

## برساخت تجربه مشتری در شرکت مخابرات منطقه خراسان رضوی

جواد زارع\*، حامد مختاری\*\*

### چکیده

برساخت تجربه مشتری شامل تمام جنبه‌های مشارکتی شرکت است: برتری خدمات پشتیبانی، ترویج، بسته‌بندی، ویژگی‌های محصول و خدمات، سهولت استفاده و سازگاری. تجربه مشتری واکنش درونی و شخصی مصرف‌کنندگان به هر گونه تعامل مستقیم یا غیرمستقیم در هنگام استفاده از یک کسب‌وکار است. هدف این پژوهش اندازه‌گیری تجربه مشتری در شرکت مخابرات خراسان رضوی است. در این پژوهش تعداد ۳۸۴ نفر از مشتریان شرکت مخابرات در شهرستان مشهد مشارکت داشتند، که در بازه زمانی ۳ ماه اول سال ۱۳۹۸ پژوهش صورت پذیرفت. ابزار پژوهش پرسشنامه ۲۲ سؤالی بود و به منظور تحلیل و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش تحلیل حداقل مربعات جزئی SMART-PLS استفاده گردید. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد، تصویر برند، خدمات‌رسانی، شبکه و پشتیبانی از مشتری، صدور صورت حساب، فروشگاه و خدمات سلف سرویس بر روی تجربه مشتری تأثیر دارند. شرکت مخابرات بایستی تصویر برند و خدمات‌رسانی و شبکه و پشتیبانی از مشتری و صدور صورت حساب و خدمات اینترنتی را جدی گرفته و برای هر کدام برنامه مناسبی داشته تا بتواند تجربه‌ای که مشتری از شرکت دارد را بهبود ببخشد. و تحقق این مهم تنها در سایه همت تمامی کارکنان شرکت انجام خواهد پذیرفت، چراکه اگر بهترین فناوری‌ها را داشته باشد، ولی کارکنان در خصوص ارائه خدمات به مشتری توجیه نشده باشند و به مشتری خدمت مناسب ارائه ندهند تمام سرمایه‌گذاری‌ها هدر خواهد رفت.

**کلیدواژه‌ها:** برساخت تجربه مشتری، تصویر برند، خدمات‌رسانی، پشتیبانی از مشتری، صدور صورت حساب.

## ۱. مقدمه

در شرکت‌های خدماتی از جمله شرکت مخابرات بزرگ‌ترین مشکل بحث درک مشتری از خدمات ارائه شده و تفکیک این تفاوت خدمات از سایر شرکت‌ها است. مسئله اصلی این است که شرکت نتوانسته به صورت منسجم به مشتری کمک نماید تا تجربه قابل ملموسی را شناسایی نموده و در ذهنش ماندگار نماید. این در حالی است که در شرکت مخابرات خراسان رضوی تعداد زیادی کارمند با تحصیلات بالا وجود داشته و از نظر راه‌های ارتباط با مشتری و ارائه هر نوع خدمات متناسب با تجهیزات بروز جهانی مشکلی ندارد. همان‌طور که گفته شد نبودن انسجام بین خدمات ارائه شده از جمله: خدمات سلف سرویس، فروشگاه و گالری، صدور صورت حساب، پشتیبانی مشترکین، شبکه، تحویل خدمت و تصویر برند موجب شده درک و تجربه مشتری از خدمات مخابرات کامل نبوده و موجبات عدم رضایت‌مندی و کاهش فروش را موجب گردد.

برساخت تجربه مشتری، واکنش درونی و شخصی مصرف‌کنندگان به هر گونه تعامل مستقیم یا غیرمستقیم در هنگام استفاده از یک کسب‌وکار است [۲۶]. تعامل مستقیم معمولاً در فرآیند خرید، استفاده و خدمات به‌وجود می‌آید و معمولاً توسط مصرف‌کننده آغاز می‌شود. تعامل غیرمستقیم معمولاً شامل موارد برنامه‌ریزی نشده از طریق نمایش محصولات، خدمات یا علائم تجاری شرکت است و ممکن است مانند تمجیدات (تبلیغات مثبت) یا نکوهش‌های (انتقادات) دهان به دهان، ترویج، گزارش‌های خبری، ارزیابی‌ها، پست‌های وبلاگی، رسانه‌های اجتماعی و غیره باشد [۳۶] [۵۰]. تعامل بین مشتری و ارائه‌دهنده خدمات، سفری است با مجموعه‌ای از نقاط تماس. هر یک از این نقاط تماس به یک تجربه خاص مشتری منتهی می‌شود، که مجموع آن به تجربه کلی مشتریان منجر خواهد شد. این تجربه کاملاً شخصی است و بیانگر درگیر شدن مشتری در سطوح مختلف (عقلانی، احساسی، حسی، فیزیکی و معنوی) است [۲۳] [۵]. تمام این تجربه‌های نقاط تماس مختلف مهم هستند زیرا منجر به تجربه کلی و در نتیجه رضایت می‌شوند [۴۱]. براساس تئوری هالبروک و هیرشمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) در بازاریابی، مصرف، اثرات تجربی دارد. با این حال در دهه گذشته، علاقه و توجه به مفهوم تجربه مشتری عمده‌تاً توسط متخصصین و مشاوران افزایش یافته است. خرده‌فروشان در سراسر جهان همچون شرکت دل، آی بی ام و تویوتا مفهوم مدیریت تجربه مشتری را پذیرفته‌اند و بسیاری از آنها این مفهوم را در بیانیه مأموریت خود گنجانده‌اند [۳] [۱۰].

