



Customer capital reinventing with experience economy approach

Sara Ghaei, PhD Candidate in Business Management Department, Faculty of Economics, Management & Accounting, Yazd University, Yazd, Iran

Mehdi Sabokro*, Associate Professor, Business Management Department, Faculty of Economics, Management and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran

Seyed Mojtaba Hosseini Bamakan, Associate Professor, Industry Management Department, Faculty of Economics, Management & Accounting, Yazd University, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 14 July 2024

Revised: 15 September 2024

Accepted: 20 September 2024

Keywords

Customer capital,
Experience economy,
Human resource
management, Tourism
industry.

Corresponding Author Email:

msabokro@yazd.ac.ir

ABSTRACT

The experience economy emphasizes creating memorable and personalized experiences for the customer so that the economic income of the companies is created through the customer experience. To continuously create and deliver the value of engagement experiences, companies must provide employees with the means to design and create such experiences through experience. This research aims to draw a comprehensive human resource management framework that uses customer capital to guide success in the experience economy. The foundation's data theory research method was of qualitative type and the time frame of the research was fall and winter 1402. After conducting a semi-structured interview with the 5W1H technique, with university professors and human resource managers of the tourism industry, including tourism companies, hotels, and museums, who were selected from the purposeful sampling method; Theoretical saturation was achieved in 13 interviews. The components were identified using a three-step coding process (open, axial, and selective) of the content analysis method and MaxQDA 2020. 74 selected codes and 13 components were identified. The results show that human resource policies and processes including customer-oriented recruitment and hiring, customer-oriented training, employee-oriented consulting, echo service compensation, interactive feedback process, and risk process as human resource management strategies, reinvent the role of customer capital in the experience economy and leads to consequences at three individual, organizational and extra-organizational levels. The research innovation has been the design of a comprehensive and integrated model in reinventing customer capital in the tourism industry. Tourism companies should create value through experience, customer-oriented human resource processes, and customer capital.

How to cite this article:

Ghaei, S., Sabokro, M., Hosseini Bamakan, SM. (2024). Customer capital reinventing with experience economy approach. *Journal of Business Administration Researches*, 36(16), 162-183. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/JBAR.2024.21876.4456>



©2023 The author (s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author (s)and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In today's dynamic business environment, organizations increasingly recognize the importance of customer capital as a valuable asset. A major challenge for firms is how to differentiate themselves in a global market and build competitive advantage. The experience economy approach emphasizes on creating memorable, personalized, and attractive experiences for the customer so that the economic income of the companies and the added value of their services are made through the customer experience. Many tourism firms have been able to move up the value chain from a service base to an experience base as a means to attain high levels of customer satisfaction and profitability. Consequently, a better understanding of how customer capital or relational capital with an experience economy approach will assist business managers and designers in developing effective strategies by focusing on the relationship and how this experience can build sustainable technology innovation, business models, and strategies, and help design services for tourists to meet the market's needs. To continuously create and deliver the value of engagement experiences, companies must provide their employees with the means to design, create, and stage such experiential offerings. This requires strategic alignment of human resource management and marketing processes. Therefore, due to the lack of a comprehensive and integrated model, this research aims to present a framework that uses customer capital to guide the organization's success in the experience economy.

Methodology

The current research was conducted based on the purpose of developmental type and in terms of qualitative data collection with Grounded theory approach. Considering the nature of the research problem, the researchers have used the interpretive paradigm and inductive logic for the detailed research investigation. In the first part, texts related to customer capital, experience economy, and human resource management have been extracted from library sources. The second part was an interview with 13 people consisting of human resources managers of the tourism industry, including tourism companies, hotels, and university professors. Sampling was done purposefully and continued until the theoretical saturation of the researcher was reached. The interviews were conducted through in-depth semi-structured interviews and the 5w1h technique and sought to answer questions such as: how, why, what, where, who, and when. The extracted codes reached saturation after the 13th interview. After studying and refining, all concepts were adjusted to 29 components and 417 codes. In the following, the extracted phrases were summarized and simplified, and duplicate sentences were removed. To analyze the data and identify the components with a three-stage coding process (open, axial, and selective) of the content analysis method and MaxQDA 2020. Thus 13 components, 29 indicators and 74 final selection codes were obtained. Finally, a paradigm model of customer capital reinventing designed with the experience economy approach.

Result and discussion

The first step of the model for the regeneration of customer capital with the experience economy approach in Iran's tourism industry is causal conditions including innovation and initiative, talent management, and foresight. This stage can be considered as the preparation or pre-implementation stage. At this stage, the organization does not specifically enter into capital reinventing, but it tries to provide grounds for it. This stage includes factors that lead to the regeneration of customer capital with the experience economy approach. The gap of innovation and initiative with the indices of innovation capital and intellectual property, the component of talent management with the index of susceptible personality traits, and the component of foresight with the index of agility in the service process have been considered as causal conditions by researchers. The next step is to reinvent customer capital as a central phenomenon. Context conditions that must exist to be able to carry out appropriate actions and strategies; include environmental components with indicators of the market situation, economic factors, and pervasive technology. Intervening conditions include the intellectual capital component with indicators of human capital and

structural capital, and the component of leadership styles includes the index of managerial support. The strategies include the policies and processes component with customer-oriented recruitment and recruitment indicators, customer-oriented training, consulting, and reflective compensation, the feedback process component with constructive feedback indicators, the system of customer suggestions and complaints, and the risk process consisting of continuous monitoring indicators, and resilience. Finally, the results in the paradigm model show the emergence of customer capital reinvention with the experience economy approach, including three levels: satisfaction at the individual level, development and productivity in the organization, and stabilization of ideals and institutionalization of values at the extra-organizational level.

Conclusion

The results of this research are important in several ways, other researchers get to know the conceptualization of customer capital in the experience economy and how groups and individuals in the tourism industry share their information. It should be used quantitatively in other research and ultimately lead to a common understanding of the reinvention of customer capital. This research attempts to explain the mechanism by which the development of customer capital and organizational performance contribute to the experience economy in the current turbulent business environment. Also, the results show that effective human capital management improves organizational capital and customer capital. Therefore, the results show that generational diversity leads to the creation of shared values. At the extra-organizational level, to deal with the current and expected talent shortages in the international hospitality industry, an important and innovative focus in the tourism industry is for companies to pay attention to the diversity and inclusion policy as part of sustainable human resources. management strategy. It leads to customer loyalty and branding for tourism centers.

Keywords: Customer capital, Experience economy, Human resource management, Tourism industry



کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



مقاله پژوهشی 10.22034/JBAR.2024.21876.4456

بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه

سارا غائی، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه یزد، یزد، ایران.
مهدی سبکرو*، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه یزد، یزد، ایران.
مجتبی حسینی بامکان، دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

چکیده

اقتصاد تجربه بر ایجاد تجارب به یادماندنی و شخصی‌سازی‌شده برای مشتری تأکید دارد، به نحوی که آورده اقتصادی شرکت‌ها از طریق تجربه مشتری ایجاد می‌شود. شرکت‌ها برای ایجاد و ارائه مداوم ارزش تجربه تعامل، باید امکاناتی را برای طراحی و ایجاد چنین پیشنهادهایی از طریق تجربه، در اختیار کارکنان قرار دهند. هدف پژوهش، ترسیم چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی است که از سرمایه مشتری برای هدایت موفقیت در اقتصاد تجربه استفاده می‌کند. روش پژوهش، نظریه داده‌بنیاد از نوع کیفی و بازه زمانی انجام پژوهش، پاییز و زمستان ۱۴۰۲ بود. پس از انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تکنیک SWIH، با اساتید دانشگاهی و مدیران منابع انسانی صنعت گردشگری شامل شرکت‌های گردشگری، هتل‌ها، موزه‌ها که از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند؛ در مصاحبه ۱۳ اشباع نظری حاصل شد. شناسایی مولفه‌ها با فرایند کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) از روش تحلیل محتوا و با نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ بود. ۷۴ کد انتخابی و ۱۳ مولفه شناسایی گردید. نتایج نشان می‌دهد که سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی شامل جذب و استخدام مشتری‌گرا، آموزش مشتری‌گرا، مشاوره کارمندمحور، جبران خدمات پژوهشی، فراگرد بازخور تعاملی و فراگرد ریسک به عنوان راهبردهای مدیریت منابع انسانی، نقش سرمایه مشتری را در اقتصاد تجربه بازآفرینی کرده و منجر به پیامدهایی در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی می‌شود. نوآوری پژوهش، در جلوه طراحی الگوی یکپارچه بازآفرینی سرمایه مشتری برای صنعت گردشگری نمایان می‌شود. شرکت‌های گردشگری باید با مشتری‌گرا کردن فرآیندهای منابع انسانی از طریق سرمایه مشتری به خلق ارزش از طریق تجربه بپردازند.

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۲۴
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۶/۲۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۳۰

واژه‌های کلیدی

اقتصاد تجربه، سرمایه مشتری، صنعت گردشگری، مدیریت منابع انسانی.

ایمیل نویسنده مسئول

msabokro@yazd.ac.ir

استناد به این مقاله: غائی، سارا؛ سبکرو، مهدی؛ حسینی بامکان، مجتبی (۱۴۰۳). الگوی بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه در صنعت گردشگری ایران. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۳۶(۱۶)، ۱۸۳-۱۶۲.

۱. مقدمه

امروزه، اقتصاد تجربه در حال تبدیل شدن به جزء مهم تجارت مدرن است (ایسترمسکا و همکاران، ۲۰۲۴). زیرا رقابت شرکت‌ها با یکدیگر، نه بر اساس محصولات و خدمات، بلکه بر اساس تجربه‌ای است که ارائه می‌کنند (جرجولیون و پانیلو، ۲۰۱۸). مشتریان و مصرف‌کنندگان به دنبال چیزی بیش از کالاها و خدمات هستند و آن تجربه است (بتنکورت و همکاران، ۲۰۲۲). در عصر مشتری‌مداری، مشتریان عامل اصلی تعیین سودآوری شرکت هستند (ماتیو و همکاران، ۲۰۲۱؛ آریچ و یونگ، ۲۰۱۹). دنیای کسب‌وکار از اقتصاد خدمات به اقتصاد تجربه گذر کرده است (لی و همکاران، ۲۰۲۰). آنچه مشتریان به طور فزاینده‌ای می‌خواهند، تجربیات یا رویدادهایی به‌یادماندنی هستند که هر فرد را به شیوه‌ای ذاتی-شخصی درگیر می‌کند (پاین، ۲۰۲۰). ایجاد ارزش از طریق محصولات و خدمات سنتی و ایجاد تمایز در آن‌ها برای به دست آوردن مشتری، دیگر کافی نیست و باید کسب‌وکارها بر روی تجربه مشتری تمرکز نمایند (هوانگ و همکاران، ۲۰۲۲)؛ بنابراین، باید به رابطه مشتری/کارمند به‌مثابه زنجیره سود تجربه فکر شود، زنجیره‌ای که به روش‌های چندگانه و پیچیده برای ایجاد تجربه انسانی مرتبط با یکدیگر تعامل دارد (پاین، ۲۰۲۰). در واقع، تجربیات مشتری به طور فزاینده‌ای پدیده‌ای در حال ظهور و تحت تأثیر تعاملات متعدد بین مشتریان و محصولات/برندها، شرکت‌ها و کارکنان آن‌ها و سایر مشتریان و/یا جوامع (مجازی) مفهوم‌سازی می‌شوند (آگاپینو و سیگالا، ۲۰۲۴)؛ بنابراین چرایی و لزوم ورود صنعت گردشگری به این فضا مشخص شده است؛ اما اینکه چگونه و چه کسی مسئول تبدیل کسب‌وکار به کسب‌وکاری با رویکرد اقتصاد تجربه است، باید بازاندیشی گردد (پاین و بی، ۲۰۲۰). مساله اصلی این است که در ترسیم الگوی شکل‌گیری، ساماندهی و مدیریت تعاملات متعدد و ارتباطات در سازمان‌های گردشگری شکاف وجود دارد که چگونه نقش سرمایه مشتری بازآفرینی شود تا منجر به خلق ارزش از طریق تجربه و اقتصاد تجربه گردد.

