



جامعة المنصورة
كلية السياحة والفنادق

خريطة رحلة العميل كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
المستدامة في شركات السياحة المصرية
إعداد

م.د/ محمود محمد عبد المنعم عبداللاه

مدرس بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

خريطة رحلة العميل كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات
السياحة المصرية

المخلص:

تُعد خرائط رحلة العميل CJMs أحد أدوات الإدارة الاستراتيجية التي توفر للمنشأة السياحية صورة متكاملة عن خدمات المنشأة من منظور العملاء، وقد هدفت هذه الدراسة الي التعرف على خرائط رحلة العميل CJMs، ومتطلبات تطبيقها في شركات السياحة المصرية، إضافة الي تحديد العلاقة بين نهج خرائط رحلة العميل CJMs وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية، كما هدفت الدراسة الي تقديم إطار مقترح كآلية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة استناداً على خرائط رحلة العميل.

وقد توصلت الدراسة الي أن التطبيق الجيد لنهج خرائط رحلة العميل CJMs في شركات السياحة يساعد في مواجهة نقاط الألم بفاعلية، ويقضي على ظاهرة العمل داخل صوامع، إضافة الي تعزيز التفاعلات الإيجابية ورفع مستوع الابداع المشترك بين العميل والعاملين وإدارة المنشأة، كما توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط قوية بين استخدام خرائط رحلة العميل CJMs وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، حيث أنها تضمن الاستمرارية، وصعوبة التقليد، وخلق القيمة، وهذه الابعاد مجتمعه تشكل الميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات الدالة: رحلة العميل، الميزة التنافسية المستدامة، نقاط التواصل، الابتكار، خريطة رحلة العميل، خلق القيمة، شركات السياحة

The customer journey map as an Approach for achieving sustainable competitive advantage in Egyptian Travel agencies

Abstract

Customer Journey Maps (CJMs) are one of the strategic management tools that provide tourism companies with a perfect visualization of the services from the perspective of customers, this study aimed to identify customer journey maps (CJMs). In addition, the requirements for their application in Egyptian travel agencies, in addition to, determining the relationship between customers journey maps (CJMs) approach, and achieving sustainable competitive advantage in Egyptian travel agencies. The study also aimed to present a proposed framework to enhance sustainable competitive advantage based on customer journey maps.

The study found that the good application of (CJMs) approach in travel agencies helps to face the pain points effectively. It eliminates the phenomenon of working inside silos. In addition to enhancing positive interactions and

raising the level of joint creativity between the customers, employees and corporate management. The study also found a strong correlation between using of CJMs and enhancing of sustainable competitive advantage, as they ensure continuity, difficulty of imitation, value creation, and these dimensions together constitute a sustainable competitive advantage.

Keywords: customer journey, sustainable competitive advantage, touch points, innovation, customer journey map, value creation, tourism companies, and travel agencies.

مقدمة

تتصف بيئة الأعمال السياحية بالتغير السريع والمستمر والحساسية الشديدة تجاه المتغيرات المختلفة، إضافة الي شدة المنافسة، (Hong & Huan, 2015) الأمر الذي جعل نجاح المنشآت السياحية وقدرتها علي الاستمرار في بيئة الأعمال السياحية مرهون بمدي امتلاك تلك المنشآت لميزة تنافسية -ليس هذا فحسب - بل قدرة تلك المنشآت علي الحفاظ علي وضعها التنافسي أو مميزات التنافسية بشكل مستمر أو مستدام. (Hong, 2008)، إضافة الي أن امتلاك المنشآت السياحية لأدوات إدارية حديثة ومداخل علمية تساعدها في خلق ميزة تنافسية، والتكيف المستمر

مع التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال السياحية. كما أن رسم خرائط رحلة العملاء (CJM) أصبحت أحد أكثر التقنيات ابتكاراً وفعالية، (Gallo, et., al, 2021) لاسيما وأن الأساليب التقليدية توفر نظرة غير كاملة لما يحدث بالفعل أثناء الرحلة (Bravo, et., al, 2021)، ومن المؤكد أن المنشآت السياحية تعمل على البقاء والاستمرار، وهو ما يتحقق عند امتلاكها لميزات تنافسية مستدامة (Della & Aria, 2016)، حيث بات مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو الأكثر معاصرة وتوافقاً في الربط بين التوجهات الاستراتيجية لأعمال المنشآت السياحية وتحقيقها للرسالة التي تتبناها في تحقيق أهدافها.

وتعتبر خريطة رحلة العميل (Customer Journey Map) أحد الأدوات الإدارية الحديثة التي قد تعتمد عليها الشركات السياحية في بناء ميزة تنافسية، من خلال القدرة على مواكبة التطورات المتلاحقة، وتلبية رغبات العملاء وتحسين تجربة العميل بشكل مستمر. (Sabel, 2018)

مشكلة البحث

أصبحت قوة وكالات السياحة والسفر ونجاحها يُقاس بقدرة تلك المنشآت على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تؤمن لها التفوق على منافسيها (Porter & Advantage, 1985)، من خلال تلبية رغبات العملاء و اشباع احتياجاتهم، وفي اطار ضغط المنافسة في بيئة الأعمال السياحية تحتاج المنشآت السياحية إلى امتلاك أدوات تمكنهم من الاستمرار في المنافسة، الأمر الذي دفع الباحث للبحث عن مداخل غير تقليدية، تساعد شركات السياحة المصرية في مواكبة مستجدات بيئة الأعمال السياحية، ومتطلبات عملائها دائمة التغير والتطور، وربط العمليات بالأهداف

الاستراتيجية، مع التركيز إلى حد كبير على محركات الأداء المستقبلي المستدام، وكان من بين تلك المداخل مدخل "خريطة رحلة العميل (CJM)"، وهو أحد المناهج التي قد تساعد شركات السياحة المصرية في التكيف المستمر مع المستجدات البيئية، ومع متطلبات العملاء في الحال، و علي الرغم من أن خرائط رحلة العميل (CJMS) أصبحت شائعة الاستخدام في العديد من المنظمات -لاسيما- الخدمية (Micheaux & Basio, 2019)، إلا أن شركات السياحة المصرية قد لا تعتمد عليها بعد، الأمر الذي دفع الباحث للقيام بهذا البحث كمحاولة للكشف عن مدي استخدام "خريطة رحلة العميل" كألية لبناء الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة المصرية، ومن ثم تتجسد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:- هل تعتمد وكالات السياحة والسفر المصرية خريطة رحلة العميل كألية لبناء ميزة تنافسية مستدامة لأعمالها؟

فروض البحث

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين ابعاد (خريطة رحلة العميل) وبين الميزة التنافسية المستدامة في وكالات السياحة والسفر المصرية عند مستوي معنوية (٠.٠٥).

الفرضية الثانية: يوجد أثر لاستخدام خريطة رحلة العميل في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في وكالات السياحة والسفر المصرية عند مستوي معنوية (٠.٠٥).

يستمد البحث أهميته من متغيراته، حيث يحاول تسليط الضوء على العلاقة القائمة بين المتغيرات، فضلاً عن أهمية تحقيق ميزات تنافسية وفق منظور استراتيجي للمنشآت السياحية، إضافة الي تقديم خطوات إجرائية قد تساعد

إدارة وكالات السياحة والسفر في بناء خرائط لعملائها، ومن ثم تطوير خدماتها وأنشطتها، كما أن البحث على المستوى الفكري يعتقد الباحث أنه يمثل إضافة حيث أنه تناول متغيرات لم يسبق دراستها كنموذج متكامل في صناعة السياحة والسفر.

أهداف البحث: يهدف البحث الي تحليل خريطة رحلة العميل ومتطلبات تطبيقها كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في وكالات السياحة والسفر المصرية وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- وصف وتشخيص متغيرات البحث والتعرف علي أبعادها

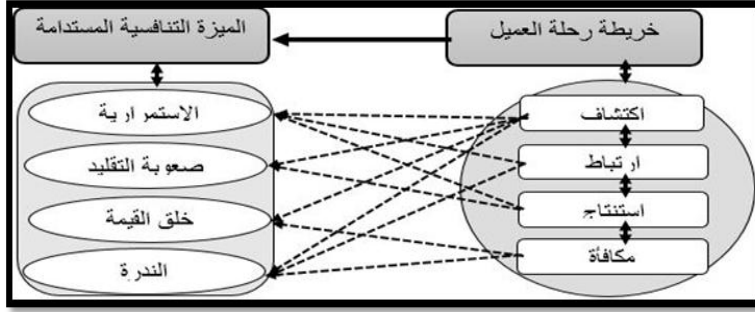
- تحليل العلاقة بين خريطة رحلة العميل وتحقيق الميزة التنافسية في

شركات السياحة.

