



## Customer Experience Management; Trends and Areas in Research

**Parisa Mousavi** 

PhD Candidate, Department of Information Technology Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: p.mousavi@mail.um.ac.ir

**Fariborz Rahimnia** 

\*Corresponding Author, Prof., Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: r-nia@um.ac.ir

**Mohammad Mehraeen** 

Prof., Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: m-lagzian@um.ac.ir

**Mehdi Shamizanjani** 

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

### Abstract

#### Objective

Customer experience management has been regarded as a hot topic for managers and marketing researchers recently. The growing interest in the customer experience area is a result of the increasing complexity of channels, interactions, choices, and customers' journeys. Thus, companies attempt to meet these challenges by increasing their comprehensive efforts. Organizations typically depict and manage the customers' experience through customer journeys (including a large number of contact points representing direct and indirect customer interactions with the organization). Given the importance of this area of research, particularly in marketing studies, it is essential to identify the sub-areas and research process. This study aims to review previous studies in customer experience management, identify primary articles, and identify sub-areas and the research process.

#### Methodology

This empirical research uses documentary approach for data collection, and data analysis is conducted based on the bibliometric method. Bibliometric analysis refers to a quantitative research method investigating the research literature from the science development perspective. The required data were collected from 124 articles published in the Scopus database, provided that Bibliographic coupling analysis and co-occurrence analysis of keywords were performed. Hence, primary and sub-domain

articles were identified. Then, the research process in this field was determined by creating a cover map and the average life of words.

### **Findings**

Based on the findings of this study, research on customer experience management can be divided into the following nine clusters: cluster 1: branding, brand loyalty, brands and B2B customer experience indicating research efforts dedicated to the relationship between brand concept and customer experience management; cluster 2: customer relationship management (CRM), customer engagement, interactional marketing, social CRM, and social media; cluster 3, including a large number of studies related to customer satisfaction and loyalty: service quality, satisfaction, trust, and loyalty; cluster 4: customer experience and service design, feelings and cultural differences, and service ecosystem ; cluster 5, including a significant amount of research related to customer experience management in the field of retail; cluster 6: customer experience management, customer journey, marketing strategy, Omni-channel, services, and contact points; cluster 7, including research on the integration of customer experience management and information technology: artificial intelligence and macro data; cluster 8: retail branding, self-service, and social environment; and cluster 9, including studies on e-commerce and the core of customer experience management: macro data, customer journey, service quality, social customer relationship management, and online sales.

### **Conclusion**

This study uses a cover map to address different topics such as the application of macro data in customer experience management, customer journey and contact points, online sales, service quality, customer engagement, B2B customer experience, and social customer relationship management. It also addresses various topics such as service marketing, online customer experience, macro data, customer journey, artificial intelligence, customers' perceived value, online sales, service quality, social customer relationship management, cultural differences, and Omni-channels by analyzing the average life of words. Therefore, the results obtained from both methods emphasize topics like customer journey, the implementation of macro-data in customer experience management, online sales, service quality, and social customer relationship management.

**Keywords:** Customer experience management, Customer experience, Network analysis, Bibliometric analysis

**Citation:** Mousavi, Parisa; Rahimnia, Fariborz; Mehraeen, Mohammad and Shamizanjani, Mehdi (2021). Customer Experience Management; Trends and Areas in Research. *Journal of Business Management*, 13(2), 502-523. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.317302.4034> (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2021, Vol. 13, No.2, pp. 502-523

DOI: 10.22059/JIBM.2021.317302.4034

Received: January 16, 2021; Accepted: April 20, 2021

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



## مدیریت تجربه مشتری؛ حوزه‌ها و روندهای پژوهش

### پریسا موسوی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: p.mousavi@mail.um.ac.ir

### فریبرز رحیم‌نیا

\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: r-nia@um.ac.ir

### محمد مهرآیین

استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: m-lagzian@um.ac.ir

### مهدی شامی زنجانی

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

## چکیده

**هدف:** در سال‌های اخیر، مدیریت تجربه مشتری به‌عنوان اولویت پژوهشی برای مدیران و محققان بازاریابی مطرح شده است. اهمیت این حوزه تحقیقاتی و توجه به آن در مطالعات بازاریابی، شناخت زیرحوزه‌ها و روند تحقیقاتی آن را ضروری کرده است. این مطالعه با هدف بررسی پژوهش‌های حوزه مدیریت تجربه مشتری، شناسایی مقالات هسته، شناخت زیرحوزه‌ها و روند تحقیقاتی آن صورت گرفته است.

**روش:** این پژوهش با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های کتاب‌سنجی، به بررسی حوزه مدیریت تجربه مشتری پرداخته است. داده‌های این پژوهش از ۱۲۴ مقاله منتشر شده در پایگاه داده اسکوپوس جمع‌آوری شدند و روی آنها تحلیل زوج کتاب‌شناختی و تحلیل هم‌رخدادی کلمات کلیدی انجام گرفت و بدین ترتیب، مقالات هسته و زیرحوزه‌ها شناسایی شد. در ادامه با ایجاد نقشه پوششی و میانگین عمر کلمات، روند تحقیقاتی این حوزه مشخص شد.

**یافته‌ها:** تحقیقات مدیریت تجربه مشتری در ۹ خوشه دسته‌بندی و مقالات هسته این حوزه شناسایی شد. بر اساس یافته‌های این مطالعه مشخص شد که در سال‌های اخیر، موضوعاتی مانند کلان‌داده‌ها، سفر مشتری، کیفیت خدمات، مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی و فروش آنلاین، در تحقیقات حوزه مدیریت تجربه مشتری در کانون توجه قرار گرفته است.

**نتیجه‌گیری:** این پژوهش با شناسایی مقالات هسته، زیرحوزه‌ها و روند تحقیقاتی مدیریت تجربه مشتری، از این حوزه دیدگاه منسجمی ارائه می‌دهد و در انتخاب مسیر تحقیقاتی به پژوهشگران کمک می‌کند.

### کلیدواژه‌ها: مدیریت تجربه مشتری، تجربه مشتری، تحلیل شبکه، تحلیل کتاب‌سنجی

**استناد:** موسوی، پریسا؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ مهرآیین، محمد و شامی زنجانی، مهدی (۱۴۰۰). مدیریت تجربه مشتری؛ حوزه‌ها و روندهای پژوهش. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲)، ۵۰۲-۵۲۳.

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۰، دوره ۱۳، شماره ۲، صص. ۵۰۲-۵۲۳

DOI: 10.22059/JIBM.2021.317302.4034

دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۷، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۳۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

تئوری مدیریت بازاریابی در طول سال‌ها تغییرات زیادی داشته است. تغییر تدریجی از مصرف کالاها به خدمات و سپس به سوی تجربه، موجب ظهور موج چهارم در توسعه اقتصادی به عنوان «تجربه» و ظهور اقتصاد جدید تحت عنوان «اقتصاد تجربه» توسط پین و گیل‌مور<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) شده است. گزاره سنتی ارزش محصول / خدمات، دیگر برای ایجاد تمایز کافی نیست و کسب و کارها باید بر تجربه مشتری<sup>۲</sup> تمرکز کنند. تمرکز بر تجربه مشتری برای برخورداری از مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، بیش از کیفیت خدمات اهمیت دارد (مکلین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). تجربه مشتری، پاسخ مشتری قبل، در حین یا پس از تعامل با سازمان، از طریق کانال‌های مختلف و در طول زمان تعریف شده است که در عین حال، نوعی منبع پایدار برای تمایز رقابتی محسوب می‌شود (کرانزبولر، کالینن، مورگان و ترلینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ لمون و ورهوف<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶؛ ورهس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷؛ هولموند و دیگران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین، تجربه مشتری مفهوم کمابیش جدیدی در بازاریابی است که با هدف ایجاد تجربه منحصربه‌فرد، لذت‌بخش و به‌یادماندنی ظهور کرده و در دهه‌های اخیر، توجه بسیاری از محققان و متخصصان را به خود جلب کرده است.

علاقه روزافزون به حوزه تجربه مشتری، از افزایش پیچیدگی در کانال‌ها، تعامل‌ها، انتخاب‌ها و سفر مشتری نشئت می‌گیرد و شرکت‌ها درصددند با افزایش تلاش‌های همه‌جانبه خود، به این چالش‌ها پاسخ دهند (کوپلویزر و کلاوس<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). سازمان‌ها معمولاً تلاش می‌کنند تجربه مشتری را مدیریت کنند و آن را از طریق سفر مشتری به تصویر می‌کشند که شامل تعداد زیادی نقطه تماس است و تعاملات مستقیم و غیرمستقیم مشتری با سازمان را نشان می‌دهد (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶؛ مک‌کول کندی، زکی، لمون، ارومتر و نیلی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹؛ ورهس و همکاران، ۲۰۱۷).

در هر نقطه تماس مجزا، مشتریان در تعامل با سازمان، پاسخ‌های شناختی، احساسی، رفتاری، حسی و اجتماعی می‌دهند که در نتیجه، تجربه مشتری ایستا (یا گسسته) حاصل می‌شود (کرانزبولر و همکاران، ۲۰۱۸)، در حالی که برای مدیریت مؤثر تجربه مشتری، سازمان‌ها نیاز دارند که چندین نقطه تماس را به‌طور هم‌زمان مدیریت کنند و با این کار، لحظات حقیقت<sup>۱۰</sup> (تعاملات حساسی که بر تجربه مشتری تأثیر شایان توجهی می‌گذارند) را کشف و مدیریت کنند (هولموند و همکاران، ۲۰۲۰). در سال‌های اخیر، سازمان‌ها توجه خود را از مدیریت نقاط تماس مجزا در طول سفر مشتری، به سمت مدیریت کل سفر مشتری معطوف کرده‌اند (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶ و هومبورگ، یوزیچ، کوئتل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷). در نتیجه، مدیریت تجربه مشتری<sup>۱۲</sup> برای ایجاد و ارائه تجربه مشتری پویا (یا تجمعی یا کلی) قبل، حین و بعد از

1. Pine & Gilmore
2. Customer experience (CX)
3. McLean
4. Kranzbühler, Kleijnen, Morgan & Teerling
5. Lemon & Verhoef
6. Voorhees and et al.
7. Holmlund and et al.
8. Kuppelwieser & Klaus
9. McColl-Kennedy, Zaki, Lemon, Urmetzer & Neely
10. Moments of truth
11. Homburg, Jozić & Kuehnl
12. Customer experience management (CEM)

خرید یا استفاده از خدمات، از طریق کانال‌ها و نقاط تماس ظهور کرده است (کرانزبولر و همکاران، ۲۰۱۸؛ لمون ورهوف، ۲۰۱۶؛ ورهس و همکاران، ۲۰۱۷؛ هولموند و همکاران، ۲۰۲۰). پژوهش در زمینه مدیریت تجربه مشتری، به‌ویژه در سال‌های اخیر، در بازاریابی بسیار اهمیت یافته و به یکی از اولویت‌های مهم مدیران و محققان تبدیل شده و این امر به خلق دانش گسترده، متنوع و پراکنده‌ای در این زمینه منجر شده است.

