

Presenting the Customer Experience Management Model in Real Estate Marketing with a Mixed Approach

* Reza kochakpour nesfi

** Hamidreza Saeednia

*** Hamid Saeedi

**** Rahim Mohtaram

Abstract

The role of customer experience management as a strategic tool in the development of service organizations, including real estate marketing, is undeniable. Considering the high financial turnover and the employment of a large number of people in this field, the importance of this in real estate marketing is twofold. Therefore, the objective of the present study is designing a model for customer experience management in real estate marketing. The present study can be objectively categorized as a Developmental one and is conducted through mixed methodology (qualitative-quantitative). Having reviewed the related literature and research background, semi-structured interviews protocol was prepared in order to gather data and the 15 participants were selected among scientific (marketing professors) and executive professionals (managers of Real Estate Union) involved in the real estate Marketing in Tehran using "snowball" sampling method. Also, the statistical sample of research in the quantitative part was consisted of 386 clients of real estate in Tehran. To analyze the data in the qualitative section, Grounded Theory was applied while in the quantitative part, Partial Least Squares (PLS) was used. The results of the research indicate that the causal factors (related to the supply and demand side) have significant impacts on the customer experience management. This research also introduces strategies at the government and company level which, themselves, are affected by intervening conditions (human and technical factors) and contextual (macro and micro factors). Moreover, implementing these strategies may have some consequences related to customers and the consequences related to the company and society. Data analysis of quantitative section findings after applying Grounded Theory, led to making a final model based on the factor analysis method. Also, the findings of the quantitative part of the research confirm the investigation of the main hypotheses.

Key Words: Customer Experience Management, Real Estate Marketing, Credit of Real Estate Consultants, Grounded Theory.

* PhD student, Department of Business Administration, U.A.E Branch, Islamic Azad University, Dubai, United Arab Emirates

** Associate Professor, Department of Business Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, (corresponding author), Email: dr.saeednia1@gmail.com

*** Associate Professor. Department of Business Management Shahre Rey Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**** Associate Professor. Department of Business Management Science and Rerserch Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran



مجله

مدیریت بازاریابی

شماره ۶۳ - تابستان ۱۴۰۳

ارائه الگوی مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک با رویکرد آمیخته

* رضا کوچک پورنصفی

** حمیدرضا سعیدنیا

*** حمید سعیدی

**** رحیم محترم

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۰

دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۸

چکیده

نقش مدیریت تجربه مشتری به عنوان یک ابزار راهبردی در توسعه سازمان‌های خدماتی انکارناپذیر است. با توجه به گردش مالی بالا و اشتغال شمار زیادی از افراد، اهمیت این امر در حوزه بازاریابی املاک دوچندان است. بر این اساس هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک است. پژوهش حاضر از حیث هدف توسعه ای و از نظر شیوه اجرا از نوع پژوهش‌های آمیخته (کیفی-کمی) است. بر این اساس در ابتدا پروتکل مصاحبه نیمه ساختاریافته تهیه و در ادامه ۱۵ مشارکت کننده از میان خبرگان نظری و تجربی با روش نمونه گیری "گلوله برفی" تا مرحله اشباع انتخاب شدند. نمونه آماری پژوهش در بخش کمی را ۳۸۶ نفر از مشتریان مشاورین املاک در سطح شهر تهران تشکیل می دهند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از استراتژی مفهوم سازی بنیادی و در بخش کمی از حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که عوامل علی (مرتبط با طرف عرضه و تقاضا) بر مدیریت تجربه مشتریان مؤثر است. این پژوهش همچنین راهبردهایی را در سطوح دولت و بنگاه معرفی می کند که خود تحت تأثیر شرایط مداخله گر (عوامل انسانی و فنی) و زمینه ای (عوامل کلان و خرد) قرار می گیرند. پیامدهای مرتبط با مشتریان و پیامدهای مرتبط با بنگاه و جامعه نیز پیامدهای نهایی این الگو هستند. تحلیل داده‌های بخش کمی پس از اعمال روش داده بنیاد به ارائه مدل بر اساس روش تحلیل عاملی منجر شد. همچنین یافته‌های بخش کمی پژوهش مؤید تأیید تمامی فرضیه‌های اصلی است.

واژگان کلیدی: مدیریت تجربه مشتریان، بازاریابی املاک، اعتبار مشاورین املاک، نظریه داده بنیاد.

* دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی

** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک:

dr.saeednia1@gmail.com

*** دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

**** استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

براساس نظریه‌های موجود در بازاریابی نوین، موضوع مدیریت تجربه مشتریان ضرورتی غیرقابل انکار است و مدیران شرکت‌ها بایستی درصدد خلق تجربه مثبت برای مشتریان خود باشند (تورچمن و همکاران، ۲۰۲۱؛ صناعی و انصاری، ۱۳۹۹)؛ زیرا با بهبود تجربه مشتریان می‌توان به رضایت آنان و سود موردنظر شرکت بطور همزمان دست یافت (ویتل و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت تجربه مشتری یک استراتژی برای طراحی و شکل‌دهی هوشمندانه تجربه مشتری است و هدف آن ایجاد یک رابطه قوی، ارزشمند و سودمند بین مشتری و سازمان بر اساس انتظار و اعتماد است (هولملاند و همکاران، ۲۰۲۰). نقش مدیریت تجربه مشتری به عنوان یک ابزار استراتژیک در توسعه سازمان‌های خدماتی و از جمله بازاریابی املاک از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است؛ چرا که بازاریابی املاک و مستغلات یکی از گسترده‌ترین و اساسی‌ترین حوزه‌ها در بازاریابی نوین بوده و سرمایه‌گذاری در این بخش از دیرباز به عنوان یکی از مهم‌ترین و سودآورترین حوزه‌های سرمایه‌گذاری شناخته می‌شود (ویجبورگ، ۲۰۱۹) و در سال‌های اخیر نیز رشد زیادی داشته است (خویه و احمدی، ۱۳۹۸). بر این اساس آینده این صنعت در دست مجموعه‌هایی است که اهمیت تجربه مشتری را درک کرده و آن را در عمل به کار گیرند. در واقع مزایای ناشی از طراحی و اجرای موفقیت آمیز مدیریت تجربه مشتری می‌تواند به عنوان منبع مزیت رقابتی بوده (کاندامپولی و همکاران، ۲۰۱۸) و در نهایت منجر به سودآوری مشاورین املاک، مشتریان و بازار شود و همچنین با رفع مشکلات این بخش، رونق تجارت خرید و فروش، توسعه کسب و کار فعلی و افزایش اعتماد، وفاداری و رضایت مشتریان را به دنبال داشته باشد (نصراصفهانی، ۱۳۹۸؛ فارودی و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت تجربه مشتری به دنبال ارائه یک پیشنهاد و تجربه برجسته و قابل اعتماد به مشتریان است تا مشتریان یک رابطه عاطفی، دائمی و البته سودآور را با شرکت آغاز کنند. در این رویکرد، هدف به حداکثر رساندن رضایت مشتری از فعالیت‌های شرکت و ایجاد یک تجربه ایده آل برای اوست (یون و لی، ۲۰۱۷). از طریق مدیریت تجربه مشتریان

می‌توان سفر مشتری از ابتدای مراجعه به یک مشاور فروش تا خرید نهایی را به شیوه‌ای هدایت کرد که این تجربه منحصر بفرد برای وی ایجاد شود (کاپلان و همکاران، ۲۰۲۱). دفاتر معاملاتی فعال در حوزه املاک و مستغلات نیز به عنوان یکی از مؤسسات خدماتی بزرگ نیازمند برنامه‌ریزی مناسب برای مدیریت تجربه مشتریان خود هستند (پلیرز و پانچین، ۲۰۱۹) و مشاورین املاک می‌کوشند تا با ایجاد تجربه‌ای بی‌بدیل نزد افراد، آنها را به مشتریان دائمی خود تبدیل کنند (هایزن و همکاران، ۲۰۱۹). سازمان‌ها و جوامع دانشگاهی به طور همزمان در حال بررسی چگونگی مدیریت مؤثر تجربه مشتری هستند (گائو و همکاران، ۲۰۲۱) و بحث در این خصوص و پیامدهای آن نشان می‌دهد که شکاف قابل توجهی در ادبیات این حوزه وجود دارد. نظریه مدیریت تجربه مشتری برگرفته از این فرض است که مشتری دیگر یک خریدار منفعل برای شرکت نیست، بلکه می‌تواند نقش مهمی در تعیین موفقیت کسب‌وکارهای امروزی داشته باشد (فیشر و ماس، ۲۰۱۹) و بر این اساس بر اهمیت مدیریت تجربه مشتریان در مطالعات مختلف در دهه اخیر تأکید بسیار شده است. اما با مرور ادبیات، مشخص می‌شود که مفهوم‌سازی مدیریت تجربه مشتری در بازاریابی املاک و مستغلات اغلب مبهم بوده و نیاز به توضیح دارد (تیفانی و فام، ۲۰۱۹). از این رو با توجه به اهمیت علمی و عملی و عدم انجام مطالعات مستقل در این زمینه، در پژوهش حاضر سعی شده است که الگوی مدیریت تجربه مشتری در بازاریابی املاک طراحی شود. انجام این چنین طرح‌هایی که نتایج حاصل از آن بتواند نشان دهنده نقشه راه و الگوی مناسب در جهت مدیریت تجربه مشتریان به منظور کمک به تصمیم‌گیری مدیران صنعت ساختمانی و املاک باشد، ضرورت ویژه‌ای داشته (نوردین و راولد، ۲۰۲۳) و در این مطالعه کوشش شده است با شناسایی مقوله‌های زیربنایی مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک و ترسیم الگوی روابط علی میان این مقوله‌ها یک مدل جامع ارائه شود. شناخت عوامل مؤثر و پیامدهای مدیریت تجربه مشتریان املاک به فعالان این صنف کمک می‌نماید تا راهبردهای بازاریابی خود در زمینه تجربه مشتری را جهت دسترسی حداکثری به اهداف تجاری

