

QUẢN TRỊ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG TRONG BÁN LẺ HÀNG TIÊU DÙNG THIẾT YẾU TẠI SIÊU THỊ

● LÃ TIẾN DŨNG

Trường Đại học Thương mại
DOI: 10.62831/nckh.2026.369.v1

TÓM TẮT:

Bài viết này phân tích nền tảng lý luận và ứng dụng thực tiễn của quản trị trải nghiệm khách hàng (Customer Experience Management - CEM) trong lĩnh vực bán lẻ hàng tiêu dùng thiết yếu theo mô hình siêu thị. Dựa trên khung phân tích của Alan Pennington (2016) trong tác phẩm The Customer Experience Book, bài viết hệ thống hóa 3 trục vận hành cốt lõi của CEM bao gồm: thiết kế trải nghiệm, đo lường hiệu quả, và cải tiến liên tục. Kết quả nghiên cứu cho thấy, trong bối cảnh cạnh tranh bán lẻ ngày càng gay gắt, lợi thế cạnh tranh bền vững của siêu thị là từ chất lượng trải nghiệm trong toàn bộ quá trình tương tác mà doanh nghiệp có khả năng kiến tạo và duy trì nhất quán. Bài viết đề xuất khung ứng dụng CEM cho siêu thị gồm năm thành phần: (1) nhận diện hành trình khách hàng đặc thù, (2) thiết kế điểm chạm chiến lược, (3) xây dựng văn hóa dịch vụ nội bộ, (4) ứng dụng hệ thống đo lường đa chiều, và (5) triển khai chu trình cải tiến có cấu trúc.

Từ khóa: quản trị trải nghiệm khách hàng, bán lẻ hàng tiêu dùng thiết yếu, siêu thị, hành trình khách hàng, điểm chạm, đo lường trải nghiệm.

1. Đặt vấn đề

Ngành bán lẻ hàng tiêu dùng thiết yếu theo mô hình siêu thị đang trải qua giai đoạn tái cấu trúc sâu sắc, được thúc đẩy bởi 3 yếu tố đồng thời: sự gia tăng kỳ vọng của người tiêu dùng hiện đại, áp lực cạnh tranh từ cả kênh bán lẻ truyền thống lẫn thương mại điện tử, và tốc độ chuyển đổi số trong quản lý vận hành. Trong bối cảnh đó, các yếu tố cạnh tranh truyền thống như giá cả, sự đa dạng hàng hóa, hay vị trí địa lý ngày càng trở nên dễ sao chép và khó tạo ra sự khác biệt bền vững.

Nghiên cứu của Pine và Gilmore (2022) về nền kinh tế trải nghiệm đã chỉ ra, giá trị kinh tế ngày càng dịch chuyển từ hàng hóa và dịch vụ sang trải nghiệm -

tức là những cảm xúc, ký ức và ý nghĩa mà khách hàng thu nhận được trong suốt quá trình tương tác với doanh nghiệp. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với các nhà quản trị siêu thị trong việc chuyển hóa tư duy từ "bán hàng hóa" sang "kiến tạo trải nghiệm". Pennington (2016) mở rộng luận điểm này bằng cách đề xuất một khung hành động thực tiễn: doanh nghiệp cần thiết kế, đo lường và cải tiến trải nghiệm khách hàng như một hệ thống quản trị có cấu trúc, chứ không phải như một tập hợp các can thiệp rời rạc.

Tuy nhiên, việc ứng dụng CEM vào lĩnh vực bán lẻ hàng tiêu dùng thiết yếu - đặc biệt là mô hình siêu thị - đặt ra những thách thức đặc thù: tần suất tương tác cao nhưng thời gian trung bình mỗi lần ghé thăm

ngắn; khách hàng đa dạng về nhân khẩu học; môi trường bán lẻ vật lý phức tạp với hàng nghìn điểm tiếp xúc tiềm năng; và kỳ vọng được cá nhân hóa trong một môi trường phục vụ đại trà. Những đặc điểm này đòi hỏi một cách tiếp cận CEM được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh ngành bán lẻ hàng tiêu dùng thiết yếu.

Trên cơ sở đó, bài viết đặt ra câu hỏi nghiên cứu trọng tâm: Làm thế nào để các nhà quản trị siêu thị có thể ứng dụng khung CEM của Pennington (2016) một cách hệ thống và hiệu quả nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua trải nghiệm khách hàng?