- تحليل درجة التأثير بين خرائط رحلة العميل بأبعادها والميزة التنافسية

المستدامة بأبعادها.

نموذج البحث



شكل (١) نموذج البحث

تم تصميم نموذج البحث اعتمادا علي (Mast, et., al, 2021; Marjanovic & Freeze, 2012; Gold, et., al, 2010)

منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد علي وصف أبعاد الظاهرة محل الدراسة (خريطة رحلة العميل) و (الميزة التنافسية المستدامة) في شركات السياحة المصرية، وجمع البيانات اللازمة لوصف المتغيرات بدقة، ومن ثم تحليل تلك البيانات لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهداف البحث، ويقوم المنهج الوصفي التحليلي بشكل رئيسي على التحليل الشامل والعميق لمشكلة البحث وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات في نموذج البحث.

الإطار النظري المرجعي

أولاً: الميزة التنافسية المستدامة

تسعي شركات السياحة المصرية بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في تقديم خدماتها للسائحين، وهذا بالطبع ليس بالأمر السهل في ظل

المنافسة الشرسة (FuTsang, et., al,2010)، لذلك تحاول امتلاك
ميزات تنافسية تعبر بها عن تميزها وتفرداها، وفي ظل ما تشهده بيئة
الأعمال السياحية من تغيرات وتحولات متسارعة تجد المنشآت السياحية
نفسها في مواجهة حتمية، وصعوبة المحافظة علي ميزاتها التنافسية
(Huang, et., al, 2011)، الأمر الذي يدفع تلك المنشآت الي ضرورة
تبني استراتيجيات لتطوير ميزاتها التنافسية بهدف امتلاك ميزة تنافسية
مستدامة يصعب محاكاتها أو تقليدها (Melian & Garcí a, 2003).
ويمكن تفسير الفروق الجوهرية بين الميزة التنافسية، والميزة التنافسية
المستدامة، من خلال ثلاث محاور أساسية يتمثل المحور الأول في مدي
قدرة المنشأة السياحية علي التواجد في السوق بين المنافسين، أما المحور
الثاني فيرتبط بالنصيب الشركة من السوق التي تعمل به، ويرتبط المحور
الثالث بمدي قدرة المنشأة علي تطوير وتنمية ميزاتها التنافسية والحفاظ
عليها لتحسين موقعها في السوق السياحي. واتساقا مع هذا التوجه يمكن
تقديم الميزة التنافسية المستدامة علي أنها قدرة المنشآت علي إدارة و
استخدام مواردها بطريقة ذكية من خلالها تخلق أقصى قيمة لا يستطيع
المنافسون تقليدها (Aksoy, 2017; Gupta et al., 2016)، مما
يترتب عليه أداء متميز يتفوق علي أداء المنافسين. (Hussain, et.,
al, 2020

لم يعد ينظر للميزة التنافسية على أنها شيء تحققه المنشآت السياحية في
فتره معينه فقط فمختلف الأدبيات الإدارية أصبحت تركز على مبدأ أساسي
في الميزة التنافسية ألا وهو الاستدامة كعنصر أساس يجب الاهتمام به عند
تقييم مدى فعالية الميزة التنافسية على المدى الطويل (Rao, et., al,

(2018)، حيث إن الهدف من الاستراتيجيات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
(Gomes & Romão, 2018)

من الجدير بالذكر أن المنشأة السياحية قد تتمكن من خلق أو امتلاك ميزة تنافسية لكن ما سرعان ما يقلدها المنافسون ومن ثم تزول فرصة تميزها، لذلك يُعد تطوير المزايا التنافسية المستدامة من خلال إرساء التعليم والتدريب والخروج من العمل في صوامع منعزلة، وتطوير الموارد، حيث أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها ترتبط بمكونين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية. (Reed, et al, 2000; Adams & Lamont, 2003)، إضافة الي أن الميزات التنافسية المتعلقة بالموارد غير الملموسة - لاسيما - التميز في المهارات والأنظمة الإدارية من الأمور التي يصعب تقليدها، وهو ما يستند عليه الباحث في أهمية خرائط رحلات العميل في تعزيز امتلاك ميزات تنافسية مستدامة. وترتبط الميزة التنافسية المستدامة بعملية خلق القيمة والتي تسعى فيها المنشآت السياحية الي دفع المنافسة في السوق من خلال الابتكار.

وتري شاكر (٢٠١٥) أن الميزة التنافسية المستدامة ترتبط بتوجه المستوي الأعلى في المنشآت السياحية، اذا لا تقتصر علي الموارد الملموسة أو غير الملموسة فقط، بل تركز علي التوجه نحو العمليات المنجزة من قبل المنشأة ومحاولة اكتشاف طرق جديدة للتنافس مع تشجيع العاملين علي الابتكار، وضرورة التكيف المستمر مع التغيرات البيئية (طالب، ٢٠١٢) كما أن تلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم الخدمات الجديدة التي تلبي رغبات العملاء المتغيرة ينتج عنها علاقات أفضل مع العملاء و أكثر نضجاً. (أباظة & خليل، ٢٠١٩)

محددات الميزة التنافسية المستدامة.

هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر علي ديمومة واستمرار الميزة
التنافسية في المنشآت السياحية ومنها:
١- الالتزام الاستراتيجي: حتي تتمكن المنشأة السياحية من الحفاظ علي

امتلاكها لميزات تنافسية مستدامة، لا بد أن تلتزم إدارة تلك المنشآت

بأهدافها و غاياتها الاستراتيجية (Della & Aria, 2016)، وتعمل بكدي

واجتهاد نحو تحقيق تلك الغايات، والتكيف مع التغيرات دون الركون

والتكاسل استناداً علي الكفاءات التي تمتلكها.

٢- موانع التقليد: من المؤكد أن تميز احد المنشآت السياحية وتحقيقها أرباح

أعلي من متوسط الصناعة سيدفع المنافسين للبحث والتعرف علي ما يميز

تلك المنشأة ومن ثم محاولة التقليد، لذلك تسعى المنشآت السياحية التي

تمتلك ميزات تنافسية مستدامة الي وضع موانع للتقليد (Walsh, et.,)

(al, 2010)، ليس هذا فحسب بل السعي دائما الي الابتكار والابداع وهو

ما قد تساهم خرائط رحلة العملاء في تحقيقه.

مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة.
يمكن تصنيف مصادر الميزة التنافسية المستدامة بشكل عام الي مصدرين
هما: (Hill & Jones, 2008)

مصادر خارج بيئة المنشأة: وهي تلك التي ترتبط بالفرص التي تظهر في
بيئة العمل الخارجية أو بيئة الصناعة ككل، والتي تعمل إدارة المنشآت
السياحية علي اقتناصها لتحقيق التفوق والتميز التنافسي (Wang, et.,
al, 2011).

مصادر داخل بيئة عمل المنشأة: وهي عناصر التميز والتفوق التي تتبع
من داخل المنشأة ومواردها، وتمثل مصدر قوة وتفرد لها
(Kazlauskaitė & Bučiūnienė, 2008).

مداخل الميزة التنافسية المستدامة:

تعددت المدارس الفكرية ومن ثم تعددت مناهج بناء الميزة التنافسية
المستدامة، ومن هذه المناهج ما يلي:

١- نهج بناء الميزة التنافسية من الخارج الي الداخل: وهذا النهج يركز علي

تحديد ما يجب أن نتميز به في بيئة الأعمال السياحية، ومن ثم حشد

وتوفير الموارد والامكانيات لتحقيق ذلك، ويمكن أن تكون الميزة المستدامة
للمنشأة السياحية بناء تحالفات أو شراكات.

٢- نهج بناء الميزة التنافسية من الداخل الي الخارج: يرتكز هذا النهج علي
امتلاك المنشأة لعناصر أو موارد أو مقدرات تميزها عن منافسيها، وتحاول
إدارة تلك المنشأة تعظيم تلك المقدرات حتي تزيد من فاعليتها وتأثرها
لتصبح احدي مميزاتها التنافسية. (شاكرا، ٢٠١٥)

٣- نهج بناء الميزة التنافسية المستدامة استناداً الي سلسلة القيمة: يرتكز هذا
النهج علي تصنيف أنشطة المنشأة السياحية الي أنشطة تضيف قيمة، و
أخري مساعدة أو داعمة لا تضيف قيمة، والتركيز علي تلك الأنشطة التي
تضيف قيمة تساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. (Chopra &

(Meindl, 2007

٤- نهج الميزة التنافسية المستدامة استنادا الي خريطة رحلة العميل: يري

الباحث أن هذا النهج في بناء الميزة التنافسية المستدامة يركز علي تلبية

رغبات العملاء بشكل مثالي ومميز علي المنافسين، وذلك من خلال نقاط

التواصل Point Touch التي تجعل من تجربة العميل تجربة مميزة ولا

تنسي (Bascur, et., al, 2018).

