



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Journal of Innovation Management in
Defensive Organizations

ISSN: 2676-7112

Volume 4, Issue 13

Fall 2021

P.P. 169-188

Designing an Innovation Development Model Based on Customer Experience Management

Naser Jalalat Azar¹, Gholamreza Rahimi², Naser Tawre³

Abstract

Background and purpose: The survival of companies in a competitive environment under increasing technological changes and increasing environmental uncertainty requires the use of innovative approaches in business. Based on this, in this research, the design of innovation development model based on customer experience management was discussed.

Methodology: Using the meta-composition method, all the researches conducted regarding the innovation development model and customer experience management were reviewed, and 16 articles were selected from among them after qualitative evaluations during the years 2000 to 2020.

Findings: After studying and analyzing 16 articles, 33 codes, 3 concepts and five categories of customer experience absorption capacity, organization's interactive capacity, organization's technology capacity, organization's internal management capacity, and organization's dynamic ability were identified.

Conclusion: Today, one of the reasons for the failure of companies is their low level of innovation. This issue stems from the lack of necessary development ability in the field of innovation and lack of attention to customer experience. The findings of the research can be considered an important step to evaluate and promote organizations in the field of innovation maturity.

Keywords: *Customer Experience, Metacomposition, Innovation Development, Development Model.*

Citation: Jalalat Azar, Nasser; Rahimi, Gholamreza and Tawre, Nasser.(2021). Designing an Innovation Development Model Based on Customer Experience Management. *Journal of Innovation Management in Defensive Organization*, 4(13), 169-188.

1. Doctoral Student of Public Administration Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. E-mail: Naser.jalalatazar@gmail.com

2. Assistant Prof., Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. E-mail: Drrahimi62@gmail.com

3. Assistant Prof., Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Tore2@pnu.ac.ir

Received: 2021/04/30

Accepted: 2021/08/13

Corresponding Author: Gholamreza Rahimi

Article Type: Research-based

DOI:10.22034/QJIMDO.2022.180088

طراحی مدل توسعه نوآوری بر اساس مدیریت تجربه مشتری

ناصر جلالت آذر^۱، غلامرضا رحیمی^۲، ناصر توره^۳

چکیده

زمینه و هدف: بقای شرکت‌ها در فضای رقابتی و تحت تغییرات فزاینده فناوری و افزایش عدم اطمینان محیطی مستلزم به کارگیری رویکردهای نوآورانه در کسب و کار است. بر این اساس، در این پژوهش به طراحی مدل توسعه نوآوری بر اساس مدیریت تجربه مشتری پرداخته شد.

روش‌شناسی: با استفاده از روش فراترکیب، تمام پژوهش‌های انجام گرفته در خصوص مدل توسعه نوآوری و مدیریت تجربه مشتری بررسی شدند و از میان آنها پس از ارزیابی‌های کیفی ۱۶ مقاله طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ انتخاب شد.

یافته‌ها: پس از مطالعه و تحلیل ۱۶ مقاله، تعداد ۳۳ کد و سه مفهوم و پنج مقوله ظرفیت جذب تجربه مشتری، ظرفیت تعاملی سازمان، ظرفیت فناوری سازمان، ظرفیت مدیریت داخلی سازمان، قابلیت پویایی سازمان شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: امروزه یکی از دلایل شکست شرکت‌ها پایین بودن سطح نوآوری آنها است. این موضوع از فقدان قابلیت توسعه لازم در زمینه نوآوری و عدم توجه به تجربه مشتریان ناشی می‌شود. یافته‌های پژوهش می‌تواند گام مهمی برای ارزیابی و ارتقای سازمان‌ها در زمینه بلوغ نوآوری محسوب شود.

کلیدواژه‌ها: تجربه مشتری، فراترکیب، توسعه نوآوری، مدل توسعه.

استناد: جلالت آذر، ناصر؛ رحیمی، غلامرضا و توره، ناصر. (۱۴۰۰). طراحی مدل توسعه نوآوری بر اساس مدیریت تجربه مشتری. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۴(۱۳)، ۱۶۹-۱۸۸.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. رایانامه: Naser.jalalatazar@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. رایانامه: Drrahimi62@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Tore2@pnu.ac.ir

مقدمه

سازمان‌ها در شرایط فشارهای رقابتی، فناوری‌های نوین و محیط‌های نامطمئن کنونی باید جهت بقا و برآوردن نیازهای خود بر رقبای نوآور خود غلبه کرده و به توسعه رویکردهای نوآورانه بپردازند (موسلدیلی، توران و اردیل^۱، ۲۰۱۳). جوامع امروزی به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌ها با تکیه بر نوآوری و فعالیت‌های خلاقانه می‌توانند برتری طولانی‌مدت خود را حفظ کنند. دو عامل مهم شامل تغییرات سریع تکنولوژی و فشرده‌گی رقابت بیشترین نقش را در اهمیت روزافزون نوآوری دارند (بولی، مورل و رنو^۲، ۲۰۰۳).

حضور موفق در بازار پویای امروزی مستلزم توجه به یک جزء مهم دیگر به نام مشتری است؛ همکاری با مشتری، نوعی کلید ورود است که نوآوری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شرکت‌هایی که سیاست‌ها و شیوه‌های مناسبی برای مدیریت دانش مشتری دارند، فرصت‌های جدید بازار را تشخیص می‌دهند و شانس بیشتری برای نوآوری دارند (زیدی^۳، ۲۰۱۷). در کنار مقوله نوآوری و مشتری، موضوع دانش به عنوان یک عامل رقابتی کلیدی در اقتصاد جهانی عمل می‌نماید. با این حال، کاربرد دانش به تنهایی نمی‌تواند مزیت استراتژیک شرکت را تضمین کند بلکه شرکت‌ها با ایجاد دانش جدید و کارآمد بودن آن می‌توانند در ایجاد مزیت رقابتی موفق شوند (ارشادیس و همکاران^۴، ۲۰۱۴).

تحقق نوآوری پایدار نیازمند دسترسی یک سازمان به دانش مشتری است (سپنداکیس، دیپگه و آنویرکاتی^۵، ۲۰۱۵). مدیریت تجربه مشتری، برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که موقعیت‌های فرصت را در بازارهای پرتلاطم تشخیص داده و مزیت رقابتی خود را افزایش دهند (رابرسون، هلمز و پری^۶، ۲۰۱۷). با مدیریت صحیح جریان‌های تجربه مشتری، می‌توان پلی ما بین مشتریان و سازمان ایجاد کرد. در این صورت، تحصیل تجربه مشتریان و واردکردن آن به درون سازمان از یکسو به پشتیبانی اطلاعاتی مشتریان در جهت تصمیم‌گیری بهتر منجر می‌گردد و از سوی دیگر موجب ایجاد منابع جدیدی برای ایده‌های نوآورانه و ارتقاء سطح نوآوری در سازمان‌ها می‌شود (داروک و ناتون^۷، ۲۰۰۲). به منظور شناسایی تجربه مشتری و به کارگیری آن در روند نوآوری باید به همه جوانب و مؤلفه‌های مدیریت تجربه مشتری توجه کرد. بنابراین مدیریت تجربه مشتری یک ابزار استراتژیک

¹. Muceldili, Turan, and Erdil

². Boly, Morel, and Renaud

³. Zaidi

⁴. Ershadisi et al

⁵. Sindakis, Depeige, and Anoyrkati

⁶. Roberson, Holmes and Perry

⁷. Darroch and Naughton

برای سازمان‌ها جهت بهبود نوآوری است (فیدل، شلزینگر و سرورا^۱، ۲۰۱۵). اما مسئله‌ای که وجود دارد آن است که بر اساس تحقیقات گذشته تاکنون صرفاً به جنبه‌های قابلیت نوآوری پرداخته شده است ولی به صورت خاص مؤلفه‌های توسعه نوآوری مبتنی بر تجربه مشتری مورد توجه قرار نگرفته است. علاوه بر این، مراحل توسعه نوآوری و مراحل توسعه مدیریت تجربه مشتری به صورت مستقل از یکدیگر مورد توجه قرار گرفته است و مدلی برای نوآوری مبتنی بر تجربه مشتری ارائه نشده است؛ بنابراین هدف اصلی این پژوهش ارائه طراحی مدل توسعه نوآوری بر اساس مدیریت تجربه مشتری است و به این سوال‌ها پاسخ داده می‌شود که مؤلفه‌های نوآوری مبتنی در تجربه مشتری کدامند؟ گروه‌بندی مؤلفه‌های نوآوری مبتنی در تجربه مشتری چگونه است؟ سطح‌بندی مدل توسعه نوآوری مبتنی در تجربه مشتری کدام است؟

