



## Developing a Customer Experience Management Framework in Hoteling Industry: A Systematic Review of Theoretical Foundations

### Samaneh Rahimian

\*Corresponding author, Ph.D. Candidate, Department of Information Technology Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: samaneh.rahimian@ut.ac.ir

### Mehdi ShamiZanjani

Associate Prof., Department of Information Technology Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mshami@ut.ac.ir

### Amir Manian

Prof., Department of Information Technology Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: amanian@ut.ac.ir

### Mohammad Rahim Esfiddani

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: esfidani@ut.ac.ir

## Abstract

### Objective

Customer experience is considered as a concept that can indicate the organizations performance in the current era. Creating an engaging experience is the distinctive feature for an organization and delivering a great experience is important in developing customers' loyalty. Organizations need to focus on managing the customers' experience which highlights the importance of designing and managing the customer experience in a variety of industries, especially customer-centered industries such as hoteling. The purpose of this study is to provide a framework to explain the customer experience management process in hoteling industry.

### Methodology

In this study, due to the lack of a clear and accurate explanation of the customer experience management process, systematic review of theoretical foundations has been used in the present study. This study aims to find the answer to this question: "what are the steps involved in managing the customer experience in the hoteling industry?". The present study also intends to explain the customer experience management process in hoteling industry (what?). As a result, Scopus, Emerald, Science Direct, Springer, and Proudest databases were reviewed and all the related articles in hoteling, tourism, and entertainment industries were collected. Articles were reviewed using the following keywords: "customer experience management" and hotel / hospitality / tourism / lodging"; and then, 29 sources were found in the selected databases. At this stage, 38 articles were found and then carefully reviewed in several stages to determine which ones fit the research questions. The remaining articles should be reviewed for content quality. For this purpose, the critical assessment method (CASP) was used and a checklist consisting of 10 questions was used to assist the researcher in assessing the accuracy, validity and importance of research studies. After completing the evaluation process of the articles, the

researchers started a detailed study of the selected articles. At this stage, the researcher would look for the concepts that have appeared among the codes in the systematic review of theoretical foundations. Once the codes have been identified, the researcher creates a classification and places similar and related classes in a group that best describes them. This group is called the "concept". This process is done using the qualitative content analysis method and continues until a duplicate model or pattern is extracted from the content.

### **Findings**

Systematic review of the theoretical foundations and concepts extracted from resources led to customer experience management process including the customer identification cycle, customer experience design, customer experience implementation and customer experience monitoring as well as creating organizational factors of culture, structure, leadership, human resources and technology. Customer identification is the first step that must be done in customer experience management. This stage includes the steps to identify the individual characteristics of customers; their needs, expectations and values; the customers' previous experiences; customers' experience in other companies; and to categorize the customers. Developing the right strategy, designing the service, designing the contact point routes and prioritizing the strategies are the steps involved in the customer design stage. The purpose of the design is to encourage customers to move in the direction of the company or brand contact points and to transfer it from the post-purchase stage to the pre-purchase stage. Development of contact points; building awareness; responding to customer interactions; responding to customer needs, expectations and values; partnering with customers and their communities and personalizing the experience are the steps involved in the implementation phase. Understanding the customers' experience and ensuring that experiences are effectively managed at all the points of customer interaction with the organization is considered as a key objective for an organization that intends to lead the market. Customer experience is not created in isolation and solely through marketing strategies. Creating and managing customer experiences that are related to the unique brand identity of the company should be part of the strategic vision of the organization and arrange in a line all the efforts of the organization.

### **Conclusion**

In the era of experience economics, companies compete to create a pleasant experience for their customers. All the activity of the organizations, including the production of products and services, advertising, marketing activities, after-sales service, aim to create a great customer experience. Understanding the customer experience and ensuring that experiences are effectively managed at all points of customer interaction with the organization are the key objectives for an organization that aims to lead the market. Despite the importance of customer experience management in recent research, customer experience management research is still in its infancy which shows the importance of customer experience management in various industries, especially the hoteling industry. This study was conducted to identify and explain the steps of customer experience management in the hoteling industry. Besides, the research findings can help hotels manage their customers' experience.

**Keywords:** Customer experience, Customer experience management, Hoteling industry.

**Citation:** Rahimian, S., Shami Zanjani, M., Manian, A., & Esfiddani, M.R. (2020). Developing a Customer Experience Management Framework in Hoteling Industry: A Systematic Review of Theoretical Foundations. *Journal of Business Management*, 12(3), 523-547. (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2020, Vol. 12, No.3, pp. 523-547

DOI: 10.22059/jibm.2020.292231.3718

Received: December 15, 2019; Accepted: May 02, 2020

© Faculty of Management, University of Tehran



## ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری: مرور نظام‌مند مبانی نظری

سمانه رحیمیان

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: samaneh.rahimian@ut.ac.ir

مهدی شامی‌زنجانی

دانشیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mshami@ut.ac.ir

امیر مانیان

استاد، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: amanian@ut.ac.ir

محمد رحیم اسفیدانی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: esfidani@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** در عصر کنونی، تجربه مشتری مفهومی است که عملکرد سازمان‌ها را به‌خوبی نمایان می‌کند. خلق تجربه جذاب برای مشتریان، سازمان را از رقبای خود ممتاز کرده و در به‌دست آوردن مشتریان وفادار، حائز اهمیت است. سازمان‌ها، باید بر مدیریت تجربه مشتری تمرکز کنند. این موضوع، اهمیت طراحی و مدیریت تجربه مشتری را در صنایع مختلف، به‌خصوص صنایع مشتری‌محور، نظیر هتلداری، نمایان می‌کند. هدف این پژوهش، ارائه چارچوبی برای تبیین مراحل مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری است.

**روش:** دیدگاه‌های پراکنده در خصوص مراحل مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری و نیاز به تبیین دقیق‌تر آن، در این پژوهش، از روش مرور سیستماتیک مبانی نظری استفاده شده است. بدین منظور با مرور سیستماتیک مبانی نظری، ۳۸ پژوهش علمی و حرفه‌ای این حوزه بررسی شده است.

**یافته‌ها:** مرور سیستماتیک مبانی نظری، در نهایت به خلق چارچوبی با چهار مرحله انجامید و گام‌های لازم برای هر مرحله نیز شناسایی شد. چهار مرحله مدیریت تجربه مشتری، شامل شناسایی مشتریان، طراحی تجربه، اجرای تجربه و پایش تجربه است که در بستر عوامل سازمانی فرهنگ، ساختار، رهبری، منابع انسانی و فناوری انجام می‌گیرند.

**نتیجه‌گیری:** فهم تجربه مشتری و اطمینان از اینکه تجربه‌ها در تمام نقاط تعامل مشتری با سازمان به‌صورت اثربخش مدیریت می‌شود، برای سازمانی که می‌خواهد رهبری بازار را بر عهده داشته باشد، هدفی کلیدی است. مدیریت تجربه مشتری در صنایع خدماتی و مشتری‌محور، مانند هتلداری، اهمیت ویژه‌ای دارد. چارچوب پیشنهادی این پژوهش، دارندگان هتل در مدیریت تجربه مشتریان، یاری می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** تجربه مشتری، مدیریت تجربه مشتری، صنعت هتلداری.

**استناد:** رحیمیان، سمانه؛ شامی زنجانی، مهدی؛ مانیان، امیر؛ اسفیدانی، محمد رحیم (۱۳۹۹). ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری: مرور نظام‌مند مبانی نظری. *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۳)، ۵۲۳-۵۴۷.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۳، صص. ۵۲۳-۵۴۷

DOI: 10.22059/jibm.2020.292231.3718

دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۴، پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۱۳

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

با گذر از اقتصاد مواد خام، کالا و خدمات، پاین و گیل‌مور<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۹، به معرفی عصر جدید «اقتصاد تجربه» می‌پردازند. در این عصر، موفقیت کسب‌وکارها به ایجاد و خلق تجربه بستگی دارد و فقط به فراهم کردن خدمات و محصولات وابسته نیست. عصری که به جای خدمات و محصولات، تجارب خاطره‌انگیز به فروش می‌روند و ایجاد تجربه عالی مشتری هدف اصلی سازمان‌ها در صنایع مختلف، به‌خصوص صنایع مشتری‌محور، نظیر صنعت گردشگری و هتلداری است. افراد حرفه‌ای محدودیت رویکردهای بازاریابی سنتی مبتنی بر مؤلفه‌هایی نظیر قیمت، محصول و کیفیت را پذیرفته‌اند و به اهمیت مدیریت تجربه مشتری در رسیدن به مزیت رقابتی و ایجاد وفاداری مشتری باور دارند (هوانگ و سو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). امروزه انتظارهای مشتریان با استفاده روزمره از فناوری‌های جدید و پیشرفته دیجیتالی، بالا رفته و مشتریان، در هر تعامل با سازمان، انتظار دریافت تجربه‌ای شخصی را دارند (کاندامپولی، ژانک و جاکولا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

مصرف‌کنندگان این عصر فقط برای ویژگی‌های عملکردی، مزایا و کیفیت، محصولات را خریداری نمی‌کنند، بلکه بر مزایای عاطفی و فیزیکی آنها، تأکید شایان توجهی دارند، مانند مطلوبیت یا لذت‌بخش بودن تجربه خرید یا خدمات به‌یادماندنی که کارکنان فراتر از وظیفه خود ایجاد کرده‌اند. به بیان دیگر، آنها چیزی بیش از آنچه از خود محصول و خدمت درخواست کرده‌اند، می‌خواهند و می‌تمایل دارند که هر خرید برای آنها، فرایندی تجربی باشد. به این معنا که دستیابی به آن محصول، هدف نهایی نیست و کسب تجارب هیجان‌انگیز و به‌یادماندنی آن محصول، هدف خرید آنها است. با استفاده از این جنبه جدید رفتار مصرف‌کنندگان، شرکت‌ها در تلاش‌اند تا تجربه‌ای خلق کنند که منفعت دوطرفه‌ای داشته باشد. شرکت‌ها به‌خصوص شرکت‌هایی که در صنایع خدماتی هستند، باید برای ایجاد روابط بلندمدت و رضایت مشتریان تلاش کنند (یون و لی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). نتایج پژوهش فارسر (۲۰۱۲) حاکی از آن است که به عصر جدید مشتری وارد شده‌ایم. عصری که اقتدار در تولید و توزیع یا خبرگی اطلاعاتی، دیگر مزیت رقابتی نیست و به یک کالا تبدیل شده است. انتخاب مشتریان متمایزکننده اصلی است و سازمان‌ها باید تمرکز خود را روی مدیریت تجربه مشتری بگذارند (پلسیس و ورایس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶)، البته تمرکز بر قابلیت‌ها برای مدیریت تجربه مشتری و ارتقای تجارب مشتریان کار آسانی نیست. مایر و شواگر<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، معتقدند که تجربه مشتری بهبود نمی‌یابد، مگر اینکه به اولویت اصلی سازمان تبدیل شود، فرایندها، سیستم‌ها و ساختار سازمان تغییر کرده و مشتری‌محور باشند. بنابراین، تجربه خوب زمانی امکان‌پذیر است که فرایند تجربه مشتری به‌صورت کارا و اثربخش مدیریت شود (هوانگ و سو، ۲۰۱۶).

فهم تجربه مشتری و اطمینان از اینکه تجارب در تمام نقاط تعامل مشتری با سازمان به‌صورت اثربخش مدیریت می‌شود، هدف کلیدی برای سازمانی است که می‌خواهد رهبری بازار را به عهده گیرد. پاسخ به برخی پرسش‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ پرسش‌هایی نظیر اینکه آیا سازمان می‌تواند تجربه‌ای که مشتریان انتظار دارند را ارائه کند؟ و چگونه یک سازمان تجارب منطبق با انتظارهای مشتریان را ارائه دهد؟ همچنین ایجاد سازوکاری برای اندازه‌گیری چگونگی برآورده شدن انتظارهای مشتریان، بسیار ضروری و حیاتی است. در نتیجه، به شناسایی معیارها و روش‌های

1. Pine and & Gilmore

3. Kandampully, Zhang & Jaakkola

5. Plessis & Vries

2. Hwang & Seo

4. Yoon & Lee

6. Meyer & Schwager

مناسب مدیریت تجربه مشتری که بتواند دغدغه‌های پیچیدگی فزاینده بازار کنونی را در نظر بگیرد، نیاز است (کاندامپولی و همکاران، ۲۰۱۸).