جنبه‌های رفتاری مشتری مرتبط است (محمدیان و نائلی، ۲۰۱۸). ماسکارن و همکاران (۲۰۱۶) در تعریف خود از تجربه مشتری بر داشتن تجربه ذهنی مشتریان از خدمات تأکید نموده‌اند. ورتنیک و راس (۲۰۱۷) تجربه مشتری را به عنوان یک نگرش و احساس بین بازاریاب و مشتری معرفی کرده‌اند. پالسون کلی (۲۰۱۶) مشخص می‌کند که ویژگی‌های تجربه مشتری باید شامل پنج بعد یا ویژگی‌های تازگی، یادگیری، ارتباط شخصی، شگفتی و مشغولیت مشتری باشد. همچنین، پگ و کانل (۲۰۱۶) تجربه مشتری را به عنوان عناصر پیچیده‌ای تعریف می‌کند که مشتریان آن را درک می‌کنند. اصطلاح «تجربه مشتری» تنها چند سالی است که به فرهنگ لغات و اصطلاحات بازاریابی و مصرف‌کننده اضافه شده است. بنابراین، اهمیت درک این مفهوم بسیار مهم بوده و شرکت‌ها باید بر ایجاد تجربیات خوشایند نزد مشتریان خود سرمایه‌گذاری و تمرکز نمایند (برتون و همکاران، ۲۰۲۰؛ اندرسن و لیندستد، ۲۰۱۶). بررسی ادبیات و پیشینه نشان می‌دهد که مطالعات مختلفی برای درک مفهوم تجربه مشتریان انجام شده است، اما در کمتر تحقیقی به بررسی این امر در صنعت املاک و مستغلات اشاره شده است. در ادامه و در قالب جدول ۱ به بررسی مهمترین تحقیقات انجام شده در این حوزه پرداخته شده است.

در چارچوب جمع‌بندی نقادانه پیشینه تحقیق می‌توان بیان کرد که علیرغم مطالعات مختلف، تاکنون مدل جامعی برای سنجش تجربه مشتریان در بازاریابی املاک و عوامل مؤثر بر آن توسط محققان و نظریه‌پردازان ارائه نشده است و مطالعات محدود انجام شده، نتوانسته‌اند همه مؤلفه‌ها را به دقت اندازه‌گیری و اجزای این الگو را شناسایی کنند. از این رو تلاش برای تدوین طرح جامع مدیریت تجربه مشتریان، اعتبارسنجی آن و در نهایت آزمون مدل، ضمن تلفیق مدل‌های موجود، از جنبه‌های نوآورانه این تحقیق به شمار می‌رود. انتظار می‌رود با انجام این تحقیق ضمن تبیین و ارائه جایگاه و اهمیت مدیریت تجربه مشتری در بازاریابی املاک در زمینه‌های مطالعاتی و علمی، الگویی کاربردی به جامعه مورد مطالعه و مخاطبان آن ارائه شود. بنابراین با توجه به مطالب فوق، این تحقیق سعی دارد به این سؤال مهم پاسخ دهد که

خود، پیاده‌سازی نمایند. بنابراین این موضوع به عنوان یک دغدغه ذهنی برای محققان مطرح شده و پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به آن است که طراحی الگوی مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک و مستغلات چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رفتار مصرف‌کننده در حوزه بازاریابی املاک و مستغلات درک چرایی و چگونگی رفتار مصرف‌کنندگان، نقطه شروع بازاریابی موفق است (فاندامینی و همکاران، ۲۰۱۳). رفتار مصرف‌کننده در حوزه بازاریابی املاک و مستغلات نیز از این مهم مستثنی نیست و برای شناخت رفتار مصرف‌کننده این حوزه بایستی به فرایندهای روانی و اجتماعی گوناگونی که قبل و بعد از فعالیت‌های مربوط به خرید، اجاره و استفاده از املاک وجود دارد؛ توجه نمود. در واقع شناخت دقیق رفتار مصرف‌کننده در حوزه بازاریابی املاک و مستغلات در گروهی پاسخ به سؤالات ذیل است. سؤالاتی نظیر اینکه چگونه افراد یک ملک را برای خرید یا فروش انتخاب می‌کنند؟ هنگام خریدوفروش و پس از آن، چه رفتارهایی را از خود نشان می‌دهند؟ چرا برخی از مردم ساختمان‌هایی را برای زندگی و سکونت انتخاب می‌کنند و برخی دیگر اصلاً نمی‌توانند در آن ساختمان‌ها زندگی کنند؟ چرا برخی از افراد مناطقی از شهر را برای زندگی انتخاب می‌کنند و برخی دیگر اصلاً به آن مناطق فکر هم نمی‌کنند؟ رفتارهای درونی و بیرونی افراد در مواجهه با یک ملک چگونه است؟ مصرف‌کنندگان و خریداران از ملک موردنظر خود چه انتظاراتی دارند؟ آیا بین شخصیت افراد و ساختمان محل زندگی آنان رابطه‌ای وجود دارد؟ و یا اینکه آیا می‌توان با شناخت رفتار مصرف‌کنندگان به مشخصات ملک یا ساختمان موردنظرشان دست یافت؟ (خویه و احمدی، ۱۳۹۸).

تجربه مشتری

هالبروک و هرچمن در سال ۱۹۸۲ برای اولین بار مفهومی از تجربه مشتری را ارائه نمودند (بی و همکاران، ۲۰۱۷). این مفهوم ابتدا تصمیم‌گیری منطقی توسط مشتری را بررسی کرده و سپس به بررسی عواملی می‌پردازد که به

الگوی مدیریت تجربه مشتری در بازاریابی املاک از چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی تشکیل شده است.

