



انتشارات ادیبان روز

## ۴ ستون تجربه مشتری

کتاب راهنمای مدیریت تجربه مشتری (CX)

### مؤلف:

آدریان بریدی

### مترجم:

صادق سازگار

## مشخصات کتاب

**سرشناسه:** بریدی- سزانا، آدریان /

Brady-Cesana, Adria

**عنوان و نام پدیدآور:** چهار ستون تجربه مشتری

(کتاب راهنمای مدیریت تجربه مشتری (CX))

/ مؤلف: آدریان بریدی- سزانا

مترجم: صادق سازگار

**مشخصات نشر:** تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۱

**مشخصات ظاهری:** ۱۶۴ صفحه

**شابک:** ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۴۷-۴

**وضعیت فهرست نویسی:** فیبا

**موضوع:** The four CX Pillars to grow your

business now: the customer experience

manager playbook, ۲۰۲۰.

**موضوع:** کتاب راهنمای مدیریت

تجربه مشتری (CX).

**رده بندی کنگره:** HF۵۴۱۵/۵

**رده بندی دیویی:** ۶۵۸/۸۱۲

**شماره کتابشناسی ملی:** ۸۸۸۵۰۲۲

## دست اندرکاران

**صفحه آرا:** گلنوش صلاحی

**طراح جلد:** رضا رضوانی

**شمارگان:** ۵۰۰ جلد

**قیمت:** ۷۰۰۰۰ تومان

**تاریخ انتشار:** ۱۴۰۱

**نوبت چاپ:** اول

**چاپ و صحافی:** سرمدی

## انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب های مدیریت،  
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

**آدرس:** تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

ساختمان ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۵،

تلفن ۱۵-۶۶۹۵۶۸۱۲

## مقدمه دکترینام ناوی

با توجه به شتاب تغییرات محیط رقابت در کسب و کارها، رشد تحول دیجیتال و ظهور شهروندان دیجیتال، صحبت از تأمین نیازهای مشتریان چیزی فراتر از صرفاً تأمین نیازهای فیزیکی آنان است. در واقع سازمان‌ها برای تطبیق هرچه بیشتر خود با نیازهای در حال تغییر مشتریان، باید به دنبال تأمین ترکیبی از نیازهای فیزیکی و احساسی آن‌ها باشند. در چنین شرایطی نیاز به برنامه‌ریزی و حرکت در جهت بهبود تجربه مشتریان بیش‌ازپیش احساس می‌شود. چرا که محصولات بیشمار با قیمت‌های مشابه، ویژگی‌های مشابه و کیفیت مشابه در بازار در دسترس مشتریان قرار گرفته است و در چنین شرایطی تنها مزیت رقابتی پایدار و متمایز، تجربه مشتری است.

از طرفی نگاه سازمان‌ها به تجربه مشتری در بهترین حالت می‌بایست که یک نگاه دو سویه باشد. نگاه از بیرون به درون به گونه‌ای که با کشف‌های مشتری خود در سازمان گام برداشته و به درک درستی از چگونگی تجربه دریافتی وی برسند و نگاه از درون به بیرون که به سازمان‌ها کمک می‌کند برنامه تجربه مشتری منسجم‌تر، هدفمندتر و سازماندهی شده ایجاد و جاری سازی نمایند. اگر شما به عنوان یک متخصص تجربه مشتری فعالیت می‌کنید برای پیشبرد این دو دیدگاه نیاز دارید تا مهارت‌های لازم را برای آن‌ها کسب نمایید. اما سؤال اینجاست چرا هر دو مهارت؟

شما به عنوان یک متخصص تجربه مشتری نه تنها باید سازمان را برای درک و اکتساب بینش مشتریان ارتقاء داده و چگونگی طراحی تجربه را به آنان آموزش دهید بلکه مهم‌تر از آن باید به این درک برسید که حرکت دادن سازمان در مسیر مدیریت تجربه

