Stephen (2010); Brynjolfsson, Hu & Rahman (2013); Verhoef et al (2009)	*
	تجهیز کارکنان به ابزارها، دانش و مهارت‌های لازم جهت ارائه ارزش موردنظر در هر نقطه تماس	Shaum & Wheeler (2002); Dijulius (2008); Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang (2013)	*

ابعاد	شاخص‌ها	منابع	استخراج شده از گروه کانونی
استراتژی	تعریف اهداف و چشم‌انداز مدیریت تجربه‌ی مشتری در تجارت اجتماعی	Shaum & Wheeler (2002); Dijulius (2008); Phil Klaus (2015)	*
	تعریف استراتژی ارائه ارزش مورد استفاده برای مشتریان اجتماعی	Shaum & Wheeler (2002); Gupta et al. (2004); Bügel (2010)	*
	حمایت مدیریت ارشد از مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی	Shaum & Wheeler (2002); Dijulius (2008)	*
	شناسایی فرصت‌های استراتژیک مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی برای سازمان	Phil Klaus (2015); Dijulius (2008)	*
	بازنگری مستمر چشم‌انداز ارائه ارزش به مشتری براساس انتظارات آن‌ها		*
تکنولوژی و ابزارها	استفاده از ابزارهای هوشمندی کسب‌وکار اجتماعی برای سفارشی‌سازی سرویس‌دهی به مشتری	Dijulius (2008); King (2008); Lemon & Verhoef (2016)	*
	استفاده شبکه‌های اجتماعی برای ارائه اطلاعات محصول در فرمت‌های مختلف (متن، عکس، ویدئو و...) به مشتری	King (2008); Lemon & Verhoef (2016)	*
	بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی برای تعامل مستقیم با مشتری	Dijulius (2008); King (2008); Lemon & Verhoef (2016)	*
	وجود استانداردهایی برای حفظ امنیت و حریم خصوصی و حفظ اطلاعات اجتماعی مشتری	Dijulius (2008); King (2008)	*
	یکپارچه‌سازی کانال‌های ارتباطی مختلف تعامل مشتری در تجارت اجتماعی	Lemon & Verhoef (2016); Edelman & Singer (2015)	*
	یکپارچه‌سازی تکنولوژی‌های شبکه اجتماعی با دیگر سیستم‌ها در سازمان	Dijulius (2008); Lemon & Verhoef (2016).	*
	ردیابی اطلاعات مشتریان در تجارت اجتماعی	King (2008); Dijulius (2008)	*
	وجود پایگاه داده‌ای جامع اطلاعات مشتریان اجتماعی	Dijulius (2008); King (2008); Sohrabi, et al (2010)	*
ارزیابی عملکرد	شناسایی حیطه‌های کلیدی عملکرد مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی	Lemon & Verhoef (2016); Sohrabi, et al (2010)	*
	توسعه سیستم ارزیابی عملکرد بر مبنای اهداف مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی	Dijulius (2008); Lemon & Verhoef (2016)	*
	بکارگیری مکانیزم‌های بازخورد از مشتریان در رابطه با کیفیت تجربه درک‌شده		*
	اندازگیری وفاداری مشتری بعد از پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی	Sohrabi, et al (2010); Lemon & Verhoef (2016); Grewal, Levy & Kumar (2009); Verhoef et al (2009)	*
	ارزیابی اثربخشی مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی به صورت مستمر	Sohrabi, et al (2010); Shaum & Wheeler (2002); Dijulius (2008)	*
شناسایی مولفه‌های بعد شناختی تجربه مشتری در تجارت اجتماعی	Shaum & Wheeler (2002); Gentile, Spiller & Noci (2007); Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas & Verhoef (2006); Chang & Horng (2010)	*	

ابعاد	شاخص‌ها	منابع	استخراج شده از گروه کانونی
*	شناسایی مولفه‌های استانداردهای بعد عاطفی تجربه مشتری در تجارت اجتماعی	Gentile et al (2007); Neslin et al (2006)	*
*	شناسایی مولفه‌های بعد حسی تجربه مشتری در تجارت اجتماعی	Gentile et al (2007); Neslin et al (2006)	*
*	شناسایی مولفه‌های بعد فیزیکی تجربه مشتری در تجارت اجتماعی	Shaum & Wheeler (2002); Brown, Barry, Dacin & Gunst (2005)	*
*	شناسایی مولفه‌های بعد اجتماعی تجربه مشتری در تجارت اجتماعی	Lemon & Verhoef (2016); Gentile et al (2007); Neslin et al. (2006)	*
*	شناسایی ارزش موردانتظار از پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی برای ذینفعان مختلف	Phil Klaus (2015); Dijulius (2008)	*
*	تخصیص نقش‌ها و مسئولیت‌های تصمیم‌گیری در حوزه مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی		*
*	شناسایی فرایند مدیریت ریسک مدیریت تجربه مشتری (شناسایی ریسک‌های بالقوه، اولویت‌بندی آن‌ها و شناسایی راهکارهای تقلیل اثرات آن‌ها)	Dijulius (2008); Lemon & Verhoef (2016)	*
	تعریف رویه‌هایی برای اطمینان از تخصیص منابع به فعالیت‌های مدیریت تجربه مشتری	Phil Klaus (2015); Shaum & Wheeler (2002)	
	اطمینان از همراستایی اهداف مدیریت تجربه مشتری با اهداف کلان کسب‌وکار	Dijulius (2008); Phil Klaus (2015)	
*	وجود استانداردهای تجربه مشتری برای هر نقطه‌ی تماس مشتری در تجارت اجتماعی	Dijulius (2008); Buttle & Maklan (2015)	*