جدول ۱: مطالعات صورت گرفته پیرامون مدیریت تجربه مشتریان

گروه تحقیق	یافته‌ها	محقق و سال
عوامل مرتبط با طرف عرضه و تقاضا	یافته‌ها نشان می‌دهند که سرمایه‌گذاران و متخصصان املاک به ندرت چرخه املاک را هنگام خرید ملک ارزیابی می‌کنند. بررسی ادبیات نشان داد که چهار مرحله در چرخه‌های املاک و مستغلات (بازیابی، گسترش، مازاد عرضه و رکود) وجود دارد و هر کدام دارای ویژگی‌های متمایزی هستند که سرمایه‌گذاران باید از آن آگاه باشد تا از عواقب منفی آن در بازار املاک جلوگیری کنند.	کامپامبا و همکاران (۲۰۲۳)
مرتبط با طرف تقاضا	نتایج نشان داد که پیوند با برند بر تجربه برند، تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج حاکی از آن بود که تجربه برند در رابطه بین پیوند با برند و وفاداری به برند نقش میانجی دارد.	آتولکار (۲۰۲۰)
مرتبط با طرف تقاضا	نتایج حاکی از آن است که فرایندهای پیش از خرید، حین خرید و پس از خرید بر تجربه مشتری در خرده‌فروشی آنلاین تأثیرگذار هستند. بنابراین با توجه به رشد روزافزون خرده‌فروشی‌های آنلاین باید بیش از پیش به تجربه و رضایت مشتری و فرایندهای خرید توجه شود و خرده‌فروشی‌ها بایستی با خلق تجربه نیکو، مشتریان وفادار خود را حفظ کنند.	جین و همکاران (۲۰۱۷)
مرتبط با طرف تقاضا	هدف از این پژوهش بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت تجربه مشتری در حوزه خدمات بانکی است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که عوامل انتظاری و عوامل ادراکی بر مدیریت تجربه مشتری تأثیرگذار است.	حشمتی و همکاران (۱۳۹۷)
عوامل مرتبط با طرف عرضه و تقاضا	نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عوامل اصلی مؤثر بر تصمیمات سرمایه‌گذاری در بازار املاک و مستغلات عبارتند از: نهادها و قوانین، عوامل اقتصادی، فرهنگی و جامعه، سایر بازارها و فرصت سرمایه‌گذاری.	انگوک (۲۰۲۳)
مرتبط با طرف عرضه و تقاضا	نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین تجربه مشتری با رضایت، وفاداری مشتری و تکنولوژی هوشمند رابطه معناداری وجود دارد.	فرودی (۲۰۱۸)
مرتبط با طرف تقاضا	نتایج نشان داد که کیفیت درک شده و تجربه برند تأثیر مثبت و معناداری بر احساس لذت مصرف‌کننده دارد. از سوی دیگر، کیفیت درک شده و تجربه برند تأثیر مثبتی بر وفاداری مصرف‌کننده به صورت مستقیم و غیرمستقیم دارد. بنابراین، احساس لذت‌گرایانه مصرف‌کننده نقش واسطه‌ای در رابطه بین کیفیت درک شده و وفاداری دارد.	سونگ و همکاران (۲۰۱۹)
مرتبط با طرف عرضه	یافته‌ها نشان از وجود رابطه بین عملکرد بازار و ابعاد مدیریت تجربه مشتری شامل محیط اجتماعی، نحوه ارائه خدمت، فضای خرده‌فروشی، بخش بندی، قیمت و برند خرده‌فروشی دارد. اهمیت و اولویت‌بندی ابعاد مدیریت تجربه مشتری به ترتیب عبارتند از: محیط اجتماعی، فضای خرده‌فروشی، بخش بندی، قیمت، برند خرده‌فروشی و چگونگی ارائه خدمت.	شفیعی و همکاران (۱۳۹۸)
مرتبط با طرف تقاضا	هدف این مقاله ارزیابی بازاریابی سبز به عنوان یک عامل تأثیرگذار در خرید املاک و مستغلات است. نتایج نشان می‌دهند که بازاریابی سبز بر تمایل مشتریان جوان و قصد خرید املاک توسط آنان تأثیر می‌گذارد.	جاکوب و همکاران (۲۰۲۳)
مرتبط با طرف تقاضا	یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که افرادی که به یک برند علاقه و عشق دارند تجربه خود را برای دیگران نیز تعریف می‌کنند.	ریس و همکاران (۲۰۱۶)
مرتبط با طرف تقاضا	نتایج نشان می‌دهد که تجربه مشتریان دارای اثر مستقیم و مثبت بر وفاداری به برند و تجربه محصول دارای اثر غیرمستقیم با واسطه‌گری تجربه مشتریان بر وفاداری به برند است.	پدلینتو و همکاران (۲۰۱۶)
عوامل مرتبط با طرف عرضه و تقاضا	هدف این پژوهش آن است که با کمک روش داده بنیاد به ارائه مدل مفهومی مدیریت تجربه مشتریان از وابستگی به برند بپردازد. بر این اساس شرایط علی مدل نهایی شامل حل مشکلات مشتری در اسرع وقت، همخوانی شعار تبلیغاتی با عملکرد، ارتباط برند با مشتری، رضایت مشتری از عملکرد محصول، رضایت از ویژگی‌های اضافی محصول شناسایی شده است. عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها نیز به تفکیک مشخص شده‌اند.	قیم اعلائی و همکاران (۱۳۹۷)
مرتبط با طرف تقاضا	این مطالعه با هدف شناسایی نقش مدل سیستم اطلاعاتی بر تجربه مشتریان از ربات‌های چت در بازاریابی املاک انجام شده است. نتایج نشان داد که کیفیت اطلاعات، کیفیت سیستم و خدمات بر تجربه جوانان از ربات‌های چت در بازار مستغلات تأثیر قابل توجهی دارد.	جیمز و همکاران (۲۰۲۳)

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از منظر روش اجرای پژوهش، پژوهشی آمیخته (کیفی- کمی) محسوب می‌شود. لذا روش تحقیق در دو بخش کیفی و کمی ارائه و پیگیری شده است.

روش‌شناسی بخش کیفی

به دلیل عدم امکان هماهنگی با تعدادی از خبرگان برای حضور همزمان در جلسه ای مشترک و عدم آگاهی محقق از میزان آگاهی و ذهنیت خبرگان نسبت به موضوعات نوین در مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک، روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انتخاب گردید و پروتکل مصاحبه شامل سؤالات باز و از پیش تعیین شده‌ای بود که بین ۷۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. به منظور نهایی کردن توافقنامه (پروتکل) مصاحبه در ابتدا بر اساس پروتکل اولیه با سه نفر از مشارکت‌کنندگان مصاحبه مقدماتی انجام شد. پس از تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها، پروتکل اولیه اصلاح و موافقتنامه نهایی به شرح جدول ۲ برای

خبرگان علمی و عملی تهیه شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و پس از نگارش و پیاده‌سازی توسط محقق، برای تایید نهایی به مصاحبه‌شونده عودت داده می‌شد. اگرچه راهبرد کلی در تمامی روش‌های کیفی، نمونه‌گیری هدفمند است (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)، اما این راهبرد خود شامل چندین روش از جمله روش نمونه‌گیری گلوله برفی است که در این پژوهش تا نقطه اشباع دنبال شد. جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی شامل دو بخش است: الف) اساتید خبره با سابقه تدریس بیش از ۱۰ سال در زمینه بازاریابی و یا داشتن کتاب در زمینه مذکور. ب) این افراد در رویکرد عملی شامل مدیران اتحادیه مشاورین املاک، مدیران دفاتر مشاور املاک و خبرگان فعال در این صنعت در شهر تهران بوده‌اند. تعداد مشارکت‌کنندگان منتخب برای اجرای مصاحبه‌های عمیق را ۶ نفر از اساتید دانشگاه و ۹ نفر از کارشناسان و خبرگان عملی تشکیل داده‌اند. مشخصات مشارکت‌کنندگان در این تحقیق در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۲: موافقتنامه (پروتکل) مصاحبه با خبرگان علمی و عملی

<ul style="list-style-type: none"> • نظر شما در خصوص مؤلفه‌های اصلی الگوی مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک چیست؟ اگر موارد زیر را مهم می‌دانید در مورد آنها اظهار نظر نمایید. • وضعیت تورم در اقتصاد کشور و اثرات آن بر قدرت خرید مردم و هزینه‌های ساخت واحدهای مسکونی، اداری و تجاری • وضعیت و روند رقابت در صنعت ساخت و ساز و خرید و فروش واحدهای مسکونی، اداری و تجاری • شرایط مؤثر بر مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک کدامند؟ • تغییرات در الگوهای مصرفی و سبک زندگی خانوارها از جمله اندازه و طراحی خانه‌ها و آپارتمان‌ها • سیاست‌های دولت در رابطه با حمایت از ساخت و ساز، اخذ مالیات و اعطای تسهیلات خرید مسکن • احتمال کنار رفتن تحریم‌ها و ثبات قیمت‌ها در حوزه مسکن و مستغلات • تغییر و تحولات تکنولوژیک و فرهنگی در جامعه و اثرات آن بر خرید و فروش واحدهای مسکونی، اداری و تجاری • پیامدهای مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک کدامند؟ • اگر عوامل یا شرایط محیطی دیگری را در بازاریابی املاک و مستغلات مؤثر می‌دانید؛ لطفاً به آنها اشاره نمایید.
--

جدول ۳: مشخصات شرکت‌کنندگان در مصاحبه

ردیف	تخصص و تجربه	تحصیلات
۱	دانشیار بازاریابی در گروه مدیریت دانشگاه آزاد واحد تهران شمال، مؤلف، مترجم	دکترای حرفه‌ای
۲	استاد بازاریابی در گروه مدیریت دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب، پژوهشگر و مشاور	دکترای حرفه‌ای
۳	دانشیار بازاریابی در گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، مؤلف	دکترای حرفه‌ای
۴	استاد بازاریابی در گروه مدیریت دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب، مؤلف، مترجم	دکترای حرفه‌ای
۵	استاد بازاریابی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز، مؤلف، مترجم، سخنران	دکترای حرفه‌ای
۶	استاد بازاریابی در گروه مدیریت دانشگاه تهران، مؤلف	دکترای حرفه‌ای

ردیف	شغل و تخصص	تجربه کاری
۱	رئیس اتحادیه مشاورین املاک تهران	۲۵ سال
۲	معاون اتحادیه مشاورین املاک تهران	۲۱ سال
۳	خزانه دار اتحادیه مشاورین املاک تهران	۱۱ سال
۴	مدیر بنگاه مشاور املاک در شهر تهران	۳۰ سال
۵	مدیر بنگاه مشاور املاک در شهر تهران	۳۳ سال
۶	مدیر بنگاه مشاور املاک در شهر شهریار	۲۷ سال
۷	مدیرعامل شرکت ساختمانی نمادسازه جنوب	۱۷ سال
۸	عضو هیات مدیره شرکت ساختمانی (انبوه‌سازی)	۱۱ سال
۹	مدیرعامل شرکت ساختمانی اطلس پیشرو زاگرس	۸ سال

خبگان عملی (تجربین)

برای اطمینان از اعتبار و صحت یافته‌های تحقیق در بخش کیفی، اقدامات مختلفی مانند تطبیق توسط اعضا؛ بررسی همکار و مشارکتی بودن پژوهش بکار گرفته شد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