اگرچه پیشینه گسترده‌ای در مورد سرمایه سازمان منابع انسانی وجود دارد (کیانتو و همکاران، ۲۰۲۰)؛ مطالعات تجربه مشتری نوع عملکردی را که همچنان شایسته توجه است تا حد بالایی در پیشینه سرمایه فکری نادیده گرفته شده است (پنالبا آگیرزابالاجا و همکاران، ۲۰۲۱). موانع و مشکلات بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه در صنعت گردشگری ایران ناشی از عدم مفهوم‌سازی، چگونگی شکل‌گیری و بازآفرینی سرمایه مشتری سازمان‌هایی است که قصد دارند از طریق خلق تجربه، به آورده اقتصادی دست پیدا کنند، آنچه که در مطالعات قبلی تشریح نشده است.

انجام این پژوهش در بخش‌های مختلف ضروری است. در بخش مشتریان و مصرف‌کنندگان، ارائه تجربه‌ای متمایز، منحصربه‌فرد و به‌یادماندنی رضایتمندی مشتری را ارتقا می‌دهد (ولسو و گومز سوارز، ۲۰۲۳). ارائه تجارب خدمات با ارزش بالا به مشتریان برای نتیجه سازمان بسیار سودمند است و باعث ایجاد انگیزه برای ادامه هزینه می‌شود (یانگ، ۲۰۱۷). علاوه بر آن موارد، مشتری‌مداری خدمات می‌تواند استراتژی مؤثر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌های گردشگری باشد (ایسترمسکا و همکاران، ۲۰۲۴؛ لی و همکاران، ۲۰۲۱). در سطح استراتژیک، در مورد اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند در مورد بهبود ویژه تجربه‌های مشتریان از طریق سرمایه مشتری در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به قابلیت سودآوری تلاش کنند، شکاف دانش وجود دارد. این پژوهش جهت پر کردن این شکاف در پاسخ به چگونگی ابعاد، مولفه‌ها و نمود آن در سطوح فردی و استراتژیک سازمانی و فراسازمانی پس از شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های سرمایه مشتری که منجر به اقتصاد تجربه می‌شوند، به ارائه الگویی جامع پرداخته است.

1. Istremaska
2. Gorgoglione & Panniello
3. Bettencourt
4. Mathew
5. Ulrich & Yeung
6. Experience Economy
7. Lee
8. Pine II

9. Hwang
1. Agaito & Sigala 0
1. Kianto 1
1. Peñalba-Aguirrezabalaga 2
1. Veloso & Gomez-Suarez 3
1. Yang 4
1. Iæ 5

این پژوهش بر مبنای چارچوب نظری از پژوهش‌های قبلی متمایز است. الگوهای موجود با تاکید بر این که در تأمین منابع انسانی ناگزیر باید به توسعه و ارتقای نیروهای داخلی و بیرونی به شکل جدی اندیشید (خواره و همکاران، ۱۴۰۰)؛ به نحوه توسعه نیروها با تاکید بر سرمایه مشتری در جهت خلق تجربه اشاره‌ای نمی‌کند و یا در راهبردهای تجویزی، فرآیندهای معمول و عمومی منابع انسانی مطرح شده (ملایی^۲ و همکاران، ۱۴۰۲) و به اقدامات ویژه‌ای که منجر به اقتصاد تجربه شود، پرداخته نمی‌شود. با توجه به پیچیدگی شناسایی ابعاد و شاخص‌های سرمایه مشتری در بستر اقتصاد تجربه، الگویی جامع برای مدیریت منابع انسانی وجود نداشته است.

نکته مهم این پژوهش، تبیین خدمات گردشگری برای ساختار رقابتی است. الگوی این پژوهش را شرکت‌های گردشگری می‌توانند برای ادغام اصول اقتصاد تجربه در فرآیندهای منابع انسانی خود استفاده کنند. پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سوال است که الگوی مطلوب بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه در صنعت گردشگری ایران چگونه الگویی است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شرکت‌ها به‌طور مداوم به دنبال راه‌هایی برای جذب مشتریان در انواع سکوها هستند (وانگ و لی^۳، ۲۰۲۲). محققان خلق تجربه منحصربه‌فرد و به‌یادماندنی را در درگیر کردن مشتری با کسب‌وکار و ایجاد وفاداری در او مهم می‌دانند (ولسو و گومز سوارز، ۲۰۲۳) و تجربه مشتری را در رسیدن به مزیت رقابتی ابزاری تأثیرگذار برای سازمان‌ها قلمداد می‌کنند (کومار و کوشال^۴، ۲۰۲۳؛ پاین، ۲۰۲۰).

بر اساس نظریه ذی‌نفعان سازمان‌ها و شرکت‌ها باید تلاش کنند تا به همه آن‌ها نفع برسانند (فریمن و ایوان^۵، ۱۹۹۰) و با انجام این کار، سازمان به موفقیت پایدار واقعی دست خواهد یافت (لی و همکاران، ۲۰۲۱). منافع مشتری با کسب رضایت و حمایت‌هایی که به‌طور ضمنی در مبادلات بازار به وی وعده داده می‌شود تأمین می‌گردد. مؤثرترین عوامل در استفاده از نظریه ذی‌نفعان عبارت‌اند از: شایستگی‌های مدیر، اطمینان از ارتباط مؤثر بین سازمان و ذی‌نفعان، تعیین اهداف و مقاصد مشترک، اعتماد و احترام متقابل بین ذی‌نفعان، ارزیابی قدرت ذی‌نفعان، تدوین استراتژی برای برخورد با ذی‌نفعان، جلب حمایت مقامات بالاتر، مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری، ارتباط مناسب و مکرر با ذی‌نفعان (بریسام و جواد^۶، ۲۰۲۱). در این پژوهش با اتکا بر نظریه ذی‌نفعان چارچوب تحلیلی شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان، نحوه تعامل و تبادلات آنان یا سرمایه مشتری با شرکت‌های گردشگری، نیازهای ذی‌نفعان و نحوه تنظیم پاسخ برای این نیازها مورد بررسی قرار گرفته است.

منبع مزیت رقابتی ناشی از بازارگرایی، تمرکز سازمان از نظر شناسایی و توسعه ارزش متمایز برای مشتریان است (تیجهجادی^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). استراتژی‌های تجربی و نوآوری‌هایی که چنین ارزشی را به مشتریان ارائه می‌دهند، تقریباً در هر صنعت و تجارتی پدیدار شده‌اند (هوانگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ پاین، ۲۰۲۲). اهمیت پرداختن به مشتری، تجارب وی و مقوله اقتصاد تجربه در حیطه مدیریت منابع انسانی، ناشی از تغییراتی سریع و پرشتابی است که سازمان‌ها با آن مواجه هستند (لای^۸ و همکاران، ۲۰۲۳؛ پاین، ۲۰۲۰).

اقتصاد تجربه، در صنعت گردشگری اقتصاد تجربه مفهومی سیال است (پاین و بی، ۲۰۲۲) و سیالیت نمایشی از آینده و دگرگونی آن است. در واقع، میل به تجربیات جدید و غنی به‌طور تصاعدی در حال رشد است (پاین و گیلور^۹، ۱۹۹۸) و ارائه‌دهندگانی که ارزش تجربی فراتر از عملکرد اصلی ارائه می‌دهند، به‌ویژه موفق خواهند بود (یئومان و مکماهون بتی^{۱۰}، ۲۰۱۹). اقتصاد تجربه این پژوهش مبتنی بر مطالعات پایین و گیلور ۱۹۹۸ هست که توسعه داده شده (بتنکورت و همکاران، ۲۰۲۲؛ پاین و بی، ۲۰۲۰) و دارای دو بعد اصلی، شامل مشارکت فعال و مشارکت غیرفعال و چهار بعد فرعی،

1. Khareh

2. Molaei

3. Wong & Lee

4. Kumar & Kaushal

5. Freeman & Ban

6. Breesam & Ikwad

7. Tjahjadi

8. Li

9. Gilmor

10. Yeoman & McMahon-Beattie 0

شامل آموزش، سرگرمی، زیبایی‌شناختی و رهایی است و هدف آن کسب رضایت از تجربه‌های جدید است (هوانگ، ۲۰۲۲). ایده معناسازی که در اقتصاد تجربه گنجانده شده است به این معناست که مصرف بیشتر منجر به رضایت بیشتر نمی‌شود، بلکه محصولات و خدماتی که ظرفیت تغییر معنادر تجربه مصرف‌کننده را دارند، آورده اقتصادی نهایی را تشکیل می‌دهند (کایریلوا و همکاران، ۲۰۱۷).

در سازمان‌های مشتری‌گرا، مشتری همانند قطب‌نمایی است که جهت تصمیم‌گیری‌های سازمان را تعیین می‌کند (واندرمر و ۲۰۱۴). مشتری‌گرایی یعنی اولویت دادن به مشتری در تمامی فعالیت‌های سازمان و سازمان‌دهی تمام فعالیت‌ها باهدف اصلی ارائه ارزش برتر به مشتریان (چن و چی، ۲۰۲۱)؛ مثلاً از دیدگاه شرکت‌ها، برای کارمندی که مستقیماً با مشتریان کار می‌کند، بسیار مهم است نگرش مثبت و شخصیتی برون‌گرا داشته باشد، زیرا مشتریان باهوش‌تر می‌شوند (کارلبک و همکاران، ۲۰۲۴). امروزه گردشگران هم انتظارات بالایی از خدمات دارند؛ در صورتی که شرکت بتواند این انتظارات را برآورده کند، تمایل بیشتری به پرداخت دارند (سولیس رادیلوا و همکاران، ۲۰۱۹).

سرمایه مشتری. در اقتصاد دانش و تجربه، سازمان‌ها برای تداوم فرآیند خلق ایده به سختی تحت فشار هستند. در نتیجه، سرمایه فکری جایگزین سرمایه فیزیکی شده است تا منبع اصلی مزیت رقابتی باشد. سرمایه فکری عمدتاً توسط کارکنان سازمان تعیین می‌شود (راجنویس و کرسستیک، ۲۰۱۷). سرمایه مشتری را می‌توان ارزش نهفته در روابط سازمانی با مشتریان، تامین‌کنندگان و سهامدارانش تعریف نمود (بستاری و نوولانداری، ۲۰۲۴). همچنین شامل ظرفیت‌ها، روال‌ها و سیستم‌هایی است که از تعامل با ذی‌نفعان خارجی ایجاد می‌شوند (یاندوت، ۲۰۰۴). از منظر سرمایه مشتری وقتی کارمندی سازمان را ترک می‌کند، روابط او نیز قطع می‌شود. متعاقباً، سازمان نیز سرمایه مشتری را همراه با سرمایه انسانی از دست می‌دهد (احمد و همکاران، ۲۰۲۱). در تعریفی دیگر سرمایه مشتری دانش تولید، انتقال و حفظ شده از طریق روابط بین فردی بین بازاریابان و مشتریان اشاره دارد (پنالبا آگیرزابالاجا و همکاران، ۲۰۲۰)، به طوری که سرمایه مشتری در شرکت‌ها منجر به بهبود عملکرد شرکت در زنجیره ارزش می‌شود (سوهارمن و همکاران، ۲۰۲۳). در جدول ۱ فهرستی از پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفته ارائه گردیده است.