چارچوب ارائه شده شامل هفت بعد افراد، فرایند، استراتژی، تکنولوژی و ابزار، ارزیابی عملکرد، محتوای کیفیت تجربه مشتری و حکمرانی می‌باشد.

در مرحله دوم، به منظور نظرسنجی از خبرگان در رابطه با چارچوب توسعه یافته و نیز اولویت‌بندی هریک از ابعاد و شاخص‌ها از روش پیمایش بهره گرفته شده است. نتایج حاصل از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، به منظور ارزیابی نرمال بودن توزیع داده‌ها، بیانگر آن است که در سطح معناداری ۰.۰۵ متغیرها از توزیع غیرنرمال برخوردارند. به همین منظور، از آزمون علامت، که نوعی آزمون ناپارامتریک است، برای ارزیابی نظرات خبرگان در رابطه با چارچوب توسعه یافته بهره گرفته شده است که نتایج آن در جدول ۵ نشان داده شده است. از آنجا که مقدار آماره مشاهده شده از آماره جدول (۱.۶۴۵) بیشتر می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت با احتمال ۹۵٪ تمامی شاخص‌های چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی مورد تأیید خبرگان بوده است. در این مرحله از خبرگان در رابطه با اهمیت هریک از شاخص‌ها نیز سوال شده بود که داده‌های حاصل با استفاده از روش میانگین موزون مورد محاسبه قرار گرفت. وزن هریک از شاخص‌ها و ابعاد چارچوب نیز در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول (۵). نتایج آزمون علامت و وزن هریک مولفه‌های چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی

وزن	نتیجه‌گیری	آماره جدول	مقدار آماره مشاهده شده	علامت‌های مثبت	نام متغیر
۰.۱۶۵	تأیید	۱۶۴۵	۴۸۹۲	۳۵	استخدام افراد بر مبنای قابلیت‌های مورد نیاز
۰.۱۶۹	تأیید	۱۶۴۵	۵.۱۹۹	۳۶	آموزش بهره‌گیری از تجارت اجتماعی به کارکنان
۰.۱۷۴	تأیید	۱۶۴۵	۵.۱۲۴	۳۵	ایجاد فرهنگ تکریم مشتری اجتماعی در کارکنان
۰.۱۶۰	تأیید	۱۶۴۵	۴.۴۵۳	۳۲	پشتیبانی مشارکت کارکنان با مشتریان برای خلق ارزش
۰.۱۶۲	تأیید	۱۶۴۵	۴.۷۴۳	۳۴	وجود سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر نقش کارکنان
۰.۱۶۷	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۳۴	۳۳	آگاه‌سازی کارکنان از انتظارات مشتریان و استانداردهای خدمات
۰.۰۸۷	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۴۱	۳۳	تعریف رویه‌های رفع مشکلات و پاسخ به شکایات مشتری
۰.۰۸۹	تأیید	۱۶۴۵	۴.۷۱۴	۳۴	تشکیل تیم طراحی تجربه مشتری در تجارت اجتماعی
۰.۰۸۶	تأیید	۱۶۴۵	۵.۳۲۸	۳۷	شناسایی نقشه سفر مشتری
۰.۰۹۷	تأیید	۱۶۴۵	۴.۵۸۵	۳۵	شناسایی انتظارات و اولویت‌های مشتریان
۰.۰۹۹	تأیید	۱۶۴۵	۴.۳۱۴	۳۴	شناسایی ارزش مورد انتظار مشتریان هدف در تجارت اجتماعی
۰.۰۹۲	تأیید	۱۶۴۵	۵.۲۸۵	۳۶	طراحی اولیه تجربه مشتری در تجارت اجتماعی
۰.۰۹۱	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۱۱	۳۲	طراحی نقاط کلیدی تماس با مشتریان در تجارت اجتماعی
۰.۰۸۶۳	تأیید	۱۶۴۵	۴.۰۹۱	۳۵	تعریف رفتار کارکنان در ارائه ارزش مورد انتظار به مشتری
۰.۰۸۴	تأیید	۱۶۴۵	۳.۹۸۷	۳۱	توسعه استراتژی جامع تغییر برای پیاده‌سازی تجربه مشتری
۰.۰۸۸	تأیید	۱۶۴۵	۴.۵۸۵	۳۵	شناسایی موانع و محرکه‌های تجربه مشتری
۰.۰۹۴	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۱۴	۳۲	تجهیز کارکنان به ابزارها، دانش و مهارت‌های لازم
۰.۱۹۵	تأیید	۱۶۴۵	۴.۳۱۴	۳۴	تعریف اهداف و چشم انداز مدیریت تجربه مشتری
۰.۱۹۱	تأیید	۱۶۴۵	۳.۹۸۶	۳۱	تعریف استراتژی ارائه ارزش مورد استفاده برای مشتریان اجتماعی