پیشینه پژوهش

توسعه نوآوری شامل توانایی‌های یک شرکت برای استفاده از منابع خود در راستای تغییر نیازهای مشتریان و دستیابی به مزیت رقابتی به صورت هدفمند است (برزنیک و هیریچ^۲، ۲۰۱۴). تحقیقات انجام گرفته در زمینه نوآوری نشان می‌دهند سازمان‌هایی که توانایی جذب بالایی از دانش بیرونی دارند از محیط بیرون و نیازهای آن مطلع می‌گردند (کوهن و لوینتال^۳، ۱۹۹۰). امروزه با پررنگ شدن نقش مشتریان در میدان رقابت، دانش و اطلاعات آنها به یکی از مهمترین جریان‌های تجربه محیطی تبدیل شده است که در صورت جذب می‌تواند منبع مهمی برای نوآوری محسوب گردد (گیبرت، لیبولد و پروبست^۴، ۲۰۰۲). مدیریت تجربه مشتری به عنوان منشأ نوآوری برای شرکت محسوب می‌شود. سازمان‌هایی که به دنبال نوآوری و اجرای ایده‌های ارزشمند جدید هستند باید بر بازخورد مشتریان تمرکز کنند (بلکاهلا و تریکی^۵، ۲۰۱۴). مدیریت صحیح تجربه مشتری ممکن است موجب حمایت از فعالیت‌های تحقیق و توسعه، بهبود نوآوری، یافتن فرصت‌های جدید بازار و تضمین روابط بلندمدت با مشتریان شود (رولینز و هالینن^۶، ۲۰۰۵).

بر اساس پژوهش‌ها، شرکت باید نوعی ظرفیت سازمانی را ایجاد کند که کارکنان شرکت به منظور ارتقاء نوآوری تمرکز بیشتری بر تجربه مشتری داشته باشند و سعی کنند

1. Fidel, Schlesinger and Cervera

2. Berznik and Hisrich

3. Cohen and Levinthal

4. Gibbert, Leibold and Probst

5. Belkahl and Triki

6. Rollins and Halinen

تجربه مشتری را از هر منبعی استخراج کنند زیرا تجربه مشتری به عنوان دارایی فکری برای عملکرد نوآورانه سازمان محسوب می‌شود (زیدی، ۲۰۱۷). تحقیقات بسیاری به نقش مدیریت دانش بیرونی و جذب دانش خارجی به ویژه تجربه مشتریان در نوآوری اشاره نموده‌اند (یی ناتاراajan و گونگ^۱، ۲۰۱۱). بسیاری از سازمان‌ها به دنبال مدیریت تجربه مشتری به مدیریت تجربه کارکنان تأکید می‌کنند، تا کارکنان بتوانند با مشتریان ارتباط برقرار نموده و دانش و ایده‌های آنها را به درون سازمان وارد کنند (هالیک^۲، ۲۰۱۳).

نوآوری بر مبنای تجربه مشتری به ظرفیت سازمان برای تولید محصولات و خدمات جدید بر اساس مدیریت مؤثر تجربه مشتری اشاره دارد. به عبارت دیگر، این قابلیت معرف درجه‌ای است که یک شرکت با مجموعه‌ای از ظرفیت‌های سازمانی و مهارت‌های مدیریتی در سایه کسب، به اشتراک گذاری، تبدیل و استفاده از تجربه مشتری به افزایش عملکرد محصولات جدید و ارتقای نوآوری دست پیدا می‌کند (طاهرپور، اسماعیل‌پور و دوستار، ۱۳۹۶). نوآوری‌هایی که به کمک ایده‌ها و دانش مشتریان صورت می‌گیرد در اصطلاح تحت عنوان نوآوری باز یا نوآوری مشتری محور شناخته می‌شوند که می‌تواند راهی برای غلبه بر شرایط پیچیده و متغیر امروز محسوب گردد (چسبرو، وانهاوریکه و وست^۳، ۲۰۰۶). در مطالعات گذشته مدل‌های بلوغ نوآوری متعددی ارائه و طراحی گردیده است که نمایه‌ای از آنها در قالب جدول یک ارائه شده است.

جدول ۱. پژوهش‌های مرتبط با مدل بلوغ نوآوری

مدل بلوغ نوآوری	ابعاد مدل	سطوح مدل
مک‌کینون ^۴ (۲۰۰۷)	خلاقیت، ایده، پیچیدگی، یادگیری، فرآیند	نوآوری موقت، نوآوری محلی، نوآوری کلی، نوآوری پیوسته
برگ ^۵ (۲۰۱۳)	استراتژی، قابلیت و مهارت، آموزش، فرهنگ	ورود به شیوه‌های نوآوری، شیوه‌های نوآوری در حال ظهور، شیوه‌های نوآوری هماهنگ شده، رهبری نوآوری، رهبری نوآوری صنعت
ویلیامز ^۶ (۲۰۱۰)	فرهنگ، رهبری، مردم، فرآیند، ابزار، آموزش، امکانات، ضابط و مدیریت ایده، برنامه‌ریزی استراتژیک، استانداردها	فقدان نوآوری، ساختار نوآوری، فرآیندهای نوآوری، استانداردهای نوآوری، بهینه‌سازی نوآوری، تداوم نوآوری
مودی ^۷ (۲۰۱۱)	فرهنگ، هدف، مردم، منابع، تکنولوژی، معیار	انفعالی، محدود، باز، مدیریت شده، مستمر
اسمان و پرز ^۸ (۲۰۱۰)	استراتژی و اهداف، عوامل و فرآیندها، سازماندهی و مدیریت، داده و اطلاعات، مشتری و حمایت‌کننده، حمایت سازمانی، دانش و شایستگی، فرآیند نوآوری	محدود، رسمی و قابلیت پیش‌بینی، یکپارچگی

¹. Yi Natarajan, and Gong

². Hollebeek

³. Chesbrough, Vanhaverbeke and West

⁴. MacKinnon

⁵. Berg

⁶. Williams

⁷. Modi

⁸. Essmann and Preez

پیشینه تجربی

مومنی و همکارانش (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای به بررسی تاثیر مدیریت دانش مشتری بر ظرفیت نوآوری با نقش میانجی ظرفیت جذب دانش پرداختند. نتایج این تحقیق حاکی از تاثیر مثبت و معنادار مدیریت دانش مشتری بر ظرفیت نوآوری محصول و معناداری اثر میانجی ظرفیت جذب دانش در این رابطه است. محققان معتقدند مدیران با شناسایی و شبیه‌سازی ایده‌ها و اطلاعات مشتریان، دانش فراسازمانی و بهره‌برداری از آنها در فرآیندها و عملیات صنعت، ضمن ارتقاء ظرفیت جذب، زمینه لازم را برای ظرفیت نوآوری فراهم می‌آورند.

مختاری و همکارانش (۱۴۰۰) در تحقیقی به شناسایی عوامل موثر بر تجربه مشتری با رویکرد فراترکیب پرداختند. در این تحقیق نوآوری محصول و خدمات، عوامل اجتماعی، عوامل مشتری، تجربه گذشته برند، استراتژی بازاریابی و فرآیند محصول به عنوان عوامل موثر تجربه مشتری شناسایی شدند.

دهدشتی شاهرخ و نبی‌زاده (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان مطالعه جامع تجربه مشتری با رویکرد مضمون انجام دادند. این تحقیق با مرور بیش از ۲۵ مدل مرتبط با مدیریت تجربه مشتری، چهار مضمون فراگیر شامل تجربه‌سازی برای مشتری، آماده‌سازی سازمان، یادگیری و نوآوری، ارزیابی و دستاوردها و نتایج را به عنوان عناصر تشکیل‌دهنده فرآیند مدیریت تجربه مشتری معرفی کردند.

