



## از آگاهی تا وفاداری : مدل سازی سیستماتیک سفر تجربه مشتری در فضای کسب و کار سازمانی ایران

محمدعلی شریعت<sup>۱\*</sup>، محمد ابراهیمی<sup>۲</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران [ie.shariat@gmail.com](mailto:ie.shariat@gmail.com)

۲- دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

[Mohammad\\_Ebrahimi\\_1376@yahoo.com](mailto:Mohammad_Ebrahimi_1376@yahoo.com)

### خلاصه

بازارهای سازمانی (B2B) در ایران با چالش‌هایی همچون وابستگی به روابط شخصی، ضعف در ساختارهای دیجیتال و نبود فرآیندهای مستند مواجه‌اند که مانع از بهبود تجربه مشتری و ارتقای وفاداری می‌شود. این پژوهش با هدف توسعه یک مدل بومی شده سفر مشتری سازمانی متناسب با شرایط صنعتی ایران انجام شد. ابتدا با انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با مدیران و کارشناسان ۲۰ شرکت صنعتی، داده‌های کیفی گردآوری و از طریق تحلیل مضمون، مدل اولیه مشتمل بر شش مرحله اصلی استخراج گردید. تحلیل مدل اولیه نشان داد که در مراحل آگاهی و ارزیابی، فقدان سازوکارهای رسمی و دیجیتال مشهود است، آموزش و راه‌اندازی فاقد مستندسازی نظام‌مند است، پشتیبانی و وفاداری به عنوان فرآیندهای استراتژیک کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند، و تصمیم‌گیری در برخی صنایع به شدت غیررسمی است. در پاسخ به این شکاف‌ها، یک مدل ارتقایافته طراحی شد که با تقویت نقاط تماس دیجیتال، تدوین فرآیندهای استاندارد و کاهش وابستگی به روابط شخصی، کارایی و قابلیت تکرارپذیری را افزایش می‌دهد. در نهایت، با ادغام نقاط قوت هر دو مدل، یک چارچوب جامع ارائه گردید که ضمن انطباق با ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری بازار ایران، قابلیت پیاده‌سازی در صنایع متنوع B2B را داراست. یافته‌ها نشان می‌دهد که این مدل می‌تواند به عنوان راهنمای عملیاتی برای بهبود تجربه مشتری، ارتقای وفاداری، و افزایش بازدهی بازاریابی صنعتی به کار گرفته شود.

**کلمات کلیدی:** نقشه سفر مشتری، بازاریابی صنعتی، تجربه مشتری



## ۱. مقدمه

در عصر امروز، جلب توجه مصرف‌کنندگان و ایجاد رضایت در آن‌ها سخت است؛ شاید بتوان مهم‌ترین مرحله افزایش رضایت مشتریان را درک تجربه فعلی آن‌ها و به‌بیان‌بہتر، نگاه به تمام مراحل از دید مشتری و قدم‌بقدم حرکت کردن با او دانست. از این‌رو، مفاهیمی تحت عنوان تجربه مشتری و ارزش پیشنهادی مشتری در مطالعات کاربردی حائز اهمیت شده است. این مباحث در پی ایجاد شناخت عمیق‌تر نسبت به نیازها و انتظارات مشتریان و طراحی محصولات و خدمات در بسته‌های یکپارچه ارزشی، از طریق کانال‌های گوناگون ارائه خدمت هستند که در نهایت به بهینه‌سازی تجربه سفر مشتریان در مواجهه با یک برند در مراحل مختلف تماس با آن شرکت، چه از کانال‌های فیزیکی و چه از کانال‌های مجازی منجر می‌گردند. [۱]

به زبان ساده، نقشه سفر مشتری، نمایشی بصری از تمام تعاملات یک مشتری با یک محصول، خدمات یا برند است. این نقشه، از لحظه آشنایی اولیه مشتری با برند تا زمانی که به یک مشتری وفادار تبدیل می‌شود یا ارتباط خود را قطع می‌کند، را دنبال می‌کند. با استفاده از نقشه سفر، می‌توانیم به طور دقیق مراحل مختلفی را که مشتری طی می‌کند، نقاط تماس مختلف بین مشتری و برند، احساسات و انتظارات مشتری در هر مرحله و همچنین موانعی که ممکن است بر تجربه مشتری تأثیر بگذارند، شناسایی کنیم. در عصر دیجیتال، فناوری‌های نوین و کانال‌های ارتباطی متنوعی در دسترس هستند که نحوه تعامل مشتریان با برندها را به طور اساسی تغییر داده‌اند. مشتریان امروزی به راحتی می‌توانند اطلاعات را جستجو کنند، نظرات دیگران را بخوانند و با برندها در شبکه‌های اجتماعی تعامل داشته باشند. در این شرایط، درک دقیق سفر مشتری و ارائه یک تجربه یکپارچه در تمام نقاط تماس، امری حیاتی برای موفقیت کسب‌وکارها است [۲].