افراد (وزن = ۰.۱۴۷؛ رتبه ۱)

فرایند (وزن = ۰.۱۴۱؛ رتبه ۵)

استراتژی (وزن = ۰.۱۴؛ رتبه ۴)

وزن	نتیجه‌گیری	آماره جدول	مقدار آماره مشاهده‌شده	علامت‌های مثبت	نام متغیر
۰.۲۴۴	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۱۴	۳۲	حمایت مدیریت ارشد
۰.۱۹۲	تأیید	۱۶۴۵	۳.۸۱۱	۳۰	شناسایی فرصت‌های استراتژیک مدیریت تجربه مشتری
۰.۱۷۵	تأیید	۱۶۴۵	۳.۹۸۷	۳۱	بازنگری مستمر چشم انداز ارائه ارزش به مشتری
۰.۱۲۷	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۴۱	۳۳	استفاده از ابزارهای هوشمندی کسب و کار اجتماعی
۰.۱۲۹	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۱۴	۳۲	استفاده شبکه‌های اجتماعی برای ارائه اطلاعات محصول
۰.۱۳۳	تأیید	۱۶۴۵	۴.۳۲۴	۳۴	بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی برای تعامل مستقیم با مشتری
۰.۱۲۱	تأیید	۱۶۴۵	۳.۷۱۶	۲۹	وجود استانداردهایی برای حفظ امنیت و حریم خصوصی
۰.۱۱۵	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۴۱	۳۳	یکپارچه‌سازی کانال‌های ارتباطی مختلف تعامل مشتری
۰.۱۲۰	تأیید	۱۶۴۵	۳.۹۸۷	۳۱	یکپارچه‌سازی تکنولوژی‌های شبکه اجتماعی با دیگر سیستم‌ها
۰.۱۲۶	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۱۳	۳۲	ردیابی اطلاعات مشتریان در تجارت اجتماعی
۰.۱۲۵	تأیید	۱۶۴۵	۳.۴۳۲	۲۸	وجود پایگاه داده‌ای جامع اطلاعات مشتریان اجتماعی
۰.۱۷۶	تأیید	۱۶۴۵	۴.۳۱۴	۳۴	شناسایی ارزش مورد انتظار از پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری تخصیص نقش‌ها و مسئولیت‌های
۰.۱۶۴	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۱۴	۳۲	تصمیم‌گیری در حوزه مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی
۰.۱۶۳	تأیید	۱۶۴۵	۳.۷۱۶	۲۹	شناسایی فرایند مدیریت ریسک مدیریت تجربه مشتری
۰.۱۵۹	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۴۱	۳۳	تعریف رویه‌هایی برای اطمینان از تخصیص منابع
۰.۱۶۱	تأیید	۱۶۴۵	۳.۹۸۷	۳۱	اطمینان از همراستایی اهداف مدیریت تجربه مشتری با اهداف کلان
۰.۱۷۴	تأیید	۱۶۴۵	۳.۹۸۷	۳۱	وجود استانداردهای تجربه مشتری برای هر نقطه‌ی تماس
۰.۱۹۰	تأیید	۱۶۴۵	۳.۹۸۷	۳۱	شناسایی حیطه‌های کلیدی عملکرد
۰.۱۹۶	تأیید	۱۶۴۵	۳.۹۸۶	۳۱	توسعه سیستم ارزیابی عملکرد بر مبنای اهداف
۰.۱۹۷	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۱۴	۳۲	بکارگیری مکانیزم‌های بازخورد از

تکنولوژی (وزن=۰.۱۳۴؛ رتبه ۴)

حکمرانی (وزن=۰.۱۳۳؛ رتبه ۷)

ارزیابی (وزن=۰.۱۴۶؛ رتبه ۳)

وزن	نتیجه‌گیری	آماره جدول	مقدار آماره مشاهده‌شده	علامت‌های مثبت	نام متغیر
۰.۲۰۶	تأیید	۱۶۴۵	۳.۵۴۳	۳۰	مشتریان اندازگیری وفاداری مشتری
۰.۲۰۸	تأیید	۱۶۴۵	۳.۴۳۲	۲۸	ارزیابی اثربخشی مدیریت تجربه مشتری
۰.۱۹۳	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۴۱	۳۳	شناسایی مولفه‌های بعد شناختی تجربه مشتری
۰.۱۹۷	تأیید	۱۶۴۵	۳.۹۸۷	۳۱	شناسایی مولفه‌های بعد عاطفی تجربه مشتری
۰.۲۰۰	تأیید	۱۶۴۵	۴.۲۴۱	۳۳	شناسایی مولفه‌های بعد حسی تجربه مشتری
۰.۲۰۳	تأیید	۱۶۴۵	۳.۷۱۶	۲۹	شناسایی مولفه‌های بعد فیزیکی تجربه مشتری
۰.۲۰۴	تأیید	۱۶۴۵	۳.۴۳۲	۲۸	شناسایی مولفه‌های بعد اجتماعی تجربه مشتری