روش شناسی بخش کمی

پس از نهایی شدن مدل، برای کمی‌سازی آن، لازم است مؤلفه‌های موجود در آن به متغیرهای قابل اندازه‌گیری (پرسشنامه) تبدیل شوند. برای این منظور از پرسش‌های محقق‌ساخته برای اندازه‌گیری متغیرها استفاده شد. این تحقیق با هدف طراحی مدل مدیریت تجربه مشتریان تهرانی در بازاریابی املاک انجام شده است. بدین منظور جامعه آماری این تحقیق در بخش کمی را تمامی مشتریان مشاورین املاک در سطح شهر تهران تشکیل می‌دهند. با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش در بخش کمی نامحدود است، حجم نمونه بر اساس رابطه کوکران ۳۸۶ نفر برآورد شده است. به منظور انتخاب نمونه پژوهش نیز از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی

فرایند تحلیل داده‌ها در نظریه‌پردازی داده بنیاد بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). کدگذاری باز با تحلیل و کدگذاری آغاز می‌شود. در این مرحله کدگذاری تا حدی

انجام شد که محققان بتوانند مفاهیم را در یک موقعیت باز بررسی و کشف کنند. از هر مصاحبه (متن) کدهای زیادی استخراج شد. داده‌ها به طور مرتب مورد بررسی قرار گرفت و کدهای جدید و نهایی احصاء شد. سپس نوبت به کشف دسته‌ها رسید. در این مرحله مفاهیم بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه دسته بندی شده و تم‌ها ایجاد شدند. عناوینی که به طبقه‌ها اختصاص داده شد، انتزاعی‌تر از مفاهیمی بود که آن طبقه را تشکیل می‌داد. عناوین انتخابی، عمدتاً توسط پژوهشگران نام‌گذاری شده و در این مسیر بیشترین ارتباط و همخوانی با داده‌ها دنبال شده است. یکی دیگر از منابع مهم در انتخاب عناوین، عباراتی بود که مشارکت‌کنندگان در تحقیق به کار بردند. در مجموع ۲۰۲ کد باز از مصاحبه‌های منتخب در ۳۳ مقوله طبقه‌بندی شدند. خروجی‌های این بخش به صورت خلاصه و تنها خروجی‌های مربوط به بخش علی در قالب جدول ۴ ارائه شده است.

مرحله دوم، کدگذاری محوری است. هدف این مرحله تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز است. این عمل بر اساس مدل پارادایم تئوری مفهوم‌سازی بنیادی صورت می‌گیرد، که به تئوری‌پردازان کمک می‌کند، فرایند تئوری‌پردازی را به سادگی انجام دهند. در کدگذاری محوری محقق پدیده مرکزی یا محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و بستر و در نهایت پیامدها و نتایج این استراتژی‌ها را شناسایی و تبیین می‌کند. کدگذاری محوری پژوهش حاضر بر اساس مدل پارادایم در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۴: مفاهیم و مقولات بخش علی (کدگذاری باز)

مقوله	کلیدواژه‌ها در کدهای مفهومی مستخرج از مصاحبه	نمونه مصاحبه‌های پیاده شده
قیمت گذاری	حق الزحمه و کمیسیون عادلانه، شناسایی فاکتورهای مؤثر بر قیمت، قیمت گذاری واقع بینانه، شیوه‌های قیمت گذاری	<ul style="list-style-type: none"> • قیمت، یکی از مهم ترین جنبه‌های بازاریابی، معامله و خریدوفروش است. • حق الزحمه و کمیسیون بابت خریدوفروش املاک در آژانس باید متناسب با شرایط مشتری باشد. • فروشنده‌ها باید در کنار صلاحدید، سلیقه و تصمیم شخصی خود که در قیمت گذاری پیشنهادی ملک اعمال می کنند، فاکتورهای فنی، ساختمانی، معماری، اعتباری و ثبتی مربوط به ملک را هم در نظر بگیرند. • در سمت تقاضا، خریداران با مقایسه ویژگی آپارتمان‌های فایل شده با یکدیگر، قدرت تشخیص مناسب بودن یا نبودن قیمت پیشنهادی را پیدا می کنند. • فروشنده می تواند جزئیاتی از قبیل اینکه آپارتمان دارای وام ساخت یا انواع دیگر وام مسکن قابل انتقال هست یا نه، چه مدت کلیدنخورده بوده، وضعیت نمای ساختمان و مشاعات چگونه است، آپارتمان کم واحد است یا پرو واحد و هر نوع ویژگی دیگری که امکان مقایسه قیمتی برای خریدار را فراهم می کند نیز در آگهی خود اعلام کند. • قیمت املاک و ساختمان‌ها بر اساس کل هزینه ساخت و ساز به علاوه یک حاشیه سود معقول تعیین می شود. • حق الزحمه و کمیسیون دفتر املاک بر اساس قیمت ملک مورد معامله تعیین می گردد.
مکان فیزیکی دفتر املاک	نمای ظاهری دفتر املاک، مساحت دفتر، دکوراسیون مناسب، چیدمان خوب و پذیرایی مناسب	<ul style="list-style-type: none"> • نمای دفتر املاک اولین چیزی است که همیشه به چشم می آید. • یک آژانس املاک بایستی با دکوراسیون مناسب، چیدمان خوب و همچنین پذیرایی مناسب، بتواند به جذب مشتریان بپردازد. • مساحت دفتر املاک یکی از ویژگی‌های مهمی است که بر اعتبار ارائه دهندگان خدمات در این حوزه اثر می گذارد.
ترفیعات و تبلیغات	ارائه تبلیغات مناسب، ارائه تبلیغات خاص متناسب با خواسته مشتری، توجه به فلسفه بازاریابی، ارائه پاداش به مشتریان	<ul style="list-style-type: none"> • آژانس املاک باید از تبلیغات مناسب برای ارتقا نام تجاری خود بهره ببرد. • تبلیغات محیطی باید برای مشتریان هدف جذاب باشد. • برنامه تبلیغاتی آژانس مسکن باید مطابق با خواسته مشتری باشد. • باید برای مشتریان خاص برنامه تبلیغاتی خاص داشته باشید. • در حوزه بازاریابی املاک توجه به گرایش فروش یک عامل منفی در برقراری ارتباط با مشتری بوده و در تضاد با گرایش مشتری است. • گزینه هایی که می توانید به عنوان پاداش به مشتریان خود بدهید، بی شمار هستند و تخفیف‌ها معمولاً محبوب ترین نوع پاداش‌ها محسوب می شوند.
کانال‌های دسترسی به املاک	ایجاد کانال‌های دسترسی مناسب، اشتراک گذاری اجتماعی، ارائه اطلاعات تماس، استفاده از شبکه‌های اجتماعی، طراحی و پیاده سازی اپلیکیشن‌های جذاب تلفن همراه	<ul style="list-style-type: none"> • فروشندگان و مؤجران مایلند تا عکس‌های زیبایی از منازل خود را به اشتراک بگذارند تا مشتریان با افزودن ویژگی‌های مربوط به اشتراک گذاری اجتماعی به حساب کاربری خود بتوانند خصوصیات و ویژگی‌های مختلف را به صورت آنلاین به اشتراک گذاشته و ایمیل کنند. • اطلاعات تماس خود را در تمام صفحات وب سایت خود درج کنید. طراحی صفحه "تماس با ما" باید به گونه‌ای باشد که توجه هر فردی را جلب کند. • یک کارت ویزیت فوق العاده و چشمگیر برای خود طراحی و چاپ کرده و به هر بهانه ای و در هر ارتباطی، آن را پخش کنید. • امروزه تقریباً همه افراد جامعه از گوشی‌های هوشمند استفاده می کنند. از این رو بایستی به گونه ای از این فضا استفاده شود که خریداران بالقوه و بالفعل بتوانند از آن به منظور مرور و بررسی فایل های شما استفاده کنند.