مشتری به معنای حرکت به سوی یک تغییر بنیادین است. جف شیهان در کتاب خود اشاره می‌کند مدیریت تجربه مشتری یک کارکرد تجاری است که ریشه در بهبود مستمر دارد و این خود به معنای تغییر است و یکی از بزرگترین چالش‌های متخصصان و رهبران تجربه مشتری، پیشبرد تغییر در سازمان‌هایشان برای اجرای برنامه تجربه مشتریست. در این مسیر ارزیابی و ایجاد آمادگی سازمانی برای پذیرش تغییر و نیز اجرای برنامه مدیریت تغییر مبتنی بر تجربه مشتری در سازمان، دو عامل اساسی در پیاده‌سازی و پایدارسازی مدیریت تجربه مشتری در سازمان‌ها خواهد بود. موضوعاتی که بسیاری از مشاوران و متخصصان تجربه مشتری هیچ‌گونه تبحری در آن ندارند.

بدون شک داستان تجربه مشتری در سازمان‌ها، همانند داستان یک پروژه با شروع و پایان مشخص نیست. بلکه تجربه مشتری می‌بایست همچون خونی در رگ‌های سازمان جاری گردد، به یاد داشته باشید که تجربه مشتری جزئی از تاروپود یک سازمان مشتری محور است.

یکی از موضوعات مهمی که این روزها در بسیاری از سازمان‌های ایرانی با آن مواجه می‌شوم نگاهی محصول محور به تجربه مشتری در آن سازمان است یعنی تولید می‌کنیم، ارائه می‌دهیم و بس. اما فراموش نکنیم تجربه مشتری پدیده‌ای کیفی است که ریشه در احساسات، ادراکات و تفکرات مشتریان در ارتباط با برندها، محصولات و خدمات داشته و در طول زمان شکل می‌گیرد، همچون تجربه زیسته مشتری با یک برند!

لذا برای تغییر بنیادین چنین دیدگاهی و حرکت از تفکر محصول محوری به سوی مشتری محوری نیاز به تغییر است و پیشبرد تغییر نیاز به برنامه‌ریزی و مدیریت تغییر دارد. اگر از من پرسید خواهم گفت در این برنامه تغییر، شما به تدوین استراتژی‌ها و اهداف، تیم‌سازی و همسوسازی آن‌ها با تغییر، شناخت و استفاده از ابزار مناسب برای تغییر و فرایند تجربه مشتری نیاز داشته و از سوی دیگر می‌بایست بر سه رکن اساسی سازمان که برهم کنش و واکنش بالایی دارند و می‌توانند برنامه جاری‌سازی مدیریت تجربه مشتری در سازمان را تحت الشعاع قرار دهند نیز تمرکز کنید یعنی: رهبری سازمان،

کارکنان سازمان و فرهنگ سازمانی. با در نظر گرفتن چنین رویکردی یعنی از تدوین استراتژی، چشم انداز و اهداف تجربه مشتری گرفته تا ایجاد فرایند، تیم و حکمرانی، ابزار و مدیریت تغییر تجربه مشتری، شما قادر خواهید بود تا برنامه تجربه مشتری را در سازمان پیاده نموده و در جهت ارتقاء تجربه مشتریان خود گام بردارید.

در پایان باید گفت شاید نزدیک به یک دهه از شروع گفتمان تجربه مشتری در کشور می‌گذرد اما تنها دو سال است که کتاب‌هایی در زمینه تجربه مشتری به صورت ترجمه شده وارد بازار شده است تا مرهمی باشد بر درد علاقه‌مندان به دانش تجربه مشتری. اما متأسفانه همچنان فقدان این دانش در بازار احساس می‌شود و کتاب‌های منتشر شده هم نتوانسته است آنچنان که باید حق مطلب را برای توسعه دانش علاقه‌مندان در هر دو دیدگاه اشاره شده بیان نماید. کتاب پیش روی، سعی نموده است تا حدی به دیدگاه درون به بیرون تجربه مشتری بپردازد و به شما کمک کند تا سازماندهی بهتری برای ارتقاء تجربه مشتری خود داشته باشید.