در این حوزه پژوهش‌های بسیاری انجام گرفته است که هر یک در جهت ارائه درک عمیق‌تر و بهتری از مدیریت تجربه مشتری کوشیده‌اند؛ اما تاکنون مطالعه مشخصی در خصوص بررسی زیرحوزه‌های تحقیقات مدیریت تجربه مشتری و همچنین، روند تحقیقاتی آن انجام نشده است و شناخت دقیقی از روند پژوهش‌های این حوزه وجود ندارد. این مسئله که چه موضوعات اصلی و جدید تحقیقاتی در حوزه مدیریت تجربه مشتری وجود دارد و همچنین، روند این تحقیقات چگونه است، بدون پاسخ باقی مانده است. در حالی که برای راهبری این تحقیقات و به‌دست‌آوردن دید مناسب از این حوزه تحقیقاتی و تغییرات آن، شناخت زیرحوزه‌ها و بررسی روند تحقیقاتی آن ضروری است. این امر می‌تواند به محققان برای انتخاب حوزه فعالیت خود و تصمیم‌گیری در خصوص جهت‌دهی به تحقیقاتشان کمک بسزایی کند. به‌منظور پاسخ به این نیاز، پژوهش حاضر با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های کتاب‌سنجی، در پی شناخت حوزه مدیریت تجربه مشتری، زیرحوزه‌ها و روند پژوهش‌های آن است. بنابراین هدف این مطالعه، دستیابی به درک جامع و عمیق از روند تحقیقات و موضوعات جدید و شناسایی حوزه‌های تحقیقاتی مدیریت تجربه مشتری است. به بیان دیگر، این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال است: حوزه‌های اصلی، موضوعات جدید و روندهای مربوط به تحقیقات مدیریت تجربه مشتری کدام‌اند؟

## پیشینه نظری پژوهش

### تجربه مشتری

پیش از این، مفهوم تجربه مشتری به‌عنوان ساختار جداگانه، برای محققان و دست‌اندرکاران بازاریابی ناشناخته بود (ورهوف و همکاران، ۲۰۰۹). این مفهوم، از اواسط دهه ۱۹۸۰، در کانون توجه دانشگاهیان و بازاریابان قرار گرفت و پس از مطرح شدن آن، تجربه مشتری به‌عنوان مفهوم دیگری از بازاریابی شناخته شد و از مفاهیم رضایت مشتری و کیفیت خدمات که قبلاً به آنها نسبت داده شده بود، تفکیک شد (ورهوف و همکاران، ۲۰۰۹). پین و گیلومر اولین کسانی بودند که به این مفهوم پرداختند. آنها در مقاله‌ای با عنوان «به اقتصاد تجربه خوش آمدید» در سال ۱۹۹۸ و در کتاب *اقتصاد تجربه - کار یک تئاتر است* و هرکسب‌وکار یک صحنه نمایش در سال ۱۹۹۹ بیان کردند که هرچه خدمات شرکت‌های رقیب به هم شبیه‌تر شود، رقابت شرکت‌های پیشرو در تجربه مشتری بیشتر می‌شود. آنها ماهیت چندبُعدی تجربه مشتری را با نگاه کلی و جامع‌تری در نظر گرفتند. تجربه کلی مشتری<sup>۱</sup>، به‌عنوان مفهوم فراگیر درک می‌شود که نشان می‌دهد تجربه، واقعه واحدی برای هر فرد نیست، بلکه بخشی از زندگی مداوم هر فرد است. در این رابطه، ورهوف و همکارانش نیز تجربه کلی مشتری را شامل چندین مرحله می‌دانند، از جست‌وجوی اطلاعات گرفته تا فعالیت‌های پس از

سفر که در سه بُعد اجتماعی، فیزیکی و عاطفی اندازه‌گیری می‌شود (هوانگ و سئو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). مایر (۲۰۰۷) تجربه مشتری را از نظر سطح تعامل بین مصرف‌کنندگان و شرکت‌ها بررسی کرده است. وی درک تجربه مشتری را این گونه تعریف می‌کند: «تجربه مشتری پاسخ درونی و ذهنی است که مشتریان در برابر هرگونه تماس مستقیم یا غیرمستقیم با یک شرکت از خود بروز می‌دهند». در تعریفی جامع‌تر، تجربه مشتری از مجموعه تعاملات بین یک مشتری و محصول، شرکت یا بخشی از سازمان نشئت می‌گیرد که کاملاً شخصی است و بر نقش مشتری در سطوح مختلف دلالت می‌کند. ارزیابی آن به مقایسه بین انتظارات مشتری و محرک‌های ناشی از تعامل با شرکت و ارائه آن در لحظات یا نقاط تماس بستگی دارد (جنتیل، اسپیلر، نوچی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). کلاوس و مک‌لان<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، تجربه مشتری را ارزیابی ادراکی و احساسی حاصل از تعاملات مستقیم و غیرمستقیم مشتری با سازمان تعریف کرده‌اند. مشتریان از یک سو می‌خواهند در خرید مؤثر درگیر شوند (ادراک) و از سوی دیگر، به دنبال لذت‌بردن از تجربه (احساس) هستند. این مفهوم، کلیه تعاملات مشتری با شرکت، از جمله گام‌های قبل، هنگام و بعد از خرید یا مصرف را شامل می‌شود (کریمی، شامی زنجانی، کیماسی و حسن‌زاده، ۱۳۹۸). تجربه مشتری ادراکاتی ایجاد می‌کند که در حافظه مشتری ذخیره می‌شود و تجربه مثبت مشتری به رضایت، اعتماد، بازدید مجدد، خرید مجدد و وفاداری مشتری منجر می‌شود (مک‌لین، ۲۰۱۷). برخی یافته‌ها مفهوم تجربه مشتری را ساختاری چندبُعدی از منظر مشتری می‌دانند. برخی از تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که مشتریان تجربه را به‌عنوان ارزیابی کلی درک می‌کنند (کوپلویزر و کلاوس، ۲۰۲۰).

به‌طور کلی، محققان از لحاظ نظری، ساختار تجربه مشتری را با تمرکز بر پاسخ‌های شناختی، عاطفی، رفتاری، حسی و اجتماعی مشتری، به پیشنهاد‌های شرکت در کل سفر خرید مشتری تعریف کرده‌اند (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶). خلاصه کلام اینکه تجربه مشتری مفهوم نوظهوری از بازاریابی است که هم در تحقیقات تئوری و هم در عمل، بسیار در کانون توجه قرار گرفته است (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶)؛ زیرا به‌گفته ابوت، آنچه افراد واقعاً در پی آنند، محصول نیست، بلکه تجربه‌های رضایت‌بخش است (دو، ژو، ژانگ و وانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

تجربه مشتری پیچیده و چندوجهی است (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶)؛ کوپلویزر و کلاوس، ۲۰۲۰). اقدام‌هایی که در جهت بهبود تجربه مشتری صورت می‌گیرد، به‌سبب چندوجهی بودن، به مدیریتی قوی و پشتیبان و همچنین تیمی آگاه و چابک برای پیاده‌سازی آن نیاز دارد، به بیان دیگر، هنگامی تجربه خوب امکان‌پذیر است که فرایند تجربه مشتری به‌طور مؤثر و کارا مدیریت شود (هوانگ و سئو، ۲۰۱۶).

### مدیریت تجربه مشتری

مفهوم مدیریت تجربه، در دهه ۹۰ با انتشار کتاب *اقتصاد تجربه*، تألیف پین و گلیمور (۱۹۹۹) مطرح شد. در این کتاب، اهمیت اقتصادی ارائه تجربه و صحنه‌سازی رویدادها برای ایجاد تجربه مثبت مشتری بیان شده است. در سال ۲۰۰۴

1. Hwang & Seo
2. Gentile, Spiller & Noci
3. Klaus & Maklan
4. Dou, Zhu, Zhang & Wang

پراهاالاد و راماسوامی<sup>۱</sup> درباره اهمیت ایجاد ارزش از طریق تعامل بین مشتری و شرکت‌ها بحث کردند که این نشان‌دهنده دور شدن از دیدگاه سازمان‌محور به تجربه مشتری است. هومبورگ و همکارانش مدیریت تجربه مشتری را نوعی جهت‌گیری استراتژیک برای طراحی تجربه مشتری و قابلیت‌های سازمانی در جهت بهبود مستمر تجربه مشتری با هدف دستیابی و حفظ وفاداری مشتری در بلندمدت تعریف کرده‌اند (هولموند و دیگران، ۲۰۲۰؛ هومبورگ و همکاران، ۲۰۱۷). جئورجسکو و پوپا نیز مدیریت تجربه مشتری را رویکردی استراتژیک از فرایندهای تداومی خلق مزیت رقابتی پایدار، از طریق ترکیب تجارب عقلایی و عاطفی و مدیریت اثربخش چرخه نقاط تماس می‌دانند. 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 خاطره‌های به‌یادماندنی ایجاد می‌کند و آنها را به مشتریان وفادار مبدل می‌سازد (رحیمیان، شامی زنجانی، مانیان و اسفیدانی، ۱۳۹۹ الف).