تجزیه و تحلیل‌های انجمن TM نشان می‌دهد که تجربه مشتری یکی از سه معیار مهم برای برنامه‌های بازسازی<sup>۲</sup> شرکت‌های مخابراتی است [۵۳]. تحلیل‌گر صنعت، شرکت تحقیقات اووم<sup>۳</sup>، تصریح می‌کند که خالص کردن تجربه مشتری و تکمیل در بالاترین جایگاه اولویت‌های CSP در تمام توپوگرافی‌ها قرار دارد (روندهای سرمایه‌گذاری و تجاری مخابرات<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). به جای تمرکز بر مزایای ساختاری و عملی یک معامله، از تجربه مشتری مبنایی برای بهبود منطقی خود استفاده می‌کنند. در این رویکرد جدید، تجربه مشتری، محرک توازن نام تجاری است [۱۵] [۳۳]. در حالی که در مورد اهمیت تجربه مشتری توافق جامعی وجود دارد، در خصوص چگونگی توصیف تجربه مشتری و کمی‌سازی آن دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد [۳۳]. با استفاده از مدیریت تجربه مشتری، سازمان‌های خدماتی می‌توانند مزیت متمایزی به دست آورند؛ خلق لحظات مثبت برای مشتری که منجر به تجربه بهتر مشتری، افزایش درآمدها، حفظ مشتری و ارجاعات/اشارات و تبلیغات مثبت مشتریان می‌شود. این امر بر مشتریان دلشاد در گزاره ارزش تمرکز دارد و شامل تمام تعاملات در نقاط مختلف تماس

<sup>1</sup> Holbrook & Hirschman

<sup>2</sup> Makeover programs

<sup>3</sup> Ovum

<sup>4</sup> Customer perspective for project managers

می‌گردد [۳۰]. این موضوع بر روند خدمات‌رسانی و اینکه تجربه مشتری توضیح متمایزی از روش ارائه خدمات و روابط آن است که بر وضعیت عاطفی مشتری تأثیر می‌گذارد، تأکید دارد [۱۴] [۱۸] [۳۰] [۳۷] [۴۴] و [۴۶]. با توجه به تبیین مسائل و تعاریف و اثرگذاری‌های تجربه مشتری بر شرکت‌ها در این تحقیق اندازه‌گیری تجربه مشتری در شرکت مخابرات خراسان رضوی مورد بحث بوده و می‌خواهیم ببینیم مؤلفه‌های تأثیرگذار بر تجربه مشتری چه مواردی بوده و آیا بر روی تجربه مشتری تأثیر معناداری دارند یا خیر؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تجربه مشتری و مؤلفه‌های آن بر شرکت‌ها اثر گذاشته و شناخت این مؤلفه‌ها موجب می‌شود شرکت درک بهتری از خواسته‌های مشتری داشته و رضایت‌مندی و احساس و تجربه خوب ایجاد گردد. در این قسمت با توجه به تحقیق دامب و همکاران (۲۰۱۵) به تعاریف خدمات سلف سرویس، فروشگاه و گالری، صدور صورت حساب، پشتیبانی مشترکین، شبکه، تحویل خدمت و تصویر برند پرداخته خواهد شد و بر مبنای تأثیرگذاری همین مؤلفه‌ها بر تجربه مشتری فرضیات بیان می‌گردند.

**تجربه مشتری.** بر اساس مطالعات تجربه مشتری، بیانات مختلفی برای تعریف موضوع ارائه شده است. تماس مستقیم با خرید، استفاده، و سرویس‌دهی رخ می‌دهد و اغلب اوقات توسط مشتری آغاز می‌شود. تماس غیرمستقیم شامل مواجهه ناخواسته با نمایندگان ارائه دهنده محصولات، خدمات یا برندهای شرکت می‌شود که به شکل توصیه‌های انتقادی، تبلیغات، گزارش‌های خبری، بررسی‌ها و غیره ارائه می‌شود [۳۶]. تجربه مشتری ناشی از تعاملات بین مصرف‌کننده و یک محصول، یک شرکت یا بخشی از سازمان آن شرکت است که منجر به شکل گرفتن یک واکنش می‌شود. این تجربه، شخصی است و نشان‌دهنده درگیر شدن مشتری در سطوح مختلف است (عقلانی، احساسی، حسی، فیزیکی و معنوی) [۲۳]. تجربه مشتری به معنای این است که مشتریان چگونه با شرکت و نام تجاری، در کل طول عمر خود به عنوان مشتری ارتباط برقرار می‌کنند [۱].

تجربه مشتری ترکیبی از عملکرد واقعی - فیزیکی شرکت و احساسات ایجاد شده در مقایسه با انتظارات و چشم اندازه‌های مشتری در تمام نقاط تماس [۲۳] است؛ یک آفرینش/خلقت مشترک (یا همکاری جذاب و سازنده دوطرفه) بین فروشنده و مصرف‌کننده، هنگامی که مصرف‌کننده ارزش را در معامله و در خاطره متعاقب آن معامله شناسایی می‌کند [۴۳]. در نتیجه تجربه مشتری به معنی «درگیر کردن مشتریان، برقراری ارتباطی شخصی و به یاد ماندنی با آنها» است [۶]. تجربه مشتری یک سفر است و شامل نقاط تماس و مراحل زندگی/ارتباطی بسیاری که برای هر دوی مشتری و شرکت با اهمیت می‌باشند، است [۹]. تجربه مشتری نه تنها دربرگیرنده یک تعامل با ارائه‌دهنده خدمات بوده، بلکه شامل تفکر و احساسات نسبت به نام تجاری و شدت ارتباط با برند است [۴۸]. بنابراین تجربه مشتری نتیجه تعاملات مشتریان با شرکت تعریف می‌شود و شامل تعامل با کارکنان، تکنولوژی‌های سلف سرویس (خدمات اتومات و سیستمی) و محیط خدمات است (www.wipro.com).

بنابراین، تجربه مشتری شامل مشارکت کامل در طول کلیه مراحل چرخه زندگی مشتری از جمله مرحله جستجو، مصرف، خرید و پس از خرید می‌شود، که با انتظارات (ذهنی) مشتری (از شرکت) مقایسه می‌گردد و در نهایت موجب تقویت وفاداری و حفظ مشتری و متعاقباً تأثیرگذاری بر روی ارزش کسب‌وکار می‌شود [۱۹].

**تصویر برند.** اهمیت نام تجاری یک محرک برای تجربه مشتری در زمانی تقویت شد که چهارچوبی برای تجربه مشتری طراحی شده بود که شامل سه سازه کلیدی برای تجربه مشتری بود و تصویر نام تجاری یکی از آنها بود. نام تجاری تصویر تجسم CE است و او اشاره می‌کند که نام تجاری مهم‌ترین محرک برای CE است که زمینه/بستر را قبل از هرگونه تعامل با مشتری مهیا می‌کند [۴۸]. تجربه برند به عنوان یک محرک برای CE توسط تجزیه و تحلیل‌های آماری [۴] نیز ثابت شده است.

تحقیقات زیادی نشان می‌دهد که تصویر برند بر رفتار مشتری تأثیر می‌گذارد. به طور مثال [۵۰] بر اهمیت نام تجاری و چگونگی تأثیر مثبت و منفی آن بر رفتار مشتری تأکید داشت. با توجه به کرونین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰)، مدیران ارشد مخابراتی از هنگامی که به درکی از اهمیت ارائه وعده‌های نام تجاری برای حفظ مشتری خود رسیده‌اند، مدیریت تجربه مشتری را یک اولویت اصلی و مرکزی به شمار می‌آورند. ادراک برند بهبود یافته می‌تواند منجر به کاهش ریزش و کسب مشترک جدید شود.