دکتر پیام ناوی

مشاور، محقق و مدرس تجربه مشتری

عضو فعال سازمان تجربه مشتری اروپا (ECXO)

## مقدمه مترجم:

با توجه به پیشرفت روزافزون فضای رقابتی شرکت های مختلف در راستای ارائه خدمات و محصولات بهتر و همچنین جلب رضایت هرچه بیشتر مشتریان، همواره ترندهای برتر علوم مرتبط با کسب و کار مورد استقبال عموم شرکت ها بوده است. علم تجربه مشتری از زمان پیدایش تا به الان مورد توجه مدیران و علاقه مندان بسیاری در دنیای کسب و کار قرار گرفته است و شرکت های بزرگ و کوچک همواره در تلاش هستند تا این علم را به مجموعه ی کاری خود بیفزایند؛ تا جایی که تا قبل از پاندمی کووید ۱۹، همایش های بزرگی به صورت سالانه و به منظور هم افزایی و انتقال تجربه ی پیش کسوتان تجربه ی مشتری در برخی از کشورها برگزار می شد. در کشور ما نیز همواره دسترسی به کتب ترجمه شده و به روز دغدغه بسیاری از قشر فرهنگی جامعه بوده و هست. از این رو، امید است که اینجانب بتوانم با ترجمه و نگارش این کتاب قدمی هرچند کوچک در راستای بهبود تجربه ی مشتریان و تسریع بخش گسترش این دانش در کشور عزیزمان ایران باشم.

در کتاب حاضر، نویسنده سعی می کند تجربیات چندین ساله ی خود را در اجرا و پیاده سازی تجربه مشتری در شرکت ها و موسسات با مخاطبان خود در میان بگذارد. آدریان چهار عامل تیم، ابزار، فرآیند و بازخورد گیری را جزو برترین عوامل زمینه ساز ایجاد و خلق تجربه عالی می داند و با تمرکز بر روی هر یک از آن ها، نگرش خود را از حداقل های پیاده سازی تجربه مشتری، به رشته ی تحریر در می آورد. در پایان مقدمه، این نکته را خاطرنشان شوم که این اثر هم همانند سایر اثرهای دیگر خالی از اشکال نیست و ممکن

است مواردی داشته باشد. لذا جهت ارسال هرگونه نظر و بازخوردی، مشتاقانه در لینکدین و ایمیل خود به آدرس زیر منتظر شما عزیزان خواهیم بود.

در پایان، از زحمات استاد گرامی ام؛ جناب آقای دکتر پیام ناوی بابت قبول زحمت نگارش پیشگفتار کتاب، بی نهایت تقدیر و تشکر می نمایم. همچنین از خانم دکتر زهرا استادیان و جناب آقای دکتر مجید مجیدی بابت کمک و حمایت بی دریغ شان قدردانی و تشکر می کنم. امید است که کتاب حاضر برای شما خوانندگان عزیز مفید و مثمر باشد.

صادق سازگار<sup>۱</sup>

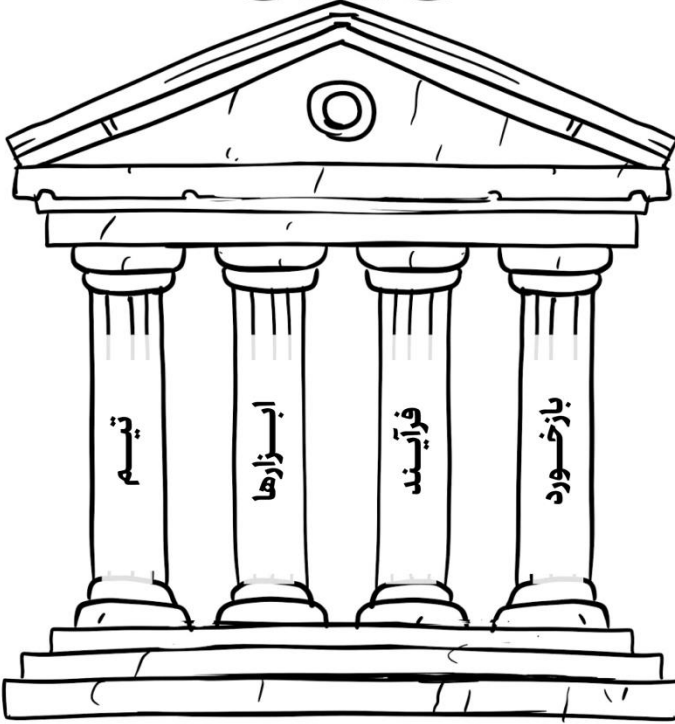
مدیر تجربه مشتری سلکت ویزا

مدیر تجربه مشتری سابق هلدینگ به اندام دکتر کرمانی

[linkedin.com /in/sadegh-sazegar-9198535233sazegar](https://www.linkedin.com/in/sadegh-sazegar-9198535233sazegar)

بهار ۱۴۰۱

# CXC



چهار ستون تجربه مشتری برای رشد کسب و کار شما



# سیاسگزاری‌ها

در آغاز مایلم از تمام کسانی که یک سال تمام مرا، در نگارش این کتاب حمایت کردند تشکر کنم.