جدول ۱. فهرست پژوهش‌های داخلی و خارجی

پژوهش‌های داخلی				
ردیف	نویسنده/سال	موضوع	روش	نتایج
۱	ملایی و همکاران (۱۴۰۲)	استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری	کیفی	نظام مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری، نیازمند حمایت مدیریت، فرهنگ و تعلق سازمانی و داشتن سواد سازمانی مناسب است. زیرساخت فناوری اطلاعات و محدودیت بودجه، موانع ارتباط با مشتری هستند.
۲	حاصلی و همکاران (۱۴۰۱)	تاثیر سرمایه رابطه‌ای ادراک شده در وفاداری بازدیدکننده (مطالعه موردی بازدیدکنندگان موزه ملی ایران)	کمی	راحتی کسب منافع و راحتی پس از کسب منافع منجر به سرمایه مشتری می‌شود. سهولت دسترسی قابلیت پیش‌بینی سرمایه مشتری را ندارد. سرمایه مشتری منجر به وفاداری مشتری می‌شود.
۳	خواره و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری سواحل مکران با نظریه داده‌بنیاد	کیفی	مقوله‌های توانمندسازی نیروی انسانی، ارتقای مهارت‌آموزی، افزایش سطح رضایت‌مندی، بهبود کیفیت زندگی جامعه میزبان، گسترش مبادلات فرهنگی بین گردشگران و افراد بومی و حفظ

1. Kirillova
 2. Vandermerwe
 3. Chen & Chi
 4. Carlbäck
 5. Sifis-Radilla
 6. Rajjenović & Krstić

7. Bestari & Nirwulandari
 8. Youndt
 9. Ahmed
 1. Suharman 0
 1. Hasseli 1

			هویت فرهنگی و سنتی، افزایش اشتغال و درآمد و دستیابی به توسعه پایدار گردشگری از پیامدهای استخدام الگوی توسعه ای است.
۴	رضوانی و همکاران (۱۳۹۹)	بررسی نقش میانجی توانمندسازهای مدیریت دانش بر رابطه بین سرمایه فکری و هوش سازمانی در سازمان‌های گردشگری (مورد مطالعه: اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان یزد)	کمی
۵	رحیمی باغملک و همکاران (۱۳۹۹)	تبیین مدلی برای وفاداری بر مبنای تجربه مشتری در صنعت هتلداری (هتل‌های چهار ستاره و پنج ستاره شیراز)	کیفی
پژوهش‌های خارجی			
ردیف	نویسنده/سال	عنوان	روش
نتایج			
۱	کارلیک و همکاران (۲۰۲۴)	توسعه منابع انسانی در رستوران‌ها در غرب سوئد - دیدگاه نظریه سرمایه انسانی	کیفی
۲	آگاپیتو و سیگالا (۲۰۲۴)	مدیریت تجربه در مهمان‌نوازی و گردشگری: بازتاب‌ها و مفاهیم برای تحقیقات آینده	کیفی
۳	لوپس و همکاران (۲۰۲۲)	پیامدهای کارآفرینی، سرمایه رابطه‌ای و نوآوری بر رضایت گردشگران	کمی
۴	لی و همکاران (۲۰۱۹)	بررسی تجربه بازدیدکنندگان پارک موضوعی در مورد رضایت و قصد بازدید مجدد: استفاده از مدل اقتصادی تجربه	کمی
۵	سولیس رادبلا و همکاران (۲۰۱۹)	اهمیت پایداری در وفاداری به یک مقصد گردشگری از طریق مدیریت انتظارات و تجربیات	کمی
۶	چو و آگر (۲۰۱۷)	برونگرا و مشارکت کننده؟ بررسی ارتباط بین شخصیت و مشارکت‌نی‌نفعان و سرمایه مشتری درک شده سازمان‌های غیرانتفاعی	کمی

در کلیه پژوهش‌های قبلی به نحوی به نقش سرمایه مشتری در صنعت گردشگری اشاره شده است. وجه مشترک اکثر آن‌ها در مورد سرمایه مشتری این است که اغلب به صورت کمی بوده و بیشتر به بررسی تأثیرگذاری متقابل عوامل دیگر بر سرمایه مشتری پرداخته‌اند و فاقد تشریح کیفی، مفهوم‌سازی و بازآفرینی نقش آن می‌باشند. از دیگر سو، الگوهای کیفی، بدون در نظر گرفتن فضای اقتصاد تجربه و مفهوم شناسی سرمایه مشتری بوده و بیشتر به توسعه اقدامات کلی و معمول مدیریت منابع انسانی پرداخته است.

بررسی نتایج پژوهش‌ها نشان داد تا کنون اقدام خاصی برای صورت‌بندی و مفهوم‌شناسی سرمایه مشتری در اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان‌های خدمات گردشگری صورت نگرفته است و در رابطه با چگونگی برنامه‌ریزی جهت تقویت

اقتصاد تجربه در این زمینه پژوهش‌های کاربردی به چشم نمی‌خورد؛ بنابراین اگر هدف اقدام به طراحی الگویی به نحوی مطلوب باشد؛ باید درصدد شناسایی و معرفی فهرستی از ابعاد و مؤلفه‌های شاخص اقدامات مدیریت منابع انسانی در این زمینه بوده و مجموعه منسجمی از آن ارائه شود. در نتیجه مسئله اصلی پژوهش حاضر بازآفرینی و طراحی الگوی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه است. وجه تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌ها طراحی الگوی بازآفرینی سرمایه مشتری در صنعت گردشگری و با رویکرد اقتصاد تجربه با استفاده از پژوهش داده بنیاد از نوع کیفی و استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا است. در مجموع می‌توان ظهور اقتصاد تجربه، روش‌های ارائه شده در بازاریابی تجربه و افزایش انتظار مشتریان برای دریافت خدماتی متمایز و یکپارچه در تمام کانال‌های ارتباطی را روندی دانست که استدلال‌های کافی را برای بازآفرینی سرمایه مشتری و طراحی الگو و مدل‌سازی در حوزه مدیریت منابع انسانی را در این پژوهش فراهم نموده است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف از نوع توسعه‌ای و به لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع کیفی با رویکرد داده بنیاد انجام شده است. با توجه به ماهیت مسئله پژوهش، پژوهشگران از پارادایم تفسیرگرا به حل مسئله پژوهش اقدام نموده‌اند. از منظر هستی‌شناسی، پارادایم تفسیری معتقد است واقعیت چندگانه و ذهنی افراد در تعامل با جهان اجتماعی خود ساخته و بازساخته می‌شود. واقعیت اجتماعی از طریق تفسیر و درک ذهنی افراد شکل می‌گیرد. از منظر معرفت‌شناسی، پارادایم تفسیری بر این باور است که دانش از طریق تفسیر و درک معانی حاصل می‌شود. پژوهشگران تفسیری به دنبال درک عمیق تجارب زیسته افراد و تفسیر معانی آن‌ها هستند. در این رویکرد، پژوهشگر و مشارکت‌کننده در تعامل با یکدیگر به تولید دانش می‌پردازند (حسینی، ۲۰۲۱). به همین دلیل پژوهشگران به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش هستند که الگوی مطلوب بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه در صنعت گردشگری ایران چگونه الگویی است؟

این روش به دنبال توسعه الگو و روشی داده‌محور است که از طریق داده‌ها به مفاهیم و مقوله‌ها رسیده و با شیوه استقرایی به دنبال ارائه الگو است. در بخش اول این پژوهش از منابع کتابخانه‌ای، متون مرتبط با مفاهیم سرمایه مشتری، اقتصاد تجربه و مدیریت منابع انسانی استخراج گردید و معیار انتخاب متون نوشته شده داشتن واژه سرمایه مشتری، اقتصاد تجربه و مدیریت منابع انسانی و مشتقات آن بوده است. بخش دوم مصاحبه با مدیران منابع انسانی صنعت گردشگری شامل شرکت‌های گردشگری، هتل‌ها، موزه‌ها و اساتید دانشگاهی می‌باشد که معیار انتخاب خبرگان مورد مطالعه داشتن حداقل ۵ سال سابقه کار مفید در مدیریت صنعت گردشگری در شرکت‌های گردشگری معتبر و یا هتل‌های ۵ ستاره و موزه‌های تحت نظر و وابسته به وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، دارای شناخت نسبی با موضوع سرمایه مشتری، اقتصاد تجربه و مدیریت منابع انسانی و همچنین با اساتید دانشگاهی دارای طرح‌های پژوهشی یا پژوهش‌های مرتبط در این زمینه بود. این پژوهش در بازه زمانی پاییز و زمستان ۱۴۰۲ صورت گرفت. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و تا زمانی ادامه پیدا کرد که به اشباع نظری پژوهشگر رسید. مصاحبه‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته به صورت عمیق و تکنیک 5w1h به دنبال پاسخ‌گویی به سوالاتی چون: چطور، چرا، چه چیزی، چه جایی، چه کسی و چه وقتی انجام گردیده است. کدهای استخراج شده از مصاحبه ۱۳ به بعد به حالت اشباع رسیده‌اند و با انجام مصاحبه‌های بیشتر کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نگردید. این تعداد نمونه برای بخش مصاحبه کافی بوده‌اند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، سه مرحله کدگذاری اولیه، محوری و انتخابی انجام شده است. با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ کدگذاری انجام گردید. روش پژوهش در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲. روش پژوهش

عنوان	توضیح روش
نوع پژوهش	توسعه‌ای
پارادایم	تفسیری
روش	کیفی
جامعه پژوهش	متخصصین منابع انسانی شرکت‌های خدماتی گردشگری
نمونه آماری	خبرگان علمی (اساتید، اجرایی (مدیران)
نرم‌افزار تجزیه تحلیل داده‌ها	مکس کیودا ۲۰۲۰
روش تجزیه تحلیل	کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)

برای تحقق روایی ابزار پژوهش اقدامات ذیل صورت گرفته است:

تطبیق مشارکت‌کنندگان: مشارکت‌کنندگان مرحله کدگذاری محوری و انتخابی را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن بیان نمودند و دیدگاه‌های آن‌ها مدنظر قرار گرفت.

بررسی همکار: خبرگان به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره مرحله کدگذاری محوری و انتخابی پرداختند.

مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

تحقق پایایی پژوهش با رسیدن به مرحله اشباع نظری تا نمونه ۱۳ انجام شد. ضریب پایایی براساس توافق بین دو کدگذار برابر با ۷۳ درصد بوده است. استراتژی پژوهش حاضر جهت حل بهتر مسئله نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین که پژوهشگر در آن از یک نظریه فرآیندی پیروی می‌کند و اقدامات و تعاملاتی که در طول زمان اتفاق می‌افتد را تشریح می‌کند. در رهیافت سیستماتیک مطرح شده در نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین پژوهشگر فرآیند کدگذاری را تا مرحله‌ی کدگذاری انتخابی انجام می‌دهد و در طی فرآیند گردآوری داده‌ها نظریه‌ای را ارائه می‌دهد (گلیزر و همکاران، ۲۰۱۳).