در سال‌های اخیر، دانشمندان به‌صورت فزاینده‌ای از لزوم افزودن ارزش به مشتریان خود برحسب تجربه آگاه شده‌اند و ایجاد یک تجربه برتر برای مشتری به یک ضرورت استراتژیک برای بقای مشاغل در محیط تجاری کاملاً رقابتی تبدیل شده است. از این‌رو، می‌توان گفت ایجاد یک تجربه برتر مشتری برای حفظ مشتری بسیار مهم است. تجربه مشتری مجموعه‌ای از تعاملات بین مشتری و محصول، شرکت یا بخشی از سازمان است که فردی بوده و سطوح مختلف عقلانی، عاطفی، معنوی و فیزیکی مشتری را درگیر می‌کند. تجربه مشتری نتیجه سفر مشتری است. سفر مشتری از زمانی شروع می‌شود که مشتری به یک محصول یا خدمت تمایل پیدا کند و با خروج مشتری از خدمات و یا محصول به پایان می‌رسد [۱]. سفر مشتری به‌عنوان یک مفهوم بسیار مهم برای درک رفتارهای پیچیده مشتری و دریافت بینش در زمینه تجربیات آن‌ها اهمیت دارد. درحالی‌که این اصطلاح از دهه ۱۹۹۰ در رشته‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است، ادبیات آن در طول دهه گذشته چند برابر شده است؛ اگرچه همچنان درک موضوع غیرمتجانس است [۳].

نقش حیاتی سفر مشتری در دستیابی به تجربیات رضایت‌بخش برای مصرف‌کنندگان، بسیاری از مدیران را بر آن داشته است که سعی کنند بهترین نقاط تماس ممکن را در طول سفر مشتری طراحی و مدیریت کنند [۴]. در طول سفر مشتری، مشتریان در معرض نقاط تماس متفاوتی قرار می‌گیرند که تجربه مشتریان را در مراحل قبل از خرید، خرید و پس از خرید تعیین می‌کند. به‌بیان‌دیگر، سفر مشتری به هر تعاملی اطلاق می‌شود که یک مصرف‌کننده با یک برند از لحظه‌ای که نیاز به خرید احساس می‌شود تا زمان مصرف محصول و استفاده از خدمات دارد. به‌طور مختصر می‌توان گفت اصطلاح سفر مشتری به فرایندی اشاره دارد که مشتری برای دسترسی و استفاده از پیشنهاد یک شرکت طی می‌کند. شرکت‌های بسیاری مدیریت تجربه مشتری را به‌عنوان راهی برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی پایدار پذیرفته‌اند. از این منظر، مراقبت از مشتریان در مواجهه با کانال‌های متعدد ارتباطی، مورد توجه شرکت‌ها قرار گرفته است. بر این اساس، نقطه تماس بین مشتری و ارائه‌دهنده خدمت در طول سفر مشتری باید در راستای دستیابی مشتری به اهداف مورد انتظار وی هماهنگ گردد و بدون شک این



هماهنگی مستلزم آگاهی درباره تجربه مشتری نسبت به ارزش ارائه شده به وی است. این امر در حالی است که روزبه روز نیازها و انتظارات مشتریان افزایش می یابد [۱].

دانشگاهیان و فعالان کسبوکارها بر این باورند که تجربه مثبت مشتری به میدان نبرد جدیدی در عرصه رقابت تبدیل شده است. این موضوع به ویژه در خریدهای الکترونیکی به عنوان یک ابزار رقابتی جدید مطرح می شود. به همین دلیل، مدیریت تجربه مشتری در مراحل مختلف سفر مشتری به یک اولویت اساسی برای کسبوکارها تبدیل شده است. سفر مشتری که شامل مجموعه ای از نقاط تماس بین مشتری و کسبوکار در طول فرآیند خرید و استفاده است، امروزه به عاملی کلیدی در عملکرد موفق شرکت ها تبدیل شده است. درک صحیح و طراحی مناسب این سفر می تواند مزیت رقابتی قابل توجهی برای سازمانها ایجاد کند. با تسلط روزافزون رویکردهای دیجیتال بر رفتار مصرف کنندگان، بودجه های بازاریابی دیجیتال به سطح هزینه های آفلاین رسیده است. پیشرفت فناوری و گسترش استفاده از اینترنت و دستگاه های همراه، سفر مشتری را دگرگون کرده است. کسبوکارها از ابزارهای دیجیتال برای جمع آوری داده های متنوع و ایجاد درک تحلیلی عمیق تر از نقاط تماس دیجیتال استفاده می کنند. تجزیه و تحلیل سفر دیجیتالی مشتری به سازمان ها کمک می کند تا نحوه تعامل مشتریان با برندها در فضای آنلاین را بهتر درک کنند. این تحلیل ها بینش های ارزشمندی درباره چگونگی یافتن وبسایت توسط مشتریان، تعامل آنها با محتوا و نقاط چالش برانگیز در تجربه کاربر ارائه می دهد. چنین اطلاعاتی به کسبوکارها امکان می دهد حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی کرده، تجربه مشتری را ارتقا دهند و در نهایت درآمد خود را افزایش دهند [۵].

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. نقشه سفر مشتری

نقشه سفر مشتری (Customer Journey Map) ابزاری تحلیلی و بصری برای نمایش مسیر تعامل مشتری با سازمان است که تمام نقاط تماس مستقیم و غیرمستقیم را دربر می گیرد [۶]. این ابزار، یک تصویر جامع از تجربه مشتری ارائه می دهد که از نخستین آشنایی با برند تا تکرار خرید یا قطع ارتباط را شامل می شود [۵]. نقاط تماس (Touchpoints) می توانند شامل رویدادهایی باشند که به طور مستقیم توسط سازمان کنترل می شوند، مانند فروش حضوری، خدمات پشتیبانی و بازاریابی دیجیتال، یا به طور غیرمستقیم شکل می گیرند، مانند بازخورد دهان به دهان یا پوشش رسانه ای [۶]. ساختار کلی نقشه سفر مشتری به سه مرحله اصلی تقسیم می شود: پیش از تعامل، دحین تعامل و پس از تعامل [۷]. این تقسیم بندی کمک می کند تا سازمان بتواند استراتژی های متفاوتی برای هر بخش طراحی کند و تجربه یکپارچه ای ارائه دهد [۸]. در محیط های B2B، طراحی نقشه سفر مشتری به دلیل حضور بازیگران متعدد، روابط چندلایه و چرخه های تصمیم گیری طولانی، پیچیدگی بیشتری دارد [۹]. برخلاف آن که B2C تمرکز زیادی بر جنبه های احساسی و هیجان انگیز تجربه دارد، در B2B اهمیت با ثبات بودن فرآیندها، قابلیت پیش بینی و هم تراز بودن عملیات با نیازهای سازمان مشتری است [۶].