نمونه مصاحبه‌های پیاده شده	کلیدواژه‌ها در کدهای مفهومی مستخرج از مصاحبه	مقوله
<ul style="list-style-type: none"> • اگر مشاور املاک خوش‌برخورد نبوده و ارتباطات ضعیفی داشته باشد، در کارش چندان موفق نمی‌شود. • مشاورین املاک خوب و باتجربه باید با مراجعین خود ارتباطی پیوسته داشته باشند و به آنها کمک کنند تا در مورد قیمت، فروشندگان و اطلاعات مختلف دیگر دید درست و خوبی پیدا کنند. • مشاور املاک خوب باید شنونده‌ی خوبی هم باشد. • مشاور املاک باید دقیق گوش کند تا با مشتری به یک نتیجه‌ی مشترک و مناسب برسد و به تمامی سؤالات خریداران به خوبی پاسخ دهد. • مشاور املاک ماهر می‌داند که شیوه‌ی ارتباط و هماهنگی با افراد مختلف متفاوت است. بعضی از افراد دوست دارند که از طریق تماس‌های مکرر با شما در ارتباط باشند. در حالی که عده‌ای دیگر تمایل دارند تا دورادور با شما ارتباط داشته باشند. • با شناخت اخلاق و روحیه‌ی مشتری باید راه ارتباطی مناسب با وی را پیدا کنید تا رضایت او هرچه بیشتر جلب بشود. 	<p>برخورد مناسب، داشتن ارتباط مستمر، انتخاب شیوه‌ی ارتباطی مطلوب، داشتن اخلاق و روحیه مناسب</p>	<p>داشتن ارتباط مؤثر با مشتریان</p>
<ul style="list-style-type: none"> • داشتن اطلاعات مؤثق در بازار مسکن برای یک مشاور املاک امری ضروری است. • داشتن اطلاعات و دانش در مورد تمام محله‌های حوزه‌ی کاری برای یک مشاور املاک ضروری است. • یک مشاور املاک موفق به تمامی ابعاد بازار خریدوفروش ملک اشراف کامل دارد • مشاور املاک باید یک پکیج کامل از ملک‌های مرتبط با خواسته مشتری در ذهن خود داشته باشد. • پرچانگی مشاور می‌تواند اثرات مخربی بر انجام معامله بگذارد. 	<p>داشتن اطلاعات کامل و مؤثق، داشتن فایل مناسب و اشراف اطلاعاتی مشاورین</p>	<p>دانش مشاورین املاک</p>
<ul style="list-style-type: none"> • متمایزسازی ارائه خدمت تأثیر بسزایی بر میزان موفقیت و سودآوری آژانس املاک و رضایت مشتری دارد. • در دنیای امروزی که در کمترین زمان ممکن و با یک کلیک ساده می‌توان به مرجعی کامل وصل شد، بایستی خدمات عالی به مشتری خود ارائه دهید. • با ایجاد کانال‌های توزیع و اطلاع‌رسانی نوین درباره املاک قابل معامله، فرایند خرید، فروش و اجاره برای همه متقاضیان بازار مسکن به شیوه‌ای نوین فراهم شود. • تکیه بر ارائه خدمات سنتی و عدم توجه به ارائه خدمات متنوع آفت بازاریابی در صنعت املاک و مستغلات است. • مشتری با دریافت خدمت مناسب و متنوع تمایل دارد که با مشاور و آژانس املاک یک رابطه بلندمدت داشته باشد. • سطح خدماتی که به مشتری ارائه می‌دهید، تأثیر بسزایی بر حفظ مشتری دارد. • با کمک داده‌های دردسترس و بر اساس نیازهای فردی مشتریان بایستی به دنبال استراتژی شخصی‌سازی تجربه مشتری در حوزه املاک بود. 	<p>ارائه خدمات با کیفیت، متمایزسازی، شخصی‌سازی، ارائه شیوه‌های نوین در ارائه خدمات، اجتناب از ارائه خدمات با شیوه‌های سنتی</p>	<p>ارائه خدمات متنوع و با کیفیت</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مشتریان، مشاوران املاکی را انتخاب می‌کنند که سعی در تحریف اطلاعات ندارند. • مشاوران املاک باید افراد دلسوز و صادقی بوده و نفع هر دو طرف معامله را در نظر داشته باشند. • یک مشاور املاک بایستی از محدوده کاری خود اطلاع کامل داشته باشد تا بتواند سرویس مناسبی به مشتریانش بدهد. • مشاوران املاک بایستی افرادی مؤدب، با فرهنگ، متدین و امانتدار باشند. • مدیر آژانس املاک، باید منصف، خوش‌اخلاق و صبور باشد تا مشتری به همکاری با آن آژانس تشویق شود. 	<p>انصاف، رعایت ادب و نزاکت، امانتداری، خوش‌رویی، اخلاق حرفه‌ای</p>	<p>رفتار مشاورین املاک</p>

مقوله	کلیدواژه‌ها در کدهای مفهومی مستخرج از مصاحبه	نمونه مصاحبه‌های پیاده شده
		<ul style="list-style-type: none"> • مرز و خطوط اخلاقی مشاور با مشتری باید مشخص باشد، چرا که مشتریان به این موارد آگاهند و قصور در اخلاقیات سبب کمرنگ شدن حس اعتماد مشتریان به مشاور می‌شود.
پاسخگویی و ارتباط مؤثر با مشتریان	<p>ارائه راه حل به مشتریان، استفاده از ابزارهای تعاملی، پاسخگویی در کمترین زمان ممکن، ایجاد اطمینان در مشتریان، مسئولیت پذیری، ارائه وعده‌های قابل اجرا</p>	<ul style="list-style-type: none"> • مشاورین و مدیران باید در مقابل خریدوفروشی که مشتری در آن آژانس انجام داده پاسخگو باشد. • هنگام برقراری تلفن با آژانس، مشاور باید با نهایت صبوری در مقابل خواسته مشتری پاسخگو باشد. • مشاور املاک باید به سرعت به مشتری اطمینان دهد که مشکل او را درک کرده و برای آن راه حل دارد. • مدیران آژانس باید در کمترین زمان ممکن حاضر به پاسخگویی به مشتری باشند. • مدیران آژانس باید از ابزارهای تعاملی گسترده برای برقراری ارتباط سازنده با مشتریان استفاده کنند.
فرایند ارائه خدمات	<p>تعیین جهت‌گیری برای تصمیمات مشتریان، توجه به نیاز مشتری در همه مراحل فرایند ارائه خدمات، شفافیت در مراحل ارائه خدمات، تعیین استانداردهای مناسب در هر مرحله، سرعت مطلوب ارائه خدمات</p>	<ul style="list-style-type: none"> • فرایند ارائه خدمات دربرگیرنده همه اموری است که مشاوران می‌توانند انجام دهند تا بر میزان رضایت مشتریان خود از خریدوفروش بیفزایند. • در فرایند ارائه خدمات به مشتریان به منظور تصمیم‌گیری درست توسط آنان کمک کنید و از فروش و یا اجاره اجباری ملک اجتناب ورزید. • برای ایجاد تجربه خوشایند در تمامی مراحل فرایند ارائه خدمات، مشتریان خود را رها نکنید و به روش‌های متعدد مراتب تشکر و قدردانی به خاطر حسن سلیقه آنها را به‌جا آورید. • هنگامی که در پروسه ارائه خدمات مزیتی را به مشتری وعده می‌دهید، آن را اجرایی کنید تا اسباب بی‌اعتمادی مشتری را فراهم نسازید. • حق الزحمه و کمیسیون بابت خریدوفروش املاک باید در انتهای فرایند ارائه خدمات و پس از انجام معامله دریافت شود. • تعیین استانداردهایی بالا برای ارتقاء سرعت ارائه خدمات، کاملاً ضروری است.

جدول ۵: کدگذاری محوری و تعیین رابطه مقوله‌های استخراج شده از مصاحبه‌های پژوهش

ردیف	مقوله‌ها	رابطه بین مقوله‌ها
۱	ارائه خدمات متنوع و با کیفیت	عوامل علی
۲	مکان فیزیکی املاک	
۳	قیمت گذاری	
۴	ترفیعات و تبلیغات	
۵	کانال‌های دسترسی	
۶	فرایند ارائه خدمات	
۷	پاسخگویی و ارتباط مؤثر با مشتریان	
۸	رفتار مشاورین املاک	
۹	مدیریت تجربه مشتریان	پدیده محوری
۱۰	مالیات	راهبردها
۱۱	حمایت مادی و معنوی دولت	
۱۲	ایجاد تجربه خوشایند	
۱۳	بکارگیری تکنیک‌های مؤثر بازاریابی	عوامل زمینه‌ای
۱۴	عوامل اقتصادی	
۱۵	عوامل فرهنگی و اجتماعی	
۱۶	عوامل سیاسی و قانونی	
۱۷	ویژگی‌های صنعت و رقابت	عوامل کلان

رابطه بین مقوله ها	مقوله ها	ردیف	
عوامل خرد	جذب و حفظ مشتریان	۱۸	
	هزینه‌های مرتبط با مدیریت تجربه مشتریان	۱۹	
عوامل انسانی	نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده	۲۰	
	نگرش ذینفعان و مدیریت مجموعه	۲۱	
	عوامل فنی	اندازه دفتر مشاور املاک	۲۲
		تجربه و سابقه دفتر مشاور املاک	۲۳
		بسترسازی مبتنی بر دانش و تکنولوژی	۲۴
		بهبود ادراکات و نگرش مشتریان	۲۵
عوامل مداخله‌گر	تمایز و ترجیح برند	۲۶	
	افزایش رضایت مشتریان	۲۷	
	وابستگی و وفاداری مشتریان	۲۸	
	مرتبط با مشتریان	افزایش سودآوری	۲۹
		ایجاد شهرت و تصویر مناسب	۳۰
		جلوگیری از خروج ارزش از کشور	۳۱
		چابکی دفتر مشاور املاک	۳۲
		افزایش انگیزه کارکنان	۳۳
		مرتبط با بنگاه و جامعه	

آنجایی که این شاخص برای همه گویه‌ها و متغیرها بزرگتر از ۰/۵ است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ابزار گردآوری داده در بخش کمی روایی قابل قبولی دارد. همچنین برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ^۲ استفاده شد که این شاخص بیشتر از ۰/۷ و قابل قبول است. همچنین نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق بر اساس روش حداقل مربعات جزئی در جدول ۶ آمده است.