مجموعی  
بیشتر تجربه مشتری  
ع  
وزن = ۰.۱۴۵ : رتبه

بعد از محاسبه وزن نهایی ابعاد اصلی، بعد "افراد" با وزن ۰.۱۴۷ در رتبه اول و بعد "حکمرانی" با وزن ۰.۱۳۳ در رتبه آخر قرار گرفتند.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

تجارت اجتماعی باعث قوی‌تر شدن روابط تجاری با مشتریان، افزایش ترافیک به وبسایت‌های شرکت، شناسایی فرصت‌های کسب و کار جدید و توسعه برند تجاری و پشتیبانی محصول می‌شود (Huang & Benyoucef, 2015). از آنجا که امروزه تجارت، شکل اجتماعی به خود گرفته، شرکت‌ها درصددند که تجربه‌ای خوشایند و به‌یادماندنی از طریق رسانه‌های اجتماعی برای مشتریان رقم زنند. لذا مدیریت کردن تجربه مشتری در تجارت اجتماعی تبدیل به یکی از اولویت‌ها و الزامات کسب‌وکارها شده است. علی‌رغم اهمیت این حوزه، با توجه به نوظهور بودن آن، کمتر مورد مطالعه‌ای به شناسایی راهکارهایی برای استقرار مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی پرداخته است. لذا هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی بوده و بدین منظور از رویکرد آمیخته بهره گرفته است. در مرحله اول پژوهش از رویکرد کیفی و روش گروه کانونی در کنار مرور ادبیات حوزه پژوهش استفاده شده است. در مرحله دوم، از رویکرد کمی جهت نظرسنجی از خبرگان در رابطه با چارچوب توسعه‌یافته و وزن‌دهی مولفه‌های چارچوب بهره گرفته شده است. مهمترین دانش‌افزایی پژوهش حاضر، توسعه چارچوبی کل‌نگر در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری در تجارت اجتماعی می‌باشد که بطور همزمان مولفه‌های انسانی، سازمانی و فنی را در نظر گرفته است و می‌تواند به عنوان ابزاری برای پیشبرد ابتکارات مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی، سازمان‌ها را یاری رساند. چارچوب پیشنهادی مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی حاوی ۷ بعد می‌باشد که در ادامه در مورد هر یک بحث می‌شود و پیشنهادات کاربردی برای شرکت‌ها نیز به تفکیک هر یک از ابعاد بیان شده است:

**بعد افراد:** نتایج تحقیق نشان‌دهنده آن است که مهمترین بعد از ابعاد مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی، افراد و نیروی انسانی می‌باشد. این بعد با تحقیقات (Jaworski & Kohli, 1993)، (Sohrabi et al., 2010)، (Shaum & Wheeler, 2002)، (Dijulius, 2008) و (Schaupp et al., 2007) همخوانی دارد. به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود جهت تقویت قابلیت افراد در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری به اقداماتی چون استخدام افراد بر مبنای قابلیت‌های مورد نیاز، آموزش بهره‌گیری از تجارت اجتماعی به کارکنان، ایجاد فرهنگ تکریم مشتری اجتماعی در کارکنان، پشتیبانی مشارکت کارکنان با مشتریان برای خلق ارزش، وجود سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر نقش کارکنان و آگاه‌سازی کارکنان از انتظارات مشتریان و استانداردهای خدمات بپردازند.

**بعد فرایند:** بعد فرایند یکی دیگر از ابعاد چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی می‌باشد که طبق نظرات خبرگان در جایگاه پنجم اهمیت در بین هفت بعد می‌باشد. تحقیقات (Lemon & Verhoef, 2016)، (Shaum & Wheeler, 2002)، (Dijulius, 2008)، (Berry & Carbone, 2007) و (Baker et al., 2003) (Phil Klaus, 2015) نیز بر وجود فرایند مدیریت تجربه مشتری تاکید داشته‌اند و هریک به‌طور پراکنده به بخشی از فرایند تجربه مشتری اشاره کرده‌اند. مهمترین بخش فرایند از دیدگاه خبرگان "شناسایی ارزش موردانتظار مشتریان هدف در تجارت اجتماعی" بوده است که زیربنای هرگونه تلاش و ایجاد فرایند و سیستم برای مدیریت تجربه مشتری است. برخی دیگر از مهم‌ترین اجزای فرایند مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی عبارتند از شناسایی انتظارات و اولویت‌های مشتریان، تجهیز کارکنان به ابزارها، دانش و مهارت‌های لازم، طراحی اولیه تجربه مشتری در تجارت اجتماعی، طراحی نقاط کلیدی تماس با مشتریان در تجارت اجتماعی، تشکیل تیم طراحی تجربه مشتری در تجارت اجتماعی، شناسایی موانع و محرکه‌های تجربه مشتری، تعریف رویه‌های رفع مشکلات و پاسخ به شکایات مشتری، تعریف رفتار کارکنان در ارائه ارزش موردانتظار به مشتری، شناسایی نقشه سفر مشتری و توسعه استراتژی جامع تغییر برای پیاده‌سازی تجربه مشتری.