**فرضیه اول:** تصویر برند تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد.

**تجربه تحویل خدمت<sup>۲</sup>:** خدمت‌رسانی در مخابرات شامل سرویس و سیستم پشتیبانی و توانایی حل هر گونه مسائل عملکردی و فنی می‌شود. میکا اوسیتالو<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در مورد ارائه خدمات با کیفیت صحبت می‌کند و تأکید می‌کند که مدیریت ارائه خدمات (خدمت‌رسانی) در مخابرات می‌تواند با در نظر گرفتن شکاف بین انتظارات و درک مشتری‌ها از کیفیت خدمات صورت گیرد. کرسی و استفنز<sup>۴</sup> (۱۹۸۷) اشاره می‌کنند که ارائه خدمات با کیفیت به عنوان عامل اصلی وفاداری در نظر گرفته شده است. تحقیقات بسیاری نشان داد که همبستگی بالایی بین تجربه مشتری و خدمات ارائه شده وجود دارد [۱۶]. همچنین بوز<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) می‌گوید که در ارائه خدمات ارتباطی بی‌سیم خدمت‌رسانی باید به صورت آنی و بدون وقفه انجام شود تا تجربه ایجاد گردد. بنابراین خدمات در ایجاد یک پیوند اجتماعی با مشتری کمک می‌کند که متعاقباً منجر به بهبود تجربه مشتری می‌شود [۴۶].

**فرضیه دوم:** تجربه خدمات‌رسانی تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد

**تجربه شبکه:** شبکه (شبکه فنی یا بستر فنی ارتباطی)، به عنوان ستون فقرات کلیه خدمات ارائه شده به کاربران محسوب می‌شود. شرکت‌های مخابراتی از طریق شبکه‌ها به طور مداوم با مشتریان خود در ارتباط هستند. اکثر تجربیات مشتریان در اینجا ایجاد می‌شوند [۱۹]. فابریکو و توماس<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) مطالعه خود را بر روی شبکه متمرکز کردند به این دلیل که شبکه تلفن همراه یکی از مؤثرترین و مهمترین نقاط تماس بین مشتری و اپراتورها است و یک محرک مهم برای ایجاد رضایت کلی از ارائه‌دهنده خدمات تلفن همراه دیده می‌شود. در این مطالعه، جن رزنیک<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) نشان داد که ۸/۱۷٪ از ریزش مشتریان به دلیل مسائل مربوط به شبکه اتفاق می‌افتد. تقریباً یک دهه بعد، مطالعه موسسه "Nokia Siemens Networks" نشان داد که ۴۵ درصد از کاربران تلفن هوشمند ریزش یافته (از سرویس خود انصراف داده بودند)، به کیفیت شبکه یکی از عوامل اصلی اشاره کرده‌اند. فقدان پوشش و قدرت سیگنال ضعیف در نقاط بحرانی می‌تواند منجر به افزایش نارضایتی مشتری شود. پیتر<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) در مورد رویکرد شبکه محور اپراتورها بحث می‌کند و به آنها توصیه می‌کند تا برای ایجاد تجربه مطلوب مشتری، بر پارامترهای کلیدی مانند دسترسی، یکپارچگی و نگهداری متمرکز شوند. تجربه شبکه یک بخش جدایی‌ناپذیر از تحولات تجربه مشتری را شکل می‌دهد، از این رو اپراتورها نیاز به تمرکز بر کیفیت خدمات دارند و باید مرتباً به آن نظارت داشته باشند. نارساپور<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) در مورد چگونگی این موضوع که کیفیت خدمات ارائه شده می‌تواند یک متمایزکننده در بازار کسب‌وکار باشد صحبت می‌نماید.

**فرضیه سوم:** تجربه شبکه تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد.

1. Cronin

2. Service Delivery Experience

3. Mika Uusitalo

4. Crosby and Stephens

5. Booz

6. Fabrico & Thomas

7. Gene Reznik

8. Peter

9. Narsapur,

**پشتیبانی مشترکین.** مشتری اغلب خدمات پس از فروش را مهم‌ترین پارامتر برای وفادار بودن در نظر می‌گیرد، بنابراین مراقبت از مشتری و نحوه رسیدگی به شکایات آنها یک پارامتر مهم برای بهبود و افزایش تجربه مشتری است. مطالعات مختلف و بسیاری به منظور بررسی و کنکاش بیشتر بروی موضوع انجام شده است که این واقعیت را به تصویر می‌کشد. تی سی اس (۲۰۱۲) در مطالعه خود بر روی تجربه مشتری برای CSPها نتیجه گرفتند که پشتیبانی بهتر از مشتری منجر به رضایت مشتری و وفاداری بالاتر می‌گردد. کرونین و همکاران (۲۰۰۰) در مطالعه خود در مورد افزایش تجربه مشتری در شرکت‌های مخابراتی نتیجه گرفت که پشتیبانی از مشتری می‌تواند منجر به جذب و حفظ بیشتر مشتری گردد. مطالعات مشابهی که توسط نونالی<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) و بوز و همکاران (۲۰۰۱) انجام شدند نیز اذعان داشتند که کلید حفظ مشتری، یک تجربه پشتیبانی خوب و بهبود یافته است که منجر به افزایش وفاداری مشتری و کاهش نرخ ریزش می‌شود [۱۹].

**فرضیه چهارم:** تجربه پشتیبانی از مشتری تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد.

**صدور صورت حساب<sup>۲</sup>.** تی سی اس (۲۰۱۲) در مورد مطالعه تجربه مشتری در CSPها نتیجه‌گیری کرده که تجربه بهتر و کارآمدتر در فرآیند پرداخت صورتحساب (حسابداری بهتر) باعث احساس امنیت بیشتر مشتری می‌شود و منجر به وفاداری بیشتر می‌گردد. همچنین کرونین و همکاران (۲۰۰۰) در مطالعه خود در مورد بهبود تجربه مشتری در مخابرات نیز نتیجه گرفتند که یک تجربه بی‌نقص و ایمن در فرآیند پرداخت صورتحساب منجر به بهبود نگه‌داشت مشتری می‌شود.