علی‌رغم اهمیت موضوع مدیریت تجربه مشتری در پژوهش‌های اخیر، پژوهش‌های مدیریت تجربه مشتری هنوز در سطوح ابتدایی خود به سر می‌برند. به گفته هوانگ و سو (۲۰۱۶)، با وجود تلاش‌های صورت گرفته در خلق تجارب عالی برای مشتریان در صنعت هتلداری، ۸۰ درصد مشتریان انتظار دریافت تجربه‌ای عالی دارند که فقط ۸ درصد آنان این تجربه عالی را کسب می‌کنند. همچنین، به اعتقاد هومبرگ، ژوزیک و کیواینل<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، اگرچه مفهوم مدیریت تجربه مشتری در پژوهش‌های بسیاری دیده می‌شود، اما هنوز به درستی شناخته نشده است. پس از پژوهش پاین و گیل‌مور (۱۹۹۸)، با موضوع اقتصاد تجربه، پژوهش‌های بسیاری به سرعت<sup>۲</sup> برای چگونگی مدیریت تجربه مشتری، راهنمایی‌هایی ارائه کردند. با وجود این، فقدان پژوهش‌هایی با هدف یکپارچه‌سازی مفاهیم مختلف مدیریت تجربه مشتری حس می‌شود. در پژوهش هومبرگ و همکاران (۲۰۱۵) بیان شده است که ۹۳ درصد شرکت‌های مشاوره‌ای درگیر با مفهوم مدیریت تجربه مشتری، یعنی حداقل دویست شرکت، در چگونگی به‌کارگیری اثربخش مدیریت تجربه مشتری تردید دارند. در نتیجه می‌توان گفت، اکثر اقداماتی که برای تجربه مشتری انجام می‌شود به شکست می‌انجامد و سازمان‌های بسیار اندکی به بلوغ مدیریت تجربه مشتری می‌رسند که نیاز توجه بیشتر دانشگاهیان به این حوزه را نشان می‌دهد. در صناعی مانند گردشگری و هتلداری که تجربه‌محور هستند، این اهمیت دوچندان می‌شود و طراحی تجربه مشتری منحصر به فرد، ضرورت پیدا می‌کند (هوانگ و سو، ۲۰۱۶).

در صنعت سرگرمی و گردشگری، ایجاد تجربه خاطره‌انگیز، هدف اصلی و ضرورت است. مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری با قابلیت ایجاد تجارب و خدمات شخصی، به صورت فزاینده، وسیله‌ای برای ایجاد تمایز و کسب مزایای استراتژیک است (پالمر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰ و مارچسانی، پیکولی و لویی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). پژوهش‌های بسیاری در حوزه مدیریت تجربه، ماهیت منحصر به فرد بودن تجربه در صنعت گردشگری و سرگرمی، نیاز به بررسی سیستماتیک و بر مبنای تئوری و ارائه مدل‌های تخصصی از مصرف تجربی را نشان می‌دهند. اهمیت این موضوع، با وجود مشکلات ایجاد شده از اقتصاد اشتراکی و ظهور استارت‌آپ‌هایی همچون ایربی‌اندبی که رقیب اصلی هتل‌هاست، بیشتر شده است (مدی، سوز و لهتو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

هتل‌هایی مانند ماریوت<sup>۶</sup> و هیلتون<sup>۷</sup>، با ایجاد تجربه‌ای متمایز آنلاین و آفلاین از رقبای خود برتری یافته‌اند. این موضوع، اهمیت طراحی و مدیریت تجربه مشتری در این صنعت را نشان می‌دهد. هدف از این پژوهش، ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری است. بدین منظور، با مرور سیستماتیک مبانی نظری، ۳۸ پژوهش آکادمیک و حرفه‌ای این حوزه بررسی شده و در نهایت مراحل مدیریت تجربه مشتری شناسایی شدند. در ادامه، به مرور پیشینه نظری و تجربی پژوهش پرداخته شده و پس از آن، روش‌شناسی پژوهش، یافته‌های آن و چارچوب پیشنهادی پژوهش ارائه شده است. در بخش آخر نیز بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهاد‌های آتی برای پژوهش‌های این حوزه آورده شده است.

1. Homburg, Jozić & Kuehnl  
3. Palmer  
5. Mody, Suess & Lehto  
7. Hilton

2. Adhoc  
4. Marchesani, Piccoli & Lui  
6. Marriott

## پیشینه نظری پژوهش

### تجربه مشتری و مدیریت آن

تاکنون، تلاش‌های زیادی برای تعریف و مفهوم‌سازی تجربه مشتری انجام شده است. همه تعاریف، بر تأثیر تجارب مشتری جذاب بر کسب مزیت رقابتی، رضایت مشتری، متمایز شدن و وفاداری مشتری توافق دارند. آبوت<sup>۱</sup> (۱۹۵۵) و آلدسون<sup>۲</sup> (۱۹۵۷) با این باور که «آنچه افراد می‌خواهند، محصولات نیست بلکه تجارب رضایت‌بخش است» به تجربه مشتری اشاره کرده و بعد از آنها، هولبروک و هایرشمین<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) مفهوم تجربه مشتری را معرفی کردند. آنها باور داشتند که مصرف‌کنندگان فقط بر اساس معیارهای عقلانی تصمیم نمی‌گیرند و عقلانی بودن ارزش و قیمت فقط بر بخشی از رفتار آنها تأثیرگذار است. این پژوهشگران، رویکرد تجربه را جایگزین تئوری پردازش اطلاعات<sup>۴</sup> دانسته‌اند. بر اساس عقیده آنها نمی‌توان به مصرف‌کننده فقط به دید موجودی منطقی نگریست و رفتار مصرف‌کننده علاوه بر جنبه‌های عقلایی دارای عواطف، احساسات و ضمیر ناخودآگاه است. هدف آنها، به دست آوردن فهمی کلی از تجربه مصرف بود که ماهیت آن علاوه بر لذت‌گرایی<sup>۵</sup>، نمادین<sup>۶</sup> و زیبایی‌شناسی<sup>۷</sup> است (ورهوف و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹ و کرنزبوهرلر، کلیجنن، مورگان و تیرلینگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷).

پس از هولبروک و هایرشمین (۱۹۸۲)، پاین و گیلومر (۱۹۹۸) با پژوهش خود در مجله هاروارد ایده تجربه مشتری را به‌طور معناداری ارتقا بخشیدند. آنها، مفهوم تجربه مشتری را «رویدادهایی که افراد را به طریقی شخصی (با سازمان) درگیر می‌کند»، تعریف کردند و بر این باور بودند که هر مشارکت و تعامل فیزیکی، عاطفی، ذهنی یا روحی به تجارب مربوط می‌شود و به ذهنی بودن تجربه تأکید می‌کردند (هوانگ و سو، ۲۰۱۶). پاین و گیلومر (۱۹۹۸)، تجربه اثربخش را تجربه‌ای منحصر به فرد، به‌یادماندنی و پایدار دانسته‌اند (سینگ و ساینی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶). برخلاف بازاریابان سنتی که معتقدند مشتریان از روی عقلانیت تصمیم‌های خود را اتخاذ می‌کنند، بازاریابان تجربی بر این باورند که انسان‌ها علاوه بر عقلایی بودن، عاطفی‌اند و هنگام اتخاذ تصمیم خرید برای کسب لذت نیز ارزش قائل هستند (هوانگ و سو، ۲۰۱۶).

تجربه مشتری به جنبه عاطفی آن محدود نمی‌شود و طیف گسترده‌ای از ارزش‌هایی که برای مشتری ایجاد می‌کند را شامل می‌شود. برای فهم چندبعدی بودن این مفهوم، اشمیت<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۹) پنج بعد، حسی، عاطفی، شناختی، فیزیکی و هویت اجتماعی را معرفی کرده است. وی، بر این باور است که تجربه در زمان مواجهه، استفاده یا زندگی با آن چیزی است که ارزش‌های حسی، عاطفی، شناختی، رفتاری و رابطه‌ای ایجاد می‌کند و بیان می‌کند که سازمان‌ها باید از بازاریابی سنتی که بر مبنای ویژگی و منفعت بود به سمت ایجاد تجربه برای مشتریان خود حرکت کنند (هوانگ و سو، ۲۰۱۶). پاین، تجربه مشتری را به‌عنوان پدیده‌ای غیرمتداول و غافل‌گیرکننده که سازمان‌ها برای مشتریان ایجاد می‌کنند، معرفی کرده است. وارگو و لونس<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۴)، تئوری منطق چیرگی خدمات<sup>۱۳</sup> را معرفی کردند. در این تئوری، در خصوص اهمیت

1. Abbott

3. Holbrook &amp; Hirschman

5. Hedonic

7. Aesthetic

9. Kranzbühler, Kleijnen, Morgan &amp; Teerling

11. Schmitt

13. Service-dominant logic

2. Alderson

4. Information-processing theory

6. Symbolic

8. Verhoef et. al

10. Singh &amp; Saini

12. Vargo &amp; Lusch

خدمات و تجارب مربوط به آن برای کسب و کارها بحث شده و بیان شد، ارزشی که کسب و کارها برای مشتریان خلق می کنند مشارکتی بوده و ماهیتی ذهنی، زمینه‌ای و تجربی دارد.

جنتایل و همکاران (۲۰۰۷)، نقش خاص ویژگی‌های تجارب مختلف را در رسیدن به برخی از محصولات، ارزیابی کرده‌اند. آنها تجربه مشتری را حاصل مجموعه‌ای از تعاملات بین مشتری، محصول و سازمان یا بخشی از آن که واکنشی را برمی‌انگیزد، معرفی کردند. به عقیده آنان تجربه مشتری شخصی است و به سطوح متفاوت مشارکت مشتریان اشاره دارد. آنها با اضافه کردن بعد پراگماتیک، بر ابعاد تجربه مشتری اشمیت (۱۹۹۹) افزودند.

ماسکیرینهاس و همکاران (۲۰۰۶)، تجربه کلی مشتری را به تعامل و مشارکت مداوم مشتری در تمام مراحل مصرف و در نهایت رسیدن به مشتری وفادار و همیشگی معرفی کرده‌اند. تعامل و مشارکت عالی مشتریان و تجارب شخصی‌سازی شده، از ویژگی‌های متمایز تجربه کلی مشتری است که به‌عنوان مزیت رقابتی که سازمان‌های پیشرو می‌توانند از آنها بهره‌گیرند، شناخته می‌شوند (هوانگ و سو، ۲۰۱۶).

بر اساس پیشنهاد بری و کربن (۲۰۰۷)، سازمان‌ها باید تجربه مشتری جامع، اصیل و محرک احساس را برای رقابت‌پذیر بودن و ساخت ارتباط عاطفی با مشتریان خلق کنند. آنها تجربه مشتری را جمع‌ا درک مشتری می‌دانند که از مطلع شدن، به دست آوردن، استفاده، نگهداری و مصرف محصول یا خدمت به دست می‌آید. بری و کربن، تجربه را احساس مشتری که ناشی از تعاملات آنها با کالا و خدمات و محرک‌های محیطی است، تعریف کرده‌اند (جین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). میپر و شواگر (۲۰۰۷) تجربه مشتری را واکنش درونی و ذهنی مشتری می‌دانند که در هر ارتباط مستقیم و غیرمستقیم با سازمان دارد. ارتباط مستقیم، اغلب در خرید، استفاده و خدمات پس از آن اتفاق می‌افتد و مشتری، آغازکننده آن است. ارتباط غیرمستقیم برنامه‌ریزی نشده است و اغلب شامل مواجهه غیرمستقیم با نمایندگان محصولات، خدمات یا برند سازمان و در قالب تبلیغات یا انتقادهای اخبار، گزارش‌ها و نظرهای کاربران است.

شاو (۲۰۰۷)، تجربه مشتری را تعاملات بین سازمان و مشتری می‌داند. این تعاملات ترکیبی از عملکرد فیزیکی سازمان، حواس تحریک شده و عواطف برانگیخته شده، است. هر یک از این عناصر، با انتظارات مشتری در تمام لحظات تماس مقایسه می‌شوند. به گفته ورهوف و همکاران (۲۰۰۹)، تجربه کلی مشتری شامل مراحل مختلفی است که از جست‌وجو برای اطلاعات تا فعالیت‌های پس از خرید، از طریق کانال‌های چندگانه را دربرمی‌گیرد. این مراحل را می‌توان در سه بعد اجتماعی، فیزیکی و عاطفی بررسی کرد. آنها با تکیه بر اینکونتر چندگانه خدمت، بر اهمیت تجارب قبلی در ارزیابی تجربه فعلی تأکید داشتند.