تشریح فرآیند تدوین الگوی بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه

در طراحی الگو سه رویکرد اقتباسی، اقتباسی- طراحی و طراحی وجود دارد. در این پژوهش از رویکرد طراحی استفاده شده است. فرآیند طراحی و تدوین مدل بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه در صنعت گردشگری ایران و اعتبارسنجی آن‌ها، مراحل زیر را طی نموده است:

برنامه‌ریزی مقدماتی. در این گام نسبت به مبانی فلسفی، ارزش‌ها و پارادایم حاکم، اهداف و راهبردهای سازمانی، تعریف بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه، رویکردها، کاربردها و اجزای الگو، همچنین نوع بازآفرینی سرمایه مشتری و معیارهای موردنظر برای استخراج آن‌ها، فرآیندها و روش‌های انجام کار و اعضای نمونه تصمیم‌گیری خواهد شد. **تدوین فهرست اولیه با انجام مصاحبه‌های فردی.** در این مرحله، پژوهشگر به دنبال شناسایی مولفه‌های بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه از طریق انجام مصاحبه‌های فردی است. پس از بررسی و انجام مصاحبه با گروه خبرگان با استفاده از روش تحلیل محتوا نسبت به شناسایی مولفه‌ها اقدام و پیش‌نویس شماره یک فهرست کدهای اولیه سرمایه مشتری تدوین گردید. در پژوهش حاضر پژوهشگر پس از انجام ۱۳ مصاحبه به نقطه‌ی اشباع نظری رسیده است و اکنون می‌تواند ادعا نماید که شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر از چه ویژگی‌های جمعیت شناختی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و... برخوردارند. با توجه به اطلاعات جمعیت شناختی مطابق جدول ۳ مشخص شد که از لحاظ جنسیت ۳۰ درصد زن و ۷۰ درصد مرد و از لحاظ تحصیلات ۶۱ درصد دارای مدرک دکتری، ۲۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۱۵ درصد دارای مدرک کارشناسی بوده‌اند.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	سازمان	میزان تحصیلات	رشته تحصیلی	سمت سازمانی	سابقه مدیریت-سال	مدت مصاحبه دقیقه	تعداد کد استخراجی
P1	۳۶	زن	شرکت گردشگر	دکتری	مدیریت جهانگردی	مدیر تجربه کارمندا	۱۰	۷۵	۴۸
P2	۳۵	زن	شرکت گردشگر	دکتری	مدیریت منابع انسانی	مدیر آموزش کارکنان	۹	۶۵	۳۹
P3	۴۱	مرد	هتل	دکتری	مدیریت گردشگر	مدیر هتل	۹	۶۰	۳۸
P4	۴۲	مرد	هتل	کارشناسی	مدیریت هتلداری	مدیر منابع انسانی	۶	۵۰	۲۵
P5	۳۴	مرد	هتل	کارشناسی ارشد	مدیریت گردشگر	مسئول امور اداري	۴	۶۰	۳۲
P6	۴۰	مرد	هتل	کارشناسی	هتلداری	مدیر هتل	۸	۴۵	۲۵
P7	۳۷	مرد	هتل	دکتری	مدیریت گردشگر	مدیر داخلی	۵	۶۰	۳۹
P8	۳۳	مرد	موزه	کارشناسی ارشد	مدیریت موزه	مدیر موزه	۶	۴۵	۳۰
P9	۴۰	مرد	موزه	دکتری	مطالعات موزه	مدیر داخلی	۵	۶۰	۳۵
P10	۶۹	مرد	موزه	کارشناسی ارشد	مدیریت موزه	مدیرعامل	۲۵	۳۵	۳۰
P11	۳۷	زن	استاد	دکتری	مدیریت گردشگر	استاد دانشگاه	۷	۵۰	۲۳
P12	۴۱	زن	استاد	دکتری	مدیریت گردشگر	استاد دانشگاه	۱۲	۵۰	۳۲
P13	۳۸	مرد	استاد	دکتری	مدیریت منابع	استاد دانشگاه	۱۰	۵۰	۲۱

مصاحبه‌ها با طرح ۶ سوال در مورد «طراحی الگوی بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه در صنعت گردشگری ایران» صورت پذیرفتند (مصاحبه باز) و همچنین، سه مرحله کدگذاری اولیه، محوری و انتخابی به کار گرفته شد. پرسش‌های مصاحبه‌ها در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. پرسش‌های مصاحبه

ردیف	پرسش
۱	به نظر شما بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه چه تعریفی دارد؟
۲	چه عواملی منجر به بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه می‌شود؟
۳	عوامل علی بروز بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه چه مواردی می‌باشد؟
۴	عوامل مداخله‌گر بروز بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه چه مواردی بوده است؟
۵	عوامل زمینه‌ای بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه از نظر شما چه مواردی می‌باشد، توضیح دهید؟
۶	پیامدهای ناشی از بروز بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه چه مواردی می‌باشد؟

شکل ۱- نمونه کدگذاری مصاحبه در نرم‌افزار مکس کیو دی ای ۲۰۲۰

The image shows a screenshot of the MaxQDA software interface. On the left side, there is a list of codes (کدها) with corresponding icons: 'ارزایم مشتری گزافه عملکرد' (Customer value overperformance), 'ارزایم مشتری و کارکنان' (Customer and employee value), 'ایجاد ارزش' (Value creation), 'حفاظت از کارکنان' (Employee protection), 'بازایم مشتری' (Customer value), 'بهره بردن و عملکرد کارکنان' (Employee performance and utilization), 'خلایقت کارکنان' (Employee loyalty), 'پاداش مشتریان' (Customer rewards), and 'ارزایم مشتری گزافه عملکرد' (Customer value overperformance). On the right side, there is a text excerpt with several segments highlighted in yellow, corresponding to the codes listed on the left. The text discusses the challenges of customer value recovery, such as the lack of a clear definition, the need for a common understanding, and the importance of employee loyalty and performance.

در این بخش با استفاده از مصاحبه نظری با هدف طراحی بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه با ۱۳ نفر مصاحبه شد. پیش از آغاز تحلیل کیفی لازم است تا این داده‌ها به صورتی باشند که کار تحلیل به سادگی انجام پذیرد. بدین منظور در این پژوهش بررسی مصاحبه‌ها در قالب جدولی انجام شده است. پس از گوش دادن به متن مصاحبه و بررسی یادداشت‌ها مفهوم کلی مصاحبه‌ها به دست آمد. نمونه کدگذاری مصاحبه‌ها در نرم‌افزار مکس کیو دی ای ۲۰۲۰ در شکل ۱ ارائه شده است.

نمونه شواهد گفتاری که کدهای اولیه از آن استخراج گردیده در جدول ۵ ذکر شده است. به هرکدام از افراد کد P1 تا P13 اختصاص داده شد. کلیه مفاهیم پس از مطالعه و پالایش به ۲۹ مولفه و ۴۱۷ کد تعدیل شد (فهرست شماره ۱). در ادامه عبارت مستخرج شده خلاصه، ساده‌نویسی و جملات تکراری حذف شدند. به این ترتیب ۱۳ مولفه، ۲۹ شاخص و ۷۴ کد انتخابی نهایی به دست آمد. در نهایت، مضامین با کمک نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ دسته‌بندی و در جدول ۶ نمایش داده شده است. جدول ۵. شواهد گفتاری حاصل از مصاحبه‌ها جهت کدگذاری اولیه

ردیف	شواهد گفتاری	کدهای اولیه
۱	بحث تجربه مهم است ولی ریسک هم دارد. نیاز به ارتباط با مشتری در ورودی هتل و به همان اندازه تخصص زبان در حد بالا بسیار مهم است چون مهمانان خارجی داریم تخصص کافی و لازم و نه به صورت سطحی.	تجربه به همراه ریسک تخصص کافی و لازم
۲	گاهی مشتری ناراضی با ارتباط چشمی و ارتباط عمیق ناراضی‌اش کم می‌شود و توجیه می‌شود. یک تجربه‌ی بد را با نوعی ارتباط خاص تبدیل کردیم به تجربه‌ی خوب برای مهمان؛ پیگیری ناراضی‌توی یک مشتری توسط مدیر و افراد خاطمی می‌تواند جبران کند و حتی رابطه‌ی عمیق‌تری را به وجود بیاورد. پاسخگویی یا پیگیری برای جبران اشتباه توجه به شکایت مشتری این موارد و مشکلات به خاطر نوع کار است که انسان با انسان می‌کند. کار کردن این دو برای هم همیشه دردسر و حاشیه دارد مدیر باید به مشکلات رسیدگی کند.	ارتباط چشمی پیگیری ناراضی‌توی مشتریان رسیدگی به مشکلات توسط مدیریت

مقایسه فهرست حاصل با فهرست‌ها و بازآفرینی سرمایه مشتری. در این مرحله فهرست یا الگویی که به صورت همزمان سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه را بررسی کند موجود نبود؛ به همین جهت پژوهشگر از الگوهای سرمایه مشتری، اقتصاد تجربه و مدیریت منابع انسانی استفاده نموده است. کدهای اولیه بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه که در مرحله قبلی تدوین شده با یافته‌های پژوهش‌های قبلی مقایسه و نسبت به شناسایی مولفه‌های جدید و افزودن آن‌ها به فهرست اولیه انجام شد. همانند فرآیند انجام شده در بخش مصاحبه‌ها، با تجزیه و تحلیل سطر به سطر این منابع، با تحلیل محتوا، نسبت به استخراج کدهای موجود در آن‌ها اقدام گردیده و فهرست شماره ۲ کدهای استخراجی تشکیل شد.

ارائه تعریف از مفاهیم بازآفرینی سرمایه مشتری و تدوین فهرست شماره ۳. در این مرحله، پژوهشگر به بررسی بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه تلفیق شده فهرست شماره ۱ و ۲ پرداخت. سپس پیش‌نویس شماره ۳ فهرست بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه از طریق تلفیق یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و سایر منابع تدوین گردید. کدهای شناسایی شده با توجه به قرابت مفهومی در قالب مفاهیم بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه دسته‌بندی شدند.

ارزیابی و پالایش فهرست بازآفرینی سرمایه مشتری گروه خبرگان. در مصاحبه‌ها تلاش شد که به روش روایتی اطلاعات مورد نیاز افراد به دست آورده شود. در بخش استخراج مقوله‌ها و پس از تبیین کامل مساله و اهداف پژوهش اقدام به تشکیل گروه کانونی و شناسایی افراد مرتبط گردید. سپس مقوله‌های اولیه در اختیار این خبرگان قرار داده شد و عوامل تاثیرگذار بر این مقوله‌ها نیز در اختیار آن‌ها قرار داده شد و نظر آن‌ها مبنی بر کم یا زیاد کردن این مقوله‌ها از آن‌ها دریافت شد. در نهایت مدل بازآفرینی مدل تحقیق ارائه گردید.

۴. یافته‌های پژوهش

دلیل استفاده از این راهبرد، دستیابی به توصیفی عمیق از نگرش‌ها و ادراک خبرگان درباره بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه می‌باشد. بر مبنای طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد، ادراک شرکت‌کنندگان در زمینه فرآیند، محتوا، راهبردها، زمینه و پیامد یافته‌های پژوهشی و روابط بین آن‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته جست‌وجو گردید. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری اولیه (شنا سایی ۲۹ مولفه و ۴۱۷ کد) و کدگذاری محوری (احصا مقوله و شنا سایی رابطه بین مقوله‌ها و تعیین پدیده محوری، تشریح شرایط علی، تعمیم راهبردها، شرایط مداخله‌گر، پیامدها و نتایج راهبردها) استفاده شده است.

الف) شرایط علی: این مولفه رویدادهایی را در برمی‌گیرد که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده‌ای می‌انجامد. حوادث، وقایع و اتفاق‌هایی که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای می‌انجامد. شرایط علی یا آنچه بعضی اوقات شرایط مقدم خوانده می‌شود در

داده‌ها اغلب با واژگانی چون وقتی، در حالی که و به علت بیان می‌شوند.

(ب) مولفه اصلی در فرآیند: مولفه‌ای است که همواره در داده‌ها ظاهر شود و دیگر مولفه‌های اصلی به آن مرتبط شوند.