**فرضیه پنجم:** تجربه صدور صورت حساب تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد.

**تجربه فروشگاه و گالری.** خرده‌فروشان نیاز به درک چگونگی تکامل و شکل‌گیری رفتار مصرف‌کننده و پیامدهای این تغییرات بر انتظارات مصرف‌کننده در داخل و خارج از محل خرده‌فروشی دارند. نونالی (۱۹۷۸) در مقاله خود در مورد مطالعه مدل جدید ارزیابی مصرف‌کننده برای CSPها، به این نتیجه رسید که فروشگاه‌های با محیط‌های آرام‌تر بیشتر مورد ترجیح مشتریان قرار می‌گیرند و منجر به افزایش تجربه مشتری می‌شوند. در مطالعه مشابهی توسط بوز (۲۰۰۱) تحت عنوان مدیریت مشتری در کسب‌وکار اپراتور مخابراتی، بیان نمود که که تجربه فروشگاه و گالری یکی از مهمترین پارامترهایی است که باعث افزایش تجربه مشتری شده و منجر به جذب بیشتر و حفظ مشتری می‌گردد.

**تجربه خدمات سلف سرویس.** وب سرویس‌ها دسترسی کاربران مخابراتی را به اطلاعات ضروری مانند جزئیات حساب، اطلاعات صورتحساب و اطلاعات مصرفی فراهم می‌کنند. مالویا و ویاس<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) بر افزایش میزان استفاده از خدمات مبتنی بر فناوری توسط مشتریان اشاره داشته‌اند. هنسل<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) وب سرویس‌ها (خدمات سلف سرویس اینترنتی) را کانال‌های جدیدی عنوان می‌کند که در صنعت ارتباطات برای خنثی‌سازی هزینه‌های مدیریت مشتری و ایجاد یک عملیات «سلف سرویس صرف» مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما این کانال به خودی خود پایدار نمی‌ماند و در راستای تجربه مشتری بهتر، باید با کانال‌های دیگر هماهنگی و انسجام داشته باشد. پیترو و همکاران (۲۰۰۹) نیز در مورد نیاز CSPها به هدایت مشتریان در کانال‌های سلف سرویس و مراکز پشتیبانی مشتریان، با محصولات و خدمات مربوطه و مدیریت کردن تجربه آنها صحبت می‌کند.

1. Nunnally

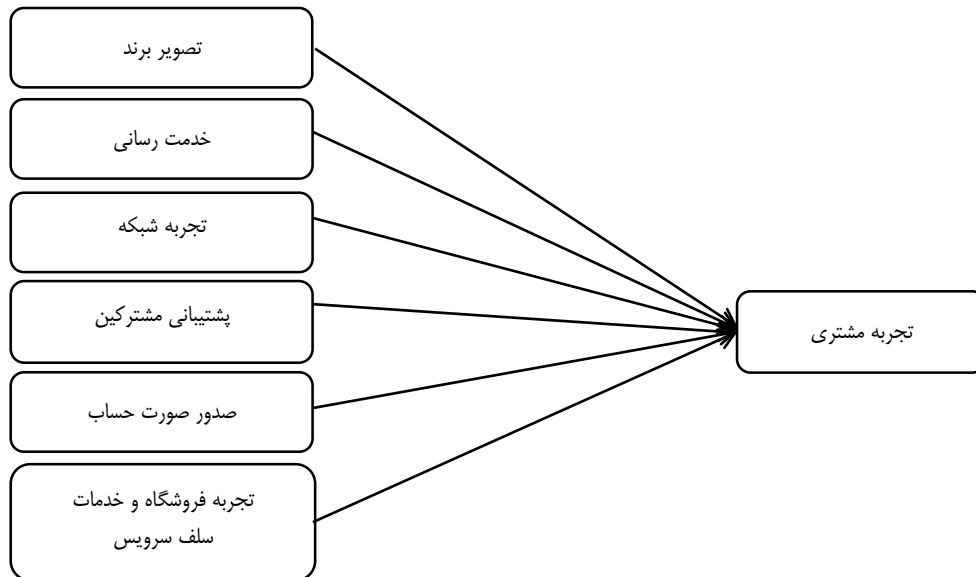
2. Billing

3. Malviya & Vyas

4. Hensle

**فرضیه ششم:** تجربه فروشگاه و خدمات سلف سرویس تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد.

بر اساس مبانی نظری و فرضیه‌های مطرح شده، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ تدوین شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (دامب و همکاران، ۲۰۱۵)

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع و ماهیت مسأله و اهداف تحقیق، کاربردی است. این تحقیق با توجه به روش جمع‌آوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی - همبستگی است. به عبارت دیگر، داده‌های مورد نیاز براساس یک بررسی پیمایشی جمع‌آوری گردیدند. بر این اساس، از یک پرسشنامه استفاده گردید چرا که به پیروی از پژوهش‌های پیشین روشی مؤثر در جمع‌آوری داده‌ها از میان یک نمونه بزرگ محسوب می‌شود. همچنین برای جمع‌آوری مبانی تئوری از روش کتابخانه‌ای و مطالعه مبانی نظری پژوهش‌های مشابه استفاده شد و در دوره زمانی ۳ ماه اول ۱۳۹۸ بین جامعه هدف توزیع شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش پرسشنامه بود. بر این اساس از پرسشنامه ۲۲ سؤالی برگرفته شده از تحقیق دامب و همکاران (۲۰۱۵) استفاده شده است.

تا حد امکان، ابزارهای استفاده شده (پرسشنامه) در این تحقیق از سنجش‌های معتبری است که در تحقیقات قبلی روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته است. نمرات بیشتر نشان‌دهنده میزان بالای هر کدام از متغیرهای مورد استفاده در این تحقیق است. همچنین محقق تعهد اخلاقی به مشارکت‌کنندگان داد که در حفظ و انتشار اطلاعات مباحث اخلاقی و محرمانه بودن رعایت شود. همچنین در زمان توزیع پرسشنامه‌ها ضمن توضیح درباره ماهیت پژوهش از آنها خواسته شد آزادانه پاسخ‌های مورد نظر خود را انتخاب نمایند چرا که الزاماً هیچ گزینه درست یا غلطی وجود ندارد. نکته قابل توجه این است که تمامی داده‌ها از یک منبع و در یک بازه زمانی گردآوری شده‌اند (هر شرکت‌کننده تمامی پرسشنامه‌های پیش‌بینی کننده و معیاری را در یک زمان کامل می‌کند).