حمیدی‌زاده، اخوان و کاظمی گرجی (۱۳۹۸) در پژوهش خود با شناسایی انواع تجربه مصرف، به بررسی تأثیر آنها بر ادراکات از قیمت در میان مصرف‌کنندگان گوشی‌های تلفن همراه پرداخته‌اند. این پژوهش، با جمع‌بندی تعاریف ارائه‌شده، تجربه مشتری را این‌گونه تعریف می‌کند: «تجربه مشتری احساسی است که از ارزیابی (شناختی، عاطفی، هیجانی، اجتماعی و عملکردی) ارزش ایجادشده از تعاملات مستقیم و غیرمستقیم مشتری با سازمان ایجاد می‌شود.» در این ارزیابی، هدف مشتری و متغیرهای جمعیت‌شناختی او (ویژگی‌های فردی مشتری) و سایر عوامل خارج از کنترل سازمان (عوامل محیطی) مؤثر هستند.

همان‌طور که ذکر شد، مفهوم مدیریت تجربه مشتری در پژوهش‌های بسیاری دیده می‌شود، اما هنوز به‌درستی شناخته نشده است. ورهوف و همکاران (۲۰۰۹)، مدیریت تجربه مشتری را استراتژی‌ای برای خرده‌فروشان در راستای طراحی تجربه مشتری به روشی که برای مشتریان و سازمان ارزش ایجاد کند، تعریف کرده‌اند. تعریف اشمیت (۲۰۰۳) از مدیریت تجربه مشتری، «فرایند مدیریت استراتژیک تجربه کلی مشتری با محصول و شرکت» است. مدیریت تجربه مشتری اصول و قواعد، متدولوژی یا فرایند مدیریت در معرض بودن<sup>۱</sup> مشتری در کانال‌های مختلف و تعامل و تراکنش او با سازمان، محصول، برند یا خدمت به‌طور کامل را شامل می‌شود. تجربه مشتری، تمام جنبه‌های پیشنهادی سازمان، از جمله، کیفیت پشتیبانی از مشتریان، تبلیغات، بسته‌بندی، ویژگی‌های محصول و خدمت، راحتی در استفاده و اتکاپذیری<sup>۲</sup> را در بر می‌گیرد. پوجیلی و همکاران (۲۰۰۹) تجربه مشتری را از دیدگاه رفتار مصرف‌کننده بررسی کرده و جنبه‌های خاصی از آن رفتارها را (اهداف، زمینه، پردازش اطلاعات، حافظه، مشارکت، نگرش، محیط، مشخصات مصرف‌کننده و انتخاب‌های وی) به استراتژی‌های مدیریت تجربه مشتری مربوط دانسته‌اند (کاندامپولی و همکاران، ۲۰۱۸).

پاتریکیو، فیسک، سونیا و کانستنتین<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) با اشاره به تعاملات دوطرفه مشتری و سازمان، بر این باورند که تعاملات در شبکه گسترده‌ای از سازمان‌ها صورت می‌گیرد و سازمان‌ها باید برای مدیریت تجربه مشتری، تجارب مشتریان در تعامل با سازمان‌های دیگر را در نظر بگیرند. آراسی<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، مدیریت تجربه مشتری را علم و هنر خلق، نظارت و مدیریت چارچوب کلی مشتری می‌داند و معتقد است که به خلاقیت و نگرش تحلیلی، برای حداکثرسازی ارزش خلق شده به مشتری نیاز است. مدیریت تجربه مشتری بر تمام تعاملات مشتریان در تمام نقاط تماس نظارت می‌کند. جئورجسکو و پوپا<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، از مدیریت تجربه مشتری، تعریفی کاربردی ارائه داده‌اند و باور دارند که مدیریت تجربه مشتری، رویکردی استراتژیکی از فرایندهای تداومی خلق مزیت رقابتی پایدار به‌وسیله ترکیب تجارب عقلایی و عاطفی و مدیریت اثربخش چرخه نقاط تماس است. به بیان دیگر، مدیریت تجربه مشتری، مدیریت ادراک مشتریان و تعاملات عقلایی، فیزیکی، عاطفی، ناخودآگاه و روانی آنها با هر بخش از سازمان است. این ادراکات، بر رفتار مصرف‌کننده تأثیر می‌گذارد، برای مشتریان خاطره‌هایی به‌یادماندنی ایجاد کرده و آنها را به مشتریان وفادار تبدیل می‌کند (کاندامپولی و همکاران، ۲۰۱۸).

## پیشینه تجربی پژوهش

### مدیریت تجربه مشتری

در این قسمت پژوهش‌های حوزه مدیریت تجربه مشتری بدون تمرکز بر یک صنایع خاص ارائه شده است. جانسون و کنگ<sup>۶</sup> (۲۰۱۱)، با هدف کمک به طراحی تجربه مشتری سازمان‌ها، نقشه راهی شامل ده مرحله، هدف‌گذاری، تدوین مورد کسب و کار، نظارت بر تغییرات، پژوهش روی مشتریان، تعریف تجربه، اولویت‌بندی حوزه‌های توسعه، اقدام‌پژوهی، ایجاد تغییرات، تغییر سیستم‌های پشتیبانی و ارزیابی تأثیرات را برای بهبود تجربه سازمان‌ها ارائه داده‌اند. به عقیده آنها،

1. Exposure

3. Patricio, Fisk, Cunha, and Constantine

5. Georgescu & Popa

2. Reliability

4. Arussy

6. Johnston & Kong



رویکرد ارائه شده برای بهبود تجربه مشتری در همه سازمان‌ها کاربرد دارد. در پژوهش جوشی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) که با هدف شناسایی پارامترهایی تأثیرگذار بر تجربه مشتری در خدمات داده موبایل انجام گرفته، مدیریت تجربه مشتری به مجموعه‌ای از تلاش‌های متمرکز سازمان برای بهبود مداوم و اثربخش کیفیت تعاملات مشتریان با سازمان در نقاط تماس گوناگون، اطلاق شده است. در این پژوهش پنج معیار کلیدی برند، محیط، فرهنگ، ارتباطات و پیشنهادها، برای سنجش تجربه مشتری در نظر گرفته شده است که در هر یک از این ابعاد، عواملی که بر تجربه مشتری اثرگذار خواهد بود، شناسایی شده است (جوشی، ۲۰۱۴).

ناسیوشن، سمبادا، میلیانی، رستی و پراونو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهش خود چارچوب جدیدی از تجربه مشتری ارائه کرده‌اند که بر مسیر مشتری در تجربه خدمات تمرکز بیشتری دارد. این چارچوب شامل پنج لایه تعاملی، «ارزش‌ها، نیازها و خواسته‌های مشتری»، «استراتژی بازاریابی تجربی»، «مراحل تجربه مشتری»، «تجربه انباشته مشتری» و «تغییر رفتاری مشتری» است. کلس<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، با باور به زمینه‌ای بودن ماهیت تجربه مشتری بیان کرد، اصول راهنمای عمومی که برای همه صنایع کاربرد داشته باشد، وجود ندارد و بدین منظور با استفاده از گونه‌شناسی مدیریت و استراتژی تجربه مشتری، کارکرد مدیریت تجربه مشتری را در سه دسته «محافظه کاران»<sup>۴</sup>، «متحول‌کنندگان»<sup>۵</sup> و «پیشران‌ها»<sup>۶</sup> تقسیم کرده است (کلس، ادواردسون و مکلان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲).

کلس (۲۰۱۴)، با استفاده از این گونه‌شناسی به بیان علت موفقیت عملکرد سازمان‌هایی که از استراتژی تجربه دیجیتال مشتری استفاده می‌کنند، پرداخته است. هومبرگ و همکاران (۲۰۱۵)، با استفاده از بینش ۵۲ مدیر، با مفهوم مدیریت تجربه مشتری درگیرند و با پژوهش‌های تکمیل‌کننده، به مفهوم‌سازی تجربی و نظری مدیریت تجربه مشتری پرداخته‌اند. به‌طور خاص، پژوهش آنان، مدیریت تجربه مشتری را به‌عنوان منبع بسیار منظمی<sup>۸</sup> از مایندهای فرهنگی نسبت به تجربه مشتری، راهنمایی‌های استراتژیک برای طراحی تجارب مشتری و توانمندی‌های شرکت برای تجدید مداوم تجارب مشتری، با هدف رسیدن به وفاداری مشتری و نگهداری وفاداری آنان، می‌داند. در پژوهش آنان چهار الگوی مدیریت تجربه مشتری نشان داده شده که بر اساس دو عامل اندازه شرکت و تداوم معاملات بیان شده‌اند. از نظر آنها، مدیریت تجربه مشتری به‌خوبی مفهوم‌سازی نشده و در حوزه‌های مختلف مثل تجربه مشتری، مدیریت تجربه مشتری و سایر مفاهیم مدیریت بازاریابی توزیع شده است.

پلسیز و ورایس (۲۰۱۶)، به‌دلیل خلأ موجود در رویکردهای نظری مدیریت تجربه مشتری و اجرای آن در شرکت‌های مخابراتی آفریقای جنوبی، با مرور سیستماتیک مبانی نظری نه‌عنصر را در چارچوب پیشنهادی خود برای مدیریت تجربه مشتری شناسایی کرده‌اند. آنها مدیریت تجربه مشتری را حوزه وسیعی می‌دانند که در هم‌راستایی فعالیت‌های گوناگون سازمان برای ارائه تجارب خوب به مشتری و کسب رضایت آنها سعی دارد. پلسیز و ورایس، دو تم کلی، «فرایند مدیریت و اجرای تجربه مشتری» و «قابلیت‌های سازمانی» را برای پشتیبانی از تجارب جذاب مشتری و

1. Joshi

3. Klaus

5. Transformers

7. Klaus, Edvardsson &amp; Maklan

2. Nasution, Sembada, Miliani, Resti, &amp; Prawono

4. Preservers

6. Vanguard

8. Higher-order

پوشش این نه عنصر ارائه داده‌اند. در تم فرایند مدیریت و اجرای تجربه مشتری، رویکردهای اصلی تجربه، شامل چرخه چهارمرحله‌ای فهم مشتری، طراحی تجربه مشتری، ارزیابی تجربه مشتری و اجرای تغییرات فرار می‌گیرد. در تم قابلیت‌های سازمانی که برای تجربه مشتری اهمیت دارند، پنج زیرتم استراتژی، رهبری، طراحی سازمانی، فرهنگ و سیستم، تکنولوژی و فرایند شناسایی شده است.

### مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری

اگرچه مفهوم مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری حائز اهمیت است، اما تعداد اندکی از پژوهش‌های این صنعت بر مدیریت تجربه مشتری تمرکز دارند. هوانگ و سو (۲۰۱۶)، در پژوهش خود که با هدف ارائه مرور اصلی بر پژوهش‌های مفهوم مدیریت تجربه مشتری انجام گرفته است، مفاهیم مدیریت تجربه مشتری را با شناسایی تعاریف و ابعاد تجربه مشتری معرفی کرده‌اند. سپس در این مقاله، به بیان تکامل پژوهش‌های مرتبط با این مفهوم، از دید نظری، ابتدا در تمامی کسب‌وکارها و بعد از آن در صنعت گردشگری و سرگرمی پرداخته‌اند. این پژوهش، رویکرد متدولوژیکی پژوهش‌های مدیریت تجربه مشتری را بررسی می‌کند و مشکلات اندازه‌گیری تجربه مشتری را بیان کرده و به مشکلات فرهنگی در پژوهش‌های مدیریت تجربه مشتری نیز پرداخته است. به‌طور کلی هوانگ و سو (۲۰۱۶)، برای شناسایی عوامل پیشرو و نتایج تجربه مشتری، چارچوب جامعی ارائه می‌دهند. ماهروس و حسن<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، سفر مشتری به‌هم متصل<sup>۲</sup> بر پایه رفتار مشتریان در کانال‌های گوناگون را تحلیل کرده‌اند. آنها عوامل ویژگی‌های روان‌شناسی و اجتماعی - جمعیت‌شناسی را برای سه گروه مشتریان خریداران از کانال‌های چندگانه، جست‌وجوگران اطلاعات از کانال‌های چندگانه و خریداران فروشگاه شناسایی کردند و برای تدوین استراتژی کانال‌های چندگانه، در راستای ارائه تجربه‌ای عالی برای مشتریان، پیشنهادهایی ارائه داده‌اند. این استراتژی به شرکت‌ها کمک خواهد کرد که با طراحی پلتفرم‌هایی (از دیدگاه مشتری) برای تعامل مشتریان با شرکت‌ها، تجارب خریدی عالی برای مشتریان خود طراحی کنند. این تجارب، بر اساس معیارهایی که مشتریان آن را در نظر می‌گیرند، نظیر پیشنهادهای ترویجی متمایز، خرید بسیار راحت و دوستانه، جذاب کردن شرکت و ماندگار کردن مشتریان، ایجاد می‌شوند. در نتیجه، مشتریان به آژانس‌های مسافرتی که فقط تعاملات با مشتریان را از دیدگاه عملکردی طراحی می‌کنند، نخواهند رفت (ماهروس و حسن، ۲۰۱۷).