هولموند و همکارانش (۲۰۲۰) مدیریت تجربه مشتری را شامل درک مشتری از سازمان و اکوسیستم آن می‌دانند، بنابراین از نظر آنها مدیریت تجربه مشتری، نه تنها به داده‌های مربوط به نقاط تماس داخلی سازمان مرتبط است، بلکه با هدف انطباق مداوم و فعال تجربه مشتری و به‌منظور دستیابی به وفاداری مشتری و رشد بلندمدت، به داده‌های خارجی مربوط به رقبا و مشتریان نیز نیاز دارد (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶ و هولموند و همکاران، ۲۰۲۰). این پژوهشگران روش‌های متداول برای توسعه مدیریت تجربه مشتری را به این صورت برشمردند: نقشه‌برداری از مسیر خدمات مشتری، جمع‌آوری بازخورد دقیق از مشتریان و طراحی مجدد نقاط تماس (لهیرانتا، ۲۰۱۵). پاتریکیو و همکارانش نیز با اشاره به تعاملات دوطرفه مشتری و سازمان، بر این باورند که تعاملات در شبکه گسترده‌ای از سازمان‌ها صورت می‌گیرد. پس سازمان‌ها باید برای مدیریت تجربه مشتری، تجارب مشتریان در تعامل با سازمان‌های دیگر را در نظر بگیرند (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۹ الف).

ادبیات اخیر، عامل فرهنگ را نیز در حوزه مدیریت تجربه مشتری نظر گرفته است. مدیریت تجربه مشتری، چتری است که ذهنیت‌های فرهنگی، جهت‌گیری‌های استراتژیک و قابلیت‌های سازمانی را پوشش می‌دهد (هومبورگ و همکاران، ۲۰۱۷). این عوامل سه‌گانه، به درک دامنه مدیریت تجربه مشتری، به‌عنوان یک کل و کاربردهای آن برای تغییر سازمانی مرتبط است (مالشه و فرند، ۲۰۱۸). ذهنیت‌های فرهنگی بر نوعی فرهنگ سازمانی تأکید می‌کند که تجربه مشتری را بخشی از شبکه بازاریابی می‌داند و این شبکه باید از مشتری اطلاعاتی فراتر از نگرش وی به پاسخ‌های حسی و رفتاری کسب کند (هولموند و همکاران، ۲۰۲۰).

### پیشینه تجربی پژوهش

طی سال‌های اخیر مدیریت تجربه مشتری، به یکی از اولویت‌های اصلی مدیران و محققان بازاریابی تبدیل شده است

1. Prahalad & Ramaswamy  
2. Lehtiranta  
3. Malshe and Friend

(ویتل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹) و در این زمینه، پژوهش‌های نظری (بولتون روت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸ و لمون و ورهوف، ۲۰۱۶) و تجربی (کوئتل، یوزیک، و هومبورگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ مک‌کول کندی و همکاران، ۲۰۱۹) در حال افزایش است (هولموند و همکاران، ۲۰۲۰).

گریوال، لوی و کومار<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، در پژوهشی با هدف بررسی مدیریت تجربه مشتری در خرده‌فروشی، به نقش عوامل کلان در محیط خرده‌فروشی و چگونگی شکل‌دادن آنها به تجربه‌ها و رفتارهای مشتری پرداختند. در این پژوهش، عواملی همچون تبلیغات، قیمت، کالاها، زنجیره تأمین و موقعیت مکانی، برای ارائه تجربه برتر مشتری معرفی شده است که همه به رضایت بیشتر مشتری، بازدید بیشتر، سهم کیف پول بیشتر و سود بیشتر منجر می‌شوند. رحیمیان و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی با هدف ارائه چارچوب تبیین مراحل مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری، با روش مرور سیستماتیک، به بررسی مبانی نظری این حوزه پرداختند و چارچوبی چهار مرحله‌ای شامل شناسایی مشتریان، طراحی تجربه، اجرای تجربه و پایش تجربه ارائه کردند که در بستر عوامل سازمانی فرهنگ، ساختار، رهبری، منابع انسانی و فناوری انجام می‌گیرند. ورهوف و همکارانش (۲۰۰۹) ادبیات تجربه مشتری را مرور کردند و از دیدگاهی جامع به گسترش آن برای بررسی خلق تجربه مشتری پرداختند و برای عوامل تعیین‌کننده تجربه مشتری یک مدل مفهومی پیشنهاد دادند. این مقاله، مدیریت تجربه مشتری را نوعی استراتژی ایجاد تجربه مشتری در جهت خلق ارزش، هم برای مشتری و هم برای شرکت در نظر گرفته است و با دیدگاهی پویا نشان می‌دهد که تجربه‌های قبلی مشتریان بر تجربه‌های آینده آنها تأثیر می‌گذارد. پالمر<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) نیز به مرور و بررسی منتقدانه ادبیات مفهوم تجربه مشتری و ارائه مدلی برای آن پرداخت که روابط بین فردی، کیفیت خدمات و برندها را ادغام می‌کند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که با تلفیق احساسات و تحریف ادراک در طول زمان، تجربه مشتری بر بسیاری از مشکلات مرتبط با اندازه‌گیری کیفیت خدمات غلبه می‌کند. پالمر در این مقاله بیان کرده است که با وجود علاقه جامعه علمی به این مفهوم، دستیابی به کاربرد عملی مدیریت تجربه مشتری با دشواری‌هایی همراه است. گرونولد مارتنزن، یورگنسن و جنسن<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای تجربی، به بررسی ارتباط میان ابعاد مدیریت تجربه مشتری، تمایز، عملکرد بازار و عملکرد مالی در ۴۸۴ شرکت دانمارکی پرداختند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، ابعاد مدیریت تجربه مشتری بر تمایز، عملکرد بازار و عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. شرکت‌های عملکرد بهتری دارند، از نظر نحوه شایستگی در مدیریت تجربه مشتری با شرکت‌های کم‌عملکرد تفاوت چشمگیری دارند؛ یعنی شرکت‌هایی که در محصولات و خدمات خود تجربه مشتری برتر را کسب کرده‌اند، از موفقیت مالی شایان توجهی برخوردار خواهند شد. رحیمیان و همکارانش (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای دیگری به ارائه چارچوبی برای تبیین نقش رسانه‌های اجتماعی در مدیریت تجربه مشتری صنعت هتلداری پرداختند. در این مطالعه، ابتدا با مرور مطالعات حوزه مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری، چارچوب اولیه مدیریت تجربه مشتری انتخاب

1. Witell and et al.

2. Bolton Ruth and et al

3. Kuehnl, Jozic & Homburg

4. Grewal, Levy & Kumar

5. Palmer

6. Grønholdt, Martensen, Jørgensen, & Jensen



شده است، سپس با روش مرور سیستماتیک مبانی نظری، نقش رسانه‌های اجتماعی در هر یک از مراحل مدیریت تجربه مشتری صنعت هتلداری بیان شده است. کندمپولی، ژانگ و جاکاکولا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) مطالعات حوزه مدیریت تجربه مشتری را انعکاس‌دهنده این سه دیدگاه تخصصی می‌دانند: بازاریابی (شامل فناوری و رسانه‌های اجتماعی)، عملیاتی (شامل طراحی خدمات) و منابع انسانی (شامل رفتار و استراتژی سازمانی).

ادبیات مدیریت تجربه مشتری به دو گروه دسته‌بندی می‌شود: پژوهش‌های با رویکردهای B2C<sup>۲</sup> اجرا شده‌اند و پژوهش‌هایی که با رویکرد B2B<sup>۳</sup> را در پیش گرفته‌اند.

ویتل و همکارانش (۲۰۱۹) معتقدند که اغلب پژوهش‌های مدیریت تجربه مشتری، به‌طور سنتی دیدگاه مشتری را پذیرفته‌اند و مطالعات اندکی از دیدگاه سازمانی استقبال کرده‌اند. آنها با تأکید بر اینکه پژوهش‌های موجود، عمدتاً رویکرد B2C را در پیش گرفته‌اند، به بیان سودمندی و ضرورت استفاده از مدیریت تجربه مشتری در زمینه تعاملات در کسب‌وکارهای B2B پرداخته‌اند. این پژوهشگران چالش‌های اصلی مدیریت تجربه مشتری در کسب‌وکارهای B2B را بررسی کرده و چارچوب جامعی برای آن ارائه داده‌اند. زولکیفسکی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) نیز با مرور ادبیات مربوط به تجربه مشتری B2B، یک چارچوب مدیریت تجربه مشتری استراتژیک برای پیچیدگی تعاملات خدمات B2B ارائه داده‌اند. در این زمینه، کرانزبولر و همکاران (۲۰۱۸) و ویتل و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی مطرح کرده‌اند که دیدگاه سازمانی از تجربه مشتری، دو اقدام اساسی را دربرمی‌گیرد: ۱. شناسایی راه‌های طراحی و مدیریت تعاملات با مشتریان؛ ۲. تحلیل چگونگی تأثیر کارکنان و گستره خدمات بر تجارب مشتری.