جامعه آماری این پژوهش، مشتریان شرکت مخابرات در شهرستان مشهد است. در این پژوهش برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و ۳۸۴ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند که با احتساب ریزش احتمالی ۳۸۴ نفر، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع می‌گردد. روش نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی ساده است که براساس آن پرسشنامه به صورت تصادفی بین حجم نمونه مشخص شده توزیع می‌گردد. تجزیه و تحلیل نهایی داده‌های گردآوری شده نیز با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار *PLS* صورت گرفته است.

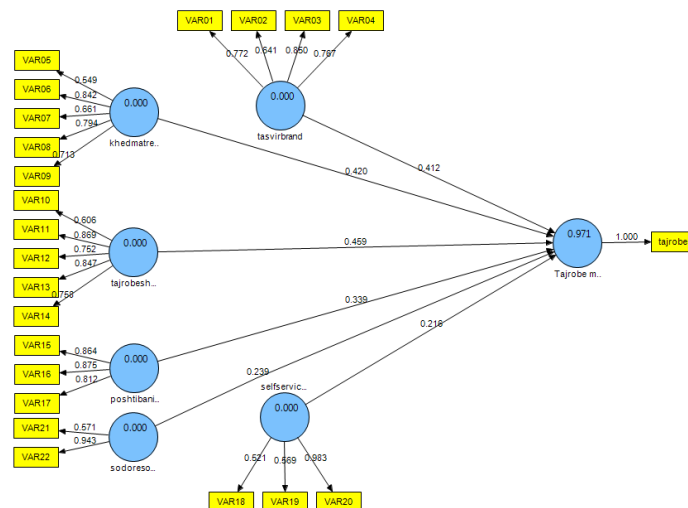
#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**تحلیل استنباطی.** در پژوهش حاضر، برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ، استفاده شده است. دامنه ضریب آلفای کرونباخ از صفر به معنای عدم ارتباط مثبت تا یک به معنای ارتباط کامل قرار می‌گیرد و هر چقدر عدد به دست آمده به یک نزدیک‌تر باشد، قابلیت اعتماد پرسشنامه بیشتر می‌شود. همانطور که در جدول ۱، نشان داده شده است، میزان آلفای بالای ۰/۷ برای پرسشنامه، دلالت بر پایایی مناسب پرسشنامه استفاده شده در این تحقیق دارد.

جدول ۱. جزئیات پرسشنامه

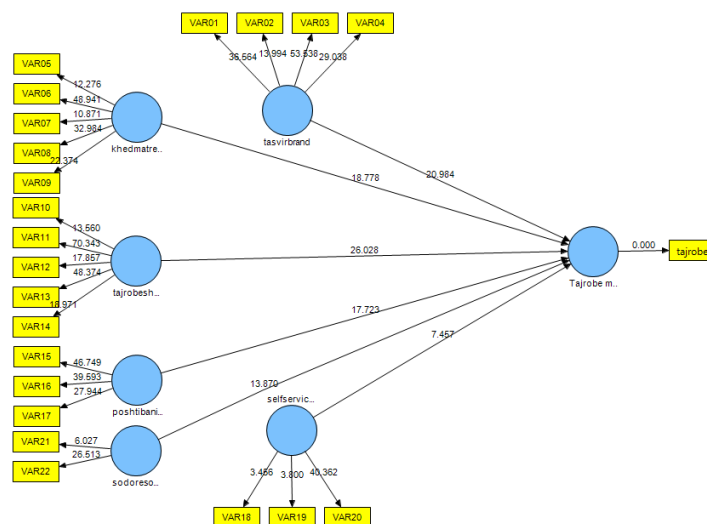
متغیرهای مکنون	آلفای کرونباخ ( $\alpha > 0/7$ )
تصویر برند	۰/۷۱
خدمت رسانی	۰/۷۵
تجربه شبکه	۰/۷۳
پشتیبانی مشترکین	۰/۷۹
تجربه فروشگاه و خدمات سلف سرویس	۰/۷۱
صدور صورت حساب	۰/۷۲
تجربه مشتری	۰/۷۳

**نتایج آزمون فرضیه‌ها.** برای تحلیل داده‌های تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و *Smart - PLS* استفاده شد. در *Smart - PLS* هم‌خطی متغیرهای مستقل، نرمال نبودن داده‌ها و کوچک بودن نمونه سازگار هستند. خروجی نرم‌افزار، بعد از آزمون مدل مفهومی پژوهش در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است. در زیر نتایج بررسی دو بخش آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری به تفصیل ارائه شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق در حالت استاندارد (منبع: یافته‌های پژوهش)

مدل‌های معادلات ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری (نشان دهنده زیر مؤلفه‌های متغیرهای مکنون) و مدل‌های ساختاری (نشان دهنده روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته) هستند.



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق همراه با ضرایب معناداری ( $T$  - values) (منبع: یافته‌های پژوهش)

**بررسی آزمون مدل اندازه‌گیری.** برای سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. برای بررسی اعتبار سازه‌ها، (فرزل و لارکر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱)، سه ملاک معرفی کردند که شامل اعتبار هر یک از گویه‌ها، پایایی ترکیبی ( $CR$ ) هر یک از سازه‌ها و متوسط واریانس استخراج شده ( $AVE$ ) می‌باشند. هالاند<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) بیان می‌کند مقادیر بیشتر از ۰/۴ برای ضرایب بارهای عاملی، بیشتر از ۰/۵ برای متوسط واریانس استخراج شده ( $AVE$ ) و بیشتر از ۰/۷ برای پایایی مرکب ( $CR$ ) بیانگر برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری اند و اینکه از نظر پایایی و روایی همگرا هستند. نتایج این شاخص‌ها در جدول ۲ آمده است.

<sup>1</sup> Fornell & Larcker

<sup>2</sup> Holland



جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA)

CR	AVE	بار عاملی	متغیرهای آشکار	متغیرهای مکنون
		۰/۷۷	۱	
۰/۸۵	۰/۵۸	۰/۶۴	۲	تصویر برند
		۰/۸۵	۳	
		۰/۷۷	۴	
		۰/۵۵	۵	
۰/۸۴	۰/۵۲	۰/۸۴	۶	خدمت رسانی
		۰/۶۶	۷	
		۰/۷۹	۸	
		۰/۷۱	۹	
۰/۸۸	۰/۶۰	۰/۶۱	۱۰	تجربه شبکه
		۰/۸۷	۱۱	
		۰/۷۵	۱۲	
		۰/۸۵	۱۳	
۰/۸۹	۰/۷۲	۰/۷۶	۱۴	پشتیبانی مشترکین
		۰/۸۶	۱۵	
		۰/۸۷	۱۶	
		۰/۸۱	۱۷	
۰/۷۵	۰/۵۲	۰/۵۲	۱۸	تجربه فروشگاه و خدمات سلف سرویس
		۰/۵۷	۱۹	
		۰/۹۸	۲۰	
۰/۷۵	۰/۶۱	۰/۵۷	۲۱	صدور صورت حساب
		۰/۹۴	۲۲	
۱	۱	۱	تجربه مشتری	تجربه مشتری

پس از انجام دادن تحلیل عاملی تأییدی که نتایج حاصل از آن در جدول شماره ۲، نشان داده شد. مشخص شد که تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی بالاتر از ملاک ۰/۴، متوسط واریانس استخراج شده بالای ۰/۷ و پایایی مرکب بالای ۰/۵ می‌باشند که نشان از مناسب بودن این معیار و پایایی مناسب مدل‌های اندازه‌گیری دارد.