در پژوهش ماهروس و حسن (۲۰۱۷)، اثر عوامل مربوط به مشتری در مدیریت تجربه مشتری (عوامل روان‌شناسی و جمعیت‌شناختی) بر انتخاب کانال، بررسی می‌شود و به شرکت‌های مسافرتی در تدوین استراتژی کانال‌های چندگانه از دید مشتریان (در مقایسه با دیدگاه کانال‌ها) کمک می‌کند تا بتوانند تجربه مشتری را در آن کانال‌ها ارتقا دهند. یون و لی (۲۰۱۷) در پژوهش خود، نقش تجربه مشتری را در افزایش مزیت رقابتی پایدار از طریق کیفیت خدمت، رضایت مشتری و ارتباط با برند، در پنج هتل محلی و هفت هتل جهانی در کره، ارزیابی کرده‌اند و در نهایت پیشنهادها استراتژیکی کلیدی ارائه داده‌اند که مدیریت تجربه مشتری در هتل‌های بومی و جهانی با استفاده از آنها به مزیت رقابتی پایدار می‌رسند و به ارتباطات قوی میان مشتری و برند منجر می‌شوند. مارچسانی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود، به

ارزیابی تجربی اثر مدیریت تجربه مشتری توانمندشده با فناوری اطلاعات بر برانگیختگی ترجیحات و اثرهای آن بر رضایت و عملکرد هتل پرداخته‌اند.

کاندامپولی و همکاران (۲۰۱۸)، با بررسی دقیق مدیریت تجربه مشتری در صنعت گردشگری، به ارائه عناصر کلیدی مدیریت تجربه مشتری، چارچوب آن و ارائه موضوعات برای پژوهش‌های آینده پرداخته‌اند. آنها در پژوهش خود با مرور ادبیات گسترده، دانش موجود درباره مدیریت تجربه مشتری را ارائه کرده و با دیدگاه و نظرهای مدیران ارشد و پژوهشگران حوزه، این موضوع را تکمیل کرده‌اند و در نهایت مدل جامعی برای مدیریت تجربه عالی مشتری ارائه کرده‌اند که از طریق همکاری میان بخش‌های بازاریابی، عملیات، طراحی، منابع انسانی، و استراتژی به‌همراه فناوری و رسانه‌های اجتماعی صورت می‌پذیرد. کاندامپولی و همکاران در پژوهش خود، سه دیدگاه بازاریابی (فناوری و رسانه‌های اجتماعی)، عملیات (طراحی خدمت) و منابع انسانی (رفتار سازمانی و استراتژی) را برای مدیریت تجربه مشتری در صنعت گردشگری ارائه دادند

پژوهش براوو، مارتینز و پینا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) با هدف بررسی تجربه مشتری در هتل و تأثیر آن بر نگرش‌های مشتریان روی هتل مستقل و هتل‌های زنجیره‌ای انجام شده است. به‌ویژه، این پژوهش روی اثرهای ادراک خدمت بر عواطف، رضایت و نگرش به هتل‌های زنجیره‌ای و هدف بازگشت، شک به اطلاعات منفی و بازاریابی دهانی<sup>۲</sup> تمرکز دارد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که ادراک خدمت و عواطف به‌وسیله هتل‌ها به‌صورت انفرادی برانگیخته می‌شوند و بر واکنش‌های مشتریان در رابطه با زنجیره هتل اثر می‌گذارد. ادراک خدمت یک هتل، تعیین‌کننده رضایت مشتری است که به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق عواطف، برانگیخته خواهند شد. ادراک خدمت و عواطف، هر دو بر تجربه مشتری اثرگذارند. در این پژوهش چهار عطفه در نظر گرفته شده است که عبارت‌اند از: دلپذیر بودن، آرام‌سازی، برانگیختگی و جذابیت، در حالی که گری و اکاس (۲۰۰۴)، عواطف دیگر نظیر شادی، ناراحتی، ناامیدی را در نظر گرفته‌اند. در نهایت، نشان داده شد که بیشترین اثر نگرش، بر بازاریابی دهانی است که این اهمیت کامنت‌ها و توصیه‌های آنلاین و آفلاین را در انتخاب هتل توسط مشتریان در صنعت هتلداری نشان می‌دهد (براوو و همکاران، ۲۰۱۸). مدی و همکاران نقش مهمان‌نوازی<sup>۳</sup> را در تسهیل تجربه مطلوب و در نتیجه وفاداری مشتری در صنعت اقامت<sup>۴</sup> بررسی کرده‌اند. آنها، با مفهوم‌سازی محیط تجربه<sup>۵</sup> از ادبیات صنعت گردشگری و سرگرمی و برندسازی، مدلی ارائه داده‌اند که اقتصاد تجربه پایین و گیلور را با اضافه کردن بعد مهمان‌نوازی ارتقا داده است و این بعد را در تسهیل ایجاد تجربه مطلوب و نتایج مربوط به برند در تجربه صنعت هتلداری مؤثر دانسته‌اند. به عقیده آنان، وفاداری مشتری از تجارب مصرف مکرر حاصل می‌شود و شرکت‌ها می‌توانند با ایجاد محیط تجربه و محرک‌های عاطفی و شناختی تجربه برای مشتریان، روی وفاداری برند کنترل داشته باشند. شرکت‌ها باید با تمرکز بر طراحی و ارائه تجربه پیشنهادی متمایز ارائه دهند (مدی و همکاران، ۲۰۱۹).

رحیمی باغملک، حقیقی و میرا (۱۳۹۸) با هدف طراحی و تبیین مدل وفاداری بر مبنای تجربه مشتری در صنعت

1. Bravo, Martinez & Pina  
3. Hospitableness  
5. Experiencescape

2. Word of mouth  
4. Accommodation industry

هتلداری به شناسایی مقوله‌های تأثیرگذار برای افزایش وفاداری مشتریان پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آنان حاکی از آن است که مقوله‌های کیفیت کارکنان هتل، کیفیت محیط و فضای فیزیکی، کیفیت کارکردهای خدماتی، عوامل علی تأثیرگذار بر درک و انتظارات مشتری از خدمات و ارائه‌دهنده آن است که برای مشتری راهبردهای ارزش‌آفرینی چندگانه ایجاد خواهد کرد و پیامدهای این ارزش‌آفرینی تعیین‌کننده میزان وفاداری خواهد بود. حقیقی، روشندل اربطانی، روستا و صالحی (۱۳۹۶) نیز با اشاره به اینکه گردشگری و بازاریابی گردشگری به خلق تجربه دلپذیری برای مشتری از مقصد ارتباط دارد و ساختن این تجربه از طریق بازاریابی چندحسی امکان‌پذیر است، به ارائه الگوی کاربردی برای بازاریابی چندحسی در برندسازی مقصد گردشگری پرداخته‌اند.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، به دلیل فقدان تبیینی روشن و دقیق در خصوص مراحل مدیریت تجربه مشتری، از روش مرور نظام‌مند مبانی نظری استفاده شده است. بر اساس گفته فینک<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، مرور نظام‌مند مبانی نظری، طرحی نظام‌مند، آشکار و تکرارشدنی برای شناسایی، ارزیابی و تفسیر مستندهای ثبت‌شده است. مرور ادبیات اغلب دو هدف عمده را دنبال می‌کند. نخست، با استفاده از شناسایی الگوها، مضامین و مسائل، پژوهش‌های فعلی را خلاصه‌سازی می‌کند و دوم، به شناسایی محتوای مفهومی یک حوزه کمک کرده و در توسعه نظریه نقش‌آفرینی می‌کند (سورینگ و مولر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). مراحل و گام‌های مرور نظام‌مند مبانی نظری شامل فعالیت‌های مجزایی است. اکل<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، برای مرور نظام‌مند مبانی نظری، هشت گام را لازم می‌داند که در ادامه به توضیح مختصر هر یک از آنها پرداخته شده است:

۱. **شناسایی هدف:** گام نخست در هر مرور این است که همه پژوهشگران این پژوهش، هدف مرور و آرمان‌های آن را به وضوح دریابند. این مورد، برای مشخص شدن مرور نظام‌مند مبانی نظری برای مخاطبان ضرورت دارد.
۲. **ایجاد پروتکل و آموزش تیم:** برای هر مروری که در آن چند پژوهشگر وجود دارد، مشخص بودن مراحل که باید انجام دهند و وجود اتفاق نظر در آنها، ضروری است. این موضوع، نیاز به مستندسازی پروتکل به صورت جزئی و آموزش آن به تمامی پژوهشگران، برای کسب اطمینان از سازگاری نحوه انجام مرور توسط آنها را نمایان می‌کند.
۳. **غربالگری کاربردی:**<sup>۴</sup> برای این مرحله که غربالگری برای شمول<sup>۵</sup> نیز خوانده می‌شود، پژوهشگران، به وضوح باید در رابطه با پژوهش‌هایی که در مرور نظام‌مند به آنها توجه می‌شود و پژوهش‌هایی که در مرور حذف می‌شوند، (بدون بررسی‌های بیشتر) آگاهی داشته باشند. این موضوع، یکی از بخش‌های مهم هر مرور مبانی نظری است. آنها باید برای پژوهش‌هایی که حذف می‌شوند، دلایل کاربردی نبود تمرکز روی آنها را ارائه داده و جامعیت نتایج خود را با ارائه معیارهای کاربردی بیان کنند.
۴. **جست‌وجوی ادبیات:** پژوهشگران باید به وضوح جزئیات جست‌وجوهای خود را در پژوهش‌ها ارائه دهند و چگونگی اطمینان خود از جامعیت جست‌وجوهای انجام‌شده را توجیه و بیان کنند.

1. Fink

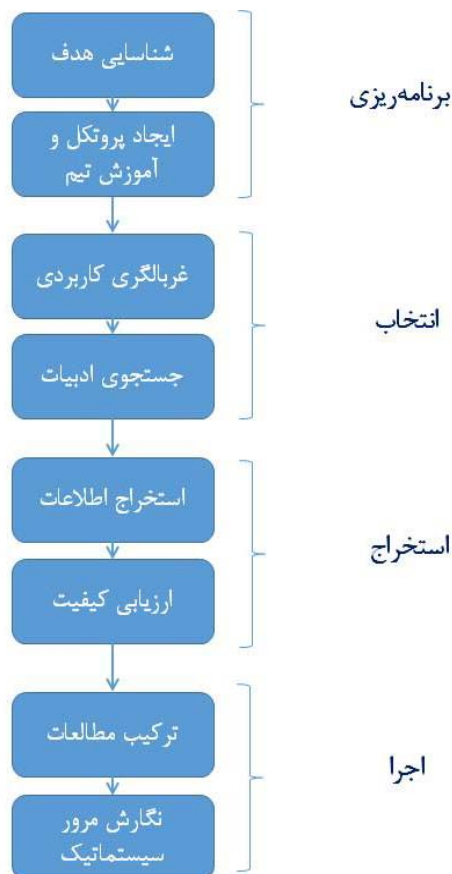
3. Okoli

5. Screening for inclusion

2. Seuring &amp; Muller

4. Practical screen

۵. **استخراج اطلاعات:** پس از اینکه تمامی پژوهش‌های مشمول در مرور سیستماتیک شناسایی شدند، باید اطلاعات کاربردی هر یک از آنها، به صورت نظام‌مند استخراج شوند.
۶. **ارزیابی کیفیت:** پژوهشگران باید در این گام که غربالگری برای خروج<sup>۱</sup> نیز خوانده می‌شود، به وضوح معیارهای قضاوت خود را برای حذف پژوهش‌ها، به دلیل کیفیت نامناسب، بیان کنند و تمام پژوهش‌ها را بدون در نظر گرفتن متدولوژی آنها، به صورت کیفی امتیازبندی کنند.
۷. **ترکیب پژوهش‌ها:** این گام که تحلیل نیز خوانده می‌شود، به ترکیب واقعیت‌هایی که با استفاده از تکنیک‌های مناسب، کمی، کیفی یا هر دو، از پژوهش‌ها استخراج می‌شود، اشاره دارد.
۸. **نگارش مرور نظام‌مند:** علاوه بر رعایت اصول استاندارد که باید در هر پژوهش به آن توجه شود، فرایند مرور نظام‌مند ادبیات نیز، باید با جزئیات کامل گزارش شود تا سایر پژوهشگران بتوانند به صورت مستقل به همان نتایج دست یابند (اکلی، ۲۰۱۵).
- این مراحل به صورت شماتیک در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مراحل مرور سیستماتیک مبانی نظری

منبع: اکلی (۲۰۱۵)

این پژوهش، برای پاسخ به پرسش «مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری شامل چه مراحل است؟» انجام گرفته و به منظور تبیین مراحل انجام آن در صنعت هتلداری (چه چیزی؟) نگاشته شده است. در نتیجه، جست‌وجو در پایگاه‌های اسکوپوس، امرالد، ساینس دایرکت، اشپرینگر و پروکوئست انجام شد و تمامی مقالات مرتبط با مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری، گردشگری و سرگرمی جمع‌آوری شدند.