یکی دیگر از مباحثی که به‌تازگی در کانون توجه پژوهشگران مدیریت تجربه مشتری قرار گرفته است، تلفیق حوزه تحلیل داده‌های کلان و حوزه مدیریت تجربه مشتری است. در این زمینه، هولموند و همکارانش (۲۰۲۰) در مقاله‌ای به این نکته اشاره کرده‌اند که تحولات اخیر در تجزیه و تحلیل کلان‌داده‌های<sup>۵</sup> مکان، درک دیدگاه مشتری در مدیریت تجربه مشتری را فراهم آورده است. هدف این پژوهشگران، توسعه چارچوبی استراتژیک برای مدیریت تجربه مشتری بر اساس بینش تجربه مشتری از طریق تحلیل کلان‌داده‌ها بوده است. یکی دیگر از این تحقیقات، پژوهش مک‌کول کندی و همکاران (۲۰۱۹) است که با رویکرد متن‌کاوی در کسب‌وکارهای B2B، در خصوص چگونگی دستیابی به بینش مشتری برای مدیریت تجربه مشتری، بحث کرده‌اند. به‌گفته این پژوهشگران، فرصت‌ها و چالش‌های به‌کارگیری تحلیل کلان‌داده‌ها در ادبیات مدیریت تجربه مشتری به بحث گذاشته شده است و برخی از نویسندگان، به‌طور صریح، از پتانسیل تحلیل کلان‌داده‌ها برای تأثیر بر تجربه مشتری یاد کرده‌اند. بررسی ادبیات این حوزه نشان می‌دهد که تحقیقات کمی مهم و غیرمنتظره‌ای در این زمینه انجام شده است (هولموند و همکاران، ۲۰۲۰).

1. Kandampully, Zhang & Jaakkola
2. Business-to-Consumer
3. Business-to-business
4. Zolkiewski and et al
5. Big data analytics (BDA)

هدف پژوهش حاضر، دستیابی به درکی جامع و عمیق از موضوعات اصلی و روندهای مربوط به تحقیقات مدیریت تجربه مشتری است. برای رسیدن به این هدف، از تجزیه و تحلیل کتاب‌سنجی استفاده شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف بنیادی است. روش گردآوری داده‌های آن، از نوع کتابخانه‌ای - اسنادی است و تجزیه و تحلیل داده‌ها، به روش کتاب‌سنجی انجام شده است. تجزیه و تحلیل کتاب‌سنجی، نوعی روش بررسی کمی است که ادبیات پژوهش را از منظر توسعه علوم مطالعه می‌کند (ژانگ، لیو، کانگ، و الحسین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). با در نظر گرفتن ادبیات علمی در مقیاس وسیع و درج چندین نوع اطلاعات، از جمله تأثیرات تحقیق، فرایند استناد، ساختار دانش و تحولات تحقیق، تصویری از حوزه مدنظر ترسیم می‌کند. دلیل انتخاب روش یادشده این است که نسبت به بررسی دستی، روش کتاب‌سنجی با پیوند دادن مفاهیم ادبیات پژوهش از طریق تکنیک‌های داده‌کاوی، دانش ضمنی مربوط به ادبیات نظام‌مند را شناسایی می‌کند. در این پژوهش، دو تحلیل زوج‌های کتاب‌شناختی<sup>۲</sup> و هم‌رخدادی کلمات کلیدی<sup>۳</sup> به کار گرفته شده است. تحلیل زوج‌های کتاب‌شناختی شباهت منابع و رابطه بالقوه بین مقالات را می‌سنجد و تجزیه و تحلیل هم‌رخدادی کلمات کلیدی نقشه‌برداری از حوزه دانش را امکان‌پذیر می‌کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۰).

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل کتاب‌سنجی، از نرم‌افزار وزیوئر<sup>۴</sup> استفاده شده است. این نرم‌افزار یکی از نرم‌افزارهای مهم و پرکاربرد در علم‌سنجی است که از آن برای خلاصه‌سازی داده‌ها و ترسیم نقشه‌های حاصل از اطلاعات پژوهشی استفاده می‌شود. وزیوئر برای تهیه نقشه‌های کتاب‌سنجی<sup>۵</sup> کاربرد گسترده‌ای دارد و مصورساختن هم‌رخدادی کلمات کلیدی، استناد<sup>۶</sup>، تحلیل زوج‌های کتاب‌شناختی، نقشه هم‌استنادی<sup>۷</sup> و سایر عوامل را از طریق نقشه‌های مبتنی بر فاصله<sup>۸</sup> امکان‌پذیر می‌کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۰).

در شکل ۱، مراحل اجرای پژوهش پیش رو به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

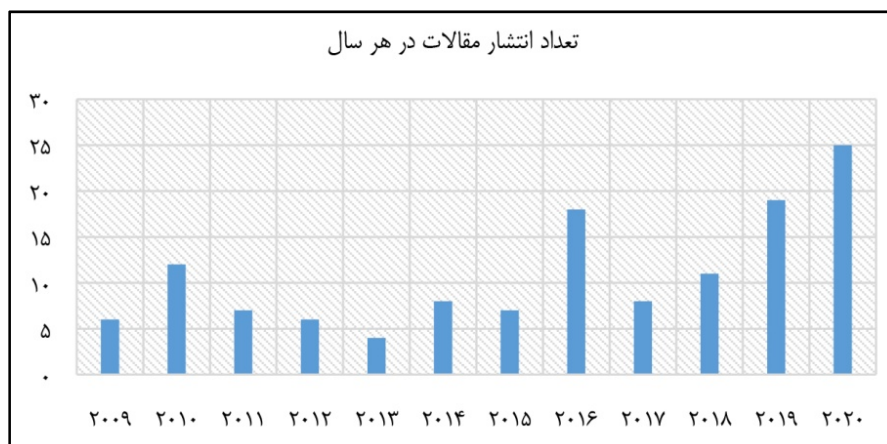
1. Zhang, Liu, Kang & Al-Hussein
2. Bibliographic coupling
3. Keyword co-occurrence
4. VOSviewer
5. Bibliometric maps
6. Citation
7. Co-citation map
8. Distance-based maps

## یافته‌های پژوهش

### جمع‌آوری داده‌ها

جمع‌آوری داده‌های دقیق و مرتبط با ادبیات پژوهش برای تفسیر کمی حوزه دانش که از طریق تجزیه و تحلیل کتاب‌سنجی انجام می‌گیرد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. برای اجرای این پژوهش، کلیه مقاله‌های منتشر شده از سال‌های ۲۰۰۹ تا سال ۲۰۲۰ در نشریه‌های تحت پوشش اسکوپوس<sup>۱</sup> انتخاب شده است. دلیل انتخاب اسکوپوس به‌عنوان پایگاه داده برای این پژوهش، پوشش گسترده و انتشار نشریه‌های علمی آن در مقایسه با سایر پایگاه‌هایی همچون وب آف ساینس<sup>۲</sup>، گوگل اسکالر<sup>۳</sup> و پابمد<sup>۴</sup> (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۰) است. از سوی دیگر، این پایگاه نتایج جست‌وجوی جامع‌تری را برای تحقیقات میان‌رشته‌ای، مانند مدیریت تجربه مشتری ارائه می‌دهد. برای تضمین کیفیت مقالات، مقالات کنفرانسی از تحلیل کنار گذاشته شدند؛ زیرا، اغلب برای انتشار مقالات در مجله‌های معتبر، بررسی‌های بیشتر و دقیق‌تری انجام می‌شود، بنابراین، مقالات چاپ‌شده در مجله‌ها در مقایسه با مقالات کنفرانس، از اطلاعات دقیق‌تر و باکیفیت‌تری برخوردارند. علاوه بر این، به‌منظور کسب اطمینان از ثبات و کیفیت بالای تحقیقات مروری، بررسی مقالات مربوط به مجله‌ها برای مرور ادبیات، رویکرد معمول و پذیرفته شده‌ای محسوب می‌شود (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۰).

ادبیات موجود با جست‌وجوی واژه «مدیریت تجربه مشتری» با دو شکل<sup>۵</sup> در «عنوان / چکیده / کلمات کلیدی» و نوع «مقاله یا مرور»<sup>۶</sup> بررسی شد که این جست‌وجو به یافتن ۱۲۴ مقاله انجامید. این مقالات در ساختار اطلاعاتی CSV ذخیره شدند. توزیع ۱۲۴ مقاله شناسایی شده بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۲۰ در شکل ۲ ارائه شده است.



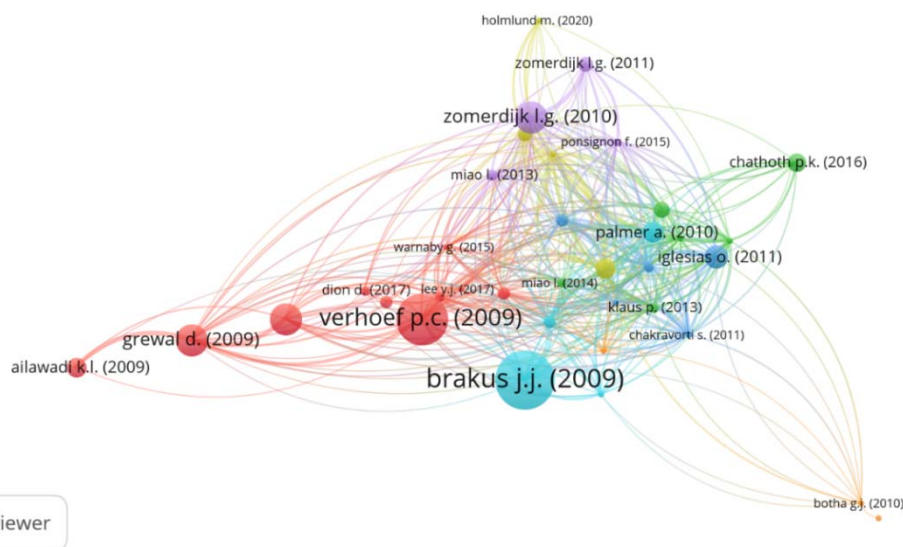
شکل ۲. روند رشد مقالات حوزه پژوهش از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۲۰

1. Scopus
2. Web of Science
3. Google Scholar
4. PubMed
5. "Customer experience management", "Managing customer experience"
6. Article or review

تا سال ۲۰۱۶، تعداد انتشار سالانه تقریباً ثابت بوده و تغییر محسوسی مشاهده نشده است. در سال‌های اخیر (۲۰۱۷ تا ۲۰۲۰) تعداد این مقالات روند کاملاً افزایشی داشته است. بیشترین تعداد مقالات در سال، مربوط به سال ۲۰۲۰ (۲۵ عدد) و پس از آن سال ۲۰۱۹ (۱۹ عدد) بوده است؛ در حالی که در سال ۲۰۱۳ این تعداد کمترین مقدار خود (۴ عدد) را داشته است (جست‌وجو تا دسامبر ۲۰۲۰ انجام شده است و احتمالاً تعداد مقالات تا پایان این سال، باز هم افزایش یافته است).