(ج) شرایط زمینه‌ای: مجموعه‌ای از شرایط هستند که بر بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه تاثیر می‌گذارد.

(د) شرایط مداخله‌گر: عواملی که تسهیل گر و کمک‌کننده بر بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه تاثیر می‌گذارند.

(ه) راهبردها: اقداماتی است که برای کنترل و اداره پدیده محوری انجام می‌گیرد که در اینجا گام‌های استخراج شده و روابط بین آن‌هاست. راهبردها نظریه مبنایی، روش نظریه‌پردازی با سوگیری کنش/کنش متقابل است، چه موضوع مطالعه فرد، گروه یا جمعی باشد کنش/واکنش متقابل در آن جریان دارد که هدف آن اداره کردن، برخورد و به انجام رساندن، حساسیت نشان دادن به پدیده است (کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸).

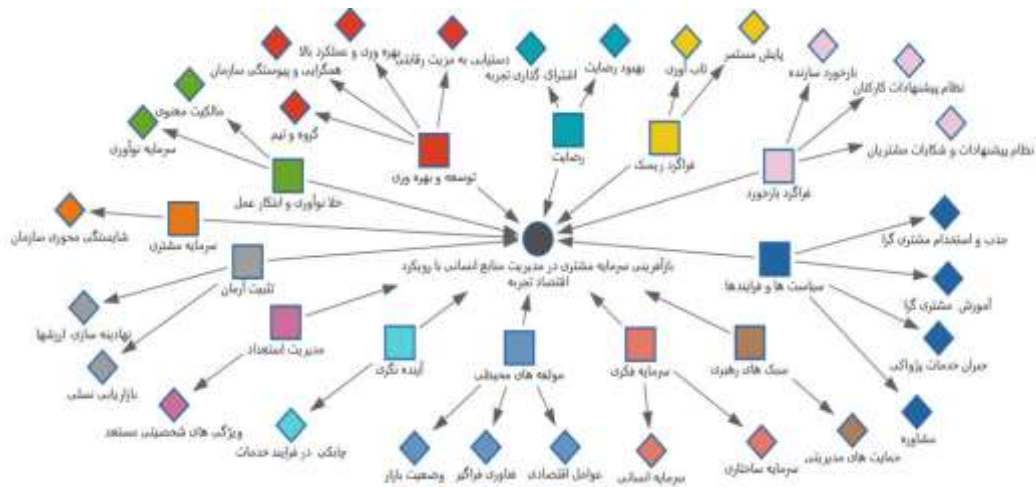
(ز) با استنباط رابطه بین مولفه‌ها و موارد مطرح شده در بخش روش پژوهش، مدل شکل ۳ ترسیم شد.

جدول ۶. نتایج کدگذاری محوری

شرایط علی			
مولفه	شاخص	کدهای انتخابی	فراوانی
خلا نوآوری و ابتکار عمل	سرمایه نوآوری	نوآوری در ارزش‌های سازمانی	۸
		مکانیزم نوآوری در خلق تجربه	۳
		دستاورد نوآوری	۶
	مالکیت معنوی	توسعه حق ثبت و اختراع ایده	۸
		اختصاص بودجه، زمان پژوهش و توسعه کاربردی	۶
		مسئولیت‌پذیری	۱۳
مدیریت استعداد	ویژگی‌های شخصیتی مستعد	حسن نیت و همدلی	۱۳
		خلاقیت و قدرت عمل	۹
		تسهیم دانش	۱۵
آینده‌نگری	چابکی در فرایند خدمات	همسویی با فناوری	۱۷
		شرح وظایف کارآمد	۱۳
شرایط زمینه‌ای			
مولفه	شاخص	کدهای انتخابی	فراوانی
مولفه‌های محیطی	وضعیت بازار	تمایز در خدمات	۲۲
		ورود به بازارهای ناشناخته	۶
	عوامل اقتصادی	نوسان پذیری قیمت	۱۳
		بهبود عملکرد مالی	۱۰
	فناوری فراگیر	تسهیلگری فناوری	۱۴
		سهولت و سرعت در ارائه خدمات	۹
		سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند	۱۰
شرایط مداخله‌گر			
مولفه	شاخص	کدهای انتخابی	فراوانی
سرمایه فکری	سرمایه انسانی	دانش تکنیکی محصول/خدمت	۱۴
		شایستگی کارکنان	۹
		تجربه کارکنان	۱۱
	سرمایه ساختاری	خلاقیت کارکنان	۷
		یادگیری سازمانی	۱۲
		ارزش‌های استراتژیک	۸
سبک‌های رهبری	حمایت‌های مدیریتی	تعهد حرفه‌ای	۱۰
		جو حمایت‌یادگیری	۱۳
شرایط راهبردی			
مولفه	شاخص	کدهای انتخابی	فراوانی
سیاست‌ها و فرایندها	جذب و استخدام مشتری‌گرا	نیازسنجی از مشتری	۶
		امتیازدهی مشتری	۵

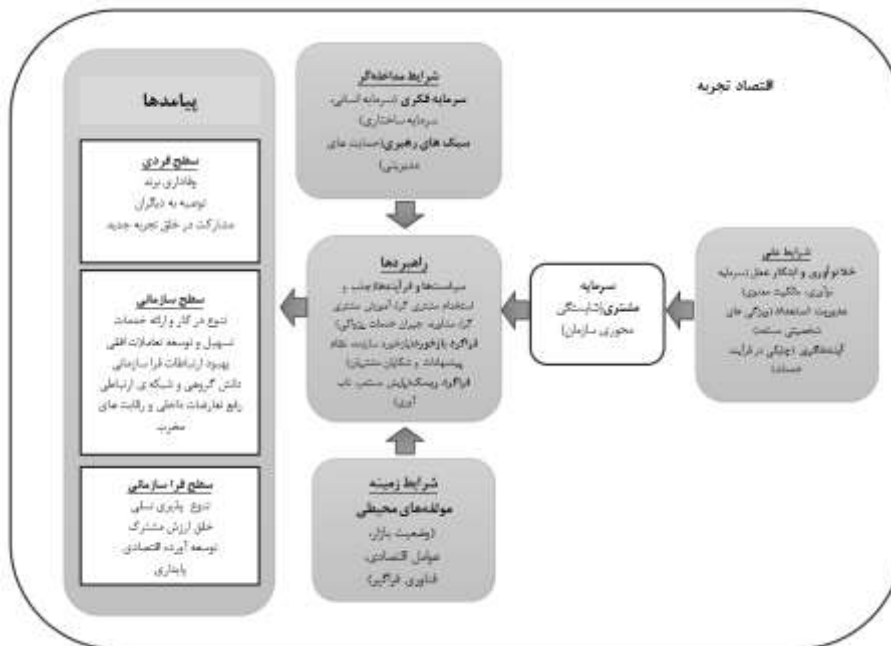
۸	نیازسنجی آموزشی مشتری محور	آموزش مشتری گرا
۱۵	توسعه مهارت های ارتباطی مشتری گرا	
۹	نظرسنجی هفتگی و ماهیانه فعالیت ها در رابطه با مسائل کاری	
۹	مشاوره و راهنمایی در زمینه کاری از سوی مدیریت	مشاوره
۱۴	حلقه های کنترل کیفیت	
۱۶	پاداش مشتری محور	جبران خدمات پژوهی
۱۳	ارزیابی مشتری گرایانه عملکرد	
۹	اصلاح خطاها و اشتباهات و یادگیری از آنها	بازخورد سازنده
۱۳	ارائه بازخورد صحیح به کارکنان	
۱۸	پاسخگویی به موقع به مشتریان	
۱۴	نظرسنجی از کارکنان	نظام پیشنهادات کارکنان
۲۷	ارتباط های مستمر و ثمربخش	
۲۰	ایجاد فرصت های ارتباطی	فراگرد بازخورد
۳۰	نظرسنجی از مشتری	
۱۰	آوای مشتری	نظام پیشنهادات و شکایات مشتریان
۱۴	توانایی شناخت نیازهای مشتری	
۹	فهم تعامل (متعادل سازی خواسته های مهمان و میزبان)	
۶	کاهش نقاط ضعف	پایش مستمر
۱۰	بهبود نقاط قوت	
۱۴	کاهش خطا	فراگرد ریسک
۱۳	تصمیم گیری سریع	
۱۷	انعطاف پذیری	تاب آوری
۱۰	خودکارآمدی	
۸	واکنش سریع و موثر	
پیامدها		
فراوانی	کدهای انتخابی	شاخص
۲۱	مشعوف سازی مشتری	
۱۴	خلق ارزش از طریق پیگیری تجربه مشتری	بهبود رضایت
۱۹	تجربه شخصی سازی شده	
۳۰	تحویل ارزش برتر به مشتری	رضایت (پیامد فردی)
۱۲	توصیه به دیگران	اشتراک گذاری تجربه
۹	وفاداری برند	تضمین رضایت
۱۳	مشارکت در خلق تجربه جدید	
۱۹	جو تعاون و همکاری	دستیابی به مزیت رقابتی
۸	تنوع در کار و ارائه خدمات	
۱۳	تسهیل و توسعه تعاملات افقی	گروه و تیم
۱۵	اعتماد متقابل کارکنان	
۱۱	دانش گروهی و شبکه ارتباطی	توسعه و بهره وری (پیامد سازمانی)
۱۲	رفع تعارضات داخلی و رقابت های مخرب	همگرایی و پیوستگی سازمان
۱۳	انتلاف و وحدت برای تحقق برنامه ها و اهداف	
۱۱	اثر بخشی و کارایی	بهره وری و عملکرد بالا
۱۸	بهبود ارتباطات فرا سازمانی	
۱۷	تنوع پذیری نسلی	بازاریابی نسلی
۱۰	خلق ارزش مشترک	تثبیت آرمان (پیامد فرا سازمانی)
۱۳	توسعه آورده اقتصادی	نهادهای سازی ارزش ها
۱۲	پایداری	
پدیده محوری		
فراوانی	کدهای انتخابی	شاخص
۲۶	روابط با ذی نفعان (شرکا، رقبا، تامین کنندگان)	
۱۰	تصویر سازمان	شایستگی محوری سازمان
۹	ارزش برند	

پس از استخراج کدها با نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ در یک فرآیند رفت و برگشتی و تبدیل کدها به عامل‌های مفهومی‌تر در هر مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک عوامل کلیدی بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه به دست آمده است. مدل خروجی از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۱. کدهای استخراج شده از نرم‌افزار مکس کیودا

شکل ۲ الگوی بازآفرینی سرمایه مشتری را ارائه می‌دهد.



شکل ۳. الگوی بازآفرینی سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش‌های بازاریابی، سرمایه مشتری، مسئله حیاتی است (تجهادی و همکاران، ۲۰۲۲؛ کیانتو و همکاران، ۲۰۲۰؛ راجنویس و کرسستیک، ۲۰۱۷). براساس مدل پارادیمی پژوهش خلا نوآوری و ابتکار عمل با شاخص‌های سرمایه نوآوری و مالکیت معنوی، مولفه مدیریت استعداد با شاخص ویژگی‌های شخصیتی مستعد و مولفه آینده‌نگری با شاخص چابکی در فرآیند خدمات گردشگری برای شرایط علی مدنظر پژوهشگران قرار گرفته است. بنا بر نظر ولوسو و گومز سوارز (۲۰۲۳)

برای دستیابی به موفقیت در بازار و حفظ مزیت رقابتی، کسب‌وکارهای گردشگری نیاز به بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، توسعه محصولات و خدمات جدید دارند. نوآوری سازمانی در این پژوهش برای اجرای روش سازمانی جدید در شیوه‌های تجاری (کالکان و همکاران، ۲۰۱۴)، سازمان‌دهی محل کار یا روابط خارجی (پنالبا آگیرزابالاجا و همکاران، ۲۰۲۱) برای شرکت‌های گردشگری تعریف شده که مستلزم نوآوری‌های سازمانی در شیوه‌های تجاری، تحقق روش‌های جدید سازمان‌دهی (کیانتو و همکاران، ۲۰۲۰)، محصولات و خدمات (لوپس و همکاران، ۲۰۲۲) و روال‌ها و رویه‌ها برای انجام کار است. علاوه بر مطالعات پیشین طبق گفته پانگیدون و ناونگسری (۲۰۲۲) سرمایه ساختاری و انسانی می‌تواند بر رفع خلا نوآوری و ابتکار از طریق دستاوردهای سازمانی و ایجاد ارزش برای مشتریان در صنعت گردشگری اثرگذار باشد.