از خانواده‌ام: عشق زندگی‌ام، اشلی<sup>۱</sup>، که یکی از بزرگ‌ترین قهرمانانم در زندگی و ساختن سی‌اکس‌سی<sup>۲</sup> (مرکز تجربه مشتری) بوده است؛ والدینم، تیش و پائول<sup>۳</sup>، که مرا تشویق به نگاشتن کرده‌اند؛ برادر بزرگ‌تر «الان» دارد سرفه می‌کند<sup>۴</sup> و عاقل‌ترم، دکس<sup>۵</sup>؛ همسر برادرم و کارشناس شغل دوم<sup>۶</sup>، الیسا<sup>۷</sup>؛ برادرزاده‌ام و رئیس آینده، ال<sup>۸</sup>، و گرگ‌های دیرینه‌ام، هالی و برودی<sup>۹</sup>.

از بهترین دوستانم: ری و چارلی سانندی<sup>۱۰</sup> از لوتس بی<sup>۱۱</sup> آمریکا و پسر عمو جفری<sup>۱۲</sup> برای اینکه همیشه به من کمک می‌کند همه چیز را در نظر بگیرم و عشق خالص مرا به پیراهن‌های آستین کوتاه سیاه و جوراب‌های نینجا هر روز، هر فصل، و همیشه نقد می‌کند.  
از بقیه افراد لیک‌شور<sup>۱۳</sup> و گروه پی‌اس‌یو<sup>۱۴</sup> (ادامه بدهید!)؛ تشکر مخصوص از کرت و جدا<sup>۱۵</sup> که در طراحی گرافیک و جلد کتاب کمک کرد تا این کتاب در قفسه‌ها قرار

---

1 Ashlee  
2 CXC (customer experience center)  
3 Tish & Paul  
4 Dax  
5 Side-hustle expert  
6 Elissa  
7 Elle  
8 Halley & Brody  
9 Ry & Charlie Sunday  
10 Lotus Bay  
11 Jeffrey  
12 Lakeshore  
13 PSU

بگیرد، توجه شما را جلب کند و در نهایت آن را بردارید و بخوانید. تشکر از گروه پی‌اس‌یو رفقای شمال کشور، تشکر از تمام تلاش‌هایشان.

تشکر از گروه سی‌اکس‌نیشن<sup>۲</sup>؛ به خاطر گوش دادن به پادکست ما و دنبال کردن دیگر محتوای سی‌اکس‌سی که طی دو سال گذشته منتشر کرده‌ایم. پادکست‌های ما هزاران بار دانلود شده است و مخاطبانمان رو به افزایش بوده است. ما با صدها متخصص برجسته صنعت جهانی سی‌اکس ارتباط برقرار کرده‌ایم که همگی مشتاقانه منتظر اضافه کردن این کتاب به کتابخانه سی‌اکس خود هستند. امیدوارم این کتاب شما را خرسند سازد، ارزش بسیاری به کسب‌وکارتان اضافه کند و شما را راهنمایی کند تا خوشبختی را به یک عادت تبدیل کنید!

## درباره من

آخرین کاری که احتمال می‌دادم انجام دهم، نوشتن یک کتاب قبل از سی سالگی بود. خب البته این اتفاق نیفتاد و زمانی که آخرین کلمات این کتاب را می‌نوشتم و نقطه پایانی را می‌گذاشتم ۳۴ ساله بودم.