برازش مدل

بخش کمی این پژوهش با استفاده از نرم افزار AMOS انجام شده است. وجود رابطه خطی بین متغیرها، عدم وجود کوواریانس با مقدار صفر بین متغیرها، عدم وجود هم خطی بین متغیرها، نرمال بودن و تعداد نمونه مناسب از جمله مهم‌ترین پیش شرط‌های استفاده از این نرم‌افزار بوده که همگی مورد بررسی قرار گرفته و تأیید شده اند. همچنین شاخص‌های برازش مدل در جدول ۷ نشان‌دهنده مناسب بودن مدل بوده و مدل بدست آمده تأیید می‌گردد.

یافته‌های بخش کمی

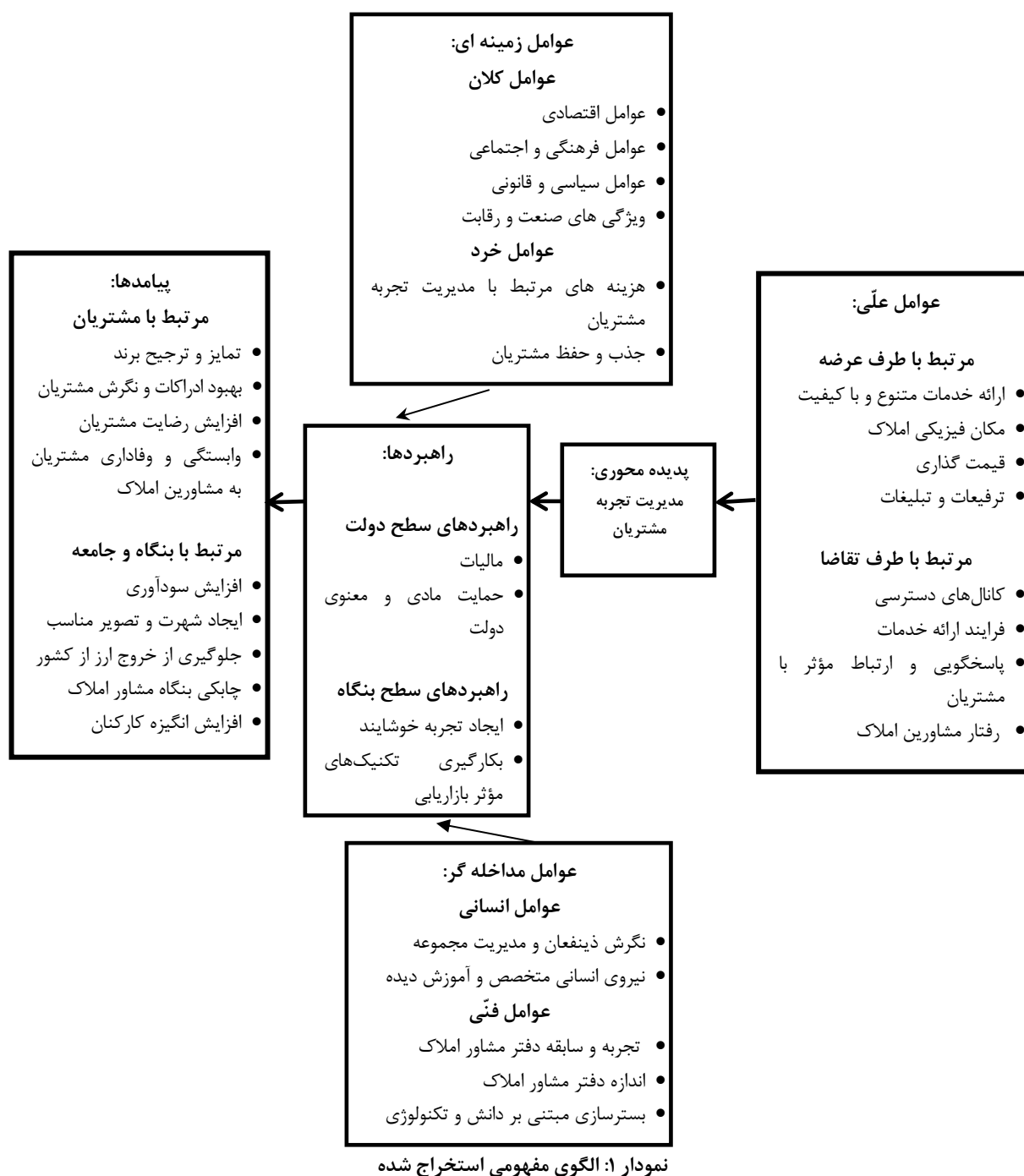
به منظور کسب داده‌های بیشتر و حفظ حاشیه ایمنی در جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی، ۴۱۰ پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد، ۳۸۶ پرسشنامه مورد تأیید مبنای تجزیه و تحلیل داده‌ها قرار گرفت. برای بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان بایستی اشاره نمود که از این تعداد پاسخ‌دهنده ۲۳۹ نفر مرد و ۱۴۷ نفر زن؛ ۱۰۴ نفر کمتر از ۳۰ سال، ۱۹۷ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۸۵ نفر بالاتر از ۴۰ سال و از لحاظ تحصیلات ۳۱ نفر دیپلم و پایین‌تر از دیپلم، ۱۳ نفر کاردانی، ۱۸۴ نفر کارشناسی و ۱۵۸ نفر کارشناسی ارشد و بالاتر بودند.

تحلیل عاملی تأییدی

برای تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و تعیین روایی، از نتایج تحلیل عاملی تأییدی و «میانگین واریانس تبیین شده»^۱ استفاده شد. روایی زمانی برقرار است که مقدار تمام بارهای عاملی استاندارد شده مربوط به هر یک از متغیرهای اندازه‌گیری و همچنین مقدار "AVE" مربوط به هر یک از متغیرهای اصلی بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. از

^۲ Cronbach's α values

^۱ Average variance extracted



جدول ۶: نتایج آزمون فرضیه‌ها و بررسی روایی و پایایی ابزار پژوهش در بخش کمی

شاخص AVE	آلفای کرونباخ	فرضیه‌ها پژوهش	ضریب مسیر (β)	آماره t	ضریب تعیین r^2	نتیجه فرضیه‌ها
۰/۷۸	۰/۹۰	۱) تأثیر عوامل علی بر مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک	۰/۶۸	۲۱/۸۷**	۰/۴۶	تأیید
		۱-۱) تأثیر عوامل مرتبط با طرف عرضه بر مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک	۰/۱۱	۴/۴۶**		تأیید

نتیجه فرضیه ها	ضریب تعیین r^2	ضریب مسیر (β)	آماره t	فرضیه‌ها پژوهش	آلفای کرونباخ	شاخص AVE
تأیید		۰/۰۳	۵/۴۰**	۱-۲) تأثیر عوامل مرتبط با طرف تقاضا بر مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک		
تأیید	۰/۵۸	۰/۵۴	۱۰/۱۴**	۲) تأثیر مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک بر راهبردها	۰/۷۶	۰/۸۳
تأیید		۰/۳۷	۷/۹۵**	۳) تأثیر عوامل مداخله‌گر بر راهبردها	۰/۸۹	۰/۷۶
تأیید		۰/۱۱	۲/۰۹*	۳-۱) تأثیر عوامل انسانی بر راهبردها		
تأیید		۰/۱۷	۶/۱۴**	۳-۲) تأثیر عوامل فنی بر راهبردها	۰/۷۸	۰/۷۴
تأیید		۰/۲۳	۲/۸۳**	۴) تأثیر عوامل زمینه‌ای بر راهبردها		
تأیید		۰/۱۰	۸/۰۸**	۴-۱) تأثیر فاکتورهای کلان بر راهبردها		
تأیید			۰/۶۲	۴-۲) تأثیر فاکتورهای خرد بر راهبردها	۰/۸۰	۰/۷۹
تأیید	۰/۳۴	۰/۵۸	۵) تأثیر راهبردها بر پیامدها			
تأیید		۰/۵۸	۱۳/۰۱*	۵-۱) تأثیر راهبردها بر پیامدهای مرتبط با مشتریان		
تأیید		۰/۱۰	۲/۱۷*	۵-۲) تأثیر راهبردها بر پیامدهای مرتبط با بنگاه و جامعه		

** معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. * معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد.

جدول ۷: شاخص‌های برازش مدل

PCFI	PNFI	PRATIO	RFI	IFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	مدل کلی
>۰/۵۰	>۰/۵۰	>۰/۵۰	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۰۵	<۳	میزان قابل قبول
۰/۵۴۷	۰/۶۱۱	۰/۷۰۳	۰/۹۸۱	۰/۹۷۸	۰/۹۷۵	۰/۹۷۵	۰/۰۱۲	۱/۰۵۴	مقادیر محاسبه شده