### ۲-۲. دلایل اهمیت در فضای سازمانی و B2B

نخستین دلیل اهمیت نقشه سفر مشتری، توانایی آن در ارائه یک نگاه کل نگر به تجربه مشتری است که تمامی نقاط تماس و ارتباطات را دربر می گیرد [۸]. این نگاه باعث می شود سازمان بتواند نه تنها لحظات مهم، بلکه الگوهای تکرار شونده در تجربه مشتری را شناسایی کند [۵]. یکی از مزایای کلیدی این ابزار، شناسایی شکاف بین انتظارات مشتری و تجربه واقعی است [۶]. این شکاف معمولاً ریشه در ناهماهنگی بین فرآیندهای داخلی سازمان و خواسته های مشتری دارد و در B2B به دلیل تعداد زیاد ذی نفعان و مراحل تصمیم گیری، می تواند بسیار پررنگ تر باشد [۱۰]. در محیط چندکاناله، نقشه



سفر مشتری امکان هماهنگی بین کانال‌های آنلاین و آفلاین را فراهم می‌کند [۵]. این ویژگی در B2B اهمیت بیشتری دارد، چرا که فرآیند خرید معمولاً شامل مراحل فیزیکی مانند جلسات مذاکره و مراحل دیجیتال مانند ارسال پروپوزال و پیگیری ایمیلی است [۱۱]. همچنین، استفاده از این ابزار به سازمان کمک می‌کند مشتریان کلیدی را حفظ کند و از ریزش آن‌ها جلوگیری کند [۱۰]. در صنایع رقابتی، هر نقطه تماس فرصتی برای ایجاد ارزش و تفاوت‌گذاری نسبت به رقبای محسوب می‌شود [۹].

### ۲-۳. مزایا و کاربردها

یکی از مزایای عملی نقشه سفر مشتری، بهبود تجربه مشتری از طریق شناسایی و بهینه‌سازی نقاط تماس کلیدی است [۱۲]. به عنوان مثال، در مطالعه‌ای، تحلیل سیستماتیک نقاط تماس با روش‌های کمی و کیفی، به شناسایی دقیق نقاط ضعف و قوت منجر شد که در نهایت به تغییر استراتژی تعامل با مشتری انجامید [۱۳]. این ابزار همچنین بستری برای نوآوری در خدمات و محصولات فراهم می‌آورد، زیرا با اتکا بر داده‌های واقعی و بازخورد مستقیم مشتری، ایده‌های بهبود تجربه به‌طور مداوم ایجاد و ارزیابی می‌شوند [۷]. در بسیاری از موارد، این فرایند به ایجاد زبان مشترک بین بخش‌های مختلف سازمان منجر می‌شود و هماهنگی بین بازاریابی، فروش، خدمات و عملیات را تقویت می‌کند [۱۴]. در فضای دیجیتال، نقشه سفر مشتری می‌تواند رفتار کاربران را در طول مسیر آنلاین تحلیل کرده و نقاط ضعف رابط کاربری یا تجربه دیجیتال را آشکار سازد [۱۱]. ترکیب داده‌های تراکنشی مانند؛ زمان پاسخ به پیشنهاد قیمت و داده‌های رفتاری مانند؛ میزان بازدید از صفحات وب‌سایت باعث می‌شود تصمیمات سازمان به‌شدت داده‌محور شوند [۱۵]. در B2B، کاربردهای نقشه سفر مشتری به شناسایی فرصت‌های ارزش‌آفرینی مشترک بین سازمان و مشتری نیز گسترش پیدا می‌کند [۹]. برای مثال، شرکت‌های صنعتی می‌توانند با تحلیل مسیر خرید مشتری، فرآیندهای لجستیک یا خدمات پس از فروش خود را بازطراحی کنند تا کارایی بیشتری ایجاد شود.

### ۲-۴. عوامل مؤثر و اجزای اصلی نقشه سفر مشتری

برای اینکه نقشه سفر مشتری در سازمان‌ها، به‌ویژه در فضای B2B، اثربخش باشد، باید عناصر کلیدی آن به‌دقت شناسایی و تحلیل شود. نقاط تماس نخستین عنصر حیاتی هستند که باید شامل همه تعاملات آنلاین و آفلاین باشند [۱]. علاوه بر آن، شناسایی لحظات حساس (Moments of Truth) ضروری است؛ این لحظات نقاطی هستند که تجربه مثبت یا منفی مشتری را به‌طور قابل‌توجهی شکل می‌دهند [۱۲]. در این لحظات، حتی یک تجربه ضعیف می‌تواند کل رابطه را تحت تأثیر قرار دهد. احساسات و ادراکات مشتری نیز بخش جدایی‌ناپذیر از این نقشه هستند، چرا که ارزیابی مشتری از تجربه، تنها به عوامل عینی محدود نمی‌شود و جنبه‌های روانی و ادراکی نیز نقش دارند [۵]. برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، می‌توان از سه رویکرد پایش استفاده کرد: پایش پایدار که به‌صورت مستمر انجام می‌شود، پایش دوره‌ای که در بازه‌های مشخص صورت می‌گیرد، و پایش مقطعی که در مقاطع خاص یا رویدادهای ویژه انجام می‌شود [۶]. در نهایت، باید عوامل سازمانی مانند فرهنگ سازمانی، ساختار تصمیم‌گیری، مهارت کارکنان و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات نیز در نظر گرفته شود، زیرا این عوامل بر کیفیت اجرای نقشه سفر مشتری تأثیر مستقیم دارند [۷].