پنتیانو^۱ و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان «چارچوبی استراتژیک برای نوآوری‌های تکنولوژیکی در حمایت از تجربه مشتری: تمرکز بر خرده فروشان لوکس» انجام دادند. این مقاله چارچوبی را ارائه می‌کند که سازمان‌های لوکس را تشویق می‌کند تا نوآوری‌های فناوری را در خرده فروشی از نقطه نظر استراتژیک در نظر بگیرند. چنین دیدگاهی شامل تفکر در مورد اینکه چه نوع فناوری باید اتخاذ شود (رادیکال در مقابل افزایشی) و بهترین زمان برای پذیرش فناوری است (پیشگام در مقابل جهش‌های تکنولوژیکی). این چارچوب چهار نقش خرده فروش ناشی از فرآیند نوآوری را شناسایی می‌کند؛ تسهیل کننده، توانمند، کاشف و آغازگر.

لوپز کارلباکس^۲ و همکارانش (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی نقش اکتساب دانش و تجربه مشتری بر نوآوری محصول و سودآوری شرکت را براساس داده‌های گردآوری شده از ۱۵۳ سازمان صنعتی بررسی کردند. نتایج تحقیق نشان داد که دانش و تجربه مشتری اثر

¹. Pantano

². López-Cabarcos

مثبت و معناداری روی نوآوری محصول و سودآوری شرکت دارند. همچنین اثر میانجی نوآوری محصول در رابطه بین دانش و تجربه مشتری و سودآوری شرکت نیز تایید شد. فرودی^۱ و همکارانش (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان تاثیر قابلیت نوآوری و تجربه مشتری بر اعتبار و وفاداری انجام دادند. این مقاله تجارب موثر و عقلانی را به عنوان عناصر کلیدی تجربه مصرف‌کننده تشخیص داده و یک چارچوب مفهومی را با پیشنهادات تحقیقاتی ارائه می‌دهد. نتایج حاصل از این مطالعه رهنمودهایی را برای مدیران به منظور ایجاد ارزش مشتری در محیط خرده‌فروشی از طریق قابلیت نوآوری فنی (خدمات جدید، عملیات خدمت رسانی و فناوری) و قابلیت‌های نوآوری غیر فنی (مانند مدیریت، فروش و بازاریابی) ارائه داد. یافته‌های حاصل از بررسی مطالعات گذشته بیانگر آن است که تحقیقات محدودی در مقوله نوآوری مبتنی بر تجربه مشتری انجام گرفته است و عمدتاً به جنبه‌های سازمانی و قابلیت‌های موردنیاز برای افزایش بلوغ نوآوری و تعیین سطوح مدل بلوغ نوآوری پرداخته شده است. در این پژوهش، مدل توسعه نوآوری بر اساس مؤلفه‌های تجربه مشتری ارائه گردید و ویژگی هر سطح از مدل بر اساس تجربه مشتری طراحی شده است. مدل توسعه پژوهش حاضر بر پایه مدل مدلی جامع و پیشرو در عرصه مدل‌های بلوغ توسط موسسه مهندسی نرم‌افزار دانشگاه کارنگی ملون در سال ۱۹۸۷ مطرح گردیده است (مارگارت و همکاران^۲، ۲۰۰۸). این مدل دارای پنج سطح بلوغ شامل سطح ابتدایی، سطح قابل تکرار، سطح تعریف شده، سطح مدیریت شده و سطح بهینه سازی است. یک سازمان با به کارگیری این مدل می‌تواند اقدامات بهبوددهنده را اجرا نماید تا به تدریج از یک فرایند ابتدایی به فرایندهای بهینه شده دست یابد و مسیری استراتژیک را جهت بهبود فرایندهای خود و دستیابی به تعالی طی کند (کمپ^۳، ۲۰۰۶)، انتظار بر این است که شرکت‌ها با استفاده از این مدل به قابلیت ایجاد محصولات سفارشی‌سازی، کمک به تصمیم‌گیری بهتر مشتریان و ایجاد تجربه بهتر مصرف‌کنندگان دست یابند و برای مشتری و شرکت ارزش ایجاد کنند.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجائی که هدف اصلی پژوهش طراحی مدل توسعه نوآوری بر اساس مدیریت تجربه مشتری است، لذا این پژوهش بر اساس هدف نوعی پژوهش بنیادی است. برای طراحی چنین مدلی از روش کیفی فراترکیب استفاده شد. آن چنان که در روش فراترکیب معمول

¹. Foroudi

². Margaret et al

³. Kemp

است با مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش، کار شناسایی مؤلفه‌های توسعه نوآوری و مؤلفه‌های تجربه مشتری و دسته‌بندی آنها انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مقالات منتشرشده در پایگاه‌های داده، مجله‌ها، کنفرانس‌ها و موتورهای جستجوی مختلف بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ بررسی شدند و در جستجوی مقالات از واژه‌های کلیدی مرتبط با پژوهش حاضر استفاده شد. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (تنظیم سؤال پژوهش، بررسی نظام‌مند متون، جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، استخراج اطلاعات مندرج در مقاله‌ها، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها) برای انجام و تحلیل داده‌ها استفاده شد (سندلوسکی و باروسو^۱، ۲۰۰۷).

یافته‌های پژوهش

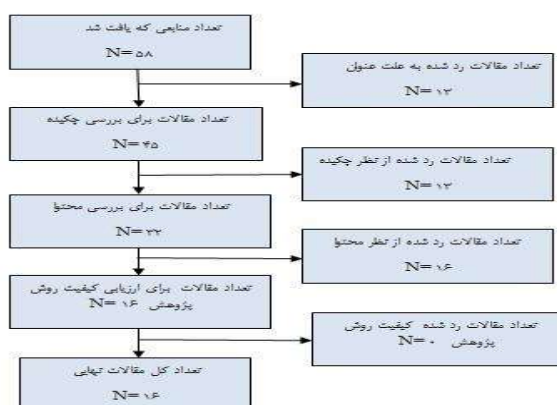
برای انجام پژوهش از مدل شش مرحله‌ای باروسو و سندلوسکی به شرح زیر استفاده شد؛
اولین مرحله: تنظیم سؤالات پژوهش بود که پیشتر بدان اشاره شد.
مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون. در این مرحله از پژوهش، کلیه مقالات منتشرشده در پایگاه‌های داده، مجله‌ها، کنفرانس‌ها و موتورهای جستجوی مختلف بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ بررسی شدند و در جستجوی مقالات از واژه‌های کلیدی مرتبط با پژوهش حاضر استفاده شد. واژه‌های کلیدی و پایگاه داده‌های مورد استفاده در جدول دو آمده است.

جدول ۲. واژه‌های کلیدی و پایگاه داده‌ها

واژه‌های کلیدی	پایگاه‌های داده
قابلیت نوآوری، مدل بلوغ نوآوری، تجربه مشتری و نوآوری، تجربه مشتری و محصولات جدید، مدیریت تجربه مشتری و نوآوری، ترکیبی از این واژه‌ها	Science Direct, Google scholar, Springer, Emerald, Researchgat, Worldscientific, Ssrn, Mcser, Sid

مرحله سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب. بر اساس نتایج اولیه حاصل از جستجو، تعداد ۵۸ مقاله مرتبط شناسایی شد و برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم نشان داده شده در شکل یک، پارامترهای مختلف مانند عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفتند و در نتیجه تعداد ۱۶ مقاله گزینش شدند.

¹ Sandelowski and Barros



شکل ۱. نتایج جستجو و انتخاب مقالات مناسب

با هدف افزایش کیفیت نتایج پژوهش، در این مرحله مقاله‌های باقیمانده از نظر کیفیت روش شناختی مطالعه شدند تا مقاله‌هایی که احتمالاً از نظر روش شناختی در کیفیت پایین قرار دارند از فرآیند کنار گذاشته شوند برای همین منظور از ابزار کنترل کیفیت روبریک^۱ بر اساس ده معیار ارزیابی کیفیت (وضوح اهداف و اهمیت پژوهش، تناسب و تطابق روش پژوهش، تناسب و تطابق طرح پژوهش، تناسب روش انتخاب مشارکت‌کنندگان، تناسب روش جمع‌آوری داده‌ها، رابطه پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل، بیان روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش) استفاده شد. تعداد ۱۶ مقاله وارد ارزیابی شد. بر اساس معیار ده گانه مورد ارزیابی قرار گرفت که نتیجه تحلیل ساختاری و محتوایی مقالات تأیید هر ۱۶ مقاله بوده است. در مرحله بعد، مؤلفه‌های مرتبط با مدل توسعه نوآوری بر اساس تجربه مشتری از این مقالات استخراج گردیدند.