**بعد استراتژی:** جهت‌گیری استراتژیک و داشتن بینش روشن از ابتکارات مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی به عنوان یکی دیگر از مولفه‌های چارچوب پیشنهادی بیان شده است. تحقیقات (Sohrabi et al., 2010) و (Dijulius, 2008) نیز بر اهمیت وجود استراتژی در مدیریت تجربه مشتری تاکید داشته‌اند. از جمله اقدامات که موجب بهبود قابلیت استراتژی می‌گردد می‌توان به مواردی چون جلب حمایت مدیریت ارشد، تعریف اهداف و چشم‌انداز مدیریت تجربه مشتری، شناسایی فرصت‌های استراتژیک مدیریت تجربه مشتری، تعریف استراتژی ارائه ارزش مورداستفاده برای مشتریان اجتماعی و بازنگری مستمر چشم‌انداز ارائه ارزش به مشتری اشاره کرد.

**بعد تکنولوژی:** همانند سایر ابتکارات در حوزه فناوری اطلاعات، چون مدیریت دانش یا مدیریت ارتباط با مشتری، تکنولوژی عنصری لازم برای پیشبرد اهداف ابتکار موردنظر می‌باشد. در حوزه مدیریت تجربه مشتری نیز محققانی چون (King, 2008)، (Lemon & Verhoef, 2016) و (Dijulius, 2008) بر اهمیت تکنولوژی تاکید داشته‌اند. به منظور بهبود قابلیت فنی در حوزه مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود اقداماتی چون بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی برای تعامل مستقیم با مشتری، استفاده شبکه‌های اجتماعی برای ارائه اطلاعات محصول، استفاده از ابزارهای هوشمندی کسب و کار اجتماعی، ردیابی اطلاعات مشتریان در تجارت اجتماعی، وجود پایگاه داده‌ای جامع اطلاعات مشتریان اجتماعی، وجود استانداردهایی برای حفظ امنیت و حریم خصوصی، یکپارچه‌سازی تکنولوژی‌های شبکه اجتماعی با دیگر سیستم‌ها و یکپارچه‌سازی کانال‌های ارتباطی مختلف تعامل مشتری در دستور کار قرار دهند.



**بعد ارزیابی عملکرد:** جمله شناخته شده "تا چیزی را ارزیابی نکنیم نمی‌توانیم آن را مدیریت کنیم" در حوزه مدیریت تجربه مشتری توسط محققانی چون (Lemon & Verhoef, 2016) و (Sohrabi et al., 2010) مورد تاکید قرار گرفته است. بعد ارزیابی عملکرد شرکت‌ها را ملزم به انجام اقداماتی چون ارزیابی اثربخشی مدیریت تجربه مشتری، اندازگیری وفاداری مشتری، بکارگیری مکانیزم‌های بازخورد از مشتریان، توسعه سیستم ارزیابی عملکرد بر مبنای اهداف و شناسایی حیطه‌های کلیدی عملکرد می‌نماید.

**بعد حکمرانی:** حکمرانی در حوزه سیستم‌های اطلاعاتی به معنی ایجاد سازکار کارهایی جهت اطمینان از سرمایه‌گذاری‌ها در ابتکارات تکنولوژیکی می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد حکمرانی یکی از مولفه‌های مهم در چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی است. در تحقیق (Phil Klaus, 2015) نیز بر این بعد به‌طور کلی تاکید شده است. به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود به‌منظور بهبود قابلیت حکمرانی در مدیریت تجربه مشتری اجتماعی به اقداماتی چون شناسایی ارزش موردانتظار از پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری، تعریف استانداردهای تجربه مشتری برای هر نقطه‌ی تماس، تخصیص نقش‌ها و مسئولیت‌های تصمیم‌گیری در حوزه مدیریت تجربه مشتری، شناسایی فرایند مدیریت ریسک مدیریت تجربه مشتری، اطمینان از همراستایی اهداف مدیریت تجربه مشتری با اهداف کلان کسب و کار و تعریف رویه‌هایی برای اطمینان از تخصیص منابع مبادرت وزند.