برای مولفه مدیریت استعداد با شاخص ویژگی‌های شخصیتی مستعد می‌توان گفت استراتژی‌ها و شیوه‌های مدیریت استعداد علاوه بر بهبود سرمایه مشتری مدیریت فعالانه آن را نیز تسهیل می‌کند و بر این اساس عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و منجر به مزیت رقابتی از طریق افزایش شایستگی‌های سرمایه انسانی در محیط کار می‌شود (احمد و همکاران، ۲۰۲۱)؛ بنابراین مدیریت استعداد برای جذب، توسعه، ارزش‌گذاری، ایجاد انگیزه و حفظ سرمایه انسانی در شرکت‌های گردشگری ایرانی بسیار مهم است.

دربارۀ مولفه آینده‌نگری با شاخص چابکی در فرآیند خدمات باید اظهار کرد واکنش سریع و به موقع به واکنش‌های محیطی می‌تواند منجر به ارائه ایده‌های جدید در رابطه با آینده سازمان و تفکر انتقادی در رابطه با مسائل سازمان شود (حسینی و همکاران، ۲۰۲۲). شرکت‌های خدمات گردشگری که دارای چابکی هستند، قدرت انطباق بیشتری با پویایی‌های بازار داشته و برای ایجاد چابکی کسب‌وکار می‌تواند به سرعت با پویایی‌های بازار سازگار شده و در راستای تحقق خلق ارزش افزوده از طریق اقتصاد تجربه به خواسته‌های مشتریان به‌طور مناسب و انعطاف‌پذیر پاسخ دهد یکی از شاخص‌های آن توانایی استفاده از دانش و منابع شرکت برای ایجاد تغییرات برای همسویی با فناوری سریع‌تر از رقبای است (سوپراپتی، ۲۰۲۲). همچنین با توجه به عدم اطمینان زیاد در محیط کسب‌وکارهای گردشگری و حساسیت زیاد آن‌ها به عدم اطمینان (عربیون^۳ و همکاران، ۲۰۲۳)، لازمه تداوم فعالیت در طول بحران و پس از آن، چابکی است (زاهور و لئو، ۲۰۲۳). کسب‌وکارهای گردشگری مستقر در بازارهای ایران نیز این راهبرد را باید اتخاذ کنند.

شرایط زمینه‌ای شامل مولفه‌های محیطی با شاخص‌های وضعیت بازار، عوامل اقتصادی و فناوری فراگیر می‌باشد. استفاده از فناوری‌های فراگیر در صنعت گردشگری، همراه با افزایش دانش و قدرت شبکه‌سازی، سبب افزایش سرعت رقابت‌پذیری می‌گردد (کاستتا و همکاران، ۲۰۲۰). پژوهش‌های پیشین از فناوری فراگیر جهت عامل مهمی در بازارهای بین‌المللی نام برده و زیرساخت‌های مجازی یک کشور را عامل مهمی برای دست یافتن به عاملان مطرح می‌کند که از این راه به رشد اقتصادی بالا می‌رسند (کاباکارلی و همکاران، ۲۰۱۸). لذا، بازارهای بین‌المللی دیگر فقط برای شرکت‌های بزرگ نمی‌باشد و کسب‌وکارهای گردشگری با تکنولوژی بالا در سراسر جهان به سکوها مجازی می‌پیوندند تا بتوانند به بازارهای بین‌المللی برسند و با مشتریان و تامین‌کنندگان سراسر جهان ارتباط برقرار نمایند؛ بنابراین این کسب‌وکارها در مراحل اولیه، بازارهای جدید، نوظهور و اغلب بین‌المللی را هدف قرار می‌دهند و بر تخصص خود برای بازارهای تخصصی تکیه می‌کنند (عربیون و همکاران، ۲۰۲۳)؛ بنابراین اکوسیستم گردشگری امروزه گسترده‌تر از پیش شده و این قضیه به اهمیت توجه به سرمایه مشتری با رویکرد اقتصاد تجربه اضافه می‌کند.

با توجه به شرایط مداخله‌گر: مولفه سرمایه فکری با شاخص‌های سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری و مولفه شبکه‌های رهبری شامل شاخص حمایت‌های مدیریتی، این نکته را باید در نظر گرفت که هر چقدر که خدمات شرکت گردشگری شخصی‌سازی شده و انحصاری‌تر باشد افراد بیشتر تجربیات و دانش خود را بروز می‌دهند و مشارکت‌های طولانی بین تامین

1. Rngidoan & Nawangsari
2. Sprapti
3. Arabiun

4. Zahoor & Lew
5. Cassetta
6. Kabaklarli

کننده و شرکت برای بهبود هر چه بیشتر عملکرد کاری باعث بروز ایده‌های بیشتری از سوی کارکنان می‌شود (راجنویس و کرسیتیک، ۲۰۱۷). با توجه به اینکه چقدر در محیط به دانش و تخصص منابع انسانی نیاز می‌باشد افراد نظریات خود را چه مثبت چه منفی بروز می‌دهند. (حسینی و همکاران، ۲۰۲۴). با توجه به سطح بالای تعامل بین فردی در صنعت خدمات گردشگری، مهارت‌های ارتباطی کارکنان به طور قابل توجهی بر ارزش تجربه مشتری تأثیر می‌گذارد. زمانی که مشتریان دریابند که شخصی که به آن‌ها خدمات می‌دهد حرفه‌ای و متخصص است احساس رضایت می‌کند (لین و همکاران، ۲۰۲۴)؛ بنابراین، شرکت‌های گردشگری در قرن بیست و یکم باید برای کارکنان جذاب باشند تا بتوانند آن‌ها را استخدام، توسعه دهند و حفظ کنند. الگوی این پژوهش تلاش می‌کند مکانیسمی را توضیح دهد که توسعه سرمایه فکری و عملکرد سازمانی در محیط آشفته تجاری فعلی به اقتصاد تجربه کمک می‌کند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که مدیریت موثر سرمایه انسانی باعث بهبود سرمایه سازمانی و سرمایه مشتری می‌شود.

سبک رهبری یکی از شرایط مداخله‌گر در این الگو متغیر موقعیتی مهم است که بر نگرش و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد (رودیسه و ماریسه، ۲۰۲۱). سبک‌های رهبری متفاوت مکانیسم‌های نفوذ متفاوت در رفتار کارکنان دارد (آب‌سالان^۳ و همکاران، ۱۴۰۰)؛ مثلاً رهبری تحول‌گرا می‌تواند انگیزه داخلی کارکنان را از طریق جذابیت رهبری، تحریک فکری، انگیزه بینایی و مراقبت فردی الهام بخشد؛ بنابراین، کارکنان را انگیزه می‌دهد تا تلاش‌های بیشتری برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام دهند (یان، ۲۰۱۸)؛ بنابراین، هر چقدر سبک رهبری مشارکتی یا تفویضی باشد و ساختار سازمانی شرکت گردشگری ارگانیک‌تر باشد بروز ایده‌ها و تجربیات کارکنان منجر به پیامدهایی همچون تسهیل ارتباطات بین اعضای سازمان، حمایت از کارکنان، احترام متقابل، مشارکت کارکنان در سود سازمان، حل مشکلات و مسائل سازمان با کیفیت بالاتر و در نهایت تجلی بهینه سرمایه مشتری و تحقق عدالت سازمانی می‌شود. برای فراهم کردن چنین جو و شرایطی سبک رهبری مدیران سازمان و نحوه برخورد آن‌ها بسیار تأثیرگذار است. راهبردها شامل مولفه سیاست‌ها و فرآیندها با شاخص‌ها جذب و استخدام مشتری‌گرا، آموزش مشتری‌گرا، مشاوره و جبران خدمات پژوهشی، مولفه فراگرد بازخورد با شاخص‌های بازخورد سازنده، نظام پیشنهادها و شکایات مشتریان و مولفه فراگرد ریسک با شاخص‌های پایش مستمر و تاب‌آوری می‌باشد.

راهبردهای سرمایه مشتری همسو با مطالعات دوانیس^۵ (۲۰۲۴) و اوپاتا^۶ (۲۰۱۹) باید این فرصت را برای سازمان‌های گردشگری ایجاد کند که علاوه بر جذب و استخدام با یافتن، توسعه و اجرای روش‌های انتخاب مناسب برای انتخاب افراد مناسبی که توانایی جلب رضایت و حفظ مشتریان را دارند، عملکرد شغلی کارکنان را از نظر نتایج رضایت مشتری مانند امتیاز کلی رضایت مشتری، تمجیدهای ویژه دریافتی از مشتریان، شکایات مشتری و غیره ارزیابی کنند. دانش کارکنان در مورد نیازها و خواسته‌های مشتری باعث مشعوف سازی مشتریان (لیو و لین، ۲۰۰۷) و منجر به حفظ روابط بلندمدت با آن‌ها می‌شود. علاوه بر این، یک کارمند مشتری‌گرا باید یک مذاکره کننده باشد تا مذاکره با مشتری را به پایان برساند. سازمان برای بهبود مهارت‌های مشتری‌گرایی مانند مهارت‌های ارتباطی، مهارت مذاکره و غیره نیاز به ارائه آموزش در مورد هنر معامله، مذاکره و ارتباط با مشتری دارد. علاوه بر این، آموزش باعث می‌شود مشتری با کارکنان با اعتماد به نفس بیشتری ارتباط برقرار کند و به طور قابل توجهی به ایجاد و حفظ مشتریان راضی و خوشحال کمک می‌کند (دوانیس، ۲۰۲۴). این مهارت‌ها در شرکت‌های خدمات گردشگری می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند. آموزش مشتری‌گرا یکی از شیوه‌های ضروری مدیریت منابع انسانی است که کارمند را به‌عنوان مترجم، مشاور و حل‌کننده مشکل برای مشتریان سازمان قرار می‌دهد.

فراگرد بازخورد که یکی از راهبردهای مهم در بازآفرینی سرمایه مشتری است؛ شامل اصلاح خطاها و اشتباهات و یادگیری از آن‌ها است، همچنین ارائه بازخورد صحیح به کارکنان، پاسخگویی به موقع به مشتریان (حقیقی نسب و همکاران، ۱۳۹۸)، نظرسنجی از کارکنان (دوانیس، ۲۰۲۴)، ارتباط‌های مستمر و ثمربخش، ایجاد فرصت‌های ارتباطی، نظرسنجی از

1. Lin
2. Rđić & Marić
3. Absalan
4. Yan

5. Thevanes
6. Opatha
7. Haghghinasab

مشتری (ونزلی و همکاران، ۲۰۱۱) می‌تواند این فرایند ارتباطی را بهبود بخشد. همسو با پژوهش چو و آگر (۲۰۱۷) متعادل‌سازی خواسته‌های مهمان و میزبان، فهم تعامل یا درک آوای مشتری و توانایی شناخت نیازهای مشتری نیز از مهم‌ترین راهبردهای ارتباطی ویژه در صنعت گردشگری است.