مرحله چهارم؛ استخراج اطلاعات مندرج در مقاله‌ها. در این مرحله از روش تحقیق، مقاله‌ها بر اساس موضوع مطالعه دسته‌بندی شدند. برای مؤلفه‌های استخراج شده کدی اختصاص یافت و نتایج این بررسی در جدول سه آورده شده است.

جدول ۳. مقالات منتخب و کدهای استخراجی

کد	محقق	عنوان تحقیق	کدهای استخراجی	روش پژوهش
(A1)	سالوجاروی و ساینیو ^۲ (۲۰۰۶)	کاربرد ظرفیت جذب در فرآیند کسب تجربه مشتری	انتظارات مشتری، پیشینه مشتریان، یادگیری، آموزش کارکنان، ترکیب و همگون‌سازی تجربه مشتری، تعامل با رقبا، یادگیری از تجربه‌های قبلی، بهره‌برداری از دانش بازخورد مشتری، سطح همکاری با مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری، درک نیاز مشتری، ادغام دانش مشتری از منابع مخالف	کیفی (مرور سیستماتیک ادبیات)

¹. Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

². Salojärvi and Sainio

کد	محقق	عنوان تحقیق	کدهای استخراجی	روش پژوهش
			فرهنگ سازمانی، فرصت‌های جدید، همسان‌سازی دانش از ایده‌های جدید مشتری، بهره‌برداری از دانش درباره انتظارات و پیشینه مشتری	
(A2)	جاتانسدوتیر و توماسدوتیر ^۱ (۲۰۱۳)	تجربه مشتری و نوآوری	کسب دانش از مشتری، دانش با مشتری، دانش درباره مشتری، رسانه‌های اجتماعی، خلاقیت، فرهنگ سازمانی، ورک شاپ، پیکربندی تجربه مشتری، توزیع دانش، زیرساخت فناوری، درک نیاز مشتری، یادگیری از تجربه‌های قبلی، استراتژی‌های مدیریت اکتساب تجربه، پاداشدهی به کارکنان	کیفی (مرور ادبیات و مصاحبه)
(A3)	سوفیانتی و همکاران ^۲ (۲۰۱۰)	فرایند همکاری تجربه مشتری در توسعه محصول جدید	درک فرصت‌های بازار، توزیع تجربه مشتری، اشتراک تجربه مشتری، یادگیری سازمانی، سیستم ارتباط با مشتری، تحلیل بازار، تجربه از مشتری، تجربه درباره مشتری، تجربه با مشتری، تکنولوژی، ساختار، فرهنگ نوآوری، ترکیب تجربه مشتری از تجربه استفاده از محصولات جدید، سمینار و کنفرانس‌های بین‌المللی، درک پویایی محیط	روش کیفی (مرور سیستماتیک ادبیات پیشین)
(A4)	بکهالا و تریکی ^۳ (۲۰۰۹)	قابلیت نوآوری مبتنی بر تجربه مشتری: پیشنهاد یک مقیاس اندازه‌گیری	ظرفیت جذب، ظرفیت ادغام، ظرفیت یکپارچگی، ظرفیت مدیریت داخلی، تحلیل بازار خارجی، مشارکت مشتری، همکاری با مشتری، دانش تأمین‌کنندگان، بازار بین‌المللی، نظرسنجی مشتری، تعامل با رقبا، تعامل با تأمین‌کنندگان، ایده‌های جدید، تحلیل شکایات، بازخورد مشتری، همایش خارج از کشور، فناوری اطلاعاتی، همکاری با مشتریان خارجی، سیستم پاداش‌دهی، ورک شاپ، جلسات، سمینار و کنگره‌های داخلی، تسهیم تجربه، یادگیری از شکست‌ها و موفقیت، فرهنگ خلاقیت، تشویق کارکنان خلاق، ترکیب و پردازش تجربه مشتری، شناخت نیازهای پنهان مشتری، سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان، اختصاص از بودجه شرکت به پاداش برای مشتریان، یادگیری گروهی، ارتباطات آنلاین	کیفی (مصاحبه) و کمی (نرم‌افزار سفینکس)
(A5)	اسکارینگلا، مایلز و ترونگز ^۴ (۲۰۱۷)	درگیری مشتریان و ظرفیت جذب شرکت در نوآوری رادیکالی	فناوری، نیاز بازار، تنوع مشتری، تعهد مشتری، ارتباط با مشتری، ظرفیت جذب تجربه مشتری، یادگیری از تجربه مشتری، انتقال دانش، مشارکت مشتری در برگزاری کارگاه‌ها، درک تهدیدات و فرصت‌های محیط	کیفی (مرور ادبیات و مصاحبه)
(A6)	فانگ و همکاران ^۵ (۲۰۰۸)	تأثیر مشارکت مشتری در ایجاد و به اشتراک گذاری ارزش محصول جدید	مشارکت با مشتری، تجربه تأمین‌کنندگان، اشتراک تجربه مشتری، همکاری با مشتری، سمینار در شرکت، کنگره‌های داخلی و خارجی، تحلیل شکایت، مذاکره با تأمین‌کننده، تعامل با مشتری، همکاری با مشتریان خارجی، استفاده از تخصص مشتری، برگزاری جلسه با مشتریان، قرارداد شرکت با رقبا	کیفی (مرور ادبیات و مصاحبه)

¹. Kjatansdottir and Tomasdottir

². Sofianti et al

³. Belkahl and Triki

⁴. Scaringella, Miles, Truong

⁵. Fang et all

کد	محقق	عنوان تحقیق	کدهای استخراجی	روش پژوهش
(A7)	فوس، لارسن و پدرس ^۱ (۲۰۱۱)	پیوند دادن تعاملات مشتری و نوآوری با نقش میانجی شیوه سازمانی جدید	قابلیت سازمانی، سیستم ارتباطات، اشتراک دانش مشتری، مزایا کارکنان، پاداش به مشتریان خلاق، اکتساب تجربه مشتری، پاسخگویی به مشتری، سیستم انگیزش کارکنان، تأمین کمک‌های رفاهی و غیر نقدی	کیفی (مصاحبه) و کمی (پرسشنامه)
(A8)	سو، چن، شاو ^۲ (۲۰۰۶)	پیوند توسعه محصول نوآورانه با تجربه مشتری	تجربه درباره نیازهای مشتری، کدبندی دانش، تحلیل بازار، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، تکنولوژی بروز	کیفی (مرور سیستماتیک) و کمی (پرسشنامه)
(A9)	مجیا، سانچز و مالدونادو ^۳ (۲۰۱۶)	مدیریت تجربه مشتری و نوآوری	فناوری ارتباطات و اطلاعات، سیستم پاداش، کسب تجربه از مشتری، کسب تجربه درباره مشتری، کسب تجربه با مشتری، ادغام تجربه مشتری از منابع متعدد، آموزش، بازخورد، یادگیری	روش کمی (مطالعات میدانی)
(A10)	فالاسکا و همکاران ^۴ (۲۰۱۶)	تأثیر تجربه مشتری و قابلیت پویایی بازاریابی در عملکرد نوآوری	تجربه درباره مشتری، تحلیل بازار، دانش درباره رقیب، همکاری با مشتری، توزیع دانش، درک پویایی بازار، سیستم ارتباطات، تولید محصول مشترک با رقیب، استفاده از فرصت‌ها و تهدیدهای محیط	کیفی (مرور سیستماتیک) و روش کمی (پرسشنامه)
(A11)	مار، ایونز، بلازویک ^۵ (۲۰۱۳)	ارزش به کارگیری تجربه مشتری در فرایند نوآوری	سیستم ارتباطات، سطح همکاری با مشتری، یادگیری از تجربه‌های نوآوری، سمینارهای داخلی و خارجی، تکنولوژی، ادغام تجربه مشتری، درک نیازهای مشتری، بازخورد، خلاقیت، انتظارات بالقوه مشتری	کیفی (مرور ادبیات) و کمی (پرسشنامه)
(A12)	کو و وو ^۶ (۲۰۱۶)	بهره‌برداری از تجربه مشتری در نوآوری	شناخت نیازهای بالقوه مشتری، تحلیل بازار، درک فرصت‌های بازار، هماهنگی در توزیع دانش، تکنولوژی، ادغام دانش مشتری، سیستم ارتباطات، بازخورد، مهارت کارکنان، تسهیم دانش مشتری، ایده جدید، تحولات محصولات جابگزین، شناخت پویایی بازار	کیفی (مصاحبه) و کمی (پرسشنامه)
(A13)	زیدی ^۷ (۲۰۱۶)	نقش مدیریت تجربه مشتری در یشبینی قابلیت نوآوری با اثر تعدیل‌کنندگی ساختار سازمانی	خلاقیت، تجربه مشتریان، بازخورد از مشتری، آگاهی از نیاز مشتری، فرصت‌های بازار، ایده‌های جدید، تعامل با محیط بیرون، دانش بازار، درک خواسته‌های مشتری، کسب مهارت جدید، انگیزش کارکنان	روش کیفی (مرور ادبیات)، روش کمی (پرسشنامه)
(A14)	نقی زاده، نقوی، احسانی (۱۳۹۲)	تأثیر قابلیت‌های پویا بر توانمندی نوآوری محصول در	هماهنگی، یکپارچگی، یادگیری، ادغام دانش، درک فرصت‌های محیط، درک نیازهای مشتری، ظرفیت جذب،	روش کیفی (مرور ادبیات و مصاحبه)