### تحلیل زوج کتاب‌شناختی

به‌منظور تولید یک شبکه زوج کتاب‌شناختی، اطلاعات کتاب‌شناختی مقالات منتخب، به‌عنوان ورودی به نرم‌افزار وزویوئر وارد شد. مقالات موجود با استفاده از حداقل آستانه ۱۰ استناد برای هر سند، به مقاله‌هایی که بیشترین استناد را داشتند، محدود شدند. شبکه زوج کتاب‌شناختی تولید شده در شکل ۳ نشان داده شده است. فاصله بین گره‌ها در شبکه، به شباهت فهرست‌های مرجع و ارتباط موضوعی آنها مرتبط است. اندازه گره، فرکانس استناد را به نمایش گذاشته است و رنگ گره‌ها، خوشه‌های موضوعی مشابه یا مرتبطی را نشان می‌دهد که توسط نرم‌افزار وزویوئر برچسب‌گذاری شده است.



شکل ۳. شبکه زوج کتاب‌شناختی

در شبکه زوج کتاب‌شناختی (شکل ۳)، مقالاتی با مقاومت پیوند قوی در هر خوشه، به‌عنوان مقالات اصلی (هسته) آن خوشه مشخص شده‌اند. مقالات اصلی، اغلب در حوزه مدنظر با فهرست‌های مرجع مشابهی استناد شده‌اند. جدول ۱ مقالات هسته برای هر خوشه را نشان می‌دهد.

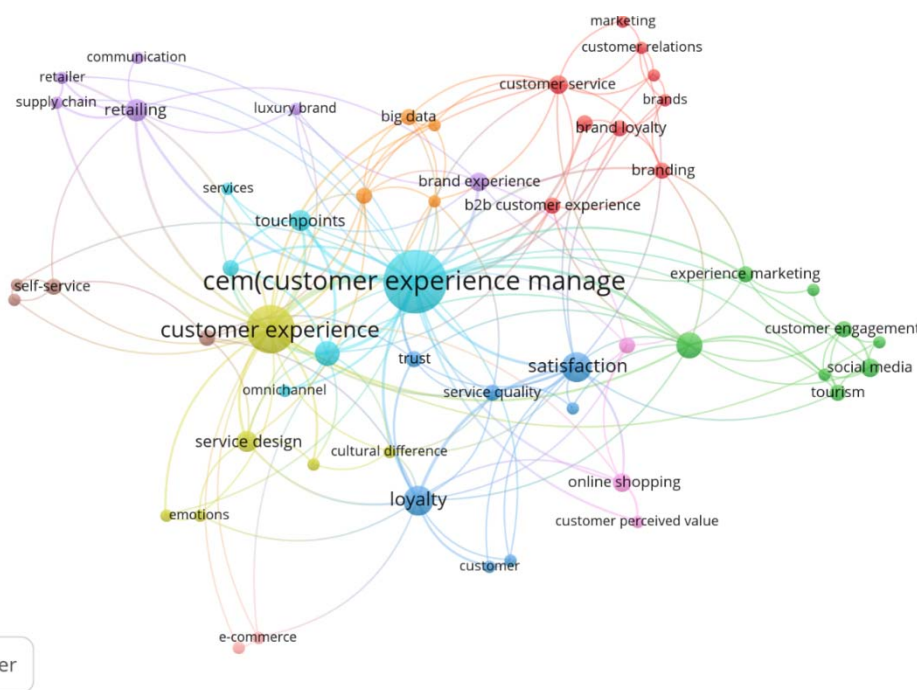
## جدول ۱. مقالات هسته برای خوشه‌های تحقیقاتی

ردیف	نویسنده مقالات	عنوان	تعداد استنادها	زوج کتاب‌شناختی
۱	وروهف (۲۰۰۹)	خلق تجربه مشتری: عوامل تعیین کننده، پویایی و استراتژی‌های مدیریت	۱۰۳۲	۱۱۳
۱	گریوال (۲۰۰۹)	مدیریت تجربه مشتری در خرده فروشی: یک چارچوب سازماندهی	۴۲۱	۹۲
۱	اتنس (۲۰۱۲)	زبان آیین های بازار: پیامدهای مدیریت تجربه مشتری	۴۱	۷۵
۲	زولکیفسکی (۲۰۱۷)	مدیریت استراتژیک تجربه مشتری b2b: اهمیت اقدامات مبتنی بر نتایج	۱۷	۱۲۱
۲	ایزگو <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	تجربه خرید آنلاین در بازار نوظهور خرده‌فروشی الکترونیکی: به سوی یک مدل مفهومی	۱۸	۱۰۸
۲	کلاوس (۲۰۱۳)	آیا تجربه مشتری «درستی» را ارائه می‌دهد؟ مورد مطالعه بانک مردم باری	۴۰	۱۰۶
۲	میانو <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)	ارزش لذت‌بخش میزان مهمان‌داری: شواهدی از تجربیات تعطیلات بهاری	۳۶	۴۴
۳	هوانگ (۲۰۱۶)	مروری انتقادی بر تحقیقات مربوط به مدیریت تجربه مشتری: دیدگاه‌های نظری، روش شناختی و فرهنگی	۴۵	۱۴۹
۳	چاکراوورتی <sup>۳</sup> (۲۰۱۱)	مدیریت دانش و تغییر فرهنگ سازمانی برای افزایش تجربیات مشتری: تجزیه و تحلیل و چارچوب	۱۹	۱۲۴
۳	کندمپولی (۲۰۱۸)	مدیریت تجربه مشتری در مهمان‌داری: ترکیب ادبیات، دستور کار تحقیق و درک جدید	۷۰	۹۹
۴	دی کیسر <sup>۴</sup> (۲۰۲۰)	پیش‌سوی حوزه تجربه مشتری: معرفی نقاط تماس، زمینه، نامگذاری کیفیت (tcq)	۱۰	۱۵۸
۴	هومبورگ (۲۰۱۷)	مدیریت تجربه مشتری: پیاده‌سازی یک مفهوم در حال توسعه بازاریابی	۱۶۶	۱۴۲
۴	بولتون (۲۰۱۸)	چالش‌های تجربه مشتری: گرد هم آوری حوزه‌های دیجیتالی، فیزیکی و اجتماعی	۹۲	۹۳
۵	زومردیک <sup>۵</sup> (۲۰۱۰)	طراحی خدمات برای خدمات متمرکز بر تجربه	۴۱۴	۹۰
۵	پونسیون <sup>۶</sup> (۲۰۱۵)	هم‌آفرینی تجربه در خدمات مالی: یک کاوش تجربی	۲۵	۸۴
۵	میانو (۲۰۱۳)	تأثیر سایر مشتریان بر تجربیات مشتری: یک دیدگاه فاصله روانشناختی	۵۷	۵۱
۶	اشمیت <sup>۷</sup> (۲۰۱۳)	تجربه مصرف‌کننده و بازاریابی تجربی: یک بررسی انتقادی	۶۱	۱۷۲
۶	براکوس <sup>۸</sup> (۲۰۰۹)	تجربه برند چیست؟ چگونه اندازه‌گیری می‌شود؟ آیا بر وفاداری تأثیر می‌گذارد؟	۱۳۶۹	۹۷
۶	پالمر (۲۰۱۰)	مدیریت تجربه مشتری: بررسی انتقادی یک ایده نوظهور	۱۷۷	۸۴
۷	مهریس (۲۰۱۷)	دستیابی به تجربه برتر مشتری: بررسی انتخاب‌های چند کاناله در صنعت گردشگری در بازارهای نوظهور	۱۴	۳۸

1. Izogo
2. Mio
3. Chakravorti
4. De keyser
5. Zomerdijk
6. Ponsignon
7. Schmitt
8. Brakus

### تحلیل هم‌رخدادی کلمات کلیدی

برای ساخت نقشه علم، از روش‌های بسیار متنوعی استفاده می‌شود که هر روش، یکی از انواع داده‌های کتاب‌سنجی مقالات را مدنظر قرار می‌دهد، مانند نویسنده، متن، کلمات کلیدی یا مراجع (خلیلی جعفرآباد، ۱۳۹۶). کلمات کلیدی، نویسنده محتوا، اصلی مقالات علمی را نشان می‌دهد. بنابراین، شبکه‌های این کلمات کلیدی قادرند یک حوزه دانش را به تصویر بکشند و از موضوعات اصلی تحقیق و چگونگی ارتباط و سازمان‌دهی فکری این مباحث، بینشی فراهم کنند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو، در پژوهش حاضر برای دستیابی به این بینش، از تحلیل هم‌رخدادی کلمات کلیدی استفاده شده است. آستانه وقوع کلمات کلیدی در نرم‌افزار روی ۳ تنظیم شده است تا نمایندگی و جامعیت نتایج خوشه‌بندی افزایش یابد. این آستانه از طریق آزمایش‌های متعدد و بر اساس بهینه‌سازی گرافیکی برای خوشه‌بندی تحقیق تعیین شده است. برای اطمینان از ارتباط کلمات کلیدی با حوزه تحقیق، کلمات به صورت دستی نیز بررسی شدند. شایان ذکر است که برای اخذ نتایج بهتر، از ادغام کلمات کلیدی مشابه در نقشه شبکه نیز استفاده شده است، برای مثال، شکل‌های مختلف برای مدیریت تجربه مشتری<sup>۱</sup> با هم و شکل‌های مختلف برای نقاط تماس<sup>۲</sup> با هم ادغام شدند. به‌طور کلی، ۵۵ کلمه کلیدی هم‌رخداد شناسایی و در ۹ خوشه گروه‌بندی شد که در شکل ۴، هر یک از آنها با رنگی متفاوت در یک شبکه مبتنی بر فاصله نشان داده شده است.