ابعاد الميزة التنافسية المستدامة.

لقد تباين الباحثون والكتاب حول تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

فمنهم من حددها بأربعة أبعاد ومنهم من حددها بست، ومنهم من حددها

بأكثر من ذلك، وسوف نعتمد في هذا البحث الأبعاد التي تتمثل في العناصر

التالية: (Marjanovic & Freeze, 2012)

٢- خلق القيمة

١- الاستمرارية

٤- الندرة

٣- صعوبة التقليد

تقنيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

حتى يمكن للمنشأة السياحية امتلاك ميزات تنافسية مستدامة يجب عليها

اتباع ما يلي: (Koh & Hatten, 2002)

- ١- الفهم الدقيق للسوق: وذلك من خلال تحديد العميل النمطي Persona، وتحديد حجم العملاء الذي يقبلون علي خدمات و منتجات المنشأة السياحية، لتحديد النصيب السوقي.
- ٢- الفهم الدقيق للمنتج: وذلك من خلال تحديد التأثير المتحقق للمنتج، وارتباطه بالاستدامة، وقيمه للعميل.
- ٣- التكامل بين الاستدامة والاستراتيجية: وذلك من خلال التحديد الدقيق لرغبات العملاء، وآليات التميز عن المنافسين، وبناء قنوات اتصال قوية مع العملاء (Barney, 1997).
- ٤- تقييم التجربة السابقة وخبرات العميل: تقييم تجربة العميل في التعامل مع المنشأة، ومنتجاتها، وقياس ردود الأفعال، أو ما يعرف بالتغذية الراجعة Feedback.

٥- الكفاءة المتفوقة: وتعني التفوق في إنتاج أفضل حجم من السلع

والخدمات بأقل موارد ممكنة

٦- الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل: تستطيع المنشأة تحقيق ميزة

تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وانتاج سلع وخدمات تشبع رغبات

عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك موازنة ما

بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية (Porter, 2008).

أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر الميزة التنافسية المستدامة سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، وذلك من خلال قدرة المنشأة السياحية على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل (Rockwell, 2019)، إضافة لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها، كما أن الميزة التنافسية المستدامة تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين.

ثانيا: خريطة رحلة العميل Customer Journey Map

من الصعب تتبع الجذور التاريخية لمنظور رحلة العميل (lakimova, 2019)، حيث ظهرت في مجالات مختلفة من الممارسة والبحث بشكل أو

بآخر بالتوازي لكن -على حد علم الباحث - ان من أوائل من استخدمها وأشار اليها Parker and Heapy's (2006) في مجال التصميم، كما أن خرائط رحلة العميل هي أحد الأساليب التي تدعم تصميم وإدارة الخدمات السياحية الموجهة بالعميل. كما توصف بأنها التفاعلات المتكررة بين مقدم الخدمة والعميل باعتبارها "قصة جذابة" (Meroni & Sangiorgi, 2011)

كما يمكن تعريف خرائط رحلة العميل علي أنها تصوير مرئي لتسلسل الأحداث التي قد يتفاعل العملاء من خلالها مع المنشأة الخدمية أثناء عملية الشراء بأكملها، وذلك من خلال سرد جميع نقاط الاتصال التنظيمية المحتملة التي قد يواجهها العملاء أثناء عملية تبادل الخدمة (Alvarez, et., al, 2020). كما يمكن النظر الي خريطة رحلة العميل علي أنها ما هي الا منهجية لتحليل الاستجابات العاطفية للمنتجات والسلع والخدمات التي تقدمها المنشأة لعملائها، فهي وسيلة لمعرفة وجهة نظر العميل. (Crosier & Handford, 2012)،

إضافة الي ان رسم خرائط رحلة العميل هو عملية تتبع ووصف جميع التجارب التي يمر بها العملاء عندما يواجهون خدمة أو مجموعة من الخدمات، مع الأخذ في الاعتبار ليس فقط ما يحدث لهم، ولكن أيضاً ردودهم على تجاربهم. إذا تم استخدامها بشكل جيد، يمكن أن تكشف عن فرص للتحسين والابتكار في تلك التجربة، حيث تعمل كأداة استراتيجية لضمان أن يكون كل تفاعل مع العميل إيجابياً قدر الإمكان. (Folstad & Kvale, 2018)

- تتكون خريطة رحلة العميل من ستة مكونات أساسية هي كالتالي:
(Terragniy & Hassani, 2018; Li, et., al, 2017)
- العميل: العميل هو صاحب المصلحة الذي يستفيد من الخدمة.
 - الرحلة: يحتوي CJM على رحلة واحدة على الأقل، وهو مسار نموذجي يتبعه العميل.
 - الهدف: الهدف الذي تضعه الشركة في الاعتبار عندما تحدد رحلة العميل، أي تقليل معدل التغيير.
 - نقطة التواصل: هي اللحظة التي يتفاعل فيها العملاء مع المنشأة من خلال منتج أو خدمة، أي عندما يبحث العميل عن رحلة أو يتصل بخدمة العملاء.
 - المخطط الزمني: يصف طول الرحلة في فترة زمنية تمتد من أول نقطة اتصال حتى النقطة الأخيرة.

- القناة: هي الطريقة التي يختارها العميل للتفاعل مع نقاط التواصل Touch Point.

مناهج خرائط رحلة العميل

١- عند تصميم ورسم خريطة رحلة العميل يتم الاعتماد علي البيانات التي تم جمعها من العملاء، و تحليلها، ومن ثم وضع التصور المناسب لخريطة رحلة العميل، ويمكن تلخيص ذلك ب "التقليد للتجربة" حيث يتم مراقبة وتجربة الخدمات كما يفعل الناس.

٢- في حين أن البعض قد يتبع نهجا اخر عند تصميم خريطة رحلة العميل اعتمادا علي توقعات إدارة المنشأة السياحية لتجربة العملاء، وعلي البيانات المقدمة من العناصر الداخلية بالمنشأة، ومن ثم وضع تصور لخريطة رحلة العميل وتحديد نقاط التواصل Touch Point.

(Clatworthy, 2010).

٣- لكن النهج الأكثر شيوعاً هو ذلك الذي يعتمد على البيانات الواردة من

العملاء، والبيانات التي تم جمعها من المصادر الداخلية بالمنشأة السياحية

(Stickdorn & Zehrer, 2012)، ومن ثم تصميم خريطة رحلة

العميل. وهو ما يتم عبر آليات تحليل سلوك العميل من خلال الوعي، و

التفكير، و الامام، و من ثم اتخاذ القرارات المناسبة. (Halvorsrud,)

(et. al, 2016)،

أنواع خرائط رحلة العميل

تتعدد أنواع خرائط رحلة العميل وفقاً للعديد من المعايير منها على سبيل

المثال:

من حيث نطاق رحلة العميل: خريطة رحلة العميل المحددة أو المغلقة

(Triscller & Zahrer, 2012)، وخريطة رحلة العميل المفتوحة

(Sticldorn & Zahrer, 2009)

من حيث عدد القنوات (المسارات): خريطة رحلة العميل أحادية القناة،

وخريطة رحلة العميل متعددة القنوات (Potricio, et. al, 2011)

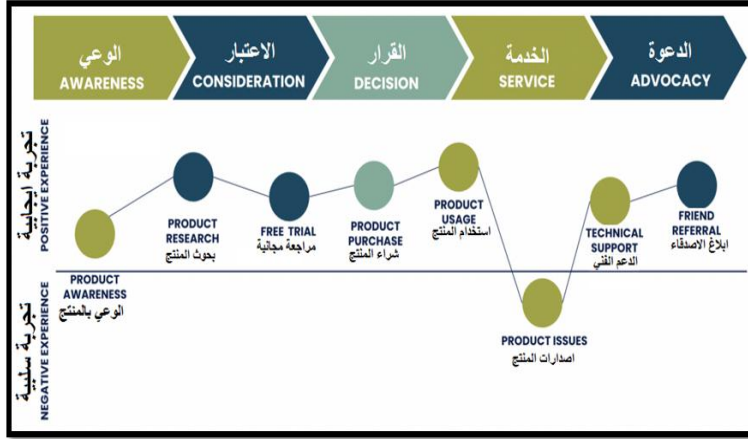
من حيث توقيت بناء الخريطة: من الممكن التمييز بين نوعين رئيسيين من

CJMs: خرائط الرحلة المتوقعة التي تهدف إلى تمثيل الرحلات مقدماً،

وخرائط الرحلة الفعلية التي تهدف إلى وصف كيف اختبر العملاء الرحلة حقاً (Rosenbaum, et., al, 2017).