¹ Foss, Laursen, Pedersen

² Su, Chen, Sha

³ Mejia, - Sánchez, Maldonado

⁴ Falasca et al

⁵ Mahr, Lievens, Blazevec

⁶ Cui and Wu

⁷ Zaidi

کد	محقق	عنوان تحقیق	کدهای استخراجی	روش پژوهش
		بنگاه‌های بخش دارویی کشور	ارتباطات، فناوری اطلاعات، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی، شناخت نیاز مشتری	
(A15)	طاهرپور، اسماعیل پور، دوستار (۲۰۱۴)	مدیریت تجربه مشتری و نقش آن در نوآوری مستمر و عملکرد بهتر	ایده‌های جدید، مدیریت ارتباط با مشتری، همکاری با مشتری، انتقال تجربه، پیشنهاد مشتری، درک نیازهای مشتری، بازخورد محصولات جدید، بازخورد از مشتری، تحلیل فرصتها	روش کیفی (مرور ادبیات)، کمی (پرسشنامه)
(A16)	انصاری، میر کاظمی، رحمانی، قاسمی (۱۳۹۳)	ارائه مدلی برای سنجش ظرفیت جذب دانش مشتری	کسب تجربه مشتری، پردازش تجربه مشتری، بهره‌برداری از ایده‌های جدید مشتری درباره محصولات جدید، سیستم ارتباطات، زیرساخت تکنولوژی، توزیع تجربه مشتری، یادگیری از تجربه مشتری، فناوری، جلسات، مهارت کارکنان، ترکیب و همگون‌سازی تجربه درباره انتظارات بالقوه مشتری، بهره‌برداری از دانش تحلیلی نظرسنجی و شکایات	روش کیفی (مرور ادبیات) میدانی و مصاحبه

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی. با توجه به نتایج به دست آمده از جدول سه، کدهای طبیعی استخراج شده نیازمند ایجاد تفسیر یکپارچه و جدید هستند. لذا بر اساس روش تحلیل تم ابتدا کدهای طبیعی با برچسب گذاری مناسب تبدیل به کدهای استخراجی گردیده و سپس کدهای استخراجی مشابه در کنار هم، مفاهیم را به وجود آوردند و در ادامه، مفاهیم مشابه نیز در دسته‌های مشخص تبدیل به مقوله گردیدند. با توجه به روش تحلیل تم منظور از مفاهیم، برچسب یا نشان‌هایی است که با تحلیل رویدادها و رخدادهای طبیعی یک پدیده، ظاهر شده و به جای آن می‌نشینند و مقولات نسبت به آنچه مفاهیم نشان می‌دهند تجریدی بوده و از ترکیب یا کنار هم قرار گرفتن چند مفهوم تشکیل می‌شوند (استراس و کوربین ۱۳۸۷). در این پژوهش بر اساس مطالعات انجام شده بر روی ۱۶ مقاله نهایی استخراج شده، درمجموع تعداد ۳۳ کد استخراج گردید و این کدها در دو دسته، ۱۳ مفهوم و پنج مقوله به شرح جدول ۴ قرار گرفتند.

جدول ۴. فهرست نهایی از کدها در قالب مفهوم

مقوله	مفهوم	کدهای استخراجی
فرآیند یادگیری تجربه مشتری	اکتساب دانش مشتری	اکتساب تجربه از مشتری (A1،A2،A3،A4،A5،A6)
		(A16،A15،A14،A13،A12،A11،A10،A9)
		اکتساب تجربه درباره مشتری (A1،A2،A3،A5،A7،A9)
	سازماندهی دانش مشتری	(A16،A15،A11،A10)
		اکتساب تجربه با مشتری (A1)
		(A15، A2،A3،A5،A7،A9،A11،A12،A13)
		سازماندهی تجربه از مشتری (A1،A4،A16)
		سازماندهی تجربه درباره مشتری (A1،A3،A4،A16)
		سازماندهی تجربه با مشتری (A1،A3،A4،A16)

مقوله	مفهوم	کدهای استخراجی
	بهره‌برداری از دانش مشتری	بهره‌برداری از تجربه از مشتری (A1،A4،A16)
		بهره‌برداری از تجربه درباره مشتری (A1،A4،A16)
		بهره‌برداری از تجربه با مشتری (A1،A4،A16)
ظرفیت تعاملی سازمان	سطح تعامل با محیط	تعامل با مشتری (A4،A6،A7)
		تعامل با رقبا (A1،A4،A10،A6)
		تعامل با تأمین کنندگان (A1،A6)
		تحلیل بازار خارجی (A1،A12، A15)
	سطح همکاری با مشتری	برگزاری کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌ها داخلی (A1،A4، A5،A6،A10،A11)
		برگزاری کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌ها خارجی (A2،A4،A6،A11)
ظرفیت فناوری سازمان	فناوری‌های ارتباطی	فناوری شبکه‌های اجتماعی (A4،A2)
		فناوری پست الکترونیکی (A4،A6،A9)
	فناوری‌های اطلاعاتی	فناوری‌های ارتباط با مشتری (A1،A3،A4،A6،A7،A9،A10،A11،A13،A15)
		فناوری‌های استخراج تجربه مشتری (A2،A5،A8،A11،A12، A14)
		فناوری‌های ایجاد یکپارچگی سیستم‌ها (A4، A14)
		فرهنگ نوآوری (A2،A3،A4،A7)
ظرفیت مدیریت داخلی سازمان	ظرفیت فرهنگی سازمانی	آموزش کارکنان (A1،A2،A4،A9،A12)
		یادگیری از تجربه‌های قبلی مشتریان (A2،A5، A9،A11،A16)
	ظرفیت یادگیری	یادگیری از شکست‌ها و موفقیت‌های شرکت (A4)
		انگیزش کارکنان (A4،A7،A13)
		تأمین اعتبار برای پاداش (A4،A7،A9)
		تخصیص پاداش (A2،A4، A7)
ظرفیت پویایی سازمان	قابلیت درک محیط پیرامون	درک نیاز مشتری (A1،A13،A14،A15)
		درک پویایی محیط (A3،A5،A7،A13،A14)
	قابلیت تغییر و انعطاف‌پذیری	قابلیت درک محیط پیرامون (A10،A12،A13)
		قابلیت یادگیری مهارت‌های جدید (A4،A13)
	تعهد به تغییر	اشتراک تجربه (A12،A10،A7،A6،A5،A4،A3،A2)
		ایجاد تغییر مثبتی بر تجربه مشتری (A2،A4،A8،A9،A11،A12،A14)

مرحله ششم: کنترل کیفیت. علاوه بر ابزار کنترل روش‌شناختی که در بالا اشاره شد در مرحله کدبندی مؤلفه‌ها از ضریب توافق کاپا (K) نیز برای کنترل کیفیت کدگذاری استفاده می‌شود. بدین منظور فهرست مقالات در اختیار دو پژوهشگر همکار قرار گرفته تا میزان توافق در خصوص نحوه دسته‌بندی کدها در قالب مفاهیم نیز مورد بررسی قرار گیرد و ضریب کاپا برای درجه توافق در خصوص میزان اشتراک در کدهای استخراجی توسط پژوهشگران،

با استفاده از نرم افزار اسپاس مقدار ۰/۷۵ محاسبه شد. با توجه به بالا بودن این مقدار از ۰/۶، سطح توافق معتبر تشخیص داده شد.