جست‌وجوی مقالات با عبارات customer experience management و hotel / hospitality / tourism / lodging انجام شده و ۲۹ منبع در پایگاه‌های ذکر شده یافت شدند. نه مقاله کاربردی نیز با جست‌وجو در وبسایت گوگل انتخاب شدند. پس از آن منابع یافت‌شده، بر اساس معیارهای پذیرش شدن یا پذیرش نشدن مقالات بررسی شدند. این معیارها در جدول زیر ذکر شده‌اند.

جدول ۱. معیارهای پذیرش شدن یا پذیرش نشدن

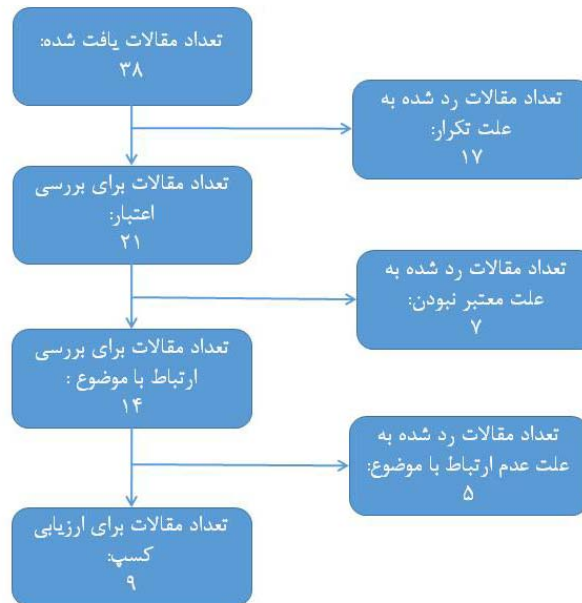
معیار	پذیرش شدن	پذیرش نشدن
زبان پژوهش	فارسی و انگلیسی	غیر از زبان فارسی و انگلیسی
زمان انجام	از ۱۹۵۰ تاکنون	قبل از ۱۹۵۰
جامعه مورد مطالعه	مدیریت تجربه مشتری	غیر از مدیریت تجربه مشتری
شرایط مورد مطالعه	مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری / سرگرمی / گردشگری	مدیریت تجربه مشتری در صنایع دیگر
نوع مطالعه	مقالات چاپ‌شده در مجلات و مقالات کاربردی معتبر	مقالات کنفرانسی، نظرهای شخصی و مقالات نامعتبر

در این مرحله، ۳۸ مقاله یافت‌شده به‌طور دقیق طی چند مرحله، بازبینی شدند تا مشخص شود، کدام یک با پرسش‌های پژوهش متناسب هستند. بنابراین، مقالاتی که با پرسش ارتباطی نداشتند، طی این مراحل کنار گذاشته شدند و در نهایت، مرتبط‌ترین مقالات برای استخراج پاسخ پرسش‌ها مشخص شدند. فرایند بازبینی شامل بررسی عنوان مقالات، چکیده و محتوای آنها بود و در هر مرحله تناسب با معیارهای پذیرش بررسی شد. در این پژوهش مراحل فرایند بازبینی به‌شرح زیر بوده است:

مقالات تکراری در پایگاه‌های مختلف حذف شدند و از ۳۸ مقاله، ۲۱ مقاله باقی ماند. عنوان مقالات، چکیده و محتوای آنها بررسی شده و مقالاتی که با پرسش‌های پژوهش ارتباطی نداشتند، کنار گذاشته شدند. در این مرحله، پنج مقاله به دلیل ارتباط نداشتن با پرسش‌های پژوهش و هفت مقاله که اعتبار آنها برای پژوهشگر مشخص نشده بود، کنار گذاشته شدند و نه مقاله برای بررسی بیشتر وارد مرحله بعد شدند. مقالات باقی‌مانده می‌بایست به لحاظ کیفیت محتوا بررسی شوند. به همین منظور، روش ارزیابی حیاتی<sup>۱</sup> انجام شد و از چک لیستی مشتمل بر ده پرسش استفاده شد تا پژوهشگر را در بررسی دقت، اعتبار و اهمیت بررسی‌های پژوهش، یاری کند. پرسش‌ها شامل بررسی اهداف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری یا رابطه میان پژوهشگر و

1. CASP

مشارکت‌کنندگان، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح یافته‌ها و ارزش پژوهش هستند. هنگام استفاده از این ابزار، مقالات بررسی شده و برای هر مقاله به‌لحاظ دارا بودن ویژگی‌های بالا، امتیازی بین یک تا پنج اختصاص می‌یابد. بر اساس مقیاس پنج‌امتیازی «کسپ»، مقالات با توجه به درجه کیفی دسته‌بندی شدند. در این پژوهش، حداقل امتیاز لازم برای پذیرش یک پژوهش ۳ در نظر گرفته شده است. پس از بررسی مقالات، به‌دلیل اینکه همه مقالات حداقل امتیاز لازم را کسب کردند، مقاله‌ای حذف نشد و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، نه مقاله باقی ماندند.



شکل ۲. نمودار مراحل انتخاب مقالات

پس از اتمام مراحل ارزیابی مقالات، بررسی دقیق مقالات منتخب آغاز شد. در این مرحله، پژوهشگر مفاهیمی را جست‌وجو می‌کند که در میان کدهای مربوط به پژوهش‌های موجود در مرور سیستماتیک مبانی نظری ظاهر شده‌اند. به‌محض اینکه کدها مشخص شدند، پژوهشگر، طبقه‌بندی‌ای ایجاد می‌کند و طبقات مشابه و مرتبط را در گروهی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. به این گروه «مفهوم» گفته می‌شود. این کار با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی صورت می‌گیرد و تا زمانی ادامه می‌یابد که یک مدل یا الگوی تکراری از متن استخراج شود. در بخش بعد، یافته‌ها و مفاهیم استخراج‌شده پژوهش بیان شده‌اند.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، هر یک از فعالیت‌های مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری که از متن مقالات منتخب استخراج شدند، به‌عنوان کد در نظر گرفته شدند. طبقه‌بندی کدها در گروه‌های مشابه نیز مفاهیمی فرعی مانند شناسایی ویژگی‌های مشتری را به‌عنوان یک زیرمرحله (گام) ایجاد کرد. این مفاهیم فرعی نیز با توجه به موضوع طبقه‌بندی شده،

مفاهیم اصلی را ارائه داده که همان مراحل مدیریت تجربه مشتری است. مفاهیم اصلی و فرعی و همچنین منابع در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. استخراج مراحل و گام‌های مدیریت تجربه مشتری

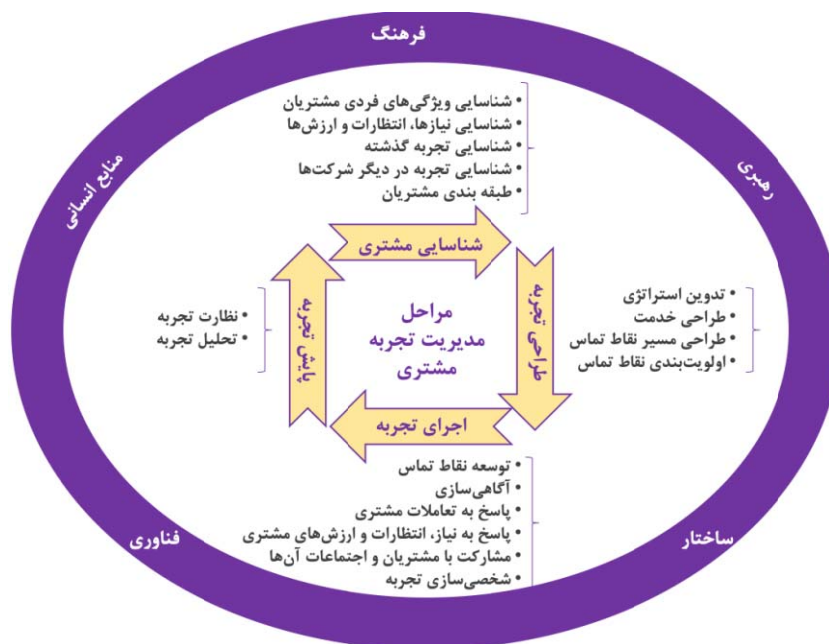
منبع	مفهوم فرعی	مفهوم اصلی
ماهروس و حسن (۲۰۱۷)، هوانگ و سو (۲۰۱۶)، سیگالا <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	شناسایی ویژگی‌های فردی	شناسایی مشتریان
مارچسانی و همکاران (۲۰۱۷)، ماهروس و حسن (۲۰۱۷)، براوو و همکاران (۲۰۱۸)، هوانگ و سو (۲۰۱۶)	شناسایی نیاز، انتظارات و ارزش‌های مشتریان	
هوانگ و سو (۲۰۱۶)	شناسایی تجربه گذشته مشتری	
هومبرگ و همکاران (۲۰۱۵)	شناسایی تجربه مشتری در شرکت‌های دیگر	
ماهروس و حسن (۲۰۱۷)	طبقه‌بندی مشتریان	
هومبرگ و همکاران (۲۰۱۵)، کاندامپولی و همکاران (۲۰۱۸)، تله‌پرفورمنس <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، ماهروس و حسن (۲۰۱۷)، سیگالا (۲۰۱۸)، یون و لی (۲۰۱۷)، هوانگ و سو (۲۰۱۶)	تدوین استراتژی	طراحی تجربه مشتری
براوو و همکاران (۲۰۱۸)، هوانگ و سو (۲۰۱۶)، کاندامپولی و همکاران (۲۰۱۸)، براوو و همکاران (۲۰۱۸)، یون و لی (۲۰۱۷)، سیگالا (۲۰۱۸)	طراحی خدمت	
هومبرگ و همکاران (۲۰۱۵)	طراحی مسیر نقاط تماس	
هومبرگ و همکاران (۲۰۱۵)	اولویت‌بندی نقاط تماس	
سیگالا (۲۰۱۸)، هوانگ و سو (۲۰۱۶)، تله‌پرفورمنس (۲۰۱۵)، کاندامپولی و همکاران (۲۰۱۸)	توسعه نقاط تماس	اجرای تجربه مشتری
مارچسانی و همکاران (۲۰۱۷)	پاسخ به تعاملات مشتری	
یون و لی (۲۰۱۷)، تله‌پرفورمنس (۲۰۱۵)، براوو و همکاران (۲۰۱۸)، مارچسانی و همکاران (۲۰۱۷)	پاسخ به نیاز، انتظارات و ایجاد ارزش مشتریان	
سیگالا (۲۰۱۸)، هوانگ و سو (۲۰۱۶)، یون و لی (۲۰۱۷)، کاندامپولی و همکاران (۲۰۱۸)	مشارکت با مشتریان و اجتماعات	
سیگالا (۲۰۱۸)	شخصی‌سازی تجربه	
هومبرگ و همکاران (۲۰۱۵)، کاندامپولی و همکاران (۲۰۱۸)	پایش نقاط تماس	پایش تجربه مشتری
هومبرگ و همکاران (۲۰۱۵)	اصلاح و انطباق نقاط تماس	



جدول ۳. استخراج عوامل سازمانی مدیریت تجربه مشتری

منبع	مفهوم فرعی	مفهوم اصلی
هومبرگ و همکاران (۲۰۱۵)	فرهنگ	عوامل سازمانی
یون و لی (۲۰۱۷)	رهبری	
براوو و همکاران (۲۰۱۸)، یون و لی (۲۰۱۷) کاندامپولی و همکاران (۲۰۱۸)	ساختار	
یون و لی (۲۰۱۷)، تله‌پرفورمنس (۲۰۱۵) سیگالا (۲۰۱۸)، کاندامپولی و همکاران (۲۰۱۸)	منابع انسانی	
کاندامپولی و همکاران (۲۰۱۸)	فناوری	

با مرور سیستماتیک مبانی نظری و مفاهیم مستخرج از منابع، مراحل مدیریت تجربه مشتری شامل چرخه شناسایی مشتری، طراحی تجربه مشتری، اجرای تجربه مشتری و پایش تجربه مشتری است که به موازات آن ایجاد عوامل سازمانی فرهنگ، ساختار، رهبری، منابع انسانی و فناوری ضرورت دارد. چارچوب پیشنهادی مراحل مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. چارچوب پیشنهادی پژوهش

### شناسایی مشتریان

شناسایی مشتری، نخستین مرحله‌ای است که باید در مدیریت تجربه مشتری انجام شود. این مرحله، دربرگیرنده گام‌های شناسایی ویژگی‌های فردی مشتریان، شامل شناسایی نیاز، انتظارات و ارزش‌های آنان، شناسایی تجربه گذشته مشتری، شناسایی تجربه مشتری در شرکت‌های دیگر و طبقه‌بندی مشتریان است.