بناء خريطة رحلة العميل

يتم رسم خرائط بسيطة، ومن ثم تطويرها وتعديلها (Bascur, et., al, 2018)، وعادةً ما يتم تصوير نقاط التواصل Touch Point أفقيًا على خرائط رحلة العميل، وفقًا لجدول زمني للعملية، ثم يتم فصل الجدول الزمني إلى ثلاث فترات: ما قبل الخدمة، وأثناء الخدمة، وما بعد الخدمة، وتشير فترة ما قبل الخدمة إلى تجربة العميل قبل بدء الخدمة الفعلية. قد تتضمن تجربة العملاء قبل الخدمة نقاط اتصال مثل مشاهدة الإعلانات، أو الاستماع إلى إعلان إذاعي، أو تلقي دعوة عبر البريد الإلكتروني، أو تصفح الموقع الإلكتروني لشركة السياحة، أو الحديث مع الأصدقاء (Machala, 2018). كما تشير فترة الخدمة إلى نقاط الاتصال التي يواجهها العملاء أثناء الخدمة الفعلية مثل التواصل مع أحد موظفي الشركة، والوصول إلى الوجهة السياحية، الانتقال لمكان الإقامة، خدمات الإرشاد السياحي، خدمات الاغاشة، والتفاعل مع الموظفين، وزيارة محال السلع والعاديات السياحي. وتشير فترة ما بعد الخدمة إلى تجربة العميل التي تحدث بعد الخدمة الفعلية، وقد تتضمن نقاط التواصل في هذه الفترة قيام العميل بنشر صورة لرحلته، أو أحد اللحظات المميزة أثناء البرنامج السياحي على Facebook، شكل التواصل مع العملاء وما تقدمه الشركة للعملاء بعد العودة لبلدانهم.



شكل (٢) المحور الأفقي والرأسي لخريطة رحلة العميل

المصدر: [https://www.affde.com/ar/how-to-create-a-](https://www.affde.com/ar/how-to-create-a-customer-journey-map-1.html)

[customer-journey-map-1.html](https://www.affde.com/ar/how-to-create-a-customer-journey-map-1.html)

كما يتضح من الشكل (٢) نجد أن العميل يمر بست مراحل في رحلة الحصول واستخدام وتقييم الخدمة السياحية، وست مراحل تلك تقسم الي ثلاث فترات زمنية، هي فترة ما قبل، أثناء، وفترة ما بعد الحصول علي الخدمة. (Lemon & Verhoef, 2016)

١- الوعي (الحلم) : عندما يعلم العميل المحتمل لأول مرة عن وجود منتجات

الشركة وخدماتها، تفكير السائحين إلى أين يذهبون في عطلتهم القادمة

(Bacher & Manowicz, 2020)

٢- الاعتبار (التخطيط): عندما يبحث عميل محتمل عن منتجات الشركة

وخدماتها، التأكد من الوجهة والأنشطة السياحية التي تناسب رغباتهم في

السفر.

٣- القرار: عندما يقرر العميل المحتمل اتخاذ قرار شراء (أو عدم شراء)

منتجات وخدمات الشركة (Wolny & Charoensuksai, 2014).

٤- الخدمة (الحجز): عندما يكمل العميل المحتمل معاملته، ويصبح رسمياً

عميل فعلي للشركة، بعد اقتناء المنتج أو الخدمة، قرر بثقة وتؤكد من

قاعدة خط سير الرحلة، وحجز المنتج الرئيسي (الرحلات الجوية، بعض

أماكن الإقامة، بعض الأنشطة / أماكن الجذب السياحي)

٥- الولاء(الخبرة): عندما يكون العميل مخلصاً لمنتجات وخدمات المنشأة

السياحية بمرور الوقت، ويشترى المزيد من الخدمات أو المنتجات، استمر

في حجز التجارب أثناء تواجدك في الوجهة. تأكد من حصولهم على أفضل

وقت ممكن (Steinhoff & Zondag, 2021).

٦- الدعوة (المشاركة): عندما يوصي العميل بالمنتج لأشخاص آخرين من

خلال المراجعات أو الإحالات أو التوصيات، حيث يقوم السائح بمشاركة

الرحلة/ التجربة مع العائلة والأصدقاء (Crosier & Handford, 2012)

).

بعد تحديد جميع نقاط اتصال العملاء في الفترات الثلاث، يجب على المديرين تطوير فئات استراتيجية على طول المحور الرأسي التي تصور المبادرات الاستراتيجية ذات الصلة المرتبطة بكل نقطة اتصال. في حين أن المحور الأفقي في CJM سهل الفهم نسبيًا، فإن تطوير المحور الرأسي يمكن أن يكون أكثر تعقيدًا بشكل ملحوظ.

من الجدير بالذكر أن المحور الرأسي لخريطة رحلة العميل في المنشآت الخدمية بشكل عام، والمنشآت السياحية بالتبعية تركز على الممارسات الإدارية التي تساعد في ضمان تجربة مرضية للعملاء عند كل نقطة اتصال على المحور الأفقي (Howard, 2014). كما أن المحور الرأسي في CJM يجب أن يصور أيضًا الإجراءات متعددة الوظائف داخل نظام الخدمة

والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنقاط الاتصال، حيث يؤدي القيام بذلك إلى ربط عملية CJM بتخطيط الخدمة وابتكار الخدمة (Lin, et., al, 2020).
متطلبات العميل: من خلال تحديد متطلبات العميل في كل نقطة اتصال سواء قبل أو أثناء أو بعد، وتلبيتها من خلال الأنشطة المتعددة والمبتكرة.
إجراءات العمل: والتي من خلالها يتم تحديد الإجراءات والمهام المطلوبة من العاملين (الموارد البشرية) عند نقاط الاتصال لتلبية متطلبات العميل.
دعم الموظف: تحديد التدريبات، وتكنولوجيا المعلومات، والتراخيص، والشهادات، والأدوات، والمواد، وما إلى ذلك مما يحتاجه العاملين من أجل تلبية المتطلبات عند نقطة الاتصال (إدارة الموارد البشرية والعمليات) (Rustam, 2020).

التصميم: تحديد المحفزات البيئية التي يجب أن يشعر بها العملاء، ولا يشعروا بها في كل نقطة اتصال لمساعدتهم على الحكم على جودة الخدمة (التسويق، وإدارة العمليات، تصميم الموقع الإلكتروني، وهندسة المباني).
ابتكار الخدمة: من خلال طرح أفكار حول كيفية عمل جميع الأقسام معاً في كل نقطة اتصال لتحسين تجربة العملاء (جميع الأقسام). مع عدم اغفال التخلص من حالات فشل الخدمة المحتملة و"نقاط الضعف" لدى العميل عند نقطة الاتصال (Rosenbaum, et., al, 2017).

فوائد استخدام خرائط رحلة العميل

يمكن للشركات تعزيز تجربة العملاء عبر عملية الخدمة بأكملها من خلال تطوير خطة قابلة للتحقيق تركز فقط على منظور العملاء لتحسين تجربتهم. الهدف من التحسين هو أن تكون عظيمًا باستمرار من التفاعل الأولي إلى عملية العلاقة طويلة الأمد والمشاركة. عند التركيز على تحسين

تجربة العميل ، قد تكتسب الشركات ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يزيد من قدرتها التنافسية. (Vakulenko, et.,al, 2019) من الجدير بالذكر أن التجربة الملموسة لا تمثل سوى ٥٠٪ من تجربة العميل مع الخدمات المقدمة، و ٥٠٪ المتبقية هي التجربة العاطفية التي مروا بها. (Gao & Kerstetter, 2018)

وقد قامت العديد من الشركات العاملة في صناعة تكنولوجيا المعلومات بتقديم خدمات رسم رحلات العميل، كما ظهرت العديد من التطبيقات والأدوات الالكترونية التي تساعد في رسم خرائط رحلة العميل بشكل سهل وقابل للتعديل والتوسع، ومن أمثلة ذلك، تطبيق انديزاين InDesign، وتطبيق Simply، و تطبيق Canva، وتطبيق اكس ميند XMind ، و تطبيق Figma، وتطبيق لوسيدسبارك Lucidspark، إضافة الي خدمات مايكروسوف من خلال Visio. (<https://www.affdu.com>)

أهم التحديات التي تواجه خرائط رحلة العميل من أبرز الانتقادات التي وجهت لخرائط رحلة العميل أنها أسلوب نظري، إضافة الي ندرة الدراسات التي تقدم نماذج تطبيقية جعل المديرين في بيئة الأعمال غير مرحبين باستخدامها. إضافة الي الافتراض السائد بأن كل نقطة اتصال داخل خريطة رحلة العميل لها نفس درجة الأهمية من منظور العميل، الأمر يجعل من الصعب انشاء و فهم خرائط رحلة العميل للخدمات المعقدة التي لها العديد من نقاط الاتصال (Bradley, et., al, 2021). إضافة الي أن أحد أكبر التحديات التي تواجه الشركات عندما تريد أن تركز على العملاء هو أن مؤسستهم تقوم على صوامع وظيفية (Von, et., al, 2018). لا يلاحظ هذا فقط للعملاء حيث يتم تمريرهم من وظيفة

إلى أخرى بحثًا عن الخدمة، ولكن أيضًا للشركات نفسها إما عندما يتطلعون لبدء مبادرة تحسين العملاء، أو يتطلعون إلى تنفيذ التغيير بناءً على ملاحظات العملاء. من خلال التسلسل الهرمي التنظيمي القائم على الوظائف، فإن القدرة على اتخاذ قرارات فعالة والدفع نحو التغيير تتعارض بشكل أساسي مع الطريقة التي يريد العميل تجربة التعامل معها.