پس از طی همه مراحل روش کیفی فراترکیب، در نهایت مدل توسعه نوآوری مبتنی بر مدیریت تجربه مشتری براساس مدل بلوغ موسسه مهندسی نرم افزار دانشگاه کارنگی ملون (۱۹۸۷) طراحی گردید (جدول ۵). این مدل بر اساس مدل جامع توسعه دارای پنج سطح توسعه نوآوری بر اساس تجربه مشتری است که عبارتند از:

- ۱- سطح ابتدایی که فرایندها و کیفیت غیرقابل پیش بینی است.
- ۲- سطح تکرارپذیر که فرایندها مشخص و اقدامات معین می گردد.
- ۳- سطح تعریف شده که در آن دورنمای فرآیند از استراتژی کسب و کار و الزامات داخلی و خارجی صورت گرفته است.
- ۴- سطح مدیریت شده که سنجش مداوم و تنظیم عملکرد فرآیند در معرض یک ارزیابی بلوغ سیستماتیک قرار می گیرد.
- ۵- سطح بهینه سازی که بر بهبود مداوم و تحلیل فرایندها تمرکز دارد (مارگارت، ۲۰۰۸).

جدول ۵. مدل توسعه نوآوری بر اساس مدیریت تجربه مشتری

ابعاد	سطوح توسعه	ابتدایی	تکرار پذیری	تعریف شده	مدیریت شده	بهینه سازی
بهره برداری از تجربه مشتری	اکتساب دانش مشتری	فقدان اکتساب تجربه مشتری	اقدامات پراکنده برای اکتساب تجربه مشتری	استانداردسازی در فرآیند اکتساب تجربه مشتری	قابلیت اندازه گیری و کنترل اکتساب تجربه مشتری	بهبود مستمر در فرآیند اکتساب تجربه مشتری
	سازماندهی تجربه مشتری	فقدان سازماندهی تجربه مشتری	اقدامات پراکنده در سازماندهی تجربه مشتری	استانداردسازی در فرآیند سازماندهی تجربه مشتری	قابلیت اندازه گیری و کنترل سازماندهی تجربه مشتری	بهبود مستمر در سازماندهی تجربه مشتری
	بهره برداری از تجربه مشتری	عدم بهره برداری از تجربه مشتری	اقدامات پراکنده برای بهره برداری از تجربه مشتری	استانداردسازی در بهره برداری از تجربه مشتری	قابلیت اندازه گیری و کنترل بهره برداری از تجربه مشتری	بهبود مستمر در بهره برداری از تجربه مشتری
توانایی تعامل	سطح تعامل با محیط	فقدان تعامل با محیط	اقدامات پراکنده برای برقراری تعامل با محیط	استانداردسازی در سطح تعامل با محیط	قابلیت اندازه گیری و کنترل سطح تعامل با محیط	بهبود مستمر در تعامل با محیط
	سطح همکاری با مشتری	فقدان سطح همکاری با مشتری	اقدامات پراکنده در ایجاد همکاری با مشتری	استانداردسازی در سطح همکاری با مشتری	قابلیت اندازه گیری و کنترل سطح همکاری با مشتری	بهبود مستمر در سطح همکاری با مشتری

ابعاد	سطوح توسعه	ابتدایی	تکرار پذیری	تعریف شده	مدیریت شده	بهبود سازی
توسعه فناوری سازمان	فناوری های ارتباطی	فقدان فناوری ارتباطی	اقدامات پراکنده در ایجاد فناوری ارتباطی	استانداردسازی در کاربرد فناوری ارتباطی	قابلیت اندازه گیری و کنترل در به کارگیری فناوری	بهبود مستمر در به کارگیری فناوری ارتباطی
	فناوری های اطلاعاتی	فقدان فناوری اطلاعاتی	اقدامات پراکنده در ایجاد فناوری اطلاعاتی	فناوری اطلاعاتی	کنترل در به کارگیری فناوری اطلاعاتی	فناوری اطلاعاتی
توسعه فرهنگ سازمان	ظرفیت فرهنگ سازمانی	فقدان فرهنگ سازمانی	اقدامات پراکنده درباره فرهنگ سازمانی	استانداردسازی در فرهنگ سازمانی	قابلیت اندازه گیری و کنترل فرهنگ سازمان	بهبود مستمر در فرهنگ سازمانی
	ظرفیت یادگیری	فقدان ظرفیت یادگیری در سازمان	اقدامات پراکنده در ارتقای ظرفیت یادگیری	استانداردسازی در ظرفیت یادگیری در سازمان	قابلیت اندازه گیری و کنترل ظرفیت یادگیری	بهبود مستمر در ظرفیت یادگیری
	سیستم پاداش دهی	فقدان سیستم پاداش دهی	اقدامات پراکنده برای تشویق کارکنان	استانداردسازی در سیستم پاداش دهی کارکنان	قابلیت اندازه گیری و کنترل سیستم پاداش دهی	بهبود مستمر در سیستم پاداش دهی
	قابلیت درک محیط پیرامون	عدم درک محیط پیرامون	اقدامات پراکنده برای درک محیط پیرامون	استانداردسازی در درک محیط پیرامون	قابلیت اندازه گیری و کنترل درک محیط پیرامون	بهبود مستمر در درک محیط پیرامون
توسعه ساختار سازمان	ظرفیت تغییر	عدم ظرفیت تغییر سازمانی	اقدامات پراکنده برای ظرفیت تغییر سازمانی	استانداردسازی در تغییر سازمانی محیط	قابلیت اندازه گیری و کنترل تغییر سازمانی	بهبود مستمر در ظرفیت تغییر سازمانی
	تعهد به تغییر	عدم تعهد به تغییر در سازمان	اقدامات پراکنده برای تعهد به تغییر در سازمان	استانداردسازی برای تعهد به تغییر در سازمان	قابلیت اندازه گیری و کنترل تعهد به تغییر در سازمان	بهبود مستمر در هماهنگی در تعهد به تغییر در سازمان

به منظور درک هر یک از حوزه‌های ظرفیت جذب، ظرفیت یکپارچگی سازمان، ظرفیت ساختاری سازمان، ظرفیت مدیریت داخلی سازمان و ظرفیت پویایی سازمان، تمام ابعاد و سطوح مدل تشریح می‌شود.

ظرفیت جذب تجربه مشتری؛ ظرفیت جذب تجربه مشتری شامل اکتساب، سازماندهی و بهره‌برداری از دانش مشتری است اکتساب تجربه مشتری یعنی اولین مرحله در فعالیت‌های پذیرش دانش از محیط خارجی و تبدیل آن به یک عاملی است که می‌تواند در درونی‌سازی

سازمانی مورد استفاده قرار گیرد (بارتون^۱، ۱۹۹۵). سازماندهی حاصل تلفیق ترکیب و انتقال تجربه مشتری است. هدف از این مرحله، اشاره به درک تجربه از منابع خارجی است (لیائو، کیکول و ما^۲، ۲۰۰۹) بهره‌برداری از تجربه مشتری، قابلیت سازمان در مدیریت اثربخش دانش کسب شده و سازماندهی شده، به منظور دستیابی به اهداف سازمان در استفاده از تجربه مشتری است (اندرسون و ناروس^۳، ۱۹۹۸).

ظرفیت تعاملی سازمان؛ قابلیت یک سازمان در برقراری تعامل بین منابع داخلی و خارجی در جهت تشخیص فرصت‌ها، پیکربندی و استقرار منابع است (لیا و همکاران^۴، ۲۰۰۹). به طور دقیق تر، قابلیت تعاملی به شرکت اجازه می‌دهد تا دانش مورد نیاز خود را از منابع داخلی و خارجی کسب کند و پایگاه منابع خود را بر اساس دیدگاه‌های کارآفرینی پیکربندی و تنظیم کند.