جدول ۳. همبستگی‌های میان متغیرهای مکنون و مقادیر AVE

تجربه مشتری	تجربه رسانی	پشتیبانی مشترکین	تجربه فروشگاه و خدمات سلف سرویس	صدور صورت حساب	تجربه شبکه	تصویر برند
۱						
۰/۴۷	۰/۷۲					
۰/۴۷	۰/۰۴	۰/۸۵				
۰/۳۴	-۰/۰۶	۰/۳۶	۰/۷۲			
۰/۳۳	۰/۱۱	-۰/۰۳	-۰/۰۳	۰/۷۸		
۰/۵۵	۰/۰۱	۰/۰۶	-۰/۰۲	۰/۱۱	۰/۷۷	
۰/۵۱	۰/۰۶	۰/۰۳	-۰/۰۹	۰/۰	۰/۱۰	۰/۷۶

روایی واگرایی قابل قبول توسط ماتریسی صورت می‌گیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است. براساس نتایج همبستگی‌ها و جذر AVE که روی قطر جدول ۳ قرار داده شد، می‌توان روایی واگرایی مدل را در سطح سازه از نظر معیار فورنل-لارکر نتیجه گرفت.

**ارزیابی مدل ساختاری.** پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون ارزیابی شد. در پژوهش حاضر از دو معیار ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ )، استفاده شده است.

ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ):

( $R^2$ ) معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. مطابق با شکل ۲، مقدار ( $R^2$ ) برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید نمود. درضمن، به منظور بررسی قدرت پیش‌بینی مدل از معیاری با عنوان ( $Q^2$ ) استفاده شد. با توجه به نتایج این معیار در جدول (۴) می‌توان نتیجه گرفت که مدل، قدرت پیش‌بینی «قوی» دارد.

جدول ۴. مقادیر ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ )

$Q^2$	$R^2$
۰/۹۳	۰/۹۷

تجربه مشتری

پس از برازش بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل پژوهش حاضر، به منظور کنترل برازش کلی مدل از معیاری با عنوان  $GOF^1$  استفاده شد. که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن معرفی شده است. البته  $Communalities$  از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای مکنون پژوهش به دست می‌آید.

جدول ۵. نتایج برازش مدل کلی متغیرهای تحقیق

GOF	$\bar{R}^2$	$\overline{Communality}$	$R^2$	Communality	متغیرهای مکنون
				۱	تجربه مشتری
				۰/۵۲	خدمت رسانی
				۰/۷۲	پشتیبانی مشترکین
۰/۷۹	۰/۹۷	۰/۶۵	۰/۹۷	۰/۵۲	تجربه فروشگاه و خدمات سلف سرویس
				۰/۶۱	صدور صورت حساب
				۰/۶۰	تجربه شبکه
				۰/۵۸	تصویر برند

با توجه به اینکه معیار  $GOF$  مقدار ۰/۷۹ به دست آمده است، برازش کلی مدل در حد «قوی» تأیید می‌شود. **آزمون فرضیه‌ها.** پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، فرضیه‌های پژوهش، بررسی و آزمون شد. در ادامه، نتایج ضرایب معناداری برای هر یک از فرضیه‌ها،

<sup>1</sup> Goodness of Fit

ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و نتایج حاصل از بررسی فرضیه در سطح اطمینان ۹۵٪ در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	ضریب مسیر (□)	ضریب معناداری (T – Value)	نتیجه آزمون
H <sub>1</sub>	تصویر برند تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد.	۰/۴۱	۲۰/۹۸	تایید
H <sub>2</sub>	تجربه خدمات‌رسانی تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد.	۰/۴۲	۱۸/۷۷	تایید
H <sub>3</sub>	تجربه شبکه تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد.	۰/۴۵	۲۶/۰۲	تایید
H <sub>4</sub>	تجربه پشتیبانی از مشتری تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد.	۰/۳۳	۱۷/۷۲	تایید
H <sub>5</sub>	تجربه صدور صورت حساب تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد.	۰/۳۳	۱۳/۸۷	تایید
H <sub>6</sub>	تجربه فروشگاه و خدمات سلف سرویس تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد.	۰/۲۱	۷/۴۵	تایید

ضرایب معناداری متغیرها در شکل ۳ و جدول ۶ بیان شده است. با توجه به این که ضرایب معناداری متغیرها بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است فرضیه‌ها تأیید می‌شوند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش بر مفهوم اندازه‌گیری برساخت‌های تجربه مشتری در شرکت مخابرات پرداخته و مؤلفه‌هایی که مشتری در ارتباط با آن قرار می‌گیرد را بررسی نموده است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد فرضیه اول با عنوان «تصویر برند تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد»، مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به تحلیل داده‌ها در قسمت قبل این فرضیه تأیید می‌شود. زیتامل (۱۹۸۸) معتقد است که ارزش درک شده نقش مهمی را در تصمیم‌گیری خرید مصرف‌کننده بازی می‌کند. زمانی که مشتریان سطح بالایی از ارزش را از تجربه مصرفشان درک می‌کنند، آنها خواهان بروز دادن تمایلات رفتاری مثبت از خود هستند. در واقع تمایل مشتریان به ملاقات و خرید مجدد بر ارزشی که آنها از معاملات گذشته خود به دست آورده‌اند وابسته است. میل به توصیه کردن نیز یک نیت رفتاری مثبت است که از ارزش درک شده تجربه مصرف سرچشمه می‌گیرد. مشتریانی که هر یک از ارزش بالایی را از تجربه‌شان درک می‌کنند، تمایل دارند عقایدشان را به وسیله توصیه کردن دیگران به تجربه‌ای مشابه اظهار کنند [۴]. فرضیه دوم با عنوان «تجربه خدمات‌رسانی تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد» تأیید می‌شود. تحقیقات سایر پژوهش‌گران نیز نتایج این تحقیق را تأیید می‌کند.