شکل ۴. نقشه هم‌رخدادی کلمات کلیدی

1. "CEM", "CXM", "Customer experience management"  
 2. "Touch-points", "Touch Points", "Touch point"

نکته شایان ذکر در شکل ۴ این است که اندازه گره‌ها، نشان‌دهنده میزان وقوع کلمات کلیدی و ضخامت خطوط بین آنها، گویای وابستگی<sup>۱</sup> کلمات کلیدی به هم است. هرچه بین دو کلمه خط ضخیم‌تری باشد، ارتباط قوی‌تری را بین حوزه‌های تحقیقاتی مربوط به آنها نشان می‌دهد (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۰). بر اساس این نمودار، به غیر از «مدیریت تجربه مشتری»، کلمات «تجربه مشتری»، «وفاداری» و «رضایتمندی» سه کلمه پرتکرار در میان کلمات کلیدی هستند. تکرار این کلمات نشان می‌دهد که این حوزه‌ها، موضوعات تحقیقاتی توسعه‌یافته‌ای هستند و پژوهشگران بسیاری به آنها توجه کرده‌اند. علاوه بر این، خطوط ضخیم‌تر بین «سفر مشتری»، «نقاط تماس» و «تجربه برند» روابط نزدیک‌تر آنها را نشان می‌دهد؛ به این معنا که برنامه‌های مربوط به مدیریت تجربه مشتری در زمینه این موضوعات، به طور گسترده‌تری به بحث گذاشته شده است.

حال به تشریح ۹ خوشه تحقیق شناسایی شده بر اساس نتایج خوشه‌بندی از نقشه هم‌رخدادی کلمات کلیدی، پرداخته می‌شود.

**خوشه ۱:** کلماتی مانند برندسازی<sup>۲</sup>، وفاداری به برند<sup>۳</sup>، برندها و تجربه مشتری B2B در این خوشه تحقیقاتی وجود دارد که نشان‌دهنده تلاش‌های تحقیقاتی اختصاص یافته به ارتباط مفهوم برند با مدیریت تجربه مشتری است.

**خوشه ۲:** کلمات کلیدی اصلی این خوشه، مدیریت ارتباط با مشتری، مشارکت مشتری، بازاریابی رابطه‌ای، مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی<sup>۴</sup> و رسانه‌های اجتماعی است. «مدیریت ارتباط با مشتری» با متوسط سال انتشار ۲۰۱۶/۹، مهم‌ترین کلمه کلیدی این خوشه است. سن این کلمه کلیدی در تحقیقات نشان می‌دهد که به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری در برنامه‌های مربوط به مدیریت تجربه مشتری، کمابیش از سال ۲۰۱۷ آغاز شده و سپس این خوشه از تحقیقات، به سوی موضوع مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی با متوسط سال انتشار ۲۰۱۸/۵ متمایل شده است.

**خوشه ۳:** این خوشه از تحقیقات، به مطالعات زیادی مرتبط است که در زمینه رضایتمندی و وفاداری مشتری انجام شده است. کلمات کلیدی مهم این خوشه عبارت‌اند از: کیفیت خدمت<sup>۵</sup>، رضایتمندی<sup>۶</sup>، اعتماد<sup>۷</sup>، وفاداری<sup>۸</sup>. در ابتدا، هدف از مفهوم بازاریابی، جلب رضایت مشتریان بود و با توسعه و نگهداری رابطه غنی با مشتریان و تکرار خرید، گسترش یافت و به سمت ایجاد وفاداری مشتری حرکت کرد و پس از آن، به سوی مفهوم تجربه متمایل شد. بنابراین، این مفاهیم در مدیریت تجربه مشتری جایگاه ویژه‌ای دارند.

**خوشه ۴:** تجربه مشتری و طراحی خدمت، با بیشترین میزان وقوع، کلمات مهم این خوشه‌اند. کلمات دیگری مانند احساسات و تفاوت فرهنگی و اکوسیستم خدمات نیز در این خوشه قرار دارند.

**خوشه ۵:** همان طور که در شکل ۴ نشان داده شده است، تعداد چشمگیری از پژوهش‌های مرتبط با مدیریت تجربه

1. Affinity
2. Branding
3. Brand loyalty
4. Social CRM
5. Service quality
6. Satisfaction
7. Trust
8. Loyalty

مشتری، در حوزه خرده‌فروشی انجام شده است. خرده‌فروش با متوسط سال انتشار ۲۰۱۰، خرده‌فروشی با متوسط سال انتشار ۲۰۱۳/۲، زنجیره تأمین با متوسط سال انتشار ۲۰۱۰ و ارتباطات با متوسط سال انتشار ۲۰۱۰/۵ از جمله کلمات کلیدی این خوشه‌اند. توجه به سن کلمات کلیدی در این خوشه تحقیقاتی نشان می‌دهد که مدیریت تجربه مشتری در خرده‌فروشی، موضوع کمابیش توسعه‌یافته‌ای است و محققان تقریباً از دهه پیش تاکنون به تحقیق در این بخش پرداخته‌اند.

**خوشه ۶:** مدیریت تجربه مشتری، سفر مشتری، استراتژی بازاریابی، کانال همه‌کاره<sup>۱</sup>، خدمات و نقاط تماس کلمات کلیدی این خوشه‌اند. نقاط تماس، سفر مشتری و کانال همه‌کاره، به ترتیب با میانگین عمر ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ و ۲۰۱۸/۵ رویکردهای کمابیش جدیدی در تحقیقات حوزه مدیریت تجربه مشتری هستند. کانال همه‌کاره، به‌عنوان روند نوظهور در خرده‌فروشی، به‌دنبال هماهنگی فرایندها و فناوری‌ها در کانال‌های عرضه و فروش است. این مفهوم را در مدیریت تجربه مشتری می‌توان به کار گرفت. نقاط تماس به تمام نقاط تعامل انسانی، کالایی، خدماتی، ارتباطی، فضایی و الکترونیکی گفته می‌شود که به‌طور جمعی رابطه بین شرکت و مشتریان آن در طول چرخه تجربه مشتری را تشکیل می‌دهند. مانند هر معمار خوبی که نمای ساختمان را طراحی می‌کند، هر سازمان نیز باید این نقاط تماس را با هدف ایجاد تجربه جذاب مشتری در تمام این نقاط و در طول کل چرخه روابط، تصور، طراحی، اجرا و مدیریت کند (دبار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). سفر مشتری معمولاً به‌عنوان یک‌سری نقاط تماس تعریف می‌شود که مشتریان قبل، در حین و بعد از خرید از آن عبور می‌کنند (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶). افزایش علاقه متخصصان<sup>۳</sup> و دانشگاهیان به این مفهوم تا حد زیادی ناشی از این است که سفرها باعث ایجاد تجربه مشتری می‌شوند که منبع اصلی مزیت رقابتی در بازارهای امروز به حساب می‌آید. تجربه مشتری به واکنش‌های احساسی، شناختی، رابطه‌ای و رفتاری مشتری و واکنش به محرک‌های مختلف در طول سفر مشتری اشاره می‌کند، از این رو، درک سفرهای مشتری پیش شرط توسعه تجارب برتر مشتری است (بکر، جااکولا و آینو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

**خوشه ۷:** پژوهش‌های این خوشه به ادغام حوزه مدیریت تجربه مشتری با فناوری اطلاعات مرتبط است. هوش مصنوعی، کلان‌داده از کلمات کلیدی این خوشه از تحقیقات‌اند. میانگین سال انتشار «هوش مصنوعی» و «کلان‌داده» در این خوشه، به ترتیب ۲۰۱۹ و ۲۰۱۹/۷ است که نشان می‌دهد این بخش از تحقیقات در حوزه مدیریت تجربه مشتری را می‌توان حوزه‌های تحقیقاتی جدیدی دانست.

**خوشه ۸:** کلمات کلیدی برندسازی خرده‌فروشی، سلف سرویس و محیط اجتماعی در این خوشه قرار گرفته‌اند. این بدین معناست که استفاده از فناوری‌های سلف سرویس و تأثیر محیط اجتماعی در خرده‌فروشی، در ادبیات تجربه مشتری به بحث گذاشته شده است.

**خوشه ۹:** در ادبیات مدیریت تجربه مشتری، موضوع تجارت الکترونیک نیز بررسی شده است. در مطالعه حاضر، این دسته از پژوهش‌ها به ایجاد دو خوشه منجر شد که به دلیل مشابهت موضوعی، در خوشه‌های الف و ب قرار گرفتند.