### ۲-۵. ارتباط با وضعیت ایران

با توجه به بررسی مبانی نظری و شواهد موجود، نقشه سفر مشتری ابزاری قدرتمند برای بهبود تجربه و خلق ارزش مشترک در فضای سازمانی و B2B است [۹]. این ابزار با شناسایی نقاط تماس کلیدی، تحلیل لحظات حساس و استفاده از داده‌های واقعی، می‌تواند منجر به افزایش وفاداری مشتری، نوآوری در خدمات و هماهنگی بین واحدهای سازمانی شود [۸]. با این حال، در بسیاری از صنایع ایران، به‌ویژه در B2B، استفاده از این رویکرد همچنان محدود و در سطح ابتدایی باقی مانده است. ضعف‌های عمده شامل نبود داده‌های قابل‌اتکا، فقدان زیرساخت‌های فناوری اطلاعات یکپارچه، عدم آشنایی



مدیران با رویکردهای نوین تجربه مشتری و کمبود فرهنگ سازمانی مشتری محور است [۶] در نتیجه، بسیاری از سازمانها مسیر تعامل با مشتری را به صورت شهودی و پراکنده مدیریت می کنند که این امر منجر به از دست رفتن فرصت های ارزش آفرینی و کاهش رقابت پذیری می شود.

### ۳. روش تحقیق و یافته ها

این پژوهش با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) و در چند گام متوالی انجام شده است تا ضمن شناسایی مراحل و نقاط تماس سفر مشتری در بازار B2B ایران، مدل اولیه و نسخه ارتقا یافته آن ارائه و مقایسه شود.

#### ۳-۱. گردآوری داده ها و طراحی مدل اولیه

در نخستین گام، با هدف شناسایی ساختار واقعی سفر مشتری در فضای B2B ایران، مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته با مدیران فروش، بازاریابی و خدمات پس از فروش در ۲۰ شرکت صنعتی و دانش بنیان فعال در حوزه های متنوع مانند فناوری، تجهیزات صنعتی، صنایع غذایی و خودروسازی انجام شد. انتخاب شرکت ها بر اساس نمونه گیری هدفمند صورت گرفت تا تنوع بالایی از نظر اندازه، نوع بازار و ساختار سازمانی لحاظ شود. داده های حاصل با روش تحلیل مضمون (Thematic Analysis) کدگذاری و دسته بندی گردید و بر اساس آن، مدل اولیه سفر مشتری بومی سازی شده برای بازار ایران تدوین شد.

|                   |                                                                           |                                                                              |                                                                                                          |                                                                                            |                                                                             |                                                          |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| نقطه تماس فیزیکی  | جلسات سالانه تقدیر از مشتری، دعوت به رویدادهای اختصاصی، هدایا             | بازدیدهای دوره ای، تعمیر و نگهداری حضوری، جلسات پیگیری                       | نصب و راه اندازی محصول، آموزش حضوری در محل، تحویل، تحویل تجهیزات                                         | جلسات مذاکره و توافق، امضای قرارداد، بازدید از محل نصب و تحویل                             | جلسات معرفی محصول، ارائه نمونه محصول، ملاقات های حضوری                      | نمایشگاه و همایش، جلسات تخصصی، بازدید از کارخانه و شرکت  |
|                   | وفاداری و توسعه رابطه (Loyalty & Relationship Expansion)                  | پشتیبانی پس از فروش (Post-Sales Support)                                     | پیاده سازی و راه اندازی (Implementation & Onboarding)                                                    | خرید و عقد قرارداد (Purchase & Contracting)                                                | بررسی و ارزیابی (Consideration & Evaluation)                                | آگاهی (Awareness)                                        |
|                   | بازخورد و رضایت سنجی                                                      | پشتیبانی فنی روزمره                                                          | آماده سازی زیرساخت                                                                                       | مذاکره شرایط فنی                                                                           | جمع آوری اطلاعات تفصیلی                                                     | شناسایی نیاز                                             |
| نقطه تماس دیجیتال | پیشنهاد محصولات/خدمات جدید                                                | به روز رسانی ها و ارتقاها                                                    | آموزش و توانمندسازی                                                                                      | مذاکره مالی و تجاری                                                                        | مقایسه تأمین کنندگان                                                        | جستجوی اولیه راه حل                                      |
|                   | ایجاد شراکت استراتژیک                                                     |                                                                              | تست و تحویل رسمی                                                                                         | عقد قرارداد رسمی                                                                           | ارزیابی ریسک و انطباق                                                       |                                                          |
|                   | خبرنامه ایمیلی، باشگاه مشتریان آنلاین، محتوای اختصاصی برای مشتریان وفادار | پشتیبانی چت آنلاین، تماس ویدئویی (موارد محدود)، ارسال به روز رسانی نرم افزار | آموزش آنلاین (ویدئو، وبینار)، ارسال راهنما و مستندات PDF، پشتیبانی آنلاین هنگام راه اندازی (موارد محدود) | امضای قرارداد دیجیتال (در موارد محدود)، ارسال پیش فاکتور آنلاین، تبادل اسناد از طریق ایمیل | ارسال بروشور و کاتالوگ دیجیتال، ویدئو دمو محصول، جلسات آنلاین، وبینار تخصصی | وبسایت، شبکه های اجتماعی، تبلیغات آنلاین، ایمیل مارکتینگ |