رحیم‌نیا، فریرز و رضا لطفی (۱۳۹۴) در تحقیق «زنجیره ارزش برند جهانی: اثر ارتباط برند، کیفیت خدمت و تجربه برند با واسط اعتماد به برند بر وفاداری به برند» نتیجه گرفتند که بین متغیرهای مستقل (تجربه برند، کیفیت خدمت و ارتباط برند) بر متغیر وابسته وفاداری به برند را از طریق متغیر میانجی اعتماد به برند نشان می‌دهد. فرضیه سوم با گزاره «تجربه شبکه تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی

دارد» تأیید می‌شود. تحقیقات سایر پژوهش‌گران نیز نتایج این تحقیق را تأیید می‌کند. پیتر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در مورد رویکرد شبکه محور اپراتورها بحث می‌کند و به آنها توصیه می‌کند تا برای ایجاد تجربه مطلوب مشتری، بر پارامترهای کلیدی مانند دسترسی، یکپارچگی و نگهداری متمرکز شوند. تجربه شبکه یک بخش جدایی‌ناپذیر از تحولات تجربه مشتری را شکل می‌دهد، از این رو اپراتورها نیاز به تمرکز بر کیفیت خدمات دارند و باید مرتباً به آن نظارت داشته باشند.

فرضیه چهارم با گزاره «تجربه مراقبت از مشتری (پشتیبانی از مشتری) تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد» تأیید می‌شود. تحقیقات سایر پژوهش‌گران نیز نتایج این تحقیق را تأیید می‌کند. درخشان هوره، لیلا و علی کرباسی، (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر تجربه مشتری بر میزان هواداری مشتریان در سازمان‌های خدماتی (مورد مطالعه: شرکت بیمه سینا)» به این نتیجه رسیدند که تجربه مشتری بر میزان هواداری او از سازمان و همچنین تجربه مشتری بر ارزش ادراک شده و ارزش ادراک شده بر میزان هواداری مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارد. فرضیه پنجم با عنوان «تجربه صدور صورت حساب تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد» تأیید می‌شود.

تحقیقات سایر پژوهش‌گران نیز نتایج این تحقیق را تأیید می‌کند. تی سی اس (۲۰۱۲) در مقاله خود در مورد مطالعه تجربه مشتری در CSPها نتیجه‌گیری کرد که تجربه بهتر و کارآمدتر در فرآیند پرداخت صورت‌حساب باعث احساس امنیت بیشتر مشتری می‌شود و منجر به وفاداری بیشتر می‌گردد. فرضیه فرعی ششم با عنوان «تجربه فروشگاه و خدمات سلف سرویس تأثیر قابل توجهی بر تجربه مشتری در مخابرات خراسان رضوی دارد» تأیید می‌شود. تحقیقات سایر پژوهش‌گران نیز نتایج این تحقیق را تأیید می‌کند. بوز<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در مقاله‌ای تحت عنوان مدیریت مشتری در کسب‌وکار اپراتور مخابراتی، بیان نمود که که تجربه فروشگاه و گالری یکی از مهم‌ترین پارامترهایی است که باعث افزایش تجربه مشتری شده و منجر به جذب بیشتر و حفظ مشتری می‌گردد.

شرکت مخابرات بهتر است تصویر برند و خدمات‌رسانی و شبکه و پشتیبانی از مشتری و صدور صورت حساب و خدمات اینترنتی را جدی گرفته و برای هر کدام برنامه مناسبی داشته تا بتواند تجربه‌ای که مشتری از شرکت دارد را بهبود ببخشد. و تحقق این مهم تنها در سایه همت تمامی کارکنان شرکت انجام خواهد پذیرفت، چراکه اگر بهترین فناوری‌ها را داشته باشد ولی کارکنان در خصوص ارائه خدمات به مشتری توجه نشده باشند و به مشتری خدمت مناسب ارائه ندهند تمام سرمایه‌گذاری‌ها هدر خواهد رفت.

1 . Peter

2 .Booz

## منابع

1. Adam, R. (2010). Understanding customer experience. Retrieved from "https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie "
2. Analysis, M. (2013). Customer experience management framework: how to retain subscribers and improve customer loyalty. Retrieved from "www.analysismason.com.TM Forum, "Customer Experience analytics". Retrieved from "www.tmforum.org "
3. Badgett, M., Maureen Stancik, B., & Herb, K. (2007). Turning shoppers into advocates, IBM Institute for Business Value.
4. Balabanis, G., Reynolds, N., & Simintiras, A. (2006). Bases of e-store loyalty: Perceived switching barriers and satisfaction. *Journal of Business Research*, 59(2), 214-224.
5. Barlow, J., & Maul, D., (2000). Emotional value-creating strong bonds with your customers. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.
6. Berry, L. L., & Carbone, L. P. (2007). Build loyalty through experience management. *Quality Progress* 40(9), 26-32 .
7. Booz Allen, Hn. (2001). Merger integration: delivering on the promise. Retrieved from "http://www.boozallen.com/media/file/76776.pdf".
8. Bowen, J.T., & Shoemaker, S. (2003). Loyalty: a strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, 31-46
9. Brakus, J.J, Schmitt, B.H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73, 52-68 .
10. C.Verhoef, P., N.Lemon, K., A.Parasuraman, Roggeveen, A., Tsiros, M., & A.Schlesinger, L. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 31-41.
11. Client, V. (2011). Customer perspective for project managers.
12. Cronin, J. J., Jr., Brady, M. K., & Hult, G.T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76, 193–218 .
13. Crosby and Stephens, 1987.
14. Csikszentmihalyi, M. (2000). The costs and benefits of consuming, *Journal of Consumer Research*, 27(2), 267-72.
15. D Rondeau, B. (2005). For mobile applications, branding is experience. *Communications of the ACM*. 48(7), 61-66.
16. Dejan, R., Kim Kylesbech, L., & Van Der Putten, P. (2011). Customer satisfaction and network experience in mobile telecommunications. 2011
17. Derakhshan Hoor, L., & Karbasi, A. (2016). A study of the impact of customer experience on customer support in service organizations (Case Study: Sina Insurance Company), Third Scientific Research Conference on New Findings in Management Science, Entrepreneurship and Education, Tehran, Development Association And Promoting Fundamental Science and Technology, [https://www.civilica.com/Paper-EMCONF03-EMCONF03\\_062.html](https://www.civilica.com/Paper-EMCONF03-EMCONF03_062.html). In Persian.
18. Ding, D.X., Hu, P.J., Verma, R., & Wardell, D.G. (2010). The impact of service system design and flow experience on customer satisfaction in online financial services, *Journal of Service Research*, 13(1), 2010, 96-110.
19. Domb, M., Bhatia, S., Joshi, S., Arindam, R., Jypti, S. (2015). An empirical study to measure customer experience for telecom operators in Indian telecom industry. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 4(2).
20. Ericsson, (2012). Capitalizing on customer experience –a comprehensive three step approach to monetize network asset, 3-4.