پژوهش‌های بسیاری، نقش ویژگی‌های فردی، شامل عوامل جمعیت‌شناختی و روان‌شناسی را در تجربه مشتری بررسی کرده‌اند. راین (۲۰۰۲)، در کتاب خود به نقش ویژگی‌های فردی بازدیدکنندگان در شکل‌گیری تجارب آنها در مقاصد گردشگری اشاره کرده است. این ویژگی‌ها شامل انگیزه‌ها، دانش و شخصیت درونی آنهاست. نتایج سایر پژوهش‌ها نیز نشان داده است که متغیرهای جمعیت‌شناختی عامل مداخله‌گر ارتباط بین بازاریابی تجربی و ارزش مشتری در رستوران‌هاست. همچنین متغیر سن، نقش مهمی در ارزیابی متفاوت تجارب دارد (هوانگ و سو، ۲۰۱۶). در پژوهش ماهروس و حسن (۲۰۱۷)، متغیرهای روان‌شناسی به ویژگی‌های روان‌شناسی مسافران مانند انگیزه‌ها و سبک زندگی آنها اشاره دارد. نوآورانه بودن مصرف‌کنندگان<sup>۱</sup>، جست‌وجوی راحت، لذت از خرید، آگاهی از قیمت، نیاز به تأیید، تجربه اینترنت و تجربه کانال، به‌عنوان عوامل مربوط به انگیزش و تکرار مسافرت، به‌عنوان متغیرهای مربوط به سبک زندگی مفهوم‌سازی شده‌اند. متغیرهای جمعیت‌شناختی مانند سن، تحصیلات، درآمد و جنسیت نیز عامل پیش‌بینانه در خرید سفر هستند و می‌توانند بر رفتار خرید در کانال‌های منفرد و چندگانه اثر بگذارند (ماهروس و حسن، ۲۰۱۷). در این پژوهش، برای شناسایی ویژگی‌های مشتریان، متغیرهای جمعیت‌شناختی سن، تحصیلات، جنسیت و درآمد و متغیرهای روان‌شناسی انگیزه و سبک زندگی در نظر گرفته شده است.

علاوه بر شناسایی ویژگی‌های فردی مشتریان، باید نیازها، انتظارات و ارزش‌های آنان نیز شناسایی شود. یک شرکت می‌تواند برای جمع‌آوری اطلاعات مشتری روش‌های مختلفی را به کار گیرد. پژوهش ترجیحات مشتریان، مروری بر تحلیل‌ها، به‌کارگیری مدل‌سازی پیشگویانه و نظارت بر استفاده از کانال‌ها، برخی از این روش‌ها هستند. این اطلاعات به شرکت‌ها اجازه مقایسه خدمات ارائه‌شده و انتظارات مشتریان و همچنین شناسایی چگونگی حرکت مشتریان میان کانال‌ها را می‌دهد. همچنین شرکت‌های مسافرتی می‌توانند با شرکت‌هایی که توانایی جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آنها در کانال‌های مختلف دارند، همکاری کنند. هرچه کانال‌های آنلاین و دیجیتال برای ارائه خدمات تکامل می‌یابند، به دست آوردن هوش مستحکمی از طریق اطلاعات و تحلیل آنها برای فهم روشی از آنچه مشتریان در نسل‌های مختلف انجام می‌دهند، برای شرکت‌ها ضروری است (تله‌پرفورمنس، ۲۰۱۵). ماهروس و حسن (۲۰۱۷) هدف مدیریت تجربه مشتری را هم‌راستایی توانمندی‌های سازمان با نیازهای مشتریان در هر کانال، تعامل برای ایجاد تجربه عالی برای مشتریان و رسیدن به منفعت دوجانبه برای هر دو طرف دانسته‌اند. گارتنر، نیز مدیریت تجربه مشتری را طراحی و واکنش به تعاملات مشتری برای برطرف کردن یا فرارفتن از انتظارات مشتریان و در نتیجه آن افزایش رضایت، وفاداری و طرفداری مشتریان تعریف کرده است (مارچسانی و همکاران، ۲۰۱۷). فهم در خصوص اینکه مشتریان چه می‌خواهند، یکی از مؤلفه‌های مهم در خلق تجربه موفق و خاطره‌انگیز برای آنان است (تله‌پرفورمنس، ۲۰۱۵). هوانگ و سو (۲۰۱۶) بر این باورند که مدیران نیاز دارند تا به پرسش‌هایی برای مدیریت تجربه مشتری در راستای خلق تجربه‌ای خاطره‌انگیز پاسخ گویند. نخست: مشتریان با محصولات یا خدمات سازمان چه تجربه‌ای کسب کرده‌اند. چه ارزش‌های تجربه‌ای را می‌توان برای مشتریان ایجاد کرد؟ مشتریان به‌طور دقیق از ارزش‌های دریافتی خود آگاه نیستند، اما انتظار دریافت تجربه‌ای جذاب را دارند. کسب‌وکارها باید برای مشتریان خود ارزش‌های حسی، شناختی، عاطفی، فیزیکی یا ارتباطی

ایجاد کنند. شناسایی نیازهای مشتریان مورد هدف، قبل از تعیین ارزش‌های تجربی قابل ارائه، اهمیت دارد (هوانگ و سو، ۲۰۱۶). به همین دلیل شرکت‌ها باید نیاز، انتظارات و ارزش‌های مشتریان را شناسایی کنند. مارچسانی و همکاران (۲۰۱۷) معتقدند، شخصی‌سازی خدمت فرایند، استفاده از اطلاعات افراد برای بهبود خدمات و مزایایی است که به آنها ارائه می‌شود که می‌توان از فناوری اطلاعات برای این شخصی‌سازی استفاده کرد. گاهی اوقات، مشتریان نمی‌دانند که برای خدمات شخصی چه ترجیحاتی دارند، در نتیجه در تقاضای بهبود تجربه خود شکست می‌خورند. مدیریت تجربه مشتری باعث می‌شود تا آگاهی مشتریان از انتخاب‌های شخصی خود افزایش یابد. تلاش برای شخصی‌سازی فعالانه خدمات از طریق مدیریت تجربه مشتری، مزایای شخصی‌سازی را برای افرادی که قادر به تجربه آن در گذشته نبودند، امکان‌پذیر می‌کند (مارچسانی و همکاران، ۲۰۱۷).

تجربه گذشته، عامل مهم دیگری است که در تجربه مشتری این صنعت اثرگذار است. ورهوف و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند، تجربه گذشته از صرف شام، در تجربه کنونی اثر خواهد گذاشت. ویجایا و همکاران (۲۰۱۳) نیز بر این باور بودند که تجربه گذشته، عوامل جمعیت‌شناختی، هدف خاص یا ویژگی‌های سفر و دانش در تجربه صرف شام اثرگذار هستند. با توجه به مراحل مختلف سرویس اینکوترها در این صنعت، تجارب انباشته‌شده از مراحل مختلف به‌طور معناداری بر نگرش و رضایت مشتریان تأثیر می‌گذارند (هوانگ و سو، ۲۰۱۶).

تجارب مشتری به پاسخ‌هایی که از تجارب هم‌زمان با شرکت‌های رقیب و غیررقیب در بازار ناشی می‌شود نیز بستگی دارند. این تجارب متفاوت، تعیین‌کننده مشارکت بیشتر آنان با نقاط تماسی هستند که شرکت یا برند برای آنها ایجاد می‌کند. شرکت‌ها باید به‌طور فزاینده به استقلال بین نقش‌های متفاوت مشتریان توجه داشته باشند (هومبرگ و همکاران، ۲۰۱۵).

مشتریان باید پس از شناسایی ویژگی‌های شخصیتی خود، نیازها و انتظارات، تجربه پیشین و تجربه مشتریان در شرکت‌های دیگر، طبقه‌بندی شوند. این طبقه‌بندی برای اجرای تجربه و تدوین استراتژی‌های مربوطه لازم و ضروری است. برای مثال، ماهروس و حسن (۲۰۱۷) با بخش‌بندی مشتریان، برخی از تصمیم‌های استراتژیکی خاص هر کانال را ارائه داده‌اند که بهتر است برای هر طبقه مشتریان که به دنبال هدفی در هر تعامل با نوع خاصی از کانال هستند، به کار برده شود. این تصمیم‌ها به انتقال مشتری از یک کانال به کانال دیگر یا از هر طبقه به طبقه دیگر مشتریان کمک می‌کند. به‌طور مثال، آنها بر این باورند که مشتریان مصری که از آژانس‌های مسافرتی سنتی خرید می‌کنند، درک از ریسک بالایی دارند و اگر استراتژی کانال به این ادراک از ریسک توجه کند، مشتریان را متقاعد می‌کند تا از کانال دیگری مانند رزرو آنلاین، استفاده کنند (ماهروس و حسن، ۲۰۱۷).

### طراحی تجربه مشتری

تدوین استراتژی مناسب، طراحی خدمت، طراحی مسیر نقاط تماس و اولویت‌بندی آنها، گام‌های مرحله طراحی مشتری هستند. هومبرگ و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که مدیریت تجربه مشتری شامل مجموعه‌ای از اصول راهنمای استراتژیک برای طراحی تجربه مشتری است. پژوهش‌ها روی طراحی تجربه خدمت بر این موضوع توافق دارند که هدف اصلی طراحی تجربه مشتری ارتقای وفاداری مشتریان است، به بیان دیگر، هدف از طراحی، تشویق مشتریان برای حرکت در

مسیر نقاط تماس شرکت یا برند و انتقال آنها از مرحله بعد از خرید به مرحله قبل از خرید است. در تدوین استراتژی، باید به نکاتی نظیر پیوستگی و هم‌بستگی موضوعی و سازگاری نقاط تماس (هومبرگ و همکاران، ۲۰۱۵ و هوانگ و سو، ۲۰۱۶)، منطبق بودن نقاط تماس با مشتریان و موقعیت آنان (هومبرگ و همکاران، ۲۰۱۵)، منطبق بودن نقاط تماس با برند (یون و لی، ۲۰۱۷)، یکپارچگی کانال‌های مختلف (هومبرگ و همکاران، ۲۰۱۵ و سیگالا، ۲۰۱۸)، یکپارچگی با عملیات و فرایندهای داخلی سازمان (سیگالا، ۲۰۱۸) و عوامل اقتصادی (هوانگ و سو، ۲۰۱۶) اشاره کرد.

پیش‌تر بیان شد که خدمت در تجربه صنعت گردشگری و هتلداری ضرورت دارد. در این زمینه، پژوهش‌های بسیاری با عنوان خدمت انجام گرفته است، نظیر کیفیت خدمت، عوامل سرویس اسکپ و طراحی خدمت که از معیارهای اساسی تجربه مشتری است. در پژوهش‌های با موضوع خدمات هتل، پژوهش‌هایی در خصوص معیارهای کیفیت خدمت دیده می‌شود. کیم<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، کارکرد فیزیکی، کارکرد منابع انسانی و کارکرد سیستماتیک را برای شکل‌گیری خدمات یکپارچه و جامع هتل ارائه داده است. چوی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، کیفیت خدمت هتل را با استفاده از کیفیت خدمت انسانی، کیفیت خدمت فیزیکی و کیفیت خدمت سیستم معرفی کرد. به‌طور مشابه کو و همکاران (۲۰۰۶)، خدمت فیزیکی و انسانی را در نظر گرفتند. نوه و همکاران (۲۰۱۵) با استفاده از کیفیت ارتباط، کیفیت محیطی و کیفیت نتیجه، کیفیت خدمت هتل را اندازه‌گیری کردند. پژوهش دیگری، تصویر شرکت و بازاریابی ارتباطی را در کیفیت خدمت هتل اثرگذار دانسته است. یون و لی (۲۰۱۷)، با استفاده از پژوهش پارک (۱۹۹۹) و بریدی و کرونین (۲۰۰۱)، کیفیت خدمت هتل را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «کیفیت خدمت فیزیکی و انسانی، شکل ملموس و ناملموس که توسط مشتریان هتل رتبه‌بندی می‌شود و شامل کیفیت‌های خدمت انسانی و فیزیکی است.» (یون و لی، ۲۰۱۷).