اگر بخواهم کاملاً صادق باشم، وقتی جوان‌تر بودم از ایده نوشتن کتاب به دلیلی ساده متنفر بودم؛ والدینم همیشه به من می‌گفتند: «تو باید کتاب‌ها بنویسی و به کل دنیا برای انجام سخنرانی‌هایت سفر کنی.» آدرین<sup>۳</sup> جوان فکرمی کرد: «لعنت به آن صدا.» چه کسی در آن سن می‌خواهد به حرف‌های پدر و مادرش گوش دهد؟ مانند هر نوجوان حومه‌نشین معمولی، من رؤیای خواننده راک شدن داشتم، رؤیای نواختن ابزار موسیقی در گروه شناخته شده جهانی و سفر به تمام دنیا، مست شدن (قطعاً رویاهایم کمی عجیب بوده‌اند.) و ساختن آلبوم‌هایی با فروش میلیونی. سپس این چیزی که ما به آن «قسمت» می‌گوییم وارد عمل شد و خودش برای من برنامه ریخت. نیاز به گفتن نیست

---

1 Kurt Wajda

2 CXnation

3 Adrian

که اگر شخصیت جوان من با شخصیت بزرگسالی ام روبه‌رو می‌شد و می‌فهمید که لطیف و آسان‌گیر بزرگ شدم و از کمک به رشد کسب‌وکارها از طریق قدرت باورنکردنی تجارب مشتری لذت می‌برم، بسیار از دست او عصبانی شده و حسابش را می‌رسید. آدرین جوان، قطعاً به این کار برچسب «ضایع و خز» می‌زد. قبل از شروع فعالیتیم در زمینه تجربه مشتری، دوران دانشجویی ام را در کوه‌های ادیراندک<sup>۱</sup> نیویورک در شهر شمالی زیبایی به نام پلتسبرگ<sup>۲</sup> گذراندم. اکثر سال‌های دانشجویی ام در آنجا به شنیدن موسیقی زنده در مونوپول<sup>۳</sup>، خوردن غذاهای زوک<sup>۴</sup> برای ناهار، رفتن به رستوران گوما<sup>۵</sup> برای صبحانه در تعطیلات آخر هفته و راندن در تفرجگاه جی‌پیک<sup>۶</sup> در ورمانت<sup>۷</sup> گذشت. پس از فارغ‌التحصیلی، وارد کسب‌وکارهای کوچک و متنوع خانوادگی در زادگاهم در شهر بوفالو<sup>۸</sup> در نیویورک شدم.

من بلافاصله به وظیفه‌ای که اکثر همکاران از آن وحشت داشتند، پرداختم؛ مدیریت روابط با مشتری. اکثر هم‌تیمی‌ها و همکاران اولیه من از برخورد با مسائل مربوط به مشتری متنفر بودند. اما من واقعاً این کار را دوست داشتم و صادقانه می‌گویم، در آن موفق بودم. برای من بسیار ساده بود؛ کاری کن آنها فکر کنند که اهمیت می‌دهی، یا حتی... واقعاً اهمیت بده! کشف کن که چه چیزی آنها را اذیت نمی‌کند و این کار را با لبخند انجام بده. حالا که آن تجربه را می‌نویسم، فکر می‌کنم شاید اینجا همان جایی است که شعار «خوشبختی را تبدیل به عادت کن.» از آن ناشی می‌شود.

---

1 Adirondack Mountains

2 Plattsburgh

3 Monopole

4 Zuke's

5 Guma's

6 Jay Peak

7 Vermont

8 Buffalo

## فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۵	مقدمه
۲۹	فصل یکم: تجربه و خدمات مشتری در دنیای امروز
۴۱	فصل دوم: چهار ستون تجربه مشتری چه هستند؟
۴۷	فصل سوم: ستون اول تجربه مشتری: تیم
۷۱	فصل چهارم: ستون دوم: ابزارها
۹۱	فصل پنجم: ستون سوم: فرآیند
۹۱	فصل ششم: ستون چهارم: بازخورد
۱۳۵	فصل هفتم: فورا چهار رکن تجربه مشتری را به کار گیرید
۱۳۹	فصل هشتم: درس ها و توصیه ها برگرفته از سی ایکس نیشن
۱۴۷	فصل نهم: بهبود مستمر و بی وقفه
۱۵۷	فهرست اصطلاحات اختصاری CX
۱۶۳	درباره نویسنده