(<http://www.customerchampions.co.uk>)

أيضا عند بناء خرائط رحلة العميل يمكن للموظفين أن يميلوا إلى التعبير عن آرائهم الشخصية ودفع المجموعة إلى الاعتقاد بأن وجهة النظر الشخصية هي حقيقة مطلقة، لكن كل تجربة عميل تحتاج إلى أن تدعمها حقائق ثابتة سواء كانت قائمة على العميل، أو بيانات تم إنشاؤها من خلال العمليات الداخلية، فبدون الحقائق الثابتة، لا يوجد أساس متين لرحلة العميل والتي قد تكون في النهاية عائقًا أمام النجاح في رسم خرائط رحلة العميل. (Berendes, et., al, 2018)

متطلبات خرائط رحلة العميل لبناء ميزة تنافسية مستدامة تعمل خرائط رحلة العميل على تعزيز الابتكار في كل نقطة اتصال لتحسين تجربة العملاء، وذلك دون التخلص من حالات الفشل المحتملة أو نقاط الضعف من منظور العميل عند كل نقطة اتصال (Rosenbaum, 2017). ومن الجدير بالذكر أن خرائط رحلة العملاء ليست فقط وسيلة لتحديد وجهات نظر العملاء، ولكنها تحليل متكامل لعملية تصميم وتقديم الخدمات، (Vakulenko, et., al, 2019) إضافة الي أنها تقدم - باستمرار- أنشطة توليدية تتحول الي خدمات محتملة. (Rodrigues, et., al, 2021) أيضا يجب أن تكون CJM مدعومة من قبل الإدارة

العليا بالمنشأة فما لم يكن هذا الدعم واضح ونشط ربما تكون هناك عوائق لا يمكن التغلب عليها للنجاح. (Kuehnl, et., al, 2019) و حتى يمكن لخرائط رحلة العميل أن تكون فعالة يجب توثيق وتنفيذ السياسات والإجراءات بشكل مستمر، مما يوفر إطاراً واضحاً للعمل من خلاله، ويضمن التنفيذ الناجح لرسم خرائط رحلة العميل. (Mucz & Gareau- Brennan, 2019)

من المؤكد أن تقديم التجربة الأكثر تأثيراً للعميل ترتبط بعاملين أكفاء وبالتالي يمثل هؤلاء الموظفون واجهة المؤسسة. وهو ما يتطلب امداد هؤلاء بأدوات التدريب المناسبة لضمان قدرتهم على تقديم التجربة التي حددتها الشركة لعملائها. (Sperano, et., al, 2019)

جدير بالذكر أن الاتصالات الداخلية الواضحة ضرورة ملحة نحو خرائط عملاء فعالة، فتوفر قنوات اتصال واضحة للرد من الموظفين الذين يواجهون العملاء بشأن ما يسمعونه من العملاء أمر في غاية الأهمية، (Kleinlercher, 2019)، إضافة الي أن اعتماد خرائط رحلة العميل كأداة استراتيجية بالمنشأة السياحية ستحقق بلا شك عائداً علي هذا الاستثمار، ومن ثم يجب الاتفاق علي مقاييس محددة لقياس هذا العائد، حتي لا يتلاشى حماس العاملين والإدارة في تطبيق خرائط رحلة العملاء. (Kuehnl, et., al, 2019)

الإطار العملي

مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث هو العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، تم الاعتماد علي أسلوب العينة العشوائية البسيطة، تم تصميم أداة رئيسه للبحث لجمع

البيانات اللازمة، وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم استخدام المقياس الرتبى (ثيرستون) الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة، إذ يتوزع من أكبر وزن (١٠٠%) الي أقل وزن (٠%)، وتسعة أوزان تقع ما بين الوزنين، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد عينة البحث، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان علي العاملين في مستويات إدارية مختلفة في شركات السياحة المصرية فئة (أ)، فقد تم توزيع ٢٩٨ استمارة استبيان، وتم ارجاع ١٣٢، حيث كانت نسبة الاستجابة (44.3%)، وتمكن الباحث من تحليل ١٢٢ استمارة بعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة، ومن أجل التحقق من ثبات واتساق فقرات الاستمارة تم الاعتماد علي اختبار الفا كرونباخ، وكانت جميع المعاملات أكبر من (٧٠%).

تحليل البيانات الأساسية: احتوت البيانات الأساسية علي أربعة عناصر هي: الجنس، والعمر، والمستوي الوظيفي، سنوات الخبرة.

جدول (١) تحليل البيانات الديموغرافية

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	89	73%
	أنثى	33	27%
العمر	من ٢٥ : ٣٥	64	52.4%
	من ٣٦ : ٤٥	34	27.9%
	من ٤٦ : ٥٥	17	14%
	أكبر من ٥٦	7	5.7%
المستوي الوظيفي	رئيس قسم (إشرافية)	77	63%

26 %	32	مدير إدارة (تكتيكية)	سنوات الخبرة
11 %	13	مدير عام (عليا)	
35 %	43	من ٥ الي ١٠ سنوات	
47 %	57	من ١١ الي ١٥ سنة	
18 %	22	أكثر من ١٥ سنة	

كما يتضح من الجدول (١) تنوع وظائف أفراد العينة في مختلف المستويات الإدارية، إضافة الي تباين عدد سنوات الخبرة، الأمر الذي قد يدل علي قدرة أفراد العينة علي الإجابة علي أداة الدراسة. تم توجيه (١٠) عبارات لأفراد العينة اجاباتهم تنحصر في الایجاب والرفض، وذلك لاستطلاع درجة استخدام المستجيبين لخريطة رحلة العميل، ومدى احتياجهم لها.

جدول (٢)

درجة استخدام / احتياج عينة الدراسة لخريطة رحلة العميل

لا		نعم		السؤال
الذ سبة	العد د	النسبة	العد د	
58 %	76	42 %	56	الكثير من عملاء شركتكم يكررون الزيارة، ويكررون التعامل مع شركتكم
70 %	92	30 %	40	الكثير من عملاء شركتكم يوصون آخريين بخدمات وبرامج الشركة
64 %	84	36 %	48	دائما ما تطرح شركتكم خدمات جديدة وفقا لتوجهات العملاء
52 %	68	48 %	64	نهتم كثير بالحدود التنظيمية بين الأقسام داخل الشركة
58 %	76	42 %	56	لدينا خرائط رحلة عميل تم بنائها ويتم

خريطة رحلة العميل كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات

السياحة المصرية

%				تطويرها باستمرار
76 %	88	%33	44	لدينا المعرفة التامة بكل نقاط ألم العملاء (أهم نقاط الضعف التي يراها عملائنا في خدمات ومنتجات الشركة)
61 %	80	%39	52	لدي الشركة تصور كامل لشكل خدماتنا ومنتجاتنا المستقبلية
46 %	60	%54	72	عند اجراء تغييرات نحتاج الي فترة زمنية لتقييم الفائدة
42 %	56	%58	76	لدينا نقاط تواصل Touch Points واضحة وعلى أساس منطقي
76 %	88	%33	44	لدينا تصورات مرنية توضح المسارات التي يسلكها العميل منذ التفكير وحتى بعد الحصول علي خدماتنا.

كما يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (٢) نجد أن: -
- خرائط رحلة العميل لا تستخدم بشكل فعال في شركات السياحة

المصرية.

- الخدمات المبتكرة التي يتم طرحها، لا تتم وفق آلية، ولكن قد تتم

وفق الصدفة أو القرارات اللحظية.

- محدودية التوجه نحو الترابط متعدد الوظائف لنظام الخدمة في كل

نقطة اتصال.

- قصور في التعامل مع نقاط الألم.

وقد لاحظ الباحث عند اجراء الدراسة الميدانية أن هناك توجه عام لدي شركات العينة نحو أهمية استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية - لاسيما - التي تقوم على التصوير المرئي، والسرد القصصي الموجه بالعميل، ولكن ذلك بنسبة تتراوح ما بين ٢٥ / الي ٤٥%، وهذه النسب بالطبع محدودة ولا تتناسب مع أهمية بناء مميزات تنافسية مستدامة لتلك الشركات.