بازخورد جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت و همچنین ارائه راهکار جهت بهبود و اصلاح مسیر عملکرد کاربرد دارد. بازخورد سازنده امتیاز ویژه در ارزشیابی عملکرد عادلانه است. همان‌گونه که آتیگو^۱ (۲۰۱۹) بیان می‌دارد که فقدان بازخورد مناسب به کارکنان موجب عدم آگاهی از نقاط ضعف و اشتباهات یا نقاط قوت عملکرد، توضیح ندادن مسئولان درباره نمرات ارزشیابی و عدم رسیدگی آن‌ها به اعتراضات کارکنان نسبت به نمرات می‌باشد، در واقع مفهوم عدالت ارزشیابی عملکرد، بازخورد و توجه به حقوق افراد را شامل می‌شود. در تایید این مسئله دنیسی و مورفی^۲ (۲۰۱۷) اظهار داشتند که برای دستیابی به عدالت رویه‌ای در سیستم ارزیابی عملکرد مواردی شامل بازخوردهای مکرر قبل از ارزیابی، برقراری ارتباط، آگاهی سرپرست از عملکرد زیردستان و استفاده از استانداردهای اخلاقی در سیستم ارزیابی عملکرد مورد نیاز می‌باشد. این به معنای ادراک افراد از رعایت انصاف در توزیع پاداش‌ها و سایر پیامدهای ارزشمند بوده و رضایت فردی را به دنبال دارد. اختلال‌های محیطی مانند خطرات طبیعی، ناآرامی سیاسی، بی‌ثباتی اقتصادی و خطای انسانی به شدت عملکردهای کسب‌وکار را تهدید می‌کنند. در چنین فضایی عامل کلیدی و اصلی در دستیابی به موفقیت سازمان‌های موفق و به ویژه شرکت‌های گردشگری، بهره‌برداری از مزیت رقابتی فعلی و یا کشف نوآوری‌هایی است که مزیت رقابتی آینده را رقم می‌زند؛ همچنین افزایش این اختلال‌ها توجه به تاب‌آوری را برای شرکت‌های گردشگری افزایش می‌دهد. کمبود تاب‌آوری منجر به از بین رفتن کیفیت در ستادهای شرکت‌ها می‌شود که سبب عدم کارایی در استفاده از منابع درونی شده و در نهایت پایداری بلندمدت عملکرد کسب‌وکار که شامل رشد اقتصادی است را کاهش می‌دهد.

پیامدها در سه مقوله سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی مدنظر قرار گرفت. طبق تحلیل یافته‌ها در عین حال که همسو با یافته‌های پژوهش کیم و سو^۳ (۲۰۲۲) است که دیدگاه‌های پژوهش‌های گردشگری را در سه بخش دیدگاه مشتری، سازمان و هم‌آفرینی مشتریان و دیگر سهام‌داران دسته‌بندی می‌کند؛ همچنین ضمن هم‌راستایی با پژوهش آگاپیتو و سیگالا^۴ (۲۰۲۴) بر این نکته تاکید دارد که مدیریت تجربه موفق باید هر سه دیدگاه و هر سه سطح را در نظر بگیرد. علی‌رغم اشباع پژوهش‌ها، یافته‌ها تا حدودی محدودیت‌های نحوه مفهوم‌سازی، اندازه‌گیری و مدیریت تجربیات به واسطه سرمایه مشتری را در اقتصاد تجربه بر طرف کرده است. دیدگاه حاصله پژوهش حاضر با پارادایم اقتصاد تجربه (پاین و گیلومر، ۱۹۹۸) و رویکردهای بازاریابی تجربی مرتبط همسو شده و تجربیات را به‌عنوان پاسخ‌های درونی افراد برگرفته از «سطوح عاطفی، فیزیکی، فکری و معنوی درگیری مصرف‌کننده» مبتنی بر سرمایه مشتری مفهوم می‌کند.

وفاداری به برند، توصیه به دیگران و مشارکت در خلق تجربه جدید در سطح فردی از دیدگاه مشتری حاصل می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که به‌کارگیری این استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با بازآفرینی نقش سرمایه مشتری، در نهایت منجر به رضایت (جیوبا^۴ و همکاران، ۲۰۲۰) و وفاداری مشتری (کومار و کوشال، ۲۰۲۳؛ پنالبا آگیرزابالاجا و همکاران، ۲۰۲۱) و برندسازی برای مراکز گردشگری می‌شود.

در سطح سازمان تنوع در کارها (دوانیس، ۲۰۲۴)، بهبود ارتباطات فراسازمانی، افزایش دانش گروهی (حسینی و همکاران، ۲۰۲۲؛ پنالبا آگیرزابالاجا و همکاران، ۲۰۲۱؛ کیانتو و همکاران، ۲۰۲۰) پیامد بازآفرینی سرمایه مشتری است. همان‌گونه که پاین و بی (۲۰۲۲) نقش مدیریت تجربه کارکنان را در خلق تجربه مشتری مهم می‌دانند، به‌نحوی که تجربه بهتر کارمند منجر به ایجاد تجربه بهتر برای مشتریان می‌شود و به ایجاد تجربه جذاب‌تر کارمند بازخورد می‌دهد. توانمندسازی گروه و تیم، تسهیل و توسعه تعاملات افقی، افزایش اعتماد متقابل کارکنان و دانش گروهی و شبکه‌ای ارتباطی همگرایی و پیوستگی سازمان، رفع تعارضات داخلی و رقابت‌های مخرب، ائتلاف و وحدت برای تحقق برنامه‌ها و اهداف منجر به بهبود

ارتباطات درون سازمانی گردیده و بخشی از کارکرد موثر بازآفرینی سرمایه مشتری و رابطه‌ای سازمان در شرکت‌های خدماتی گردشگری ایرانی عمل شناسایی گردید.

توسعه و بهره‌وری پیامد بازآفرینی سرمایه مشتری است. تنوع‌پذیری نسلی منجر به خلق ارزش مشترک می‌شود (ماکووی و مارتینسکو بادالان، ۲۰۲۲). در سطح فراسازمانی به منظور مقابله با کمبودهای استعداد فعلی و مورد انتظار برای صنعت مهمان‌نوازی بین‌المللی، تمرکز مهم و نوآورانه در صنعت گردشگری توجه شرکت‌ها به سیاست تنوع، بخشی از استراتژی مدیریت منابع انسانی پایدار است (گهرلز و سولری، ۲۰۱۶). لازمه حضور قدرتمند شرکت‌های خدمات گردشگری ایرانی در عرصه بین‌المللی بهره‌مندی از تنوع نسلی در کارکنان به‌ویژه استعدادهای نسل موسوم به زد آست.

با توجه به ابعاد مشارکت فعال و غیرفعال در خلق تجربه و قلمروهای چهارگانه اقتصاد تجربه پایین و گیلومر (۱۹۹۸) تمرکز نوآورانه بر مشتری‌گرا بودن سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی مطرح شده در الگوی پژوهش به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که نه تنها به تقاضاهای فعلی بازار پاسخ دهند، بلکه به طور فعال بر ادراکات برند تأثیر بگذارند و رضایت مشتریان و ذی‌نفعان خود را از محصول یا خدمات بهبود بخشند. این الگو با بازآفرینی نقش سرمایه مشتری با هدف خلق ارزش افزوده و آورده اقتصادی از طریق تجربه به شرکت‌های خدمات گردشگری ایرانی این قابلیت را می‌دهد که مزیت رقابتی خود را حفظ کرده، ضمن تثبیت آرمان سازمان در محیط کسب‌وکار امروز به توسعه پایدار دست یابند.

• پیشنهادهای کاربردی

با توجه به نتایج به سیاست‌گذاران و مدیران صنعت گردشگری در ایران توصیه می‌شود که:

۱) به جذب استعدادهای از طریق استراتژی‌های استخدام هدفمند (مشتری‌گرا)، توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان از طریق آموزش و فرصت‌های یادگیری مبتنی بر نیازهای مشتری، ارزش‌گذاری و قدردانی از عملکرد برتر برای ایجاد انگیزه، حفظ کارکنان کلیدی از طریق برنامه‌های پاداش و فرصت‌های ارتقاء شغلی بپردازند.

۲) با ایجاد فرهنگ مشارکتی و توجه به دیدگاه‌های کارکنان، زمینه را برای ارائه ایده‌های بهبود عملکرد فراهم کنند.

۳) با استفاده از فناوری‌های واقعیت مجازی، واقعیت افزوده و واقعیت ترکیبی برای ارائه تجربه‌های غنی و جذاب به گردشگران، به‌کارگیری هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و تحلیل داده‌ها برای شخصی‌سازی تجربیات گردشگری، علاوه بر تقویت زیرساخت‌های مجازی از طریق تحلیل داده‌ها و بازخوردها به درک عمیق نیازها و انتظارات گردشگران بپردازند تا از طریق فناوری فراگیر به طراحی تجربیات گردشگری شخصی‌سازی شده و منحصربه‌فرد نائل شوند.

۴) با توسعه مهارت‌های چابکی در کارکنان و مدیریت و بهینه‌سازی فرایندها و ساختارها، با تطبیق و تغییر و سپس پیشرفت در محیط‌هایی با ویژگی متغیر، دارای ابهام به نوسازی سازمان خود بپردازند.

این پژوهش دارای محدودیت‌هایی به شرح زیر بوده است:

• اگر چه نتایج پژوهش قابل تعمیم به خدمات گردشگری متنوع مانند گردشگری سلامت و اکوتوریسم است. در صورت نیاز و به تعمیم به سایر حوزه‌های خدمات یا تولید، با احتیاط و دانش کافی این انتقال صورت بگیرد.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی در این حوزه ارائه می‌شود:

• دیدگاه مشتریان و ذی‌نفعان خارجی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به وضعیت مطلوب در حوزه اقتصاد تجربه با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش بررسی شود.

• رویکرد اقتصاد تجربه در دیگر سازمان‌های خدماتی مانند حوزه سلامت، آموزش، بیمه و یا سازمان‌های تولیدی از طریق تغییر ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی مورد بررسی و الگوسازی قرار گیرد.