نیکسون و ریپل (۲۰۱۰) با مطالعه موردی روی هتل‌های ریتز کارلتون، اهمیت طراحی خدمت و سیستم‌هایی که به مشارکت مشتریان با کارمندان و مدیریت تجربه مشتری کمک می‌کنند را نشان دادند. سو و کینگ (۲۰۱۰) معیاری را برای ارزیابی ارزش برند هتل که از استراتژی‌های برند حاصل می‌شود، ارائه کردند. آنها بر این باورند که سه بعد بر تجربه مشتری اثرگذار هستند، اصل خدمت، سریس اسکپ و کارمندان (کاندامپولی و همکاران، ۲۰۱۸). براوو و همکاران (۲۰۱۸) نیز، بر اساس پژوهش گریس و اکاس (۲۰۰۴)، برای بررسی ادراک خدمت، به سه بعد متفاوت توجه می‌کنند؛ خدمت اصلی (خدمتی که هتل ارائه می‌دهد)، خدمت کارکنان (رفتار و عملکرد کارکنان) و سرویس اسکپ (جنبه‌های بصری تسهیلات و کارکنان). در پژوهش حاضر نیز سه بعد خدمت اصلی، خدمت کارکنان و سرویس اسکپ برای طراحی خدمت در نظر گرفته شده است.

شرکت‌ها، طراحی مسیر نقاط تماس را برای راهبری تمام نقاط تماس بالقوه در بازار انجام می‌دهند و بر قابلیت‌های بازاریابی متمرکز بر عملکرد بیشتر مانند مدیریت محصول، فروش، انجام سفارش و مدیریت ارتباطات تأکید می‌کنند. این توانایی با پژوهش‌های جدید روی طراحی تجربه خدمت مطابق است و باید با دید جامعی روی مسیر نقاط تماس از قبل از خرید تا بعد از خرید انجام گیرد (هومبرگ و همکاران، ۲۰۱۵).

اولویت‌بندی نقاط تماس به این موضوع اشاره دارد که اجرا و اصلاحات نقاط تماس ادامه داشته باشد یا خیر؟ و آیا

منابع مالی، فنی و انسانی به آن تعلق گیرد؟ یکی از اقدامات اجرایی اصلی در اصول راهنمای استراتژیک مدیریت تجربه مشتری این است که سازمان توانایی ایجاد و اصلاح مداوم هر یک از نقاط تماس را در یک مدت کوتاه، بدون اینکه هر بار وارد برنامه‌ریزی کسب‌وکار مانند طراحی مسیر نقاط تماس شود، داشته باشد (هومبرگ و همکاران، ۲۰۱۵). سازمان‌ها، برای ایجاد تعادل در نیازمندی‌های طراحی مسیر نقاط تماس، بر مبنای اطلاعات برای تخصیص منابع در مدت زمان برنامه‌ریزی شده، اولویت‌بندی انجام می‌دهند.

### اجرای تجربه مشتری

توسعه نقاط تماس، آگاهی‌سازی، پاسخ به تعاملات مشتری، پاسخ به نیاز و انتظارات و ارزش‌های مشتری، مشارکت با مشتریان و اجتماعات آنها و شخصی‌سازی تجربه، از گام‌های مرحله اجرای تجربه هستند. فناوری‌های نوظهور نقاط تماس فراوانی را به وجود آورده‌اند. با توجه به محبوبیت و استفاده روزافزون این فناوری‌ها در بین مشتریان، پژوهش‌های بسیاری بر فناوری‌ها مانند سیستم‌های رزرواسیون آنلاین هتل، تمرکز داشته‌اند. پژوهش‌های پیشین، تأثیر این فناوری‌ها بر زمان انتظار درک‌شده، رضایت یا نارضایتی مشتریان و وفاداری مشتریان را بررسی کرده‌اند. ایجاد فناوری سلف سرویس اثربخش برای صنعت گردشگری و سرگرمی ضرورت دارد. به‌طور مثال، وبسایت‌ها پلتفرم حیاتی شرکت‌های مسافرتی برای ارائه اثربخش تجربه خوشایند هستند که از طریق آن شرکت‌ها تعهدات خود را انجام می‌دهند (هوانگ و سو، ۲۰۱۶). شرکت‌های مسافرتی باید در مکانی حاضر باشند که مشتریان آنها حضور دارند. همچنین باید به‌صورت فعالانه با مشتریان مشارکت داشته باشند و از آنان پشتیبانی کنند. شرکت‌ها باید به روشی نمونه در پلتفرم‌های مورد استفاده مشتریان حضور داشته باشند، در نتیجه می‌توانند از درآمد مازاد مرتبط با مشتریان این کانال‌ها بهره ببرند. همچنین باید با استفاده از رویکرد «شنیدن، مشارکت و درگیر کردن آنها و پشتیبانی» مشتریان را طرفدار خود کنند. پاسخ‌گویی سریع به پرسش‌های آنان و حل مسائل در رضایت مشتریان ناراحت اثرگذار خواهد بود (تله پرفورمنس، ۲۰۱۵). گارتتر، مدیریت تجربه مشتری را طراحی و واکنش به تعاملات مشتری برای برطرف کردن یا فرارفتن از انتظارات مشتریان و در نتیجه آن افزایش رضایت مشتریان، وفاداری و طرفداری آنان می‌داند (مارچسانی و همکاران، ۲۰۱۷).

یون و لی (۲۰۱۷) بر این باورند که شرکت‌ها باید، برای ایجاد برنامه‌های مدیریت تجربه، از طریق عناصر تجربه که به نیازهای اجتماعی و شخصی مشتریان پاسخ می‌دهند، بین مشتریان و فراهم‌کنندگان وابستگی عاطفی ایجاد کنند (یون و لی، ۲۰۱۷). به اعتقاد سیگالا (۲۰۱۸)، مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی، مدیریت ارتباط را از یک تراکنش به ذهنیت مدیریت تجربه مشتری تبدیل می‌کند که به مشتری به‌عنوان هم‌آفریننده ارزش نگاه کرده و از شرکت‌های سرگرمی و گردشگری درخواست می‌کند تا از توانایی‌های فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات برای توسعه نقاط تماس مشتری که هدف آنها فقط فروش نیست و هدف اصلی، بهبود تعاملات با مشتری و تجارب آنهاست، بهره‌برداری کنند. ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات چندکاره، شرکت‌ها را در داشتن نقاط تماس بیشتر برای تعاملات با مشتریان و دخیل کردن آنها در فرایندهای هم‌آفرینی گوناگون قادر می‌سازد. این نقاط تماس مشتری باید به‌عنوان فرصتی برای افزایش ارزش مشتری، ارتقای تجارب مشتری در کل مسیر او و جمع‌آوری اطلاعات بیشتر و یادگیری بهتر آنان، در نظر گرفته شوند (سیگالا،

۲۰۱۸). همچنین از اجتماعات، به‌عنوان روشی مؤثر برای انگیزه‌بخشی به مشارکت مشتریان در فعالیتهای هم‌آفرینی ارزش (نظیر همکار بازاریاب، همکار توزیع‌کننده و هم تولیدکننده تجارب شخصی) استفاده می‌شود. به اعتقاد ایرانی، فرهنگی، مهرگان و ایرانی (۱۳۹۷)، دو نوع مشارکت آشکار و پنهان وجود دارد که با هدف به‌اشتراک‌گذاری و آفرینش تجربه‌ها و دانش، مشارکت مصرف‌کنندگان را در فعالیتهای هم‌آفرینی تسهیل می‌کنند. با استفاده از مشارکت مشتریان، دریافت ایده‌های خلاقانه برای توسعه و اعمال تغییر در بخش‌هایی که دارای ضعف هستند، ممکن می‌شود (ایرانی و همکاران، ۱۳۹۷). هتل ویندهام، اجتماعی آنلاین، متمرکز بر تجارب بانوان ایجاد کرده است. هدف از تشکیل این اجتماعات، فراهم کردن خدمت خاص مشتریان، پشتیبانی از این بخش بازار، جمع‌آوری اطلاعات در دسترس مشتریان در تعاملات مشتریان و ایجاد گفت‌وگو برای بهبود و شخصی‌سازی خدمات است. با ایجاد تعامل، پاسخ‌گویی به نیازها، ارزش‌ها و انتظارات مشتریان و مشارکت با آنها و اجتماعات آنان، می‌توان مشتریان را از خدمات و محصولات آگاه کرد و خدمات شخصی‌سازی‌شده‌ای به آنها ارائه داد.

### پایش تجربه مشتری

فهم تجربه مشتری و اطمینان از اینکه تجارب در تمام نقاط تعامل مشتری با سازمان به‌صورت اثربخش مدیریت می‌شود، هدف کلیدی برای سازمانی است که می‌خواهد رهبری بازار را به عهده گیرد. پاسخ به پرسش‌هایی نظیر اینکه آیا سازمان می‌تواند تجربه‌ای که مشتریان انتظار دارند را ارائه دهد و چگونه یک سازمان تجارب منطبق با انتظارات مشتریان را ارائه دهد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. همچنین ایجاد سازوکاری برای اندازه‌گیری چگونگی برآورده شدن انتظارات مشتریان، بسیار ضروری و حیاتی است. در نتیجه، به شناسایی معیارها و روش‌های مناسب مدیریت تجربه مشتری که بتواند مشکلات پیچیدگی و تکه‌تکه بودن فزاینده بازار کنونی را در نظر بگیرد، نیاز است (کاندامپولی و همکاران، ۲۰۱۸). براوو و همکاران (۲۰۱۸) بر این باورند که نظارت بر تجربه مشتری به مؤلفه‌های خدمت اصلی، خدمت کارکنان و سروسسکیپ محدود نمی‌شود. نظارت باید بر عواطفی که توسط تجربه برند هتل برانگیخته شده نیز انجام شود. سو و کینگ (۲۰۱۰) روش‌های گوناگونی را برای نظارت بر تجربه خدمت هتل‌ها، مانند گروه‌های کانونی و مصاحبه با مشتریان ارائه داده‌اند. همچنین بر این باورند که مدیران باید برنامه‌هایی برای کارکنان خود داشته باشند، مانند یک شب رایگان ماندن آنان، تا فراهم‌کنندگان، خدمت هتل را به‌عنوان یک مهمان تجربه کند و ببیند که چگونه رفتار کاری آنها بر تجربه مشتری اثر می‌گذارد. نیاز به نظارت عواطف مشتریان به‌صورت دوره‌ای نیز احساس می‌شود (براوو و همکاران، ۲۰۱۸) و در این صنعت اهمیت ویژه‌ای خواهد داشت.

شایان توجه است، برای مدیریت تجربه مشتری، مدیران برندها باید با دقت بر نقاط تماس مختلف میان مشتری و برند نظارت کنند. در این نظارت، باید هم‌راستا کردن همه نقاط تماس با تعهدات برند برای ساخت تجربه خاص و ویژه برند، در نظر گرفته شود. بیشتر شرکت‌ها، برای نظارت، مجموعه‌ای از معیارهای عملکردی منطبق با رویکرد مسیر نقاط تماس دارند (براوو و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین، بسیاری از شرکت‌ها توانایی غنی‌سازی و تفسیر داده‌های حاصل از نظارت بر مسیر نقاط تماس را با بررسی عمیق بر مشتریان، در خود ایجاد کرده‌اند. این توانایی به‌صورت فعالانه برای ایجاد و اصلاح مسیرهای نقاط تماس، پیشنهاد‌های بسیار خوبی خلق خواهد کرد. شرکت‌های بسیاری، روی جمع‌آوری

داده‌های مشاهده‌ای و به‌کارگیری صدای مشتری مانند بردهای توصیه‌ای مشتریان و ورکشاپ‌های مشتریان، تأکید دارند. این بینش‌های عمیق از مشتریان، شرکت‌ها را در کسب فهم عمیق‌تر از هر یک از نقاط تماس و زمینه‌های بالقوه بازار کمک کرده و اجازه توسعه فعالانه پیشنهادهای نقاط تماس مشتری محور می‌دهد. بر اساس پژوهش هومبرگ و همکاران (۲۰۱۵)، پیشنهادها برای ایجاد تدریجی نقاط تماس جدید و اصلاحات هر یک از نقاط تماس مفید خواهند بود و باید در شرکت توزیع شوند تا بتوانند مؤثر واقع شوند (هومبرگ و همکاران، ۲۰۱۵).