أولاً: وصف وتشخيص آراء العينة حول متغيرات البحث

تم وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن المتغيرات التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل (X) خريطة رحلة العميل وأبعاده (الاكتشاف - الارتباط - الاستنتاج - المكافأة)، والمتغير التابع (Y)، وهو الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده (الاستمرارية - صعوبة التقليد - خلق القيمة - الندرة).

جدول (٣)

أبعاد المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة القبول %
الاكتشاف	0.6167	0.13636	0.16698	61.67
الارتباط	0.6233	0.14269	0.17331	62.33
الاستنتاج	0.6253	0.11965	0.14497	62.53

خريطة رحلة العميل كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات

السياحة المصرية

59.33	0.15755	0.12499	0.5933	المكافأة
61.47	0.15035	0.12249	0.6147	المتغير المستقل (X) خريطة رحلة العميل
61.47	0.16922	0.13786	0.6147	الاستمرارية
60.69	0.17107	0.13788	0.6069	صعوبة التقليد
61.8	0.16248	0.13291	0.818	خلق القيمة
60.67	0.17996	0.14517	0.6067	الندرة
63.17	0.14891	0.12384	0.6317	المتغير التابع (Y) الميزة التنافسية المستدامة

١- خريطة رحلة العميل

كما يتضح من الجدول (٣) بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل "خريطة رحلة العميل" (0.614) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (0.5)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.1225)، وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات، كما بلغ معامل الاختلاف لخريطة رحلة العميل (0.1504)، والنسبة المئوية لدرجة القبول عينة البحث عن المتغير المستقل قد بلغت (61.47%)، ويدل ذلك علي أن العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً في إجاباتها.

كما يتضح من الجدول (٣) أيضاً أن الأوساط الحسابية الموزونة الأربعة لأبعاد المتغير المستقل "خريطة رحلة العميل" جاءت أكبر من الوسط الفرضي (0.5)، كما بلغت أقل نسبة مئوية لدرجة القبول في أبعاد المتغير المستقل (59.3%)، ويمكن وصف أبعاد المتغير فيما يلي:-

بُعد الاستنتاج: يظهر من الجدول (٣) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد الاستنتاج بلغ (0.6253)، وبانحراف معياري (0.1196)، وبمعامل اختلاف (0.1449)، وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغت درجة القبول لبعد الاستنتاج (62.5%) الأمر الذي يدل علي أن عملية الاستنتاج تُعد من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة وتدرك أهمية عملية استنتاج المعلومات من خريطة رحلة العميل، وقد جاء بُعد الاستنتاج في المرتبة الأولى من بين أبعاد المتغير من حيث درجة قبول المستجيبين.

أ. بُعد الارتباط: يظهر من الجدول (٣) إن الوسط الحسابي الموزون

لبعد الارتباط بلغ (0.6233)، وبانحراف معياري (0.14269)، وبمعامل

اختلاف (0.1733)، وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من

الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغت درجة القبول لبعد الاستنتاج

(62.3%) الأمر الذي يدل علي أن عملية الارتباط تُعد من الأبعاد الواضحة

لأفراد العينة وتدرك أهمية عملية ارتباط العمليات والاجراءات من خريطة

رحلة العميل، وقد جاء بُعد الارتباط في المرتبة الثانية من بين أبعاد المتغير من حيث درجة قبول المستجيبين.

ب. بُعد الاكتشاف: يظهر من الجدول (٣) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد الاكتشاف بلغ (0.6167)، وبانحراف معياري (0.1364)، وبمعامل اختلاف (0.15755)، وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغت درجة القبول لبعد الاكتشاف (61.7%) الأمر الذي يدل علي أن عملية الاكتشاف تُعد من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة وتدرّك أهمية اكتشاف نقاط الألم، و اكتشاف طموحات العملاء وشكواهم في وقت مبكر، وباستخدام خريطة رحلة العميل، وقد جاء بُعد الاكتشاف في المرتبة الثالثة من بين أبعاد المتغير من حيث درجة قبول المستجيبين.

ت. بُعد المكافأة: يظهر من الجدول (٣) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد المكافأة بلغ (0.5933)، وباتحراف معياري (0.12499)، وبمعامل اختلاف (0.1669)، وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغت درجة القبول لبعد المكافأة (59.3%) الأمر الذي يدل علي أن عملية المكافأة تُعد من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة، وباستخدام خريطة رحلة العميل يتحقق رغبات العملاء ويتميز العاملین بسبب مبادراتهم ومن ثم مكافأتهم، وقد جاء بُعد المكافأة في المرتبة الرابعة من بين أبعاد المتغير من حيث درجة قبول المستجيبين.

٢- الميزة التنافسية المستدامة

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير التابع " الميزة التنافسية المستدامة" (0.6317) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (0.5) ، كما بلغ الاتحراف المعياري (0.12384)، وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات، كما بلغ معامل الاختلاف للميزة التنافسية المستدامة (0.14891)،

والنسبة المئوية لدرجة القبول عينة البحث عن المتغير التابع قد بلغت (63.17%)، ويدل ذلك علي أن العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً في إجاباتها.

كما يتضح من الجدول (٣) أيضاً أن الأوساط الحسابية الموزونة الأربعة لأبعاد المتغير التابع " الميزة التنافسية المستدامة " جاءت أكبر من الوسط الفرضي (0.5)، كما بلغت أقل نسبة مئوية لدرجة القبول في أبعاد المتغير التابع (60.6%)، ويمكن وصف أبعاد المتغير فيما يلي:-

أ. بُعد خلق القيمة: يظهر من الجدول (٣) إن الوسط الحسابي

الموزون لبعد خلق القيمة بلغت (0.618)، وبانحراف معياري (0.1329)،

وبمعامل اختلاف (0.1625)، وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر

من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغت درجة القبول لبعد خلق القيمة

(61.8%) الأمر الذي يدل علي أن عملية خلق القيمة تُعد من الأبعاد

الواضحة لأفراد العينة وتدرّك أهمية خلق القيمة كأحد عوامل امتلاك الميزة

التنافسية المستدامة، وقد جاء بُعد خلق القيمة في المرتبة الأولى من بين

أبعاد المتغير من حيث درجة قبول المستجيبين.

ب. بُعد الاستمرارية: يظهر من الجدول (٣) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد الاستمرارية بلغت (0.6147)، وبانحراف معياري (0.13786)، وبمعامل اختلاف (0.16922)، وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغت درجة القبول لبعد الاستمرارية (61.5%) الأمر الذي يدل على أن عملية الاستمرارية تُعد من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة وتدرک أهمية الاستمرارية كأحد العوامل الأساسية لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة ، وقد جاء بُعد الاستمرارية في المرتبة الثانية من بين أبعاد المتغير من حيث درجة قبول المستجيبين.

ت. بُعد صعوبة التقليد: يظهر من الجدول (٣) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد صعوبة التقليد بلغت (0.6069)، وبانحراف معياري

(0.13788)، وبمعامل اختلاف (0.17107)، وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغت درجة القبول لبعد صعوبة التقليد (60.7%) الأمر الذي يدل علي أن صعوبة التقليد تُعد من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة وتدرک أهمية صعوبة التقليد كأحد العوامل الأساسية لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة ، وقد جاء بُعد الاستمرارية في المرتبة الثالثة من بين أبعاد المتغير من حيث درجة قبول المستجيبين.

ث. بُعد الندرة: يظهر من الجدول (٣) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد الندرة بلغت (0.6067)، وبانحراف معياري (0.14517)، وبمعامل اختلاف (0.17996)، وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغت درجة القبول لبعد الندرة (60.67%)

الأمر الذي يدل علي أن الندرة تُعد من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة وتدرک أهمية الندرة كأحد العوامل الأساسية لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، وقد جاء بُعد الندرة في المرتبة الرابعة من بين أبعاد المتغير من حيث درجة قبول المستجيبين.