**بعد محتوای کیفیت تجربه مشتری:** تحقیقات (Gentile et al., 2007)، (Shaum & Wheeler, 2002)، (Neslin et al., 2006)، (Chang & Horng, 2010)، (Neslin et al., 2006) و (Brown et al., 2005) نیز بر اهمیت درک ابعاد و محتوای کیفیت تجربه مشتری تاکید داشته‌اند. هریک از مطالعات ابعاد متفاوتی را برای کیفیت تجربه مشتری با توجه به صنعت موردنظر و زمینه مورد مطالعه بیان کرده‌اند. تاکید مطالعات بر اهمیت درک محتوای کیفیت تجربه مشتری نشان‌دهنده این است که قبل از ورود به بحث مدیریت تجربه می‌بایست درک روشنی از خود کیفیت تجربه بدست آورد. شاخص‌های این بعد بر مبنای مولفه‌های شکل‌گیری تجربه مشتری است که شامل بعد اجتماعی، فیزیکی، حسی، عاطفی و شناختی می‌باشد.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده بعد "افراد" رتبه اول ابعاد چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی دارد. بالاترین وزن در این بعد را نیز ایجاد فرهنگ تکریم مشتری اجتماعی در کارکنان، آموزش بهره‌گیری از تجارت اجتماعی به کارکنان و آگاه‌سازی کارکنان از انتظارات مشتریان و استانداردهای خدمات دارند که نشان‌دهنده لزوم ایجاد یک فرهنگ سازمانی مشتری‌محور در بین کارکنان برای مدیریت کارآمد تجربه مشتری در تجارت اجتماعی است. (Hunsaker 2010) نیز در پژوهش خود به بررسی نقش تعهد کارمندان در مدیریت تجربه مشتری پرداخت و دریافت که کارمندان نقش کلیدی در مدیریت تجربه مشتری دارند. اما در حالیکه ۵۶ درصد از مدیران بر این باورند که مشتری‌محور هستند، تنها ۱۲ درصد از مشتریان آن‌ها با این نظر موافقت (Hunsaker, 2010). از این‌رو می‌توان گفت تجربه مشتری یک مشکل فناوری نیست؛ بلکه یک مشکل فرهنگی است. در تجارت اجتماعی تجربه مشتری حاصل ارتباط مشتری با کارکنان شرکت و مشتریان دیگر است. در مجموع، در بررسی فضای اجتماعی ما نه تنها باید به تعاملات سنتی‌تر (مشتری به کارمند، شرکت به کارمند و شرکت به مشتری) توجه کنیم بلکه نحوه تعامل و تأثیرگذاری مشتریان بر یکدیگر و همچنین نحوه تعامل بین کارکنان نیز ممکن است روی تجربه مشتری تأثیر بگذارند. در این راستا پیشنهاد می‌شود جهت تقویت فرهنگ مشتری‌محوری در گستره سازمان

به سه حوزه جذب کارکنان شایسته، توسعه توانمندی‌های آنان در زمینه تجارت اجتماعی و مشتری‌مداری و ایجاد سیستم‌های انگیزشی کارکنان توجه شود.

از آنجایی که بالاترین وزن را نیز شاخص حمایت مدیریت ارشد از مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی دارد شرکت‌ها نیاز دارند که مدیریت ارشدشان در مورد تجربه مشتری یاد بگیرد. به عنوان مثال، مدیران ارشد مک دونالد به صورت دوره‌ای به عنوان خدمه عضو در رستوران کار می‌کنند. مدیران شرکت‌ها می‌توانند با مشارکت در تجربه مشتری در نقاط تماس مختلف درک بهتری از تجربه مشتری ایجاد کنند. برخی از شرکت‌ها به اینکه مدیران ارشد فعل و انفعالات مشتری در نقاط تماس را مشاهده کنند نیاز دارند. این امر بویژه مناسب زمانیست که نقطه تماس مشتری اصلی، یک مرکز تماس باشد. Lemon & Verhoef نیز در پژوهش خود دریافتند درک تجربه‌ی مشتری در طول زمان برای مدیران شرکت حیاتی است و لازم است نقاط تماس گوناگون مورد بررسی قرار گیرد (Lemon & Verhoef, 2016). از این رو داشتن دیدگاهی شفاف و روشن از تجربه مشتری در تجارت اجتماعی برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است و توصیه می‌شود مدیران ارشد به صورت مستقیم با نقاط تماس مشتری درگیر شوند.

یافته‌های هر پژوهشی باید بتواند راهی را برای مطالعات کمی و کیفی پس از خود باز کند، از این رو با توجه به برخی از نتایج مهم و جدید پژوهش حاضر، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود اول، به انجام مطالعه موردی در یک شرکت موردنظر بپردازند و وضعیت مدیریت تجربه مشتری را با توجه به چارچوب پیشنهادی مورد ارزیابی و تحلیل قرار دهند. دوم، پیشنهاد می‌شود به مقایسه تطبیقی شرکت‌ها در صنایع مختلف براساس مولفه‌های چارچوب توسعه یافته بپردازند. سوم، پیشنهاد می‌شود به بررسی تاثیرات متقابل ابعاد چارچوب پیشنهادی با رویکردهایی چون دیمتل بپردازند و روابط بین آن‌ها را درک نمایند.

## References

- Ananda, A. S., Hernández-García, Á., & Lamberti, L. (2016). N-REL: A comprehensive framework of social media marketing strategic actions for marketing organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 170-180.
- Baker, T. E., Chaffee, S. L., Chen, Y., Gruber, C. J., & Fishman, H. P. (2003). *U.S. Patent No. 6, 611, 498*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Berry, L. L., & Carbone, L. P. (2007). Build loyalty through experience management. *Quality progress*, 40(9), 26.
- Beyari, H., & Ghouth, A. (2018). Customer Experience in Social Commerce Websites: Toward an Integrated Conceptual Framework, *Journal of Management Research*, 10(3), 52-62.
- 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.
- Bo, S. H. E. N., & Xu, H. A. N. (2016). Factors Affecting Customer Experience in Mobile Social Commerce: A Conceptual Model. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, (icss).
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., J. Sirianni, N., & K. Tse, D. (2014). Small details that make big differences: a radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253-274.