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

از خلال نتایج پژوهش در دو بخش کیفی و کمی، نتایج و پیشنهادهایی برای بررسی الگوی مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک استخراج گردید که در ادامه به آنها پرداخته شده است. در این پژوهش تلاش گردید تا برای طراحی و تبیین مدل تجربه مشتری ابتدا از رویکرد داده بنیاد استفاده شود. داده‌های مورد نیاز از خبرگان جمع‌آوری شده و با توجه به کدگذاری‌های سه‌گانه صورت گرفته در نهایت مدل پارادایمی پژوهش شکل گرفت. در مجموع مطابق نتایج حاصل از بخش کیفی و مصاحبه‌های انجام شده با ۱۵ نفر از اعضای محترم هیأت علمی دانشگاه‌ها و خبرگان عملی فعال در صنعت املاک و مستغلات روشن شد که دو عامل مرتبط با طرف عرضه (ارائه خدمات متنوع و باکیفیت، مکان فیزیکی املاک، قیمت‌گذاری و ترفیعات و تبلیغات) و مرتبط با طرف تقاضا (کانال‌های دسترسی، فرایند ارائه خدمات، پاسخگویی و

ارتباط مؤثر با مشتریان و رفتار مشاورین املاک) باعث ایجاد پدیده‌ای به عنوان مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک می‌گردد. بر اساس مدل، به منظور تحقق مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک می‌بایست از راهبردهای سطح دولت (مالیات و حمایت مادی و معنوی دولت) و راهبردهای سطح بنگاه (ایجاد تجربه خوشایند و بکارگیری تکنیک‌های مؤثر بازاریابی) استفاده کرد. همچنین به منظور مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک باید به عوامل زمینه‌ای توجه نمود. عوامل کلان (عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل سیاسی و قانونی و ویژگی‌های صنعت و رقابت) و عوامل خرد (هزینه‌های مرتبط با مدیریت تجربه مشتریان و جذب و حفظ مشتریان) از جمله عوامل زمینه‌ای مؤثر هستند. همچنین در مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک عوامل و متغیرهایی وجود دارند که مداخله ایجاد می‌کنند، به عبارت دیگر باعث تسهیل و یا مانع مدیریت

تجربه مشتری حاصل مجموعه ادراکات احساسی یا منطقی وی در طول هرگونه تعامل مستقیم یا غیرمستقیم با یک کسب‌وکار است. در نتیجه مدیران مربوطه باید بدانند چقدر در خلق یک تجربه مشتری مؤثر، عالی و لذت بخش موفق بوده‌اند. بنابراین سنجش تجربه مشتری قطعاً به عنوان یکی از مهم‌ترین پیشنهاداتی است که برای دستیابی به موفقیت بیشتر یک بنگاه معاملات ملکی باید به آن توجه نمود. برخی از پیامدهای مرتبط با مشتریان و بنگاه و جامعه نظیر پیامدهای رفتاری (تکرار خرید و تبلیغات شفاهی) با نتایج مطالعات صنایعی و انصاری (۱۳۹۹)، آتولکار (۲۰۲۰)، جین و همکاران (۲۰۱۷)، سونگ و همکاران (۲۰۱۹) و یی و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد رضایت مشتری به عنوان هدف اصلی دفاتر املاک در نظر گرفته شده و پیگیری شود. در این راستا مدیران دفاتر املاک بایستی نسبت به بکارگیری مؤثرترین و دقیق‌ترین روش‌ها جهت سنجش پیامدها و شاخص‌های رضایت مشتریان و ارزیابی دوره ای آنها به منظور بهبود و مدیریت تجربه مشتریان اطمینان یابند. در همین راستا اهمیت رضایت وفاداری مشتریان در رونق کسب و کار انکار ناپذیر بوده، به نحوی که بسیاری از دفاتر املاک پیامدهای مدیریت تجربه مشتریان را محرک اصلی رشد کسب و کار خود می‌دانند و تلاش می‌کنند تا با مدیریت تجربه مشتریان فضای خوشایندی را برای آنان ایجاد نموده و مشتریان خود را راضی نگه دارند.

راهبردهای سطح بنگاه به عنوان یک جهت‌گیری استراتژیک می‌تواند به عنوان ناجی حیات یک بنگاه املاک و مستغلات عمل کند که البته عملی نمودن این استراتژی چندان آسان نخواهد بود و این امر زمانی تحقق می‌یابد که روش‌ها و گام‌هایی همراستا و در جهت سیاست‌های فروش، بازاریابی و رضایت مشتریان اتخاذ گردد. تعامل با مشتریان در جهت بهره‌مندی از پیشنهادهای نظریات سازنده آنها نیز در این حوزه ضرورت دارد. رصد کردن بازار و انجام پژوهش میدانی برای دریافت بازخورد از مشتریان نیز از جمله پیشنهادهای کاربردی در این حوزه است. یکی دیگر از پیشنهادات کاربردی در این حوزه آن است که یک استراتژی بازاریابی درست که با نیازهای مشتریان

تجربه مشتریان در بازاریابی املاک می‌شوند. عوامل انسانی (نگرش ذینفعان و مدیریت مجموعه و نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده) و عوامل فنی (تجربه و سابقه دفتر مشاور املاک و بسترسازی مبتنی بر دانش و تکنولوژی) از جمله موانع و تسهیل‌گرهای مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک به شمار می‌آیند. مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک پیامدهایی را نیز به دنبال خواهد داشت، که از جمله این پیامدها می‌توان به پیامدهای مرتبط با مشتریان (تمایز و ترجیح برند، بهبود ادراکات و نگرش مشتریان، افزایش رضایت مشتریان و وفاداری مشتریان به مشاورین املاک) و پیامدهای مرتبط با بنگاه و جامعه (افزایش سودآوری، ایجاد شهرت و تصویر مناسب، جلوگیری از خروج ارز از کشور، چابکی بنگاه مشاور املاک و افزایش انگیزه کارکنان) اشاره نمود. فعالان این صنعت با بررسی و در نظر داشتن مقوله‌های مستخرج از پژوهش حاضر می‌توانند درک بهتری نسبت به مدیریت تجربه مشتریان خود داشته باشند. مقایسه این مدل با پژوهش‌های پیشین بیانگر این موضوع است که مدل این پژوهش از رویکردی چندگانه برخوردار است و به پیامدهای آن و روابط علی بین متغیرها پرداخته و تلاش داشته تا نواقص پژوهش‌های گذشته را مرتفع سازد. به طور کلی نتایج پژوهش حاضر در بخش تأثیر عوامل مداخله‌گر با نتایج تحقیقات جیمز و همکاران (۲۰۲۳) و فرودی (۲۰۱۸) و در بخش تأثیر عوامل زمینه‌ای با نتایج تحقیقات جاکوب و همکاران (۲۰۲۳)، انگوک (۲۰۲۳) و کامپامبا و همکاران (۲۰۲۳) کاملاً همراستا بوده و مطابقت داشته و همگی بر تأثیر عواملی نظیر عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل سیاسی و قانونی، ویژگی‌های صنعت و رقابت و غیره بر مدیریت تجربه مشتریان صحه گذارده‌اند. همچنین اثر مثبت عوامل علی در مدل با نتایج پژوهش فارودی و همکاران (۲۰۱۸) و در قالب تأثیر آمیخته بازاریابی خدمات بر مدیریت تجربه مشتری هماهنگ بوده و کاملاً همخوانی دارد. بر این اساس می‌توان دریافت که مدیریت تجربه مشتریان در گروه تلاش‌های دائمی و مستمر همه افراد یک دفتر معاملات ملکی است و مشتری باید نخستین هدف در یک بنگاه معاملات ملکی تلقی شود. همچنین می‌توان اذعان داشت،

مناسب و سهیم کردن آنان در سود معاملات انجام شده توسط آنان صورت پذیرد. در پایان بایستی اذعان داشت که با توجه به شیوع ویروس منحوس کرونا، امکان انجام مصاحبه با اساتید صاحب نظر و سایر خبرگان اجرایی به سختی و بعضاً از طریق اسکایپ فراهم گردید. در پایان به منظور انجام پژوهش‌های آتی در راستای این پژوهش نیز پیشنهاد می‌شود که با استفاده از راهبرد پژوهشی کمی و یا آمیخته، مدل و روابط میان اجزای آن، در جوامع آماری (صنایع دیگر) دیگر بازآفرینی و نتایج به دست آمده با نتایج این پژوهش مقایسه شود. همچنین محققان حین مصاحبه با خبرگان متوجه گردیدند که واکنش رفتاری مردان و زنان، در حوزه بازاریابی املاک متفاوت است که بررسی این موضوع نیز از جمله پیشنهادات آتی پژوهش حاضر خواهد بود.

منابع و مأخذ

حشمتی، ابراهیم؛ سعیدنیا، حمیدرضا و بدیع زاده، علی. (۱۳۹۷). بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت تجربه مشتری با تأکید بر شاخص‌های بانکی (مطالعه موردی: بانک مسکن شهر کرمانشاه)، مدیریت بازاریابی، ۱۴-۱، ۱۳(۳۸).

خویه، علی؛ احمدی، فهیمه. (۱۳۹۸). بازاریابی املاک و مستغلات: راهکارهای علمی و عملی در انتخاب، خرید، فروش و اجاره ساختمان، ملک و آپارتمان با نگرش بازار و فرهنگ ایران، انتشارات دیدار.

دانایی فرد، حسن؛ اسلامی، آذر و مقصودی، احسان (۱۳۹۰). کتاب کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل؛ ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).