### عوامل سازمانی

تجربه مشتری در انزوا و فقط از طریق استراتژی‌های بازاریابی ایجاد نمی‌شوند. ایجاد و مدیریت تجارب مشتری که به هویت منحصر به فرد برند شرکت مربوط می‌شود، باید بخشی از چشم‌انداز استراتژیک سازمان باشد و تمام تلاش‌های سازمان را هم‌راستا کند (کاندامپولی و همکاران، ۲۰۱۸). با بررسی پژوهش‌ها می‌توان دریافت که سازمان‌ها باید برای ایجاد فرهنگ مشتری محور تمام تلاش خود را کرده (هومبرگ و همکاران، ۲۰۱۵ و کاندامپولی و همکاران، ۲۰۱۸) و برای ارائه تجربه‌ای جذاب، کلیه عملیات و بخش‌های سازمان را بسیج کنند (کاندامپولی و همکاران، ۲۰۱۸ و براوو و همکاران، ۲۰۱۸) و کارکنانی با مهارت‌های عالی را استخدام کرده و آموزش دهند (تله‌پرفورمنس، ۲۰۱۵؛ یون و لی، ۲۰۱۷؛ کاندامپولی و همکاران، ۲۰۱۸ و سیگالا، ۲۰۱۸). در این بین، نقش مدیران ارشد در حمایت از این اقدامات، تشویق به خلق ایده‌های جدید (یون و لی، ۲۰۱۷) و استفاده از فناوری‌های جدید (تله‌پرفورمنس، ۲۰۱۵؛ مارچسانی و همکاران، ۲۰۱۷ و کاندامپولی و همکاران، ۲۰۱۸) از کسی پوشیده نیست.

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در عصر اقتصاد تجربه، شرکت‌ها بر سر ایجاد تجربه‌ای خوشایند برای مشتریان خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. هر فعالیتی که سازمان‌ها انجام می‌دهند، اعم از تولید محصولات و خدمات، تبلیغات، فعالیت‌های بازاریابی و ارائه خدمات پس از فروش، با هدف ایجاد تجربه‌ای عالی برای مشتری است. فهم تجربه مشتری و اطمینان از اینکه تجارب در تمام نقاط تعامل مشتری با سازمان به‌صورت اثربخش مدیریت می‌شود، برای سازمانی که می‌خواهد رهبری بازار را به عهده گیرد، هدفی کلیدی است. علی‌رغم اهمیت موضوع مدیریت تجربه مشتری در پژوهش‌های اخیر، پژوهش‌های مدیریت تجربه مشتری هنوز در سطوح ابتدایی خود به سر می‌برد. این موضوع اهمیت مدیریت تجربه مشتری را در صنایع مختلف، به‌خصوص صنعت هتلداری، نشان می‌دهد. پژوهش حاضر، با هدف شناسایی و تبیین مراحل مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری انجام گرفته است. بدین منظور، با بررسی مقالات این حوزه، چهار مرحله شناسایی مشتریان، طراحی تجربه مشتری، اجرای تجربه مشتری و پایش تجربه مشتری شناسایی شد. در شناسایی مشتریان، ویژگی‌های فردی، نیازها، انتظارات و ارزش‌ها، تجربه گذشته و تجربه شرکت‌های دیگر شناسایی شده و مشتریان طبقه‌بندی می‌شوند. تدوین استراتژی، طراحی خدمت، طراحی مسیر نقاط تماس و اولویت‌بندی آنها، گام‌های طراحی تجربه هستند. برای ایجاد تجربه‌ای عالی، نقاط تماس توسعه یافته و به تعاملات، نیازها، انتظارات و ارزش‌های آنان پاسخ داده می‌شود. همچنین مشارکت با مشتریان و ایجاد اجتماعی برای آنها، مشتریان را از محصولات و خدمات آگاه کرده و تجربه‌ای شخصی ارائه

می‌دهد. نظارت بر تجربه و تحلیل آن نیز در مرحله پایش صورت می‌پذیرد. شایان ذکر است، برای مدیریت تجربه مشتری، به عوامل سازمانی فرهنگ، رهبری، ساختار، منابع انسانی و فناوری نیاز است. می‌توان گفت در هیچ یک از پژوهش‌ها، مراحل مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری به‌وضوح تبیین نشده است و در خصوص مدیریت تجربه مشتری، اتفاق نظری وجود ندارد. این پژوهش، با مرور نظام‌مند ادبیات، مراحل و گام‌های لازم برای مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری را شناسایی کرده است. دستاوردهای این پژوهش می‌تواند در سازمان‌های گوناگون و در صنایع مختلف بخصوص صنایع مشتری‌محور، نظیر صنعت گردشگری و هتلداری، استفاده شود و چارچوب پیشنهادی، راهنمایی برای هتل‌ها و فعالان این بخش خواهد بود. همان‌طور که بیان شد، در عصر اقتصاد تجربه، موفقیت کسب‌وکارها به ایجاد و خلق تجربه بستگی دارد و دیگر به فراهم کردن خدمات و محصولات وابسته نیست. عصری که به‌جای خدمات و محصولات، تجارب خاطر‌انگیز فروش می‌روند و ایجاد تجربه عالی مشتری، هدف اصلی سازمان‌ها در صنایع مختلف است. در نتیجه، ارائه مراحل مدیریت تجربه مشتری، در بهبود تجربه مشتریان و در نتیجه وفادار کردن و طرفداری آنان، بسیار مفید است. شرکت‌ها می‌توانند با پیروی از مراحل و گام‌های ارائه‌شده، برای مشتریان خود، تجربه‌ای جذاب و به‌یادماندنی به ارمغان آورند.

یک پژوهش کیفی، می‌تواند منشأ پژوهش‌های کمی و کیفی بسیاری باشد. این پژوهش، مراحل مدیریت تجربه مشتری را در صنعت هتلداری با روش مرور سیستماتیک مبانی نظری بررسی کرده است و می‌توان با استفاده از روش‌های دیگری همچون مطالعه موردی، مراحل مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری را تبیین کرده یا چارچوب پیشنهادی را آزمون کرد. همچنین می‌توان در پژوهش‌های آینده، به نقش فناوری‌های نوین، همچون رسانه‌های اجتماعی در مراحل مدیریت تجربه مشتری پرداخت.

## منابع

- ایرانی، علیرضا؛ فرهنگی، علی اکبر؛ مهرگان، محمدرضا؛ ایرانی، سپیده (۱۳۹۷). ارائه الگوی مشارکت هم‌آفرینانه در بازار گردشگری. *مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۴)، ۸۸۹-۹۰۴.
- حقیقی، محمد؛ روشندل اربطانی، طاهر؛ روستا، احمد؛ صالحی، علی (۱۳۹۶). ارائه الگوی کاربردی برای بازاریابی چندحسی در برندسازی مقصد گردشگری. *مدیریت بازرگانی*، ۹(۱)، ۶۳-۸۲.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ اخوان، مریم؛ کاظمی گرجی، احمد (۱۳۹۸). شناسایی انواع تجربه‌های مصرف و بررسی تأثیر آنها بر ادراک از قیمت. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۳)، ۵۸۵-۶۰۸.
- رحیمی باغملک، جهانبخش؛ حقیقی، محمد؛ میرا، ابوالقاسم (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل وفاداری بر مبنای تجربه مشتری در صنعت هتلداری با استفاده از استراتژی تئوری داده‌بنیاد. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۱)، ۱۲۵-۱۴۰.

## References

- Arussy, L. (2010). *Customer Experience Strategy*, Stravity Group Media Company.



- Bravo, R., Martinez, E., Pina, J. M. (2018). Effects of service experience on customer responses to a hotel chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2017-0569>.
- Choi, J. H. (2003). Interrelationships among perceived service quality, customer attitudes, satisfaction and revisit intention in hotel service encounters. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 15(2), 59-77.
- Fink, A. (2005). *Conducting research literature reviews* (Fifth Edition). From the internet to paper. Sage Publication.
- Georgescu, A., & Popa, V. (2014). *Customers' Satisfaction and Enthusiasm through Transferring a Fun Experience of Excellent Quality. Case Study Gambling Industry*. Thesis, Business Management, Centria University of Applied Sciences.
- Haghighi, M., Roshandel Arbatani, T., Rousta, A., Salehi, A. (2017). A Model for Multi-sensory Marketing in Tourism Destination Branding. *Journal of Business Management*, 9(1), 63-82. (in Persian)
- Hamidzadeh, M.R., Akhavan, M., & Kazemi, A. (2019). Identifying All the Types of Consumption Experiences and Their Impact on Perceptions of Prices. *Journal of Business Management*, 11(3), 585-608. (in Persian)
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. doi:10.1007/s11747-015-0460-7.
- Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218–2246. doi: 10.1108/ijchm-04-2015-0192.
- Irani, A.R., Farhangi, A.A., Mehregan, M.R., Irani, S. (2018). Proposing a Model of Co-Creative Participation in Tourism Market. *Journal of Business Management*, 10(4), 889-904. (in Persian)
- Jain, R. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27 (3).
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24.
- Joshi, S. (2014). Customer Experience Management: An Exploratory Study on the Parameters Affecting Customer Experience for Cellular Mobile Services of a Telecom Company. *Procedia – Journal of Social and Behavioral Sciences*, 133, 392-399. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.206
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56. doi:10.1108/ijchm-10-2015-0549
- Kim, D.K. (1994). *A study on customer's assesment of hotel service quality*. Ph. D. Dissertation, Dongguk University.

- Klaus, P. (2014). Towards practical relevance — Delivering superior firm performance through digital customer experience strategies. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 306-316. doi:10.1057/ddmp.2014.20
- Klaus, P., Edvardsson, B., & Maklan, S. (2012). Developing a typology of customer experience management practice – From Preservers to Vanguarders. *12th International Research Conference in Service Management*, La Londe les Maures, France, May/June. Available at <http://goo.gl/yxJOCE>.
- Kranzbühler, A.-M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2017). The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433–456. doi: 10.1111/ijmr.12140.
- Mahrous, A. A., & Hassan, S. S. (2016). Achieving Superior Customer Experience: An Investigation of Multichannel Choices in the Travel and Tourism Industry of an Emerging Market. *Journal of Travel Research*, 56(8), 1049–1064. doi: 10.1177/0047287516677166.
- Marchesani, D., Piccoli, G., Lui, T. (2017). The Impact of IT-Enabled Customer Experience Management on Service Perceptions and Performance. *Conference paper*. DOI: 10.1007/978-3-319-51168-9\_27 377-386.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116.
- Mody, M., Suess, C., & Lehto, X. (2019). Going back to its roots: Can hospitableness provide hotels competitive advantage over the sharing economy? *International Journal of Hospitality Management*, 76, 286–298. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.05.017.
- Nasution, R. A., Sembada, A. Y., Miliani, L., Resti, N. D., & Prawono, D. A. (2014). The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing. *He 2nd International Conference on Strategic Innovative Marketing*.
- Okoli, C. (2015). A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(43). DOI: 10.17705/1CAIS.03743.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24 (3), 196–208.
- Patricio, L., Fisk, R.P., Cunha, J.F.E. and Constantine, L.(2011). Multilevel service design: from customer valueconstellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, 14, pp. 180–200
- Plessis, L. D., & Vries, M. D. (2016). Towards A Holistic Customer Experience Management Framework For Enterprises. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3). doi: 10.7166/27-3-1624.
- Rahimi Baghmalek, J., Haghghi, M., & Mira, S.A. (2019). Developing a Loyalty Model Based on the Customers' Experience in Hotel Industry Using Grounded Theory Strategy. *Journal of Business Management*, 11(1), 125-140. (in Persian)
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53–67.

- Seuring, S., & Muller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- Sigala, M. (2018). Implementing social customer relationship management: A process framework and implications in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Available in: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0536>.
- Singh, J., & Saini, S. (2016). Importance of CEM in CRM-CL framework. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 91-115. doi:10.1108/jm2-05-2014-0038
- Teleperformance (2015). *On-the-Go Customer Experience Management: Insights and Opportunities for Travel Operators*.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, pp. 1-17.
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. and Schlesinger, L.A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31-41.
- Yoon, S.-J., & Lee, H.-J. (2017). Does Customer Experience Management Pay Off? Evidence from Local versus Global Hotel Brands in South Korea. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(6), 585-605. doi: 10.1080/19368623.2017.1281192.