1. Omnichannel
2. Dhebar
3. Practitioners
4. Becker, Jaakkola & Aino



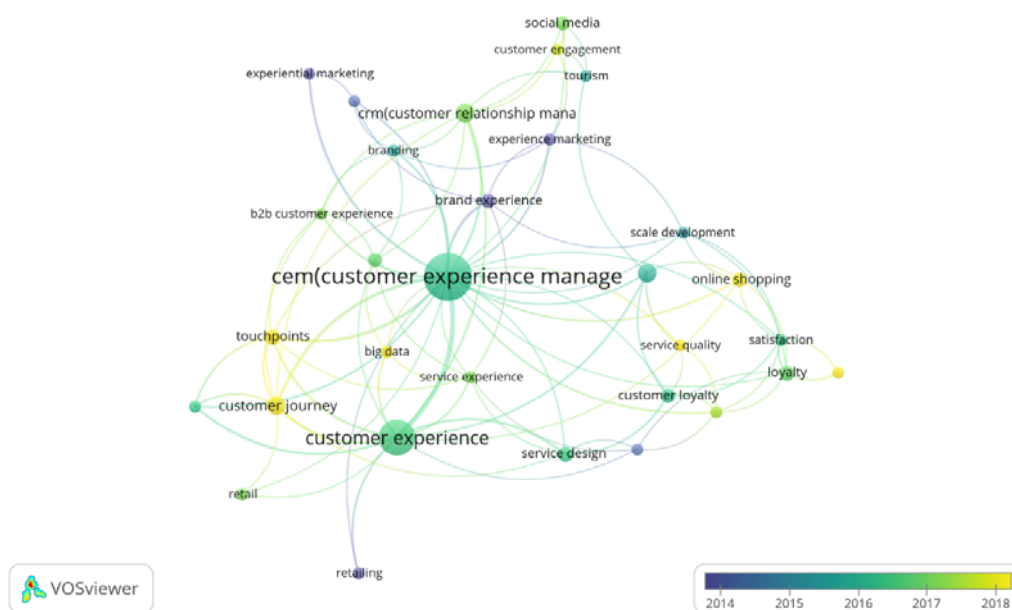
تجارت الکترونیک، فروش آنلاین و تجربه آنلاین مشتری از کلمات کلیدی این خوشه‌اند. در اغلب کسب‌وکارها، بسیاری از تعاملات با مشتریان در فضای اینترنت و به صورت مجازی رخ می‌دهد و این امر موجب شده است که در ادبیات مربوط به مدیریت تجربه مشتری نیز به این تعاملات توجه شود. میانگین سال انتشار کلمات کلیدی در این خوشه برای کلمات تجارت الکترونیک، فروش آنلاین و تجربه آنلاین مشتری، به ترتیب ۲۰۱۸، ۲۰۱۸/۷ و ۲۰۲۰ است که نشان می‌دهد تحقیقات این خوشه، به ویژه در زمینه تجربه آنلاین مشتری را می‌توان به عنوان یک حوزه تحقیقاتی که اخیراً بررسی شده، در نظر گرفت.

### کشف موضوعات جدید

برای تحلیل موضوعات جدید، از دو بخش مختلف استفاده شده است که بخش اول استفاده از نقشه پوششی و بخش دوم تحلیل میانگین عمر کلمات کلیدی است.

### ایجاد نقشه پوششی

یکی از روش‌های شناسایی تغییرات حوزه‌های علمی و بررسی تحولات آنها، استفاده از نقشه‌های پوششی است. نقشه‌های پوششی حاصل ترکیب دو نقشه با یکدیگرند. برای مثال، هنگامی که می‌خواهیم نقش زمان را روی یک نقشه علم نمایش دهیم، از نقشه‌های پوششی استفاده می‌کنیم (خلیلی جعفرآباد، ۱۳۹۶). با استفاده از این نقشه‌ها، می‌توان میزان استفاده از لغات برحسب زمان و همچنین، میانگین زمان استفاده از هر لغت را بررسی کرد. این بررسی می‌تواند جدیدترین کلیدواژه‌های هر حوزه علمی را برای محققان نمایان کند. خروجی این مدل در شکل ۵ مشاهده می‌شود.



شکل ۵. نقشه پوششی حوزه مدیریت تجربه مشتری برحسب زمان

بر اساس این خروجی، موضوعاتی مانند کاربرد داده‌ها در مدیریت تجربه مشتری، سفر مشتری و نقاط تماس، فروش آنلاین، کیفیت خدمات، مشارکت مشتری، تجربه مشتری B2B و مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی، موضوعات جدیدی هستند که در حوزه مدیریت تجربه مشتری به بحث گذاشته شده‌اند.

### تحلیل میانگین عمر کلمات

در این مرحله، مؤلفه میانگین عمر استفاده از کلمات کلیدی منتخب بررسی شده است. ۱۰ کلمه کلیدی نخست از لحاظ این مؤلفه در جدول ۲ مشاهده می‌شود. این کلمات نیز گویای جدیدترین موضوعات حوزه مدیریت تجربه مشتری هستند.

جدول ۲. کلمات کلیدی و میانگین عمر استفاده از آنها

میانگین عمر استفاده از کلمه کلیدی	کلمات کلیدی
۲۰۲۰	بازاریابی خدمات
۲۰۲۰	تجربه مشتری آنلاین
۲۰۱۹/۶	کلان‌داده
۲۰۱۹	سفر مشتری
۲۰۱۹	هوش مصنوعی
۲۰۱۹	ارزش درک شده مشتری
۲۰۱۸/۷	فروش آنلاین
۲۰۱۸/۶	کیفیت خدمات
۲۰۱۸/۵	اجتماعی مدیریت ارتباط با مشتری
۲۰۱۸/۵	تفاوت فرهنگی
۲۰۱۸/۵	کانال همه‌کاره

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در سال‌های اخیر تجربه مشتری و مدیریت آن، به اولویت پژوهشی برای مدیران و محققان بازاریابی تبدیل شده است. تحقیقات حوزه مدیریت تجربه مشتری، هنوز مراحل ابتدایی خود را طی می‌کند؛ اما پژوهش‌های این حوزه، به سرعت در حال رشد هستند. برای شناخت و درک بهتر حوزه تحقیقاتی مدیریت تجربه مشتری، باید زیرحوزه‌ها شناسایی و روند تحقیقاتی آن بررسی شود. از آنجا که تجزیه و تحلیل کتاب‌سنجی، ابزار مناسبی برای رسیدن به این هدف است، مقاله حاضر با تحلیل زوج کتاب‌شناختی، تحلیل هم‌رخدادی کلمات کلیدی، ایجاد نقشه پوششی و تحلیل میانگین عمر کلمات در پژوهش‌های حوزه مدیریت تجربه مشتری، درصدد پاسخ به این نیاز برآمده است.

برای انجام تجزیه و تحلیل کتاب‌سنجی، ۱۲۴ مقاله بازیابی شده از اسکوپوس به کار گرفته شد. نتایج این پژوهش بیانگر روند صعودی در مطالعات حوزه مدیریت تجربه مشتری است. در این پژوهش، پس از شناسایی مقالات اصلی حوزه مدیریت تجربه مشتری، ۹ خوشه تحقیقاتی برای آن شناسایی شد. به منظور یافتن موضوعات جدید تحقیقاتی، در این

پژوهش با استفاده از نقشه پوششی، موضوعاتی مانند کاربرد کلان‌داده‌ها در مدیریت تجربه مشتری، سفر مشتری و نقاط تماس، فروش آنلاین، کیفیت خدمات، مشارکت مشتری، تجربه مشتری B2B و مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی شناسایی شد و با استفاده از تحلیل میانگین عمر کلمات، به موضوعاتی مانند بازاریابی خدمات، تجربه مشتری آنلاین، کلان‌داده، سفر مشتری، هوش مصنوعی، ارزش درک‌شده مشتری، فروش آنلاین، کیفیت خدمات، مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی، تفاوت فرهنگی و کانال همه‌کاره اشاره شد. بنابراین، نتایج به‌دست‌آمده از هر دو روش، بر مباحثی چون سفر مشتری، کاربرد کلان‌داده‌ها در مدیریت تجربه مشتری، فروش آنلاین، کیفیت خدمات و مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی تأکید می‌کند.

افزایش علاقه پژوهشگران حوزه مدیریت تجربه مشتری به مفهوم سفر مشتری در سال‌های اخیر را می‌توان تا حد زیادی ناشی از این دانست که در واقع، سفرها تجربه مشتری را ایجاد می‌کنند و با بررسی سفر مشتری، می‌توان تجربه مشتری را مدیریت کرد. بنابراین، پژوهشگران با استفاده از این رویکرد، به‌دنبال طراحی تجربه جذاب برای مشتریان و مدیریت این تجربه هستند. در مورد کلان‌داده نیز می‌توان گفت که در عصر داده و با توسعه سریع اقتصاد دیجیتال، تجزیه و تحلیل کلان‌داده‌ها در بسیاری از زمینه‌ها اهمیت یافته است. سازمان‌هایی که به‌دنبال دستیابی به بینش‌هایی از مشتریان (دانش در خصوص مشتری) هستند، می‌توانند از طریق تجزیه و تحلیل کلان‌داده‌ها به این بینش دست یابند. بنابراین، تجزیه و تحلیل کلان‌داده‌ها برای توانمندسازی مدیریت تجربه مشتری پتانسیل بسیار زیادی دارد؛ زیرا می‌تواند به سازمان‌ها در دستیابی به بینش مشتریان و درک بهتر و سریع‌تر از سفر مشتری و تصمیم‌گیری برای بهبود تجربه مشتری کمک کند. از این رو توجه پژوهشگران به حق به این حوزه جلب شده است و این حوزه تحقیقاتی برای پژوهش‌های آتی همچنان جذاب و مناسب است.

تجربیات آنلاین مشتریان نیز یکی دیگر از حوزه‌های جدید پژوهشی در زمینه مدیریت تجربه مشتری است. تأثیر فراگیر اینترنت و محیط آنلاین روی مشتریان، بسیاری از سازمان‌ها را به درک تجربه مشتری آنلاین سوق داده است. این تجربیات می‌تواند بر درآمد شرکت‌ها و سازمان‌هایی که مبتنی بر کسب‌کار آنلاین هستند، تأثیر بسزایی داشته باشد. با گسترش روزافزون شرکت‌های تجارت الکترونیکی مبتنی بر فروش آنلاین، ارائه تجربیات جذاب آنلاین برای مشتریان و پژوهش در زمینه آن، روز به روز اهمیت بیشتری می‌یابد.

موضوع کیفیت خدمات نیز یکی دیگر از موضوعاتی است که به‌تازگی در مطالعات حوزه مدیریت تجربه مشتری در کانون توجه قرار گرفته است. کیفیت خدمات، به مقایسه انتظارات مشتری از یک خدمت با عملکرد ادراک شده از آن اشاره می‌کند. کسب‌وکارهایی که به‌دنبال ارائه کیفیت بالای خدمات هستند، باید فراتر از انتظارات مشتری عمل کنند. ارائه تجربه جذاب برای مشتری، راهی برای ارتقای کیفیت خدمات است.