ظرفیت فناوری سازمان؛ ظرفیت فناوری سازمان، میزانی که مدیران این حوزه باید از مهارت‌های فنی و هوش کسب و کار برای پیش‌بینی فناوری در حال ظهور و اهرم مؤثر آنها در تراز فرآیندهای تجاری با اهداف سازمانی برخوردار باشند (گاریسون و همکاران^۵، ۲۰۱۵).

ظرفیت مدیریت داخلی؛ این ظرفیت انعکاس‌دهنده فرهنگ سازمانی و ارزش‌هایی است که شرکت می‌خواهد در میان کارکنانش به منظور مدیریت تجربه مشتری مؤثر و نوآوری سریع‌تر ایجاد کند؛ و تا حد زیادی در به اشتراک‌گذاری تجربه بین کارکنان، یادگیری مداوم از تجارب گذشته، ترویج فرهنگ خلاقیت و اثربخشی ارتباطات برای اشتراک تجربه منعکس شده است (بلکاهلا و تریکی^۶، ۲۰۱۴).

ظرفیت پویایی سازمان؛ تئوری قابلیت پویایی به عنوان قابلیت یک شرکت برای ادغام، ساخت و تجدید مهارت‌های داخلی و خارجی برای مقابله با شرایط متغیر محیطی است (تیس و پیزانو^۷، ۱۹۹۴).

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در ادبیات بازاریابی، مدیریت تجربه مشتری یکی از مهمترین مولفه‌های توسعه کسب و کار از طریق کسب و به کارگیری ایده‌ها، پیشنهادهای تجربیات و علایق مشتری در جهت نوآوری در محصولات و خدمات به شمار می‌آید. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل توسعه

¹. Barton

². Liao, Kickul and Ma

³. Anderson and Narus

⁴. Lia et al

⁵. Garrison et al

⁶. Belkahla and Triki

⁷. Teece and Pisano

نوآوری مبتنی بر مدیریت تجربه مشتری که با روش کیفی فراترکیب اجرا شد با مطالعه ۱۶ مقاله تعداد ۳۳ کد و ۳ مفهوم و پنج مقوله شناسایی شدند. مدل ارائه شده شامل پنج مقوله شامل ۱- ظرفیت جذب تجربه مشتری، ۲- ظرفیت تعاملی سازمان، ۳- ظرفیت فناوری سازمان، ۴- ظرفیت مدیریت داخلی سازمان، ۵- قابلیت پویایی سازمان است. این مقوله‌ها دربرگیرنده ۱۳ مفهوم شامل اکتساب تجربه مشتری، سازماندهی تجربه مشتری، بهره‌برداری دانش مشتری، سطح تعامل با محیط، سطح همکاری با مشتری، فناوریهای ارتباطی، فناوریهای اطلاعاتی، ظرفیت فرهنگ‌سازی، ظرفیت یادگیری، سیستم پاداش‌دهی، قابلیت درک محیط پیرامون، ظرفیت تغییر و تعهد به تغییر است. از جمله دانش افزایی این مقاله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

از طریق مدل توسعه نوآوری مبتنی بر مدیریت تجربه مشتری این مقاله، شرکت‌ها می‌توانند سطح بلوغ خود را بسنجند و نقاط ضعف و قوت را از لحاظ نوآوری ارزیابی کنند. همچنین شرکت‌ها از طریق این مدل به جایگاه ارزشمند مدیریت تجربه مشتری در فرآیند نوآوری آگاه می‌شوند و کاربرد مدیریت تجربه مشتری در ارتقای نوآوری را فرا می‌گیرند.

به منظور افزایش ظرفیت جذب مشتری پیشنهاد می‌شود سازوکارهای فرآیندی مبتنی بر فناوری اطلاعات برای کسب دانش و تجربه مشتری فراهم شود. ایجاد و توسعه شبکه ارتباط با مشتریان، استقرار سامانه ثبت تجربیات مشتریان و به کارگیری تیم‌های کارشناسی و نرم‌افزارهای تحلیل و طبقه‌بندی تجربه‌های مشتریان بسیار حائز اهمیت است.

به منظور کاربرد تجربه‌های مشتریان در فرآیند توسعه و نوآوری محصولات و خدمات پیشنهاد می‌شود واحدهای تحقیق و توسعه شرکت‌ها نسبت به بررسی و امکان‌سنجی به کارگیری نظرات مشتریان و بازطراحی محصولات مطابق درخواست‌ها و علایق مشتریان با در نظر گرفتن کیفیت و قیمت تمام شده محصولات اقدام نمایند. همچنین در این راستا آماده‌سازی سازمان برای پذیرش تغییرات، افزایش قابلیت‌های جذب فناوری‌های نوین در صنعت مربوطه، پایش و رصد قابلیت‌های نوآوری شرکت‌های رقیب، ایجاد تعهد در مدیران برای تغییر و افزایش توانمندی و ظرفیت‌های واحد تحقیق و توسعه پیشنهاد می‌شود.

به منظور تشویق مشتریان برای ثبت و ارائه تجربه‌های خود به شرکت پیشنهاد می‌شود سیستم پاداش‌دهی کارآمد و اثربخش با بهره‌گیری از زیرساخت‌های فناوری فراهم شود. ارائه کدهای تخفیف برای مشتریان مشارکت‌کننده در نظرسنجی‌ها، پیش‌بینی جایزه و پاداش برای ایده‌های نوآورانه، ارسال هدیه به مشتریان وفادار و... می‌تواند موثر واقع گردد.

از آنجایی که اکتساب و به کارگیری تجربه مشتری می‌تواند به عنوان بخشی از دانش سازمانی در چرخه یادگیری سازمانی باشد، لذا پیشنهاد می‌شود از طریق دوره‌های آموزشی،

برگزاری سمینار و نشست‌های ایده‌پردازی فرهنگ یادگیری و ظرفیت‌های یادگیری در سازمان تقویت شود.

به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود برای پیاده‌سازی مدل و تعمیم‌پذیری یافته‌های مدل با استفاده از روش کمی، روابط بین متغیرهای ارائه شده در این پژوهش را مورد مطالعه قرار دهند. همچنین، در حوزه‌های فناوری‌های ایجاد یکپارچگی سیستم‌ها، تعامل با تأمین‌کنندگان، فناوری شبکه‌های اجتماعی و یادگیری از شکست‌ها و موفقیت‌ها و در راستای افزایش ظرفیت مدیریت تجربه مشتری تحقیقات بیشتری انجام می‌شود و همچنین به انجام مطالعه موردی در خصوص سنجش سطح بلوغ نوآوری شرکت‌ها از طریق این مدل اقدام نمایند.

منابع

- استراس، آنسلم و جولیت، کوربینت. (۱۳۸۷)، *اصول روش تحقیق کیفی- نظریه مبنائی* (ترجمه بیوک محمدی)، انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- انصاری، منوچهر؛ میرکاظمی مود، محمد؛ رحمانی، حسین و قاسمی، علی. (۱۳۹۳). مدلی برای سنجش ظرفیت جذب دانش مشتری. *مجله مدیریت فناوری/اطلاعات*، ۶ (۴)، ۵۵۰-۵۲۹.
- دهدشتی شاهرخ، زهره و نبی زاده، محمد. (۱۳۹۸). مطالعه جامع تجربه مشتری با رویکرد تحلیل مضمون: چگونه تجربه عالی برای مشتری ایجاد کنیم؟ *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۸ (۴۰)، ۹۸-۱۱۷.
- مختاری، حامد؛ خانلری، امیر و اسفیدانی، محمد رحیم. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل موثر بر تجربه مشتری با رویکرد فراترکیب. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۲۰ (۴۸)، ۱۴۲-۱۷۶.
- مومنی، مریم؛ نظری پور، امیرحوشنگ و موسوی، سید نجم الدین. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر مدیریت دانش مشتری بر ظرفیت نوآوری با نقش میانجی ظرفیت جذب دانش. *پژوهش نامه مدیریت تحول*، ۱۲ (۲۳)؛ ۱۶۷-۱۴۵
- نقی زاده، محمد؛ سید نقوی، میرعلی و احسانی، راضیه. (۱۳۹۲). تاثیر قابلیت‌های پویا بر توانمندی نوآوری محصول در بنگاه‌های بخش دارویی ایران. *مجله مدیریت نوآوری*، ۲ (۳)، ۵۰-۲۷.
- Pantano, E., Pedeliento, G., and Christodoulides, G. (2022). A Strategic Framework for Technological Innovations in Support of the Customer Experience: A Focus on Luxury Retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102959
- Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T. C., & Foroudi, M. M. (2016). Influence of Innovation Capability and Customer Experience on Reputation and Loyalty. *Journal of business research*, 69(11), 4882-4889.
- López-Cabarcos, M. Á., Srinivasan, S., and Vázquez-Rodríguez, P. (2020). The Role of Product Innovation and Customer Centricity in Transforming Tacit and Explicit Knowledge into Profitability. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1037-1057.
- Anderson, J.C. and J.A Narus. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53-67
- Barton L. D. (1995). Wellsprings of Knowledge. Boston. *Harvard Business School Press*.