- 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.
- Botha, G. J., & Van Rensburg, A. C. (2010). Proposed business process improvement model with integrated customer experience management. *South African Journal of Industrial Engineering*, 21(1), 45-58.
- Brown, T. J., Barry, T. E., Dacin, P. A., & Gunst, R. F. (2005). Spreading the word: Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. *Journal of the academy of marketing science*, 33(2), 123-138.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. MIT.
- Bügel, M. S. (2010). *The application of psychological theories for an improved understanding of customer relationships*. University of Groningen.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: concept and technologies*. London: Routledge.
- Chang, T. Y., & Horng, S. C. (2010). Conceptualizing and measuring experience quality: the customer's perspective. *The Service industries journal*, 30(14), 2401-2419.
- Chen, S. C., & Lin, C. P. (2015). The impact of customer experience and perceived value on sustainable social relationship in blogs: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 40-50.
- Dijulius, J. (2008). *What's the secret?; To providing a world class customer experience*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Dzahaban, D., & Shihab, M. R. (2016). Customer social experience as antecedents of social commerce: Insights from Kaskus. In *2016 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS)* (251-256). IEEE.
- Edelman, B., Luca, M., & Svirsky, D. (2017). Racial discrimination in the sharing economy: Evidence from a field experiment. *American Economic Journal: Applied Economics*, 9(2), 1-22.
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88-100.
- Erdoğan, İ. E. & Tatar, Ş. B. (2015). Drivers of Social Commerce through Brand Engagement. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 189-195.
- Floreddu, P. B., & Cabiddu, F. (2016). Social media communication strategies. *Journal of Services Marketing*, 30(5), 490-503.
- Forbes. (2019). Why Social Media Performance Lags Even As Spending Soars, Available at: <https://www.forbes.com/sites/christinemoorman/2019/04/23/why-social-media-performance-lags-even-as-spending-soars/#6bf820de1baf>.
- Garg, R., Rahman, Z., Qureshi, M. N., & Kumar, I. (2012). Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks: An analytic hierarchy process (AHP) approach. *Journal of Modelling in Management*, 7(2), 201-220.

- Gatautis, R., & Medziausiene, A. (2014). Factors affecting social commerce acceptance in Lithuania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110(2014), 1235-1242.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer, *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: an organizing framework, *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14.
- Gupta, S., & Vajic, M. (2000). The contextual and dialectical nature of experiences. *New service development: Creating memorable experiences*, 15, 33-51.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18.
- Hajli, N. (2015). Social commerce constructs and consumer's intention to buy. *International Journal of Information Management*, 35(2), 183-191.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Huang, Z., & Benyoucef, M. (2015). User preferences of social features on social commerce websites: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 57-72.
- Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Insley, V., & Nunan, D. (2014). Gamification and the online retail experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(5), 340-351.
- Jami Pour, M., & Jafari, S. M. (2019). Toward a maturity model for the application of social media in healthcare: The health 2.0 roadmap. *Online Information Review*, 43(3), 404-425.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- 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., & 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.
- Khang, H., Han, E. K. & Ki, E. J. (2014). Exploring influential social cognitive determinants of social media use. *Computers in Human Behavior*, 36, 48-55.
- King, D. L. (2008). *Designing the digital experience: How to use experience design tools and techniques to build websites customers love*. Information Today, Inc..
- Kumar, A., & Anjaly, B. (2017). How to measure post-purchase customer experience in online retailing? A scale development study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(12), 1277-1297.

- Kumar, A., Salo, J., & Li, H. (2019). Stages of User Engagement on Social Commerce Platforms: Analysis with the Navigational Clickstream Data. *International Journal of Electronic Commerce*, 23(2), 179-211.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Liang, T. P., Ho, Y. T., Li, Y. W., & Turban, E. (2011). What drives social commerce: The role of social support and relationship quality. *International journal of electronic commerce*, 16(2), 69-90.
- Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., De Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H., & Stephen, A. T. (2010). Customer-to-customer interactions: broadening the scope of word of mouth research. *Journal of Service Research*, 13(3), 267-282.
- Liu, H., Chu, H., Huang, Q., & Chen, X. (2016). Enhancing the flow experience of consumers in China through interpersonal interaction in social commerce. *Computers in Human Behavior*, 58, 306-314.
- Lu, B., Fan, W., & Zhou, M. (2016). Social presence, trust, and social commerce purchase intention: An empirical research. *Computers in Human Behavior*, 56, 225-237.
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of interactive marketing*, 27(4), 270-280.
- Martini, A., Massa, S. & Testa, S. (2014). Customer co-creation projects and social media: the case of Barilla of Italy. *Business Horizons*, 57(3), 425-434.
- McLean, G. J. (2017). Investigating the online customer experience—a B2B perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(5), 657-672.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Odoom, R., Anning-Dorson, T., & Acheampong, G. (2017). Antecedents of social media usage and performance benefits in small-and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Enterprise Information Management*, 30(3), 383-399.
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), 39-52.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208.
- Paula, R. M., & Iliuță, N. C. (2008). Customer Experience management—The most important dimension of the service firm strategy. *Analele Universității din Oradea*, 1171.
- Phil Klaus, P. (2015). Customer Experience: The Origins and Importance for Your Business. In *Measuring Customer Experience* (pp. 1-21). Palgrave Macmillan, London.
- Ramanathan, U., Subramanian, N., & Parrott, G. (2017). Role of social media in retail network operations and marketing to enhance customer satisfaction. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(1), 105-123.

- Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of Retailing*, 88(2), 308-322.
- Salo, J. (2012). Customer experience management in the music industry online communities. *International Journal of Music Business Research*, 1(2), 7-29.
- Schaupp, L. C., & Bélanger, F. (2019). Social commerce benefits for small businesses: An organizational level study. In *Social Entrepreneurship: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, pp. 1237-1255, IGI Global.
- Shaum, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the Customer Experience: Turning Customers into Advocates*. Prentice hall.
- 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*, 28(7), 554-564.
- Sohrabi, B., Haghighi, M., & Khanlari, A. (2010). Customer relationship management maturity model (CRM3): A model for stepwise implementation. *Journal of Human Sciences*, 7(1), 1-20.
- Sorooshian, S., Salimi, M., Salehi, M., Nia, N. B., & Asfaranjan, Y. S. (2013). Customer experience about service quality in online environment: A case of Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 1681-1695.
- Specht, N., Fichtel, S., & Meyer, A. (2007). Perception and attribution of employees' effort and abilities: The impact on customer encounter satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 534-554.
- Stouthuysen, K., Teunis, I., Reusen, E., & Slabbinck, H. (2018). Initial trust and intentions to buy: The effect of vendor-specific guarantees, customer reviews and the role of online shopping experience ☆. *Electronic Commerce Research and Applications*, 27, 23-38.
- Sun, Z., & Lau, S. K. (2007). Customer experience management in e-services. In *E-service intelligence*, pp. 365-388, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Temkin, B. D. (2010). Mapping the customer journey. *Forrester Research*, 3.
- Totok, A., & Karamcheti, V. (2010). RDRP: reward-driven request prioritization for e-commerce Web sites. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 549-561.
- 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.
- Wang, C., & Zhang, P. (2012). The evolution of social commerce: The people, management, technology, and information dimensions. *Communications of the association for information systems*, 31(1), 5.
- Zablah, A.R., Bellenger, D.N. and Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), . 475-489.

Zhang, M., Guo, L., Hu, M., & Liu, W. (2017). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation. *International Journal of Information Management*, 37(3), 229-240.

Zhou, L., Zhang, P., & Zimmermann, H. D. (2013). Social commerce research: An integrated view. *Electronic commerce research and applications*, 12(2), 61-68.

---

 نویسندگان این مقاله:

**مونا جامی پور؛** استادیار دانشگاه دولتی حضرت معصومه (س) در گروه مدیریت بازرگانی می‌باشند. ایشان فارغ التحصیل رشته مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران دانشکده مدیریت و دارای تالیفات چندی از جمله سیستم‌های اطلاعاتی: رویکردی کسب و کار محور، برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات: رویکردی به سیستم‌های اطلاعاتی، تحلیلی بر وضعیت توسعه دولت الکترونیک در جهان و ایران از منظر شاخص توسعه دولت الکترونیک سازمان ملل متحد و کتاب‌ها و مقالات داخلی و بین‌المللی دیگری در حوزه تخصصی شان می‌باشند.



**محمد طالاری؛** ایشان دانش آموخته دکتری مدیریت استراتژیک از دانشگاه تربیت مدرس بوده و در حال حاضر عضو هیات علمی گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه (س) می‌باشد. علایق و فعالیت‌های پژوهشی وی در زمینه‌های استراتژی هلدینگ، استراتژی کسب و کار و بازاریابی استراتژیک می‌باشد و از کتاب‌های ایشان می‌توان به کتاب "مدیریت دانش، با رویکردی به بهترین تجارب صنایع هوایی" و کتاب "چالش رهبری" اشاره کرد. دکتر طالاری از سابقه زیادی در ارائه مشاوره برنامه‌ریزی استراتژیک و راهبردهای کسب و کار به شرکت‌های مختلف بخش خصوصی و دولتی برخوردارند.

**مهناز بهادری؛** دانش‌آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه حضرت معصومه (س) در رشته مدیریت بازاریابی می‌باشند. ایشان دارای کارشناسی مدیریت بازرگانی در رشته مدیریت بازرگانی از دانشگاه سمنان می‌باشند. علاقمندی‌های تحقیقاتی ایشان در حوزه‌هایی چون بازاریابی، تجربه مشتری و رسانه‌های اجتماعی می‌باشد.