شکل ۱- مدل اولیه

تیم‌های درگیر سازمان در هر مرحله

| آگاهی (Awareness) | بررسی و ارزیابی<br>(Consideration & Evaluation) | خرید و عقد قرارداد<br>(Purchase & Contracting) | پیاده‌سازی و راه‌اندازی<br>(Implementation & Onboarding) | پشتیبانی پس از فروش<br>(Post-Sales Support) | وفاداری و توسعه رابطه<br>(Loyalty & Relationship Expansion) |
|-------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| تیم بازاریابی     | تیم بازاریابی                                   | تیم حقوقی                                      | تیم فنی (تخصصی)                                          | تیم فنی (تخصصی)                             | مدیریت ارشد                                                 |
| تیم روابط عمومی   | تیم فروش                                        | تیم فروش                                       | تیم بازاریابی<br>(خدمات پس از فروش)                      | تیم بازاریابی<br>(خدمات پس از فروش)         | تیم بازاریابی                                               |
| تیم فروش          | تیم فنی (پشتیبانی تخصصی)                        | تیم مالی، حسابداری                             | تیم آموزشی                                               |                                             | تیم فروش                                                    |

شکل ۲- تیم‌های درگیر در مدل اولیه

۲-۳. تحلیل مدل اولیه و شکاف‌های موجود

مدل ارائه‌شده در شش مرحله، با ترکیب نقاط تماس فیزیکی و دیجیتال، تصویری جامع از وضعیت موجود سفر مشتری سازمانی در ایران ترسیم می‌کند. این مدل با وجود هم‌پوشانی قابل توجه با چارچوب‌های جهانی، به‌طور مشخص بر ویژگی‌های بومی بازار ایران همچون نقش پررنگ تعاملات حضوری، ارتباطات شخصی و تصمیم‌گیری مبتنی بر اعتماد فردی تأکید دارد. با این حال، بررسی دقیق داده‌های مصاحبه و تطبیق با ادبیات بین‌المللی نشان می‌دهد که این مدل در چهار حوزه کلیدی دارای چالش‌های ساختاری است که کارایی و قابلیت تعمیم آن را محدود می‌کند.

۲-۳-۱. نبود ساختارهای رسمی و دیجیتال در مراحل آگاهی و ارزیابی

هرچند در جدول حاضر، نقاط تماس دیجیتال همچون وب‌سایت، شبکه‌های اجتماعی و وبینار در نظر گرفته شده‌اند، اما در عمل، بیشتر این ابزارها فاقد زیرساخت یکپارچه و استراتژی مشخص برای هدایت مشتری بالقوه از مرحله آگاهی به ارزیابی هستند. وابستگی به نمایشگاه‌ها و جلسات حضوری نشان می‌دهد که بازاریابی دیجیتال هنوز به‌عنوان یک سیستم پایدار در بسیاری از صنایع ایرانی نهادینه نشده است. این موضوع باعث کاهش مقیاس‌پذیری فرآیند بازاریابی و محدودیت در دستیابی به بازارهای جدید می‌شود.

۲-۳-۲. ضعف در مستندسازی و سیستماتیک بودن آموزش و راه‌اندازی

مرحله پیاده‌سازی و راه‌اندازی در مدل موجود عمدتاً به آموزش حضوری و تعاملات فنی فردبه‌فرد متکی است. این رویکرد، هرچند در کوتاه‌مدت مؤثر است، اما فقدان مستندات جامع، محتوای آموزشی ساختارمند و فرآیندهای استاندارد باعث می‌شود که دانش سازمانی به‌صورت پراکنده باقی بماند و در طول زمان تضعیف شود. این مشکل همچنین مانع از قابلیت تکرارپذیری و تضمین کیفیت یکسان در پروژه‌های مختلف می‌شود.

۲-۳-۳. کم‌توجهی به پشتیبانی و وفاداری به‌عنوان یک فرآیند استراتژیک

پشتیبانی پس از فروش و توسعه روابط مشتری به‌عنوان مراحل پایانی سفر مشتری شناسایی شده‌اند، اما در واقعیت سازمان‌ها اغلب این دو مرحله را به روابط فردی و ارتباطات غیررسمی واگذار می‌کنند. نبود شاخص‌های عملکردی (KPIs)، سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) پیشرفته، و برنامه‌های وفاداری ساختاریافته باعث می‌شود که ارزش طول عمر مشتری به‌طور کامل محقق نشود.