- Belkahla, W. and A Triki.(2011). Customer Knowledge Enabled Innovation Capability: Proposing a Measurement Scale. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 648–674.
- Berg, R. 2013. The Innovation Maturity Model. Berg Consulting Group Pty Ltd., Melbourne.
- Boly, V., Morel, L., and J. Renaud.(2003). *Towards a Constructivist Approach to Technological Innovation Management: An Overview of the Phenomena in French SME's*. In International Handbook on Innovation, 790-803, 10.1016/B978-008044198-6/50054-1.
- Breznik, L. and RD Hisrich.(2014). Dynamic Capabilities vs. Innovation Capability: Are They Related?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368-384.
- Chesbrough, H.(2006). *Open Innovation Business Models; How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press, Harvard: Boston. University Press.
- Cohen, J.(1960). A Coefficient of Agreement for Nominal Scales. *Educational & Psychological Measurement*, 20, 37–46
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A.(1990). Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-15
- Cui, A. and F .Wu.(2016). Utilizing Customer Knowledge in Innovation: Antecedents and Impact of Customer Involvement on New Product Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 516–538.
- Darroch, J. and R. McNaughton.(2002). Examining the Link between Knowledge Management Practices and Types of Innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.
- Ershadisi, M., Vardini, N., Babak, R. and Naseri, E.(2014). Survey Relationship Between Organizational Structure and Knowledge Management(Case study), Available online at <http://www.ijmhsjournal.com>.
- Essmann, H. and Du.Preez.(2010). An Innovation Capability Maturity Model–Development and Initial Application. *International Journal of Social Sciences*, 5(1), 44-55.
- Falasca, M., J.Zhang. M. Conchar, and L Li.(2016). The Impact of Customer Knowledge and Marketing Dynamic Capability on Innovation Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(7), 913-924.
- Fang E., Palmatier, R. and Evans K.R.(2008). Influence of Customer Participation on Creating and Sharing of New Product Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 322-336.
- Fidel, P., Schlesinger. W. and Cervera, A.(2015). Collaborating to Innovate Effects on Customer Knowledge Management and Performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1426-1428.
- Foss, N. J., Laursen. K. and Pedersen, T.(2011). linking Customer Interaction and Innovation. *Organization Science*, 22(4), 1526-5455.
- Garrison, G., Wakefield. R. and Kim. S.(2015). The Effects of IT Capabilities and Delivery Model on Cloud Computing Success and Firm Performance for Cloud Supported Processes and Operations. *International Journal Of Information Management*, 35(4), 377-393.

- Gibbert, M., Leibold, M. and Probst, G.(2002). Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use them to Create Value, *European Management Journal*, 20(5), 459-69.
- Hollebeek, L. D.(2013). The Customer Engagement/ Value Interface: An Exploratory Investigation. *Australasian Marketing Journal*, 21(1), 17– 24.
- Kemp, S.(2006). *Quality Management Demystified*. U.S.: McGraw-Hill.
- Kjatanstottir, A. and Tomasdottir, S.(2013). *CUSTOMER KNOWLEDGE and Innovation. A Master's Thesis Exploring How Companies Can Capture Customer Knowledge with the Help of Neuromarketing, Social Media and Netnography and Manage it for Innovation Purpos*. Copenhagen Business School.
- Taherparvar, N., Esmailpour, R. and Dostar, M.(2014). Knowledge Management, Innovation Capability and Business Performance: a Case Study of the Banking Industry. *Journal of Knowledge Management*, 18(3): 591-610.
- Liao, J.J., Kickul, J.R. and Ma, H.(2009). Organizational Dynamic Capability and Innovation: an Empirical Examination of Internetfirms, *Journal of Smart Business Management*, 47(3), 263-86.
- Mackinnon, L. A.(2007). *Innovation Maturity Models*. Opgeroepen op 10 28, 2014, van Think Differently!: <http://www.thinkdifferently.org/2007/06/innovation-maturity-models/>
- Mahr, D., Lievensand, A. and Blazevic, V.(2013). The Value of Customer Cocreated Knowledge during the Innovation Process. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3),599-615.
- Margaret, K. K. and Kent Johnson, A.(2008). *Interpreting the CMMI: a Process Improvement Approach*, Auerbach Publications, second edition.
- Mejía, T.J., Sánchez. G.J. and Maldonado, G.(2016). The Customer Knowledge Management and Innovation. *Contaduría y Administración*, 61(3), 456-477
- Modi, T.(2011). *Living in the Innovation Age*. Baseline (New York), (113),30-31.
- Muceldili, B., Turan, H. and Erdil, O.(2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Roberson, Q., Holmes, I.V. and , Perry, J.(2017). Transforming Research on Diversity and Irm Performance :A Dynamic Capabilities Perspective. *Academy of Management Annals*,11(1),189-216.
- Rollins, M. and Halinen, A.(2005). *Customer Knowledge Management Competence: Towards a Theoretical Framework*. The 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Salojärvi, H. and Sainio, L.M.(2006). *Applying Absorptive Capacity Construct to Customer-Related Knowledge Processing*, working paper, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.
- Sandelowski, M. and Barros, J.(2007). *Handbook Forsynthesizing Qualitative Research*. Springer publishing company Inc.
- Scaringella, L., Miles, R. E. and Truong, Y.(2017). *Customers Involvement and Firm Absorptive Capacity in Radical Innovation: The Case of Technological Spinoffs*. *Technological Forecasting and Social Change*. Available online 13 January 2017.

- Sindakis, S., Depeige, A. and Anoyrkati, E.(2015). Customer-Centered Knowledge Management: Challenges and Implications for Knowledge-Based Innovation in the Public Transport Sector. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 559-578.
- Sofianti, T. D., Suryadi, K., Govindaraju, R. and Prihartono, B.(2010). Customer Knowledge Cocreation Process in New Product Development. *Proceedings of the World Congress on Engineering*, London, U.K, Vol 1
- Su, C. T., Chen. Y. and Sha, D.(2006). Linking Innovative Product Development with Customer Knowledge: A Data-Mining Approach. *Technovation*, 26(7),784–795.
- Taherparvar, N., Esmailpour, R. and Dostar, M.(2014). Customer Knowledge Management, Innovation Capability, and Business Performance: A Case Study of the Banking Industry. *Journal of Knowledge Management*, 3(18), 591-610
- Teece, D.J. and Pisano, G.P.(1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-56.
- Williams P.(2007). *Introduction to IM2 - Innovation Maturity Model* // URL: www.thinkforachange.com/IM2Model.htm [accessed: 20/02/2008]
- Yang, S. and Kang, H. H.(2008). Is Synergy always Good? Clarifying the Effect of Innovation Capital and Customer capital on Firm Performance in two Contexts, *Technovation*,28(10), 667– 678.
- Yi, Y., Nataraajan, R. and Gong, T.(2011). Customer Participation and Citizenship Behavioral Influences on Employee Performance, Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention, *Journal of Business Research*, 64(1), 87– 95.
- Zaidi, A.N.(2017). Customer Knowledge Management (CKM) as a Predictor of Innovation Capability with the Moderating Role of Organizational Structure: A Study of the Banking Sector of Pakistan. *Arabian J Bus Manag Review*, 7, 307.