رابطه مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت تجربه مشتری را می‌توان این گونه بیان کرد که مدیریت ارتباط با مشتری، داده‌های مشتری را در یک سازمان به روشی سیستماتیک مدیریت می‌کند، در حالی که مدیریت تجربه مشتری، فراتر از مرز سازمان رفته و از رویکرد مشتری‌مداری که با داده‌های مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌شود، بهره می‌برد. در سال‌های اخیر هم‌گام با گسترش رسانه‌های اجتماعی، مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی نیز مورد توجه قرار

گرفته است. مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی، در واقع استفاده از فناوری رسانه‌های اجتماعی برای تعامل بهتر با مشتریان است. توجه پژوهشگران حوزه مدیریت تجربه مشتری به این حوزه نیز بیشتر شده است. در مقایسه با پژوهش‌های گذشته می‌توان گفت که در پژوهش‌های پیشین، به مواردی مانند مرور ادبیات و ارائه چارچوب‌ها و مدل‌های مفهومی در خصوص مدیریت تجربه مشتری (ورهوف و همکاران، ۲۰۰۹؛ پالمر، ۲۰۱۰؛ ویتل و همکاران، ۲۰۱۹؛ زولکیفسکی و همکاران، ۲۰۱۷ و هولموند و همکاران، ۲۰۲۰)، شناسایی و تبیین مراحل مدیریت تجربه مشتری (پلسیز و ورایس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۹ الف)، استفاده از رویکردهایی مانند نقشه سفر در مدیریت تجربه مشتری (لمون و وروهوف، ۲۰۱۶ و جندقی، اسفیدانی، محسنین، یزدانی و کیماسی، ۱۳۹۹)، شناسایی انواع تجربه‌ها و کیفیت خدمات (لیو و لی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶ و حمیدی‌زاده، اخوان و کاظمی‌گرچی، ۱۳۹۸) و عوامل شکل‌گیری تجربه مشتریان (حکیمی، دیواندری، کیماسی و حقیقی‌کفاش، ۱۳۹۸) توجه شده است؛ ولی تاکنون پژوهشی به شناسایی حوزه‌ها و تعیین روندهای تحقیقاتی در ادبیات مدیریت تجربه مشتری نپرداخته است. بنابراین سهم دانش‌افزایی این پژوهش، شناسایی خوشه‌ها و روندهای تحقیقاتی در ادبیات مدیریت تجربه مشتری است که می‌تواند در ارائه برنامه‌های تحقیقاتی آتی در این حوزه راه‌گشا باشد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. یافته‌های پژوهش، به اطلاعات ادبیات بازاریابی شده از مجلات منتخب در اسکوپوس محدود شده است. در پژوهش‌های آینده، می‌توان داده‌های جامع‌تری را با ترکیب داده از پایگاه داده‌های متعدد به دست آورد. محدودیت دیگر اینکه ممکن است موضوعات تحقیقاتی دیگری در حوزه تحقیقاتی مدیریت تجربه مشتری وجود داشته باشد که روند مطالعات در این حوزه را متأثر کنند یا از اهمیت زیادی برخوردار باشند؛ ولی به دلیل تعداد اندک، این موضوعات تحقیقاتی از طریق روش کمی تجزیه و تحلیل کتاب‌سنجی شناسایی نشده باشند. در کارهای آینده می‌توان از بررسی‌های تلفیقی (کمی / کیفی) برای رفع این محدودیت و بررسی دقیق‌تر این حوزه استفاده کرد. همچنین در پژوهش‌های آینده می‌توان به شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های تحقیقاتی مرتبط با مدیریت تجربه مشتری پرداخت یا تعیین کرد که حوزه مدیریت تجربه مشتری به چه تحقیقاتی نیاز دارد.

## منابع

- جندقی، غلامرضا؛ اسفیدانی، محمدرحیم؛ محسنین، شهریار؛ یزدانی، حمیدرضا؛ کیماسی، مسعود (۱۳۹۹). طراحی نقشه سفر برنامه‌ریزی شده مشتریان خدمات مبتنی بر موبایل (نمونه پژوهی: بانک ملت). *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۱)، ۱۱۶-۱۴۲.
- حکیمی، هاجر؛ دیواندری، علی؛ کیماسی، مسعود؛ حقیقی‌کفاش، مهدی (۱۳۹۸). ارائه مدل شکل‌گیری تجربه مشتریان بانکداری خرد، از طریق عوامل تحت مدیریت سازمان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۴)، ۵۶۵-۵۸۴.

حمیدی زاده، محمدرضا؛ اخوان، مریم؛ کاظمی گرچی، احمد (۱۳۹۸). شناسایی انواع تجربه‌های مصرف و بررسی تأثیر آنها بر ادراک از قیمت. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۴۱)، ۵۸۵-۶۰۸.

خلیلی جعفرآباد، احمد (۱۳۹۶). بررسی تغییرات حوزه تحقیقاتی کیفیت داده با استفاده از تحلیل هم‌رخدادی کلمات کلیدی. *مدیریت اطلاعات*، ۳(۲)، ۱۲۱-۱۳۸.

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

رحیمیان، سمانه؛ شامی زنجانی، مهدی؛ مانیان، امیر؛ اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۹ ب). ارائه چارچوبی برای تبیین نقش رسانه‌های اجتماعی در مدیریت تجربه مشتری صنعت هتلداری: مرور نظام مند مبانی نظری. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۹(۴۳)، ۱۳-۳۹.

کریمی، احسان؛ شامی زنجانی، مهدی؛ کیماسی، مسعود؛ حسن‌زاده، علیرضا (۱۳۹۸). طراحی چارچوبی برای ارتقای تجربه دیجیتالی مشتری در بانکداری اینترنتی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۸(۱)، ۳۷-۵۶.

## References

- Becker, L., Jaakkola, E., & Aino, H. (2020). Toward a goal-oriented view of customer journeys. *Journal of Service Management*, 31, 767-790. doi:10.1108/JOSM-11-2019-0329.
- Bolton Ruth, N., McColl-Kennedy Janet, R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776-808. doi:10.1108/JOSM-04-2018-0113
- Dhebar, A. (2013). Toward a compelling customer touchpoint architecture. *Business Horizons*, 56(2), 199-205. doi:https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.004
- Dou, X., Zhu, X., Zhang, J. Q., & Wang, J. (2019). Outcomes of entrepreneurship education in China: A customer experience management perspective. *Journal of Business Research*, 103, 338-347. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.058
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience:: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410. doi:https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14. doi:https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001
- Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S., & Jensen, P. (2015). Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 90-106. doi:10.1108/IJQSS-01-2015-0008
- Hakimi, H., Divandari, A., Keimasi, M., & Kaffash, M. H. (2019). Development of Retail Banking Customer Experience Creation Model from Manageable Factors by Organization

- Using Interpretive Structural Modeling (ISM). *Quarterly Journal of Business Management*, 11(41), 565-584. (in Persian)
- Hamidzadeh, M. R., Akhavan, M., & Kazemi, A. (2019). Identifying All the Types of Consumption Experiences and Their Impact on Perceptions of Prices. *Quarterly Journal of Business Management*, 11(41), 585-608. (in Persian)
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356-365. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). 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: Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218-2246. doi:10.1108/IJCHM-04-2015-0192
- Jandaghi, G., Esfidani, M. R., Mohsenin, S., Yazdani, H. R., & Keimasi, M. (2020). Developing a Planned Journey Map of Banking Mobile Services Users (Case Study: Mellat Bank). *Quarterly Journal of Business Management*, 12(43), 116-142. (in Persian)
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56. doi:10.1108/IJCHM-10-2015-0549
- Karimi, E., ShamiZanjani, M., Keimasi, M., & HassanZadeh, A. (2019). Designing a Framework to Enhance Digital Customer Experience in Internet Banking. *Journal of Business Management Perspective*, 40(73), 36-56. (in Persian)
- Khalilijafarabad, A. (2018). Analyzing the evolution of Data Quality research area using Co-word analysis. *Iranian journal of information management*, 3(2), 121-138. (in Persian)
- Klaus, P. P., & Maklan, S. (2013). Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246. doi:10.2501/IJMR-2013-021
- Kranzbühler, A.M., Kleijnen, M. H. P., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). 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
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551-568. doi:10.1007/s11747-018-00625-7
- Kuppelwieser, V. G., & Klaus, P. (2020). Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited. *Journal of Business Research*, 126, 624-633. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.042>

- Lehtiranta, L. (2015). Managing End-user Experience in Office Fit-out Projects. *Procedia Economics and Finance*, 21, 571-577. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00214-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00214-2)
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. doi:10.1509/jm.15.0420
- Liu, C. H. S., & Lee, T. (2016). Service quality and price perception of service: Influence on word-of-mouth and revisit intention. *Journal of Air Transport Management*, 52, 42-54.
- Malshe, A., & Friend, S. B. (2018). Initiating value co-creation: Dealing with non-receptive customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(5), 895-920. doi:10.1007/s11747-018-0577-6
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., & Neely, A. (2019). Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8-26. doi:10.1177/1094670518812182
- McLean Graeme, J. (2017). Investigating the online customer experience – a B2B perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(5), 657-672. doi:10.1108/MIP-12-2016-0222
- Meyer, C. S., A. (2007). *Understanding Customer Experience* (Vol. 85).
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208. doi:10.1108/08876041011040604
- Pine Ii, B., & Gilmore, J. H. (1998). *The Experience Economy* (Vol. 76).
- 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.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. doi:<https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Rahimian, S., Shami Zanjani, M., Manian, A., & Esfiddani, M.R. (2020a). 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)
- Rahimian, S., Shami Zanjani, M., Manian, A., & Esfiddani, M.R. (2020b). Developing a framework for explaining the role of social media in the customer experience management of the Hoteling Industry: A systematic review of theoretical foundations. *Journal of Business Management Perspective*, 19(43), 13-39. (in Persian)
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79, 269-280. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>

- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2019). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050>
- Zhang, Y., Liu, H., Kang, S.-C., & Al-Hussein, M. (2020). Virtual reality applications for the built environment: Research trends and opportunities. *Automation in Construction*, 118, 103311. doi:<https://doi.org/10.1016/j.autcon.2020.103311>
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., . . . Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 172-184. doi:10.1108/JSM-10-2016-0350