۲-۳-۴. وابستگی بالا به روابط شخصی و تصمیم‌گیری غیررسمی

مدل بومی‌شده نشان می‌دهد که بسیاری از نقاط تماس، به‌ویژه در مراحل خرید و قرارداد، به روابط شخصی و اعتماد فردی متکی است. این وابستگی در صنایع سنتی‌تر ممکن است مزیت کوتاه‌مدت ایجاد کند، اما در بلندمدت ریسک‌های



قابل توجهی همچون کاهش شفافیت، دشواری در ورود نیروهای جدید به تیم فروش، و ناپایداری روابط تجاری به وجود می آورد. همچنین، این الگو مانع شکل گیری یک فرایند تصمیم گیری داده محور و مستند می شود. با در نظر گرفتن شکاف های شناسایی شده، مدل ارتقا یافته سفر مشتری تدوین شد که نه تنها نقاط ضعف مدل اولیه را برطرف می کند بلکه با افزودن ابزارهای دیجیتال، فرآیندهای استاندارد و تیم های بین بخشی، قابلیت تعمیم پذیری بالاتری در صنایع مختلف دارد.

|                   |                                                                           |                                                                             |                                                                                          |                                                                    |                                                                                                                                   |                                                                                      |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| نقطه تماس فیزیکی  | رویدادهای اختصاصی برای مشتریان کلیدی، جلسات مشتریان وفادار با مدیران ارشد | جلسات حضوری دوره ای و رفع اشکال، حضور تیم تکنسین متخصص                      | برگزاری کارگاه آموزشی توسط تیم متخصص                                                     | بازدید از کارخانه یا کارگاه به صورت دو طرفه (تولیدکننده، مشتری)    | جلسات معرفی با حضور تیم فنی و خرید                                                                                                | حضور هوشمند در نمایشگاه ها با ابزارهای جمع آوری داده دیجیتال، جلسات حضوری معرفی برند |
|                   | وفاداری و توسعه رابطه (Loyalty & Relationship Expansion)                  | پشتیبانی پس از فروش (Post-Sales Support)                                    | پیاده سازی و راه اندازی (Implementation & Onboarding)                                    | خرید و عقد قرارداد (Purchase & Contracting)                        | بررسی و ارزیابی (Consideration & Evaluation)                                                                                      | آگاهی (Awareness)                                                                    |
| نقطه تماس دیجیتال | بازخورد و رضایت سنجی                                                      | پشتیبانی فنی روزمره                                                         | آماده سازی زیرساخت                                                                       | مذاکره شرایط فنی                                                   | جمع آوری اطلاعات تفصیلی                                                                                                           | شناسایی نیاز                                                                         |
|                   | پیشنهاد محصولات/خدمات جدید                                                | به روز رسانی ها و ارتقاها                                                   | آموزش و توانمندسازی                                                                      | مذاکره مالی و تجاری                                                | مقایسه تامین کنندگان                                                                                                              | جستجوی اولیه راه حل                                                                  |
|                   | ایجاد شراکت استراتژیک                                                     |                                                                             | تست و تحویل رسمی                                                                         | عقد قرارداد رسمی                                                   | ارزیابی ریسک و انطباق                                                                                                             |                                                                                      |
| نقطه تماس دیجیتال | برنامه وفاداری امتیازی، تحلیل دوره ای داده ها و پیشنهاد های شخصی سازی شده | سیستم تیکتینگ دیجیتال، مرکز پشتیبانی آنلاین چندکاناله، گزارش دوره ای عملکرد | آموزش با محتوای چند رسانه ای، ایجاد پایگاه دانش آنلاین، فرایند آنلاین چک لیست راه اندازی | ایجاد پلتفرم پیگیری وضعیت سفارش، پیشنهاد قیمت رسمی به صورت دیجیتال | ارائه نمونه به صورت آنلاین، مقایسه محصول با رقبا به صورت داشبورد دیجیتال، دسترسی به مستندات فنی (شفافیت)، مطالعه موردی پروژه موفق | کمپین های بازاریابی دیجیتال، وبینارها و رویدادهای تخصصی آنلاین، بانگ محتوای دیجیتال  |

شکل ۳- مدل ثانویه

تیم های درگیر سازمان در هر مرحله

| وفاداری و توسعه رابطه (Loyalty & Relationship Expansion) | پشتیبانی پس از فروش (Post-Sales Support) | پیاده سازی و راه اندازی (Implementation & Onboarding) | خرید و عقد قرارداد (Purchase & Contracting) | بررسی و ارزیابی (Consideration & Evaluation) | آگاهی (Awareness)     |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------|
| مدیریت ارشد                                              | تیم فنی (تخصصی)                          | تیم فنی (تخصصی)                                       | تیم حقوقی                                   | تیم بازاریابی                                | تیم برند              |
| تیم بازاریابی                                            | تیم بازاریابی (خدمات پس از فروش)         | تیم بازاریابی (خدمات پس از فروش)                      | تیم فروش                                    | تیم فروش صنعتی                               | تیم روابط عمومی       |
| تیم فروش                                                 | تیم بازاریابی (تجربه مشتریان)            | تیم آموزشی تخصصی                                      | تیم مالی، حسابداری                          | تیم فنی (پشتیبانی تخصصی)                     | تیم فروش              |
| تیم توسعه و تحقیقات                                      | تیم تحلیل داده مشتریان                   | تیم مدیریت دانش و آموزش                               | تیم بازرگانی                                | تیم مشاوره فنی                               | تیم بازاریابی دیجیتال |
| تیم تحلیل داده و CRM                                     |                                          |                                                       | تیم دیجیتال سازی فرایند                     |                                              | تیم توسعه محتوا       |

شکل ۴- تیم های درگیر در مدل ثانویه

مدل ارتقا یافته سفر مشتری که در این پژوهش طراحی شده است، با هدف پاسخ به شکاف های شناسایی شده در نسخه اولیه و ارتقای کارایی سازمان ها در بازار صنعتی ایران شکل گرفته است. این مدل با افزودن ساختارهای رسمی و دیجیتال