21. Fabrico, C. Gouveia, D., & Magedanz, T. (2002). Quality of service in telecommunication network, Telecommunication system and technologies – Vol II.
22. Gene, R., (2011). Redefining the relationship with the digital customer. Retrieved from <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Communications-Research-Digital-Ecosystem.pdf>.
23. Gentile, Ch., Nicola, S., & Giulano, N. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Cocreate Value with the Customer,” *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
24. Gordon, W. (2006). Out with the New, in with the Old. *International Journal of Market Research*, 48(1), 7-25.
25. Hensle, B. (2015). Customer experience reference architecture, white paper downloaded on 8th May 2015, <http://www.oracle.com/technetwork/topics/entarch/oracle-wp-ra-customer-exp-1891281.pdf>.
26. Hamidzadeh, M. R. (2019). Reconstruction and articulation of organizational and national knowledge, Tetran: Adibanbook.ir.
27. Holbrook, M.B., & Hirschman, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun, *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-40.
28. Hongxiang. T. (2011). Volumetric Heat Capacity Enhancement In Ultrathin Fluorocarbon Polymers For Capacitive Thermal Management. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Mechanical Engineering in the Graduate College of the University of Illinois at Urbana-Champaign.
29. Jing Bill, X., & Andrew, Ch. (2012). A conceptual framework of hotel experience and customer-based brand equity: Some research questions and implications, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 174 – 193 .
30. Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service operations management*, 3rd ed., Financial Times/Prentice-Hall, London.
31. Joshi, S. (2014). Customer experience management: an exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Elsevier B.V. 133, 392-399.
32. Juthamard, S., & Gerard, T. (2012). Branding and customer experience in the wireless telecommunication industry *international journal of trade, Economics and Finance*, 3(2).
33. Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment”. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378–388,
34. Malviya, R., & Varma, V. (2012). A value based approach to improve customer experience, Wipro Council for Industry Research.
35. Malviya, R., & Vyas, V. (2015). A value based approach to improve customer experience white paper downloaded on 8th may 2015 [https://www.wipro.com/documents/resource-center/A\\_Value\\_Based\\_Approach\\_to\\_Improve\\_Customer\\_Experience.pdf](https://www.wipro.com/documents/resource-center/A_Value_Based_Approach_to_Improve_Customer_Experience.pdf)
36. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding customer experience*. Boston, MA: Harvard. Business, 192-208
37. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding customer experience*. *Harvard Business Review*. 85(2), 116-26
38. Mika, U. (2012). Customer experience management in telecom operator business-a customer service perspective.
39. Nandan, A., & Hines, T. (2015). Telecom customer experience management an analytical approach for simplification, white paper downloaded on 8th May 2015,

- [http://www.tcs.com/SiteCollectionDocuments/White%20Papers/Consulting\\_Whitepaper\\_Telecom-Customer-Experience-Management\\_0812-1.pdf](http://www.tcs.com/SiteCollectionDocuments/White%20Papers/Consulting_Whitepaper_Telecom-Customer-Experience-Management_0812-1.pdf)
40. Nunnally, J.C. (2016). *Psychometric theory* (1st ed.) New York: McGraw-Hill. 1978 .
  41. Palaniappan, S., & Subramanian, International Journal of Conceptions on Computing and Information Technology. 4(4), ISSN: 2345 – 9808.
  42. Peter, C., Verhoef Katherine, N., Lemon, A., Parasuraman, A., Roggeveen, M., & Schlesinger, A. (2009). Customer experience creation: determinants, Dynamics and Management Strategies *Journal of retailing*, 85, 32-33.
  43. Poulsson, S., & Kale, S. (2004). The experience economy and commercial experiences. *The Marketing Review*, 4(3), 267-277
  44. Pullman, M.E., & Gross, M.A. (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors, *Decision Science*, 35(3), 551-78
  45. Rahimnia, F., & Lotfi, R. (2015). Global brand value chain: brand communication effect, service quality and brand experience by branding trust brand loyalty, *International Conference on Management and Economics in the 21st Century*, Tehran: [//www.civilica.com/Paper-ICMEC01-ICMEC01\\_068.html](http://www.civilica.com/Paper-ICMEC01-ICMEC01_068.html). In Persian.
  46. Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building great customer experience*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
  47. Sheryl, K. (2015). Truly managing the customer experience. White paper downloaded on 8th May 2015, <http://www.huawei.com/en/static/HW-259417.pdf>
  48. Siew, Ph., Ayankunle, A., Hanisah Mat, S., & Alan, G. (2011). Service quality and customer satisfaction in a telecommunication service provider, *IPEDR 11, IACSIT Press*, Singapore
  49. Sirapraha, J., & Tocquer, G. (2017). Customer experience, brand image and customer loyalty in telecommunication services, *International Conference on Economics Business and Marketing Management*, 29, 112-117
  50. Sundbo, J., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2008). The back staging of experience production in *Creating Experiences in the Experience Economy*, Elgar, Cheltenham.
  51. TCS, (2012). *Telecom customer experience management: An analytical approach for simplification*, Retrieved from [www.tcs.com/consulting](http://www.tcs.com/consulting)
  52. *Telco Business and Investment Trends for IT*, Ovum.
  53. Wipro T. (2012). A value based approach to improve customer experience, Retrieved from [http://www.wipro.com/documents/resource-center/A\\_Value\\_Based\\_Approach\\_to\\_Improve\\_Customer\\_Experience.pdf](http://www.wipro.com/documents/resource-center/A_Value_Based_Approach_to_Improve_Customer_Experience.pdf).
  54. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of marketing*.
  55. Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *J Mark.*, 52, 12- 22.
  56. Zomerdijk, L., & Voss, C.A. (2010). Service design for experience-centric services, *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.