شفیعی، نوید، غفاری، محمد، فرماني، مهدی، و زندی نسب، مصطفی. (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت بندی ابعاد مؤثر بر تجربه مشتری در محیط‌های خرده فروشی؛ مطالعه موردی: فروشگاه‌های زنجیره ای افق کوروش. تحقیقات بازاریابی نوین، ۹(۳) (پیاپی ۳۴)، ۱۷۹-۲۰۰.

همخوانی داشته باشد، توسط دفاتر املاک اتخاذ شود. همچنین داشتن ارتباطات، برخوردها و رفتارهای ویژه با مشتریان نیز به مدیریت مطلوب تجربه مشتریان می‌انجامد.

در خصوص تأثیر راهبردهای سطح دولت نیز بایستی اذعان داشت که اتحادیه‌های املاک می‌بایست با همکاری مراکز آموزشی و بازرگانی، بازاریاب‌های حرفه‌ای تربیت نموده و به منظور انجام عملیات بازاریابی با هدف ایجاد تصویر ذهنی مناسب و مطلوب در بازارهای هدف تلاش نمایند. از خلال نتایج پژوهش، به قانون‌گذاران و مدیران عالی و اجرایی کشور پیشنهاد می‌گردد در خصوص حمایت و قرار دادن یارانه حمایتی و وام‌هایی با شرایط بازپرداخت مناسب در سبد خرید شهروندان و حمایت از تولید ملی در تأمین مصالح و تجهیزات ساختمانی باکیفیت در ایجاد تجربه ای خوشایند برای مشتریان در خرید املاک و مستغلات بررسی‌های لازم را داشته باشند. تشویق دفاتر معاملاتی برتر در صنعت بازاریابی املاک و تدوین و تصویب قوانین و ضوابط جامع از سوی اتحادیه املاک و الزام به رعایت آن از سوی دفاتر املاک نیز از جمله اقدامات راهگشا در این حوزه خواهد بود.

با توجه به تایید فرضیه تأثیر عوامل مداخله‌گر بر راهبردها، در نظر داشتن این نکته ضروری است که کارمندان چهره املاک هستند و به همین دلیل، رضایت شغلی آن‌ها بسیار مهم است. اگر کارمندی ناراضی باشد، ممکن است که درباره محل کار خود بدگویی کند. یک کارمند ناراضی انگیزه ندارد و کارش را به درستی انجام نمی‌دهد. این موضوع در عملکرد وی و در نهایت، در عملکرد دفاتر املاک تأثیر می‌گذارد. در واقع کارمندان پایه و اساس یک دفتر املاک قدرتمند هستند. کارمندان خوشحال، مشتریان را خوشحال کرده و کارمندان فعال و با انگیزه روابط مستحکمی را با مشتریان ایجاد می‌کنند. از آنجایی که کارمندان، افرادی هستند که به طور مستقیم با مشتریان در ارتباطند، آنچه که آن‌ها فکر و احساس می‌کنند، نشان‌دهنده رویکرد کلی دفاتر املاک خواهد بود. بنابراین پیشنهاد کاربردی در این حوزه آن است که پیش از رضایت مشتریان، رضایت خاطر کارمندان دفاتر املاک بایستی فراهم گردد. این امر می‌تواند با ارائه پرداختی

- Management and Business Economics, 27(1), 1-13.
- Fischer, L., & Maas, P. (2019). Beyond Competition—How Cooperation Fosters Customer Experience in Service Industries. In *Kooperative Dienstleistungen* (pp. 477-504). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Foroudi, P., Gupta, S., Sivarajah, U., & Broderick, A. (2018). Investigating the effects of smart technology on customer dynamics and customer experience. *Computers in Human Behavior*, 80, 271-282.
- Gao, W., Li, W., Fan, H., & Jia, X. (2021). How customer experience incongruence affects omnichannel customer retention: The moderating role of channel characteristics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102487.
- Hazen, r. j., Mangum, g., & Souhlas, t. (2020, October). Scaling Experience Measurement: Capturing and Quantifying User Experiences across the Real Estate Journey. In *Ethnographic Praxis in Industry Conference Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, pp. 117-126).
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Raval, 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.
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Raval, 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.
- Jacob, J., Chully, A. A., Godwin, B. J., & George, J. P. (2023). Young consumers' green marketing orientation: role of customer citizenship behaviour in determining real estate purchase intention in India. *International Journal of Housing Markets and Analysis*.
- Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience—a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662.
- James, B. V., Joseph, D., & Daniel, N. (2023). Young adults' experience of housing and real estate chatbots in India: effort expectancy moderated model. *International Journal of Housing Markets and Analysis*.
- Kampamba, J., Kachepa, S., & Lesobea, K. (2022). An assessment of real estate cycles and their impact on property values in Gaborone, Botswana. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, (ahead-of-print).
- صنایعی، علی؛ انصاری، آذرنوش. (۱۳۹۹). ارزیابی تجربه مشتریان فولاد مبارکه اصفهان، فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی، دوره ۲، شماره ۱، ص ۴۴-۶۳.
- قاندامینی هارونی، عباس؛ صادقی ده چشمه، مهرداد؛ کورنگ بهشتی، سیامک و ماهرانی برزانی، مجید. (۱۴۰۱). اثرات عملکرد برند بر رفتار خرید مصرف‌کننده از طریق متغیرهای واسط اعتماد به برند و تصویر برند و ارزش ویژه برند و وفاداری به برند. *مدیریت بازاریابی*. ۱۷۵-۱۵۱، ۱۷(۵۴).
- قیم اعلائی، کیوان؛ اسماعیل پور، حسن؛ سعیدنیا، حمیدرضا؛ حق شناس، فریده. (۱۳۹۷). ارائه مدل مفهومی مدیریت تجربه مشتریان از وابستگی به برند براساس نظریه داده بنیاد، مدیریت بازاریابی، ۳۶-۱۹، ۱۳(۳۹).
- محمدی، مرتضی؛ عیدی، فاطمه؛ احمدی، عباس، (۱۳۹۷). مدیریت تجربه مشتری در رضایت مشتریان و وفاداری برند، فصلنامه اندیشه‌های نوین و خلاق در مدیریت، حسابداری مطالعات حقوقی و اجتماعی، خوی، دانشگاه آزاد اسلامی زرکان، دوره ۴، شماره ۶، ص ۱۴۱-۱۵۳.
- محمدیان، محمود؛ ناللی، مریم. (۱۳۹۸). تحلیل تجربه مشتری و جایگاه آن در ادبیات بازاریابی، فصلنامه بررسی‌های بازرگانی، دوره ۱۳، شماره ۹۴، ص ۸۵-۱۰۳.
- نصراصفهانی، مهدی. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر بین تجربه مشتری و وفاداری نگرشی و رفتاری بر میزان سرمایه گذاری مشتریان موسسه اعتباری کوثر اصفهان، فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، دوره ۵، شماره ۴۳، ص ۴۱۰ تا ۴۳۰.
- Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (2016). The effect of corporate image in the formation of customer loyalty. *Journal of Service Research*, 1(1), 82-92.
- Burton, J., Gruber, T., & Gustafsson, A. (2020). Fostering collaborative research for customer experience—connecting academic and practitioner worlds.
- Capellan, R. U., Ollero, J. L. S., & Pozo, A. F. G. (2021). The influence of the real estate investment trust in the real estate sector on the Costa del Sol. *European Research on*

- 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.
- Ngoc, N. M. (2023). The relevance of factors affecting real estate investment decisions for post pandemic time. *International journal of business and globalisation*.
- Nordin, F., & Ravald, A. (2023). The making of marketing decisions in modern marketing environments. *Journal of Business Research*, 162, 113872.
- Pleyers, G., & Poncin, I. (2020). Non-immersive virtual reality technologies in real estate: How customer experience drives attitudes toward properties and the service provider. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102175.
- Rais, N. M., Musa, R., & Muda, M. (2016). Reconceptualisation of customer experience quality (CXQ) measurement scale. *Procedia Economics and Finance*, 37, 299-303.
- Song, H., Wang, J., & Han, H. (2019). Effect of image, satisfaction, trust, love, and respect on loyalty formation for name-brand coffee shops. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 50-59.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998), "Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory", London: Sage Publications, Inc.
- Tiffany, Y. C. T., & Pham, N. (2019). Advancing customer experience practice and strategy in Thailand. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(2), 327-343.
- Turjman, F., Ullah, F., Sepasgozar, S., Jamaluddin, M. (2021). Barriers to the digitalisation and innovation of Australian Smart Real Estate: A managerial perspective on the technology non-adoption, *Environmental Technology & Innovation*, 9(3), 54-62. ISSN 2352-1864,
- Wijburg, G. (2019). Reasserting state power by remaking markets? The introduction of real estate investment trusts in France and its implications for state-finance relations in the Greater Paris region. *Geoforum*, 100, 209-219.
- 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*.
- Yi, H., Feiock, R. C., & Berry, F. S. (2017). Overcoming collective action barriers to energy sustainability: A longitudinal study of climate protection accord adoption by local governments. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 79, 339-346.
- 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.