در مراحل آگاهی و ارزیابی، فرآیند کشف و جذب مشتری را از حالت غیرسیستماتیک به رویکردی داده‌محور و قابل ردیابی تبدیل می‌کند. در مرحله آموزش و راه‌اندازی، استفاده از مستندسازی دقیق و پروتکل‌های استاندارد باعث کاهش خطا، افزایش سرعت پیاده‌سازی و بهبود تجربه مشتری می‌شود. همچنین، پشتیبانی و وفاداری به‌عنوان یک فرآیند استراتژیک و نه صرفاً رابطه فردی تعریف شده و با ایجاد تیم‌های تخصصی، مکانیزم‌های بازخورد و ابزارهای دیجیتال پشتیبانی تقویت می‌گردد. مدل با کاهش وابستگی به روابط شخصی و جایگزینی آن با شاخص‌های عینی و شفاف، ریسک تصمیم‌گیری‌های غیررسمی را کاهش می‌دهد. ترکیب نقاط تماس فیزیکی و دیجیتال در هر مرحله باعث ایجاد یک تجربه یکپارچه و چندکاناله می‌شود. در کنار این، تشکیل تیم‌های بین‌بخشی و هم‌افزایی بین بازاریابی، فروش، پشتیبانی و توسعه محصول، انسجام سازمانی را افزایش می‌دهد.

بررسی نهایی نشان داد که هر یک از دو مدل پیشین، نقاط قوت منحصر به فردی دارند که در مدل دیگر به همان اندازه برجسته نیست. بر همین اساس، ترکیب و یکپارچه‌سازی این دو رویکرد می‌تواند به چارچوبی جامع، منسجم و کاربردی منجر شود که هم از پشتوانه داده‌های تجربی مدل اولیه بهره‌مند است و هم از اصلاحات ساختاری مدل ارتقاء یافته. در نتیجه، مدل جامع تلفیقی به‌عنوان خروجی نهایی این پژوهش طراحی و ارائه می‌شود. این مدل با هدف ارائه راهنمایی عملی برای سازمان‌های فعال در بازار B2B ایران تدوین شده است و تلاش می‌کند با پوشش کامل مراحل سفر مشتری و نقاط تماس مرتبط، زمینه بهبود تجربه مشتری، افزایش وفاداری و ارتقاء عملکرد تجاری را فراهم سازد.

| بازدید از کارخانه / کارگاه                               |                                          |                                                       |                                             |                                              |                        |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|
| تحقیقات اختصاصی مشتریان                                  | جلسات بازخورد حضوری                      | جلسات آموزشی حضوری                                    | تست عملی محصول                              | جلسات حضوری                                  | نمایشگاه‌های صنعتی     |
| برنامه‌های وفاداری مشتریان                               | بازدیدهای دوره‌ای                        | کارگاه‌های علمی / عملی                                | ملاقات با مدیران ارشد                       | نمونه محصول در محل                           | کمپین‌های تبلیغاتی     |
| رویدادهای اختصاصی                                        | مرکز پشتیبانی                            | ارتباط مستقیم با مدیریت پروژه                         | مذاکرات حضوری                               | مشاوره تخصصی حضوری                           | معرفی توسط شرکای تجاری |
| وفاداری و توسعه رابطه (Loyalty & Relationship Expansion) | پشتیبانی پس از فروش (Post-Sales Support) | پیاده‌سازی و راه‌اندازی (Implementation & Onboarding) | خرید و عقد قرارداد (Purchase & Contracting) | بررسی و ارزیابی (Consideration & Evaluation) | آگاهی (Awareness)      |
| پیشنهادهای شخصی‌سازی شده                                 | سیستم تیکتینگ                            | ویدئو آموزشی و راهنما                                 | قرارداد دیجیتالی                            | محتوای ویدئویی                               | وب سایت                |
| ارتباطات و پیگیری دوره‌ای                                | بهر روز رسانی آنلاین                     | داشبورد مدیریت پروژه                                  | جلسات ویدئو کنفرانس                         | مطالعه موری آنلاین                           | شبکه‌های اجتماعی       |
| ارائه نتایج پروژه به صورت عمومی                          | داشبورد اختصاصی مشتری                    | مستندات فنی دیجیتال                                   | پلتفرم ارائه پیشنهاد آنلاین                 | داشبورد آنلاین مقایسه با رقیب                | وبینارها               |
|                                                          |                                          | پشتیبانی آنلاین                                       |                                             | مشاوره آنلاین                                | مقالات تخصصی           |
|                                                          |                                          |                                                       |                                             | پروپوزال و ارتباطات دیجیتال                  | تبلیغات آنلاین         |

شکل ۵ - مدل نهایی

## ۴. بحث و نتیجه‌گیری

مدل جامع تلفیقی که از ترکیب مدل اولیه و مدل ارتقاء یافته به‌دست آمده، نشان می‌دهد که در مراحل مختلف سفر مشتری سازمانی، توازن میان نقاط تماس دیجیتال و فیزیکی هنوز یکسان نیست و بسته به مرحله، گرایش به یکی از این دو بیشتر است.



در مرحله آگاهی، حدود ۶۰٪ از نقاط تماس ماهیت دیجیتال (وبسایت، تبلیغات آنلاین، شبکه‌های اجتماعی) و ۴۰٪ ماهیت فیزیکی (رویدادها، نمایشگاه‌ها، جلسات معرفی حضوری) دارند. این برتری نسبی دیجیتال برای بازار B2B ایران نیازمند هدف‌گذاری دقیق‌تر کمپین‌ها و بهینه‌سازی محتوا بر اساس نیاز تصمیم‌گیرندگان صنعتی است.