منابع

- Absalan, Z., Gholipour, A., & Moghimi, S. M. (2021). Understanding the employees lived experiences of workspace: Phenomenological research. *Iranian journal of management sciences*, 16 (63), 31-52 (In Persian).
- Agapito Agapito, D., & Sigala, M. (2024). Experience management in hospitality and tourism: reflections and implications for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36 (13), 57-76. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2023-1722>
- Ahmed, S. S., Khan, M. M., Khan, E., Sohail, F., & Mahmood, N. (2021). Enhancing intellectual capital and organizational performance through talent management. In *The dynamics of intellectual capital in current era* (pp. 205-220). Singapore: Springer Singapore.
- Arabiun, A., Hosseini, E., & Azad, M. (2024). Knowing the factors affecting the intensity of internationalization of technology-oriented companies in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16 (4), 165-185. <https://doi.org/10.22059/JED.2024.358958.654190>
- Arabiun, A., Dehkordi, A. M., Hosseini, E., & Brahmi, M. (2023). A Framework for Strategic Analysis in Dynamic and Complex Environments. In *Exploring Business Ecosystems and Innovation Capacity Building in Global Economics* (pp. 26-47). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6766-4.ch002>
- Bestari, N., & Nurwulandari, A. (2024). The Influence of Intellectual Capital, Social Capital, Customer Capital, and Liquidity on The Firm's Value, Study of Companies Listed in the Bunn20 Index with Company Growth as Intervening Variable. In *International Conference on Business, Management, Accounting and Sustainable Economy (ICBMASE 2023)* (pp. 28-41). Atlantis Press.
- Bettencourt, L. A., Pine, B. J., Gilmore, J. H., & Norton, D. W. (2022). The new your business How to compete on personal transformations. *Harvard Business Review*, 100 (1-2), 70-81.
- Breesam, H. K., & Jawad, Z. A. K. (2021). Application of stakeholder theory in procedures for maintenance work for government buildings in Iraq. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1090 (1), 120-137
- Carlbäck, M., Nygren, T., & Hägglund, P. (2024). Human resource development in restaurants in Western Sweden—a human capital theory perspective. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23 (2), 289-314. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282215>
- Cassetta, E., Monarca, U., Dileo, I., Di Berardino, C., & Pini, M. (2020). The relationship between digital technologies and internationalization. Evidence from Italian SMEs. *Industry and Innovation*, 27 (4), 311-339. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1696182>
- Chang, S. (2018). Experience economy in hospitality and tourism: Gain and loss values for service and experience. *Tourism Management*, 64, 55-63. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.004>
- Cho, M., & Auger, G. A. (2017). Extrovert and engaged? Exploring the connection between personality and involvement of stakeholders and the perceived relationship investment of nonprofit organizations. *Public Relations Review*, 43 (4), 729-737. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.07.008>
- Cooney, A. (2011). Rigour and grounded theory. *Nurse researcher*, 18 (4). <https://doi.org/10.7748/nr2011.07.18.4.17.c8631>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Gehrels, S., & Suleri, J. (2016). Diversity and inclusion as indicators of sustainable human resources management in the international hospitality industry. *Research in Hospitality Management*, 6 (1), 61-67. <https://doi.org/10.2989/RHM.2016.6.1.8.1296>
- Glaser, B., Bailyn, L., Fernandez, W., Holton, J. A., & Levina, N. (2013). What grounded theory is.... In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1, p. 11290). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Gorgoglione, M., & Panniello, U. (2018). Beyond customer experience models: identifying idiosyncratic perceptions. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2017-0124>
- Haseli, J., Nadalipour, Z., Ahangaran, J. (2021). The effect of perceived relational capital on visitor loyalty (a case study of visitors to the National Museum of Iran). *Tourism and Leisure*, 6 (11), 43-60. doi: 10.22133/tlj.2021.131777
- Hosseini, E., Tajpour, M., & Mohiuddin, M. (2022). Perspective Chapter: The Role of Knowledge Employees' Voices in Creating Knowledge in Digital Startups. In *Recent Advances in Knowledge Management*. IntechOpen.
- Hosseini, E. (2021). *Designing A Multi-Level Process Pattern of Knowledge Employee Voice with the Genealogical Approach*, Doctoral dissertation, Yazd university.
- Hwang, J., Abbas, J., Joo, K., Choo, S. W., & Hyun, S. S. (2022). The Effects of Types of Service Providers on Experience Economy, Brand Attitude, and Brand Loyalty in the Restaurant Industry. *Int J Environ Res Public Health*, 19 (6). <https://doi.org/10.3390/ijerph19063430>
- Jaiyeoba, O., Sivotwa, D. T., & Roberts-Lombard, M. (2020). Precursors and outcome of customer satisfaction/delight in business-to-consumer relationships in Botswana [perceived employee service delivery skills; perceive value; trust; customer satisfaction; customer delight; customer loyalty.]. *2020*, 51 (1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.1809>
- Iastremska, O., Bielikova, N., Kozlova, I., & Herashchenko, I. (2024). Strategic Management of Innovative Development of Enterprises According to the Experience Economy Model: A Review. *Futurity Economics&Law*, 4 (3). 158-176. <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.09.25.10>

- Kabaklarli, E. Duran, M. S., & Üçler, Y. T. (2018). High-technology exports and economic growth: panel data analysis for selected OECD countries. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 6, No. 2018) Issue No. 2: Economic Growth, Innovations and Lobbying, pp. 47-60. Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB. https://doi.org/10.23762/FSO_VOL6NO2_18_4
- Khareh, A., Salarzahi, H., Yaqoubi, N., & Moradzadeh, A. (2021). Designing the model of human resources development in Makran coast tourism industry with data base theory. *Culture Tourism*, 2 (5), 37-48. <https://doi.org/10.22034/toc.2021.264810.1036>. (In Persian)
- Kianto, A., Ritala, P., Vanhala, M., & Hussinki, H. (2020). Reflections on the criteria for the sound measurement of intellectual capital: A knowledge-based perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 70, 102046. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2018.05.002>
- Kim, H., & So, K. K. F. (2022). Two decades of customer experience research in hospitality and tourism: A bibliometric analysis and thematic content analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103082. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103082>
- Kirilova, K., Lehto, X. Y., & Cai, L. (2017). Existential authenticity and anxiety as outcomes: The tourist in the experience economy. *International Journal of Tourism Research*, 19 (1), 13-26. <https://doi.org/10.1002/jtr.2080>
- Kumar, V., & Kaushal, V. (2023). Role of customer perceived brand ethicality in inducing engagement in online brand communities. *Journal of retailing and consumer services*, 71, 103184. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103184>
- Lee, C. M. J., Che-Ha, N., & Alwi, S. F. S. (2021). Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises. *Journal of business research*, 122, 751-760. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.048>
- Lee, S., Jeong, E., & Qu, K. (2020). Exploring theme park visitors' experience on satisfaction and revisit intention: A utilization of experience economy model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21 (4), 474-497. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1691702>
- Li, F., Shang, Y., & Su, Q. (2023). The influence of immersion on tourists' satisfaction via perceived attractiveness and happiness. *Tourism Review*, 78 (1), 122-141. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2022-0078>
- Lin, Y. S., Huang, W. S., Chen, K. S., & Wu, C. Y. (2024). Development and validation of an aesthetic capital scale for hospitality industry front-line employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 145-153. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.11.009>
- Lopes, S., Dias, A., Pereira, L., & Santos, V. (2022). The outcomes of entrepreneurship, relational capital and innovativeness on tourist satisfaction. *Sustainability*, 14 (20), 12952. <https://doi.org/10.3390/su142012952>
- Macovei, C. M., & Martinescu-Bădălan, F. (2022). Managing different generations in the workplace. In *International Conference Knowledge-Based Organization* 28 (2), 191-196.
- Mathew, N., Javalgi, R. R., Dixit, A., & Gross, A. (2021) Drivers of emerging market professional service firm success: the role of internal firm competencies and capabilities. *Management Research Review*.44 (4), 547-567. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2020-0026>
- Mohajan, D., & Mohajan, H. (2023). Classic grounded theory: a qualitative research on human behavior. *Studies in Social Science & Humanities*, 2 (1), 1-7. <https://doi.org/10.56397/SSSH.2023.01.01>
- Molaei, N., Zanjichi, S.M., Mirghafouri, S.H., Zare, H. (2023). Successful implementation of customer relationship management in the tourism industry, *Tourism and Development* 12 (34) , 219-232
- Opatha, H. H. (2019). *Sustainable human resource management*. Lap Lambert Academic Publishing.
- Pangidoan, O. T., & Nawangsari, L. C. (2022). The effect of human capital, structural capital, relational capital and innovative behavior in organizational performance of PT. PLN (Persero) Company, Bekasi. *Linguistics and Culture Review*, 6 (S1), 773-796. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v6nS1.2153>
- Penalba-Aguirrezabalaga, C., Sáenz, J., & Ritala, P. (2020). Marketing-specific intellectual capital: Conceptualization, scale development and empirical illustration. *Journal of Intellectual Capital* 21 (6), 947-984. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2019-0095>
- Peñalba-Aguirrezabalaga, C., Sáenz, J., Ritala, P., & Vanhala, M. (2021). Putting knowledge to work: the combined role of marketing and sales employees' knowledge and motivation to produce superior customer experiences. *Journal of Knowledge Management*, 25 (10), 2484-2505. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0727>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy* (Vol. 76, No. 4, pp. 97-105). Cambridge, MA, USA: Harvard Business Review Press.
- Pine II, B. J. (2020). Designing employee experiences to create customer experience value. *Strategy & Leadership*, 48 (6), 21-26. <https://doi.org/10.1108/SL-08-2020-0114>
- Pine II, B. J. (2022). Exploring the future of the "Experience Economy". *Strategy & Leadership* (ahead-of-print).
- Rezaei, S., Seyed Javadin, S., Ganjali, E., and Abdulahi, B. (2015). Designing a customer-oriented human resource management model in manufacturing industries. *Public Management Research*, 9 (34), 31-58. SID. <https://sid.ir/paper/514838/fa> (In Persian)
- Rahimi BaghMalik, J., Mira S., A., Haghghi, M. (2021) Explaining a model for sacrifice based on customer experience in the hotel industry (four and five stars in Shiraz). *Management tomorrow*, 35 (4), 215-228.

- Rezvani, M., Ashtiani, T., Ardian, A., & Sedaghat, M. (2020). Investigation of the mediating role of knowledge management enablers on the relationship between intellectual capital and organizational intelligence in tourism organizations (case study: General Directorate of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts of Yazd Province). *Tourism and Development*, 10 (2), 197-210 (In Persian)
- Radjenović, T., & Krstić, B. (2017). Intellectual capital as the source of competitive advantage: the resource-based view. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 127-137. <https://doi.org/10.22190/FUEO1702127R>
- Rodić, M., & Marić, S. (2021). Leadership style and employee readiness: Basic factors of leadership efficiency. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 26 (1). https://doi.org/10.46541/978-86-7233-386-2_30
- Solís-Radilla, M. M., Hernández-Lobato, L., Callarisa-Fiol, L. J., & Pastor-Durán, H. T. (2019). The Importance of Sustainability in the Loyalty to a Tourist Destination through the Management of Expectations and Experiences. *Sustainability*, 11 (15), 4132. <https://doi.org/10.3390/su11154132>
- Suharman, H., Hapsari, D. W., Hidayah, N., & Saraswati, R. S. (2023). Value chain in the relationship of intellectual capital and firm's performance. *Cogent Business & Management*, 10 (1), 2199482.
- Suprapti, S. (2022). Improving Marketing Performance through Business Agility and Market Orientation in Micro, Small, and Medium Enterprises in Semarang City. *Journal of Business Management and Accounting*, 6 (1), 26-43.
- Thevanes, N. (2024). Customer-oriented HRM Practices: A Review and Reflections. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 14 (1). <https://doi.org/10.31357/sljhmr.v14.6787>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Nadyaningrum, V., & Aminy, A. (2022). Human capital readiness and global market orientation in Indonesian Micro-, Small-and-Medium-sized Enterprises business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71 (1), 79-99. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0181>
- Ulrich, D., & Yeung, A. (2019). Agility: The new response to dynamic change. *Strategic HR Review*, 18 (4), 161-167. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0032>
- Vandermerwe, S. (2014). *Breaking through*. PalgraveMacmillan Books.
- Wong, A., & Lee, M. (2022). Building engagement in online brand communities: The effects of socially beneficial initiatives on collective social capital. *Journal of retailing and consumer services*, 65, 102866. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102866>.
- Veloso, M., & Gomez-Suarez, M. (2023). Customer experience in the hotel industry: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35 (8), 3006-3028. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0517>
- Yang, C. H. (2017). Sky Glamour: Customers' Expected Aesthetic Characteristics Considering Cabin Crew and Passenger Perspectives. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, (58), 127-145.
- Yeoman, I. S., & McMahon-Beattie, U. (2019). The experience economy: micro trends. *Journal of Tourism Futures, ahead-of-print* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jtf-05-2019-0042>
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management studies*, 41 (2), 335-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x>
- Zahoor, N., & Lew, Y. K. (2023). Enhancing international marketing capability and export performance of emerging market SMEs in crises: strategic flexibility and digital technologies. *International Marketing Review*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0350>