ثانيا: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين خريطة رحلة العميل، والميزة التنافسية المستدامة وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان)

جدول (٤) اختبار معامل ارتباط سبيرمان

المتغيرات وأبعادها	Y	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄
X	0.839	0.84	0.631	0.724	0.743
قيمة المحسوبة T	8.02	8.12	4.21	5.41	5.71
X ₁	0.733	0.731	0.542	0.642	0.655
قيمة المحسوبة T	5.61	5.52	3.35	4.33	4.51
X ₂	0.742	0.754	0.535	0.626	0.674

**خريطة رحلة العميل كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات
السياحة المصرية**

4.71	4.11	3.29	5.91	5.75	T قيمة المحسوبة
0.651	0.637	0.594	0.833	0.782	X ₃
4.41	4.29	3.81	7.82	6.47	T قيمة المحسوبة
0.804	0.813	0.703	0.853	0.896	X ₄
7.11	7.21	5.11	7.88	1.04	T قيمة المحسوبة

كما يتضح من الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين استخدام خريطة رحلة العميل بوصفها متغيراً رئيسياً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة بوصفها متغيراً رئيسياً تابعاً، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.839 ++) الأمر الذي يدل على قوة العلاقة بين خريطة رحلة العميل والميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.02)، وهي أكبر من قيمة (T) التي بلغت (2.46) وذلك عند مستوي معنوية (1%) الأمر الذي يدعم علاقة الارتباط الموجبة، وذات دلالة معنوية بين استخدام خريطة رحلة العميل والميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية.

كما يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل الارتباط بين خريطة رحلة العميل بوصفها متغيراً رئيسياً مستقلاً، وكل من المتغيرات الفرعية التابعة (الاستمرارية Y_1 ، وصعوبة التقليد Y_2 ، وخلق القيمة Y_3 ، والندرة Y_4) بلغت (0.84 ، 0.631 ، 0.724 ، 0.743) على التوالي، وهو ما يدعم معنوية الارتباط الموجبة بين المتغير المستقل الرئيسي والمتغير الرئيسي التابع،

إضافة الي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل الرئيسي "استخدام خريطة رحلة العميل" وكل المتغيرات الفرعية التابعة، عند مستوي دلالة ١%.

ونستنتج من هذه النتائج الاحصائية قبول الفرض الرئيسي القائل "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام خريطة رحلة العميل والميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية فئة أ".

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها

تهدف هذه الفقرة إلى قياس أثر استخدام خريطة رحلة العميل علي الميزة التنافسية المستدامة وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

جدول (٥) اختبار الانحدار الخطي البسيط

معامل التحديد المعدل	قيمة (F)		خريطة رحلة العميل	Constant	الميزة التنافسية المستدامة
	الجدولية	المحسوبة	B	a	
0.704	7.56	66.6	0.848	0.14	

كما يتضح من الجدول (٥) أن تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استخدام خريطة رحلة العميل علي الميزة التنافسية

المستدامة في شركات السياحة المصرية فئة (أ)، حسب نموذج الانحدار

$$Y = 0.14 + 0.848 * X$$

الخطي البسيط

- ويتضح من الجدول (٥) أن قيمة (B) قد بلغت (0.848) وهو ما يعني أن

أي تغير في المتغير المستقل "استخدام خريطة رحلة العميل" بوحدة واحدة

يؤثر في المتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة" بمقدار (0.848).

- كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (66.6)، وهي أكبر من قيمة F

الجدولية (66.6)، وهو ما يدل على معنوية نموذج الانحدار، وينتج عنه

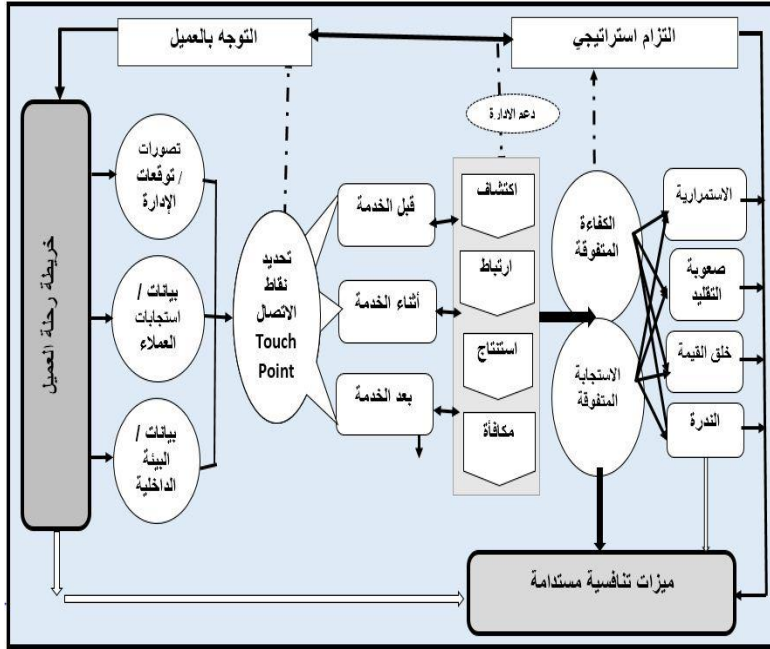
قبول الفرض "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام خريطة رحلة العميل

على الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية فئة أ".

- كما أن قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) قد بلغت (0.704)، وهو ما يعني

أن خريطة رحلة العميل تفسر ما قيمته (70%) من التغيرات التي تحدث

في الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية فئة أ.



شكل (٣) إطار مقترح لبناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال استخدام خرائط رحلة العميل

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج البحث

النتائج

١- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين

خريطة رحلة العميل، والميزة التنافسية المستدامة، كما أظهرت النتائج

الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستخدام خريطة رحلة العميل في

شركات السياحة المصرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- على الرغم من استخدام مصطلح خرائط رحلة العميل CJMS على نطاق

كبير في شركات السياحة عينة الدراسة الا أنه لا يوجد فهماً مشتركاً

لماهية CJMS وكيف يمكن أن تدعم مناهج رحلة العميل المختلفة إدارة

الخدمة وتصميمها ومن ثم الابتكار والتميز.

- يعتقد العاملين أن CJM مجرد تمرين تدريبي، وليس مهمة عملية وأداة

وظيفية لتوثيق ما يفعله العميل، ويريد تجربته عند التعامل مع الشركة.

ونري أنه يمكن تجنب ذلك من خلال تحديد توقعات واضحة عند تنفيذ

البرامج التدريبية بشركات السياحة، بحيث يمكن للعاملين أن يكونوا

مستعدين للتفكير مثل العملاء.

- تقدم خرائط رحلة العميل - من خلال المحور الرأسي -المبادرات الاستراتيجية الرئيسية في كل نقطة اتصال، مما أدى إلى مدخلات متعددة الوظائف تهدف إلى تعزيز ابتكار الخدمات.
- أكدت نتائج الدراسة أن خرائط رحلة العميل CJMS تسمح لكافة العاملين بشركات السياحة بالحصول على فكرة شاملة عن سلوك السائح، لمقارنة هذا السلوك بما يتوقعه، ولجعل تجربة العميل تجربة فريدة.
- توصلت الدراسة الي أن خرائط رحلة العميل CJMS ترفع من مستوى الإبداع المشترك بين العملاء والعاملين وإدارة الشركات السياحية، الأمر الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

- أكدت نتائج الدراسة أن خرائط رحلة العميل CJMs تدعم التميز من خلال خفض ومواجهة الأحداث السلبية المحتملة، ومواجهة نقاط الألم، بشكل استباقي أو فوري.

- تفتقر إدارة شركات السياحة المصرية في عينة الدراسة إلى فهم كيفية استخدام خرائط رحلة العميل CJMs كأداة استراتيجية متعددة الوظائف تساهم في التفاعلات الإيجابية مع العملاء من خلال تحسين تجربة العميل المرتبطة بكل نقطة اتصال.

التوصيات

- يجب ربط أبحاث العملاء بعملية CJM ومن خلال توضيح للمديرين كيفية تطوير خريطة رحلة العميل التي تعمل على تحسين تجربة في كل نقطة اتصال.

- لاحظنا الحاجة إلى العمل المستقبلي فيما يتعلق بالإرشادات حول طرق جمع البيانات وتحليلها في رسم خرائط رحلة العميل، واقتراح رحلة العميل كنهج لرحلة العميل، والحاجة إلى التحرك نحو مصطلحات رحلات العميل التي قد تدعم كلا من الصرامة التحليل وممارسة التصميم المبتكر.

المراجع

- أباطة، وليد & خليل، رشا. (٢٠١٩) "استراتيجية المحيط الأزرق في تسويق المنتج الثقافي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"
- طالب، علاء فرحان (٢٠١٢)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، عمان الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عبود، شذي (٢٠١٥) " الأثر التتبعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية في العراق " رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.
- فهميم، إنجي كاظم مصطفى. (٢٠٢٠). دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمات الأعمال للميزة التنافسية المستدامة. *المجلة المصرية لبحوث الرأي العام* 19, . 453-590. (1)

- Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of knowledge management*.

- Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technology in Society*, 51(4), 133-141.
- Alvarez, J., Léger, P. M., Fredette, M., Chen, S. L., Maunier, B., & Senecal, S. (2020). An Enriched Customer Journey Map: How to Construct and Visualize a Global Portrait of Both Lived and Perceived Users' Experiences?. *Designs*, 4(3), 29.
- Bacher, N., & Manowicz, A. A. (2020). DIGITAL AUTO CUSTOMER JOURNEY-AN ANALYSIS OF THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE NEW CAR SALES PROCESS AND STRUCTURE. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 9(2).

- Barney, J. B. (1997). Gaining and sustaining competitive advantage.
- Bascur, C., Rusu, C., & Quiñones, D. (2018, October). User as customer: touchpoints and journey map. In *International Conference on Human Systems Engineering and Design: Future Trends and Applications* (pp. 117-122). Springer, Cham.
- Berendes, C. I., Bartelheimer, C., Betzing, J. H., & Beverungen, D. (2018). Data-driven customer journey mapping in local high streets: a domain-specific modeling language.
- Bradley, C., Oliveira, L., Birrell, S., & Cain, R. (2021). A new perspective on personas and customer journey maps: Proposing systemic

UX. *International Journal of Human-Computer Studies*, 148, 102583.

- Bravo, R., Catalán, S., & Pina, J. M. (2021). Understanding how customers engage with social tourism websites. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply chain management. Strategy, planning & operation. In *Das summa summarum des management* (pp. 265-275). Gabler.
- Clatworthy, S. (2010). Service innovation through touch-points: the AT-ONE touch-point cards. *Design support at the front end of the New Service Development (NSD) process*, 188.
- Crosier, A., & Handford, A. (2012). Customer journey mapping as an advocacy tool for disabled

people: a case study. *Social Marketing Quarterly*, 18(1), 67-76.

- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*.
- FuTsang, N. K., Lai, M. T., & Law, R. (2010). Measuring e-service quality for online travel agencies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(3), 306-323.
- Gallo, P., Dobrovič, J., Čabinová, V., Pártlová, P., Straková, J., & Mihalčová, B. (2021). Increasing the Efficiency of Enterprises in Tourism Sector Using

Innovative Management Methods and Tools. *Social Sciences*, 10(4), 132.

- Gao, J., & Kerstetter, D. L. (2018). From sad to happy to happier: Emotion regulation strategies used during a vacation. *Annals of Tourism Research*, 69, 1-14.
- Geerts, F. M. P. (2021). *Optimizing the online customer journey of Sentio* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. (2010). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate social responsibility and environmental management*, 17(4), 230-245.
- Gomes, J., & Romão, M. (2018). Gaining Sustainable Competitive Advantage: Balanced

Scorecard Approach. *International Journal of Computers in Clinical Practice (IJCCP)*, 3(1), 13-26.

- Gupta, M. (2016). Intrapreneurship centric innovation: a step towards sustainable competitive advantage. *International journal of innovative research and development*, 5(2), 90-92.
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of service theory and practice*.
- Hong, S. W. C. (2008). *Competitiveness in the tourism sector: a comprehensive approach from Economic and Management points*. Springer science & business media.
- Hong, T., Ma, T., & Huan, T. C. T. (2015). Network behavior as driving forces for tourism

flows. *Journal of Business Research*, 68(1), 146-156.

- Howard, T. (2014). Journey mapping: A brief overview. *Communication Design Quarterly Review*, 2(3), 10-13.
- Huang, L., Yung, C. Y., & Yang, E. (2011). How do travel agencies obtain a competitive advantage?: Through a travel blog marketing channel. *Journal of Vacation Marketing*, 17(2), 139-149.
- Hussain, Ijaz, Shaohong Mu, Muhammad Mohiuddin, Rizwan Q. Danish, and Shrafat A. Sair. 2020. "Effects of Sustainable Brand Equity and Marketing Innovation on Market Performance in Hospitality Industry: Mediating Effects of Sustainable Competitive

Advantage" *Sustainability* 12, no. 7: 2939.

<https://doi.org/10.3390/su12072939>

- Iakimova, E. (2019). Systematic Approach to the Service Design in the Winery: Touch Points and Customer Journey Map.
- Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., & Hillier, D. (2008). Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Kazlauskaitė, R., & Bučiūnienė, I. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage. *Inžinerinė ekonomika*, (5), 78-84.
- Kleinlercher, K. (2019). *Customer Journey Management in the Digital Age: Implications for Multichannel Retailers* (Doctoral dissertation, Universität St. Gallen).

- Koh, K. Y., & Hatten, T. S. (2002). The tourism entrepreneur: The overlooked player in tourism development studies. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(1), 21-48.
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551-568.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Li, Q. Y., Lee, C. H., Chen, C. H., Lee, Y. C., & Li, F. (2017). Dynamic enhancement for customer experience by incorporating customer experience

journey map and service assembly concept.

In *Transdisciplinary Engineering: A Paradigm Shift* (pp. 860-867). IOS Press.

- Lin, M., Li, F. Y., & Ji, Z. (2020). How to Innovate the Service Design of Leisure Farms: The Innovation of Sustainable Business Models. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 45.
- Machala, J. Creating customer journey map. In *Workshop specifického výzkumu 2018* (p. 151).
- Marjanovic, O., & Freeze, R. (2012). Knowledge-intensive business process: deriving a sustainable competitive advantage through business process management and knowledge management integration. *Knowledge and Process Management*, 19(4), 180-188.

- Mast, D., de Vries, S. I., Broekens, J., & Verbeek, F. J. (2021). The participant journey map: understanding the design of interactive augmented play spaces. *Frontiers in Computer Science*, 3, 45.
- Melian-Gonzalez, A., & García-Falcón, J. M. (2003). Competitive potential of tourism in destinations. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 720-740.
- Meroni, A., & Sangiorgi, D. (2016). *Design for services*. Routledge.
- Micheaux, A., & Bosio, B. (2019). Customer journey mapping as a new way to teach data-driven marketing as a service. *Journal of Marketing Education*, 41(2), 127-140.
- Mucz, D., & Gareau-Brennan, C. (2019). Evaluating Customer Experience through Customer Journey

Mapping and Service Blueprinting at Edmonton
Public Library: An Exploratory Study. *Partnership:
The Canadian Journal of Library and Information
Practice and Research*, 14(1).

- Parker, S., & Heapy, J. (2006). The journey to the interface. *London: Demos*.
- Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of service Research*, 14(2), 180-200.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.

- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Rao, Y., Yang, M., & Yang, Y. (2018). Knowledge sharing, organizational learning and service innovation in tourism. *Journal of Service Science and Management*, 11(5), 510-526.
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of quality management*, 5(1), 5-26.
- Rockwell, S. (2019). A resource-based framework for strategically managing identity. *Journal of Organizational Change Management*.
- Rodrigues, V., Blomkvist, J., & Holmlid, S. (2021). A designerly approach to exploring disruptions in

service: Insights from employing a systems perspective. *International Journal of Design*, 15(3), 61-72.

- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business horizons*, 60(1), 143-150.
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business horizons*, 60(1), 143-150.
- Rustam, H. (2020). Talent Management: Improvement of the Employee Selection and Retention Process through Service Design: Development of The Employee Journey Map to impact employee retention.
- Sabel, T. (2018). A More Satisfying Customer Journey Through Mariehamn Airport: How to

develop the customer experience with service design methods.

- Sperano, I., Roberge, J., Bénech, P., Trgalova, J., & Andruchow, R. (2018, August). Exploring new usages of journey maps: Introducing the pedagogical and the project planning journey maps. In *Congress of the International Ergonomics Association* (pp. 964-982). Springer, Cham.
- Steinhoff, L., & Zondag, M. M. (2021). Loyalty programs as travel companions: Complementary service features across customer journey stages. *Journal of Business Research*, 129, 70-82.
- Terragni, A., & Hassani, M. (2018, August). Analyzing customer journey with process mining: From discovery to recommendations. In *2018 IEEE*

6th International Conference on Future Internet of Things and Cloud (FiCloud) (pp. 224-229). IEEE.

- Trischler, J., & Zehrer, A. (2012). Service design: Suggesting a qualitative multistep approach for analyzing and examining theme park experiences. *Journal of Vacation Marketing*, 18(1), 57-71.
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., & Hjort, K. (2019). Service innovation in e-commerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey. *Journal of Business Research*, 101, 461-468.
- Von Zernichow, R., Skjuve, M., & Halvorsrud, R. (2018, September). Customer Journey Heatmaps: a wake-up call. In *Proceedings of the 10th Nordic*

Conference on Human-Computer Interaction (pp. 850-855).

- Walsh, M., Lynch, P., & Harrington, D. (2010). A Capability Based Framework for Tourism Innovativeness.
- Wang, W. C., Lin, C. H., & Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100.
- Wolny, J., & Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317-326.

<https://www.affdu.com/ar/customer-journey-mapping-tools.html>

<http://www.customerchampions.co.uk/customer-journeymapping-cjm/>