در مرحله ارزیابی و بررسی، سهم کانال‌های دیجیتال به حدود ۷۰٪ (بروشورهای آنلاین، وبینارها، مشاوره مجازی) می‌رسد، درحالی‌که کانال‌های فیزیکی ۳۰٪ را تشکیل می‌دهند. این مرحله از نظر دیجیتالی‌سازی وضعیت مطلوب‌تری دارد، اما یکپارچه‌سازی کامل با سیستم‌های CRM و استفاده از محتوای تعاملی می‌تواند کارایی را بیشتر کند.

مرحله تصمیم‌گیری همچنان به‌شدت به تعاملات فیزیکی وابسته است؛ حدود ۷۵٪ فیزیکی (جلسات حضوری، مذاکرات مستقیم) در برابر ۲۵٪ دیجیتال (پلتفرم‌های مذاکره آنلاین، امضای الکترونیک). این وابستگی سرعت و مقیاس‌پذیری فرآیند را محدود می‌کند و نیازمند دیجیتالی‌سازی عمیق‌تر است.

در آموزش و راه‌اندازی، یک توازن نسبی برقرار است؛ حدود ۵۵٪ دیجیتال (سامانه‌های آموزش آنلاین، ویدئوهای راهنما) در برابر ۴۵٪ فیزیکی (جلسات آموزشی حضوری، بازدید کارشناسان). با این حال، استانداردسازی محتوای آموزشی دیجیتال می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد.

مرحله پشتیبانی و نگهداری نیز تقریباً متوازن است؛ ۵۰٪ دیجیتال (پلتفرم آنلاین، چت‌بات‌ها) و ۵۰٪ فیزیکی (بازدید میدانی، جلسات پشتیبانی). توسعه پلتفرم‌های سلف‌سرویس و هوش مصنوعی در پاسخ‌گویی می‌تواند این تعادل را به سمت دیجیتال سوق دهد و هزینه‌ها را کاهش دهد.

در نهایت، مرحله وفاداری و توسعه رابطه بیش از حد بر تعاملات فیزیکی ۷۰٪ مانند جلسات سالانه و ارتباطات شخصی تکیه دارد و سهم دیجیتال تنها ۳۰٪ (باشگاه مشتریان آنلاین، کمپین‌های تبلیغاتی) است. این وابستگی به روابط فردی، پایداری و مقیاس‌پذیری روابط را محدود می‌کند و باید با ابزارهای وفاداری دیجیتال جایگزین یا تکمیل شود.

به‌طور کلی، تحلیل مدل نشان می‌دهد که اگرچه ترکیب کانال‌های فیزیکی و دیجیتال در اغلب مراحل وجود دارد، اما ضعف اصلی در مراحل تصمیم‌گیری و وفاداری است که نیازمند دیجیتالی‌سازی عمیق‌تر و پیاده‌سازی زیرساخت‌های رسمی و پایدار برای بازار B2B ایران هستند. این تغییر می‌تواند چرخه فروش را تسریع کرده، وابستگی به روابط شخصی را کاهش دهد و تجربه مشتری را به‌صورت داده‌محور و پایدار ارتقاء دهد.

## ۵. مراجع

۱. امیرحسین متین راد، فرشید نامامیان، سیدرضا حسنی، & امیدعلی کهریزی. (۲۰۲۵). شناسایی نقاط تماس مبتنی بر تجربه مشتری در صنایع غذایی به روش فراترکیب. تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، ۴(۱)، ۱-۱۳.
۲. سلحشور الهام. (۲۰۲۵). مرور سیستماتیک بر نقش سفر مشتری در دوره متاورس.
3. Schneider, A., Vollenwyder, B., Krueger, E., Mühlethaler, C., Miller, D. B., Thureau, J., & Elfering, A. (2023). Mobile eye tracking applied as a tool for customer experience research in a crowded train station. *Journal of eye movement research*, 16(1), 10-16910.
4. Böttcher, T., Kersten, T., Weking, J., Hein, A., & Krcmar, H. (2023). The Interdependencies between Customer Journey, Business Model, and Technology in Creating Digital Customer Experiences—A Configurational Analysis at the Example of Brick-and-Mortar Retail.



- 5.مرادی، هادی، فیض، زارعی، عظیم، آذر & عادل. (۲۰۲۵). شناسایی روندها و بینش‌های سفر مشتری در بازاریابی دیجیتال با رویکرد کتاب سنجی. مدیریت تبلیغات و فروش. 6(1), 298-322.
- 6.Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126, 157.
- 7.Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business horizons*, 60(1), 143-150.
- 8.Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of service research*, 13(1), 67-82.
- 9.Araújo, C., Gonçalves, R., Costa, R. L. D., Dias, Á., & Pereira, L. (2022). Artificial intelligence in the digital customer journey. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 13(3), 248-271.
- 10.Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of service theory and practice*, 28(2), 196-227.
- 11.Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- 12.Mele, C., Hollebeek, L. D., Di Bernardo, I., & Spena, T. R. (2025). Unravelling the customer journey: A conceptual framework and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 211, 123916.
- 13.Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S., & Orús, C. (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of business research*, 100, 547-560.
- 14.Hollebeek, L. D., Clark, M. K., Andreassen, T. W., Sigurdsson, V., & Smith, D. (2020). Virtual reality through the customer journey: Framework and propositions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102056.
15. Patrício, L., Fisk, R. P., & Falcão e Cunha, J. (2008). Designing multi-interface service experiences: The service experience blueprint. *Journal of Service research*, 10(4), 318-334.