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu (desk research) kết hợp với phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết. Các tài liệu trong và ngoài nước về quản trị trải nghiệm khách hàng (Customer Experience Management - CEM), đặc biệt là khung lý thuyết của Pennington (2016), cùng các nghiên cứu liên quan đến trải nghiệm khách hàng trong lĩnh vực bán lẻ, được thu thập, phân tích và hệ thống hóa nhằm làm rõ cơ sở lý luận của nghiên cứu.

Trên cơ sở đó, bài viết sử dụng phương pháp phân tích, so sánh và suy luận để vận dụng khung CEM vào bối cảnh bán lẻ hàng tiêu dùng thiết yếu theo mô hình siêu thị, từ đó đề xuất khung ứng dụng gồm 5 thành phần: (1) nhận diện hành trình khách hàng đặc thù, (2) thiết kế điểm chạm chiến lược, (3) xây dựng văn hóa dịch vụ nội bộ, (4) ứng dụng hệ thống đo lường đa chiều và (5) triển khai chu trình cải tiến có cấu trúc. Nghiên cứu mang tính chất lý luận và đề xuất mô hình, làm cơ sở tham khảo cho các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo.

3. Cơ sở lý luận

3.1. Khái niệm trải nghiệm khách hàng và quản trị trải nghiệm khách hàng

Trải nghiệm khách hàng (Customer Experience - CX) được định nghĩa là tổng thể nhận thức, cảm xúc và hành vi của khách hàng được tích lũy qua toàn bộ quá trình tương tác với thương hiệu, sản phẩm và dịch vụ của một doanh nghiệp (Schmitt, 2010). Khác với khái niệm dịch vụ khách hàng (customer service) vốn

chỉ đề cập đến các điểm tiếp xúc cụ thể trong quá trình hỗ trợ, trải nghiệm khách hàng bao hàm toàn bộ hành trình - từ giai đoạn nhận biết thương hiệu, quá trình mua sắm, đến giai đoạn hậu mãi và trở thành khách hàng trung thành.

Pennington (2016) khẳng định, trải nghiệm khách hàng không phải là kết quả ngẫu nhiên, mà là sản phẩm của những quyết định thiết kế có chủ đích từ phía doanh nghiệp. Tác giả đề xuất một định nghĩa vận hành: trải nghiệm khách hàng là "những gì khách hàng thực sự cảm nhận tại mỗi điểm chạm - không phải những gì doanh nghiệp nghĩ khách hàng đang cảm nhận". Quan điểm này nhấn mạnh khoảng cách nhận thức thường tồn tại giữa ý định của doanh nghiệp và thực tế cảm nhận của khách hàng, đồng thời đặt ra nhiệm vụ cho CEM là thu hẹp khoảng cách đó một cách có hệ thống.

Quản trị trải nghiệm khách hàng (CEM) do đó được hiểu là quá trình chiến lược trong đó doanh nghiệp chủ động thiết kế, triển khai, đo lường và cải tiến toàn bộ các tương tác với khách hàng nhằm tạo ra giá trị cảm nhận vượt trội, từ đó thúc đẩy sự hài lòng, lòng trung thành và giá trị vòng đời khách hàng (Customer Lifetime Value).

3.2. Khung CEM của Pennington (2016): ba trục vận hành

Pennington (2016) cấu trúc lý thuyết CEM của mình xung quanh ba trục vận hành có quan hệ biện chứng:

Trục thứ nhất - Thiết kế trải nghiệm (Design): Doanh nghiệp cần xây dựng một "kiến trúc trải nghiệm" (experience architecture) - tức là bản đồ tổng thể của tất cả các điểm chạm (touchpoints) mà khách hàng có thể tương tác, kèm theo định nghĩa rõ ràng về trải nghiệm mong muốn tại mỗi điểm chạm đó. Thiết kế trải nghiệm không dừng lại ở giao diện vật lý hay kỹ thuật số, mà bao gồm cả thiết kế cảm xúc - tức là xác định những cảm giác mà doanh nghiệp muốn khơi gợi ở khách hàng tại từng giai đoạn hành trình.

Trục thứ hai - Đo lường trải nghiệm (Measure): Pennington (2016) nhấn mạnh, "bạn không thể quản trị những gì bạn không đo lường được". Tác giả đề

xuất một hệ thống đo lường đa chiều, tích hợp cả dữ liệu định lượng (NPS, CSAT, CES, tỷ lệ quay lại) và dữ liệu định tính (phỏng vấn sâu, nhóm thảo luận, quan sát hành vi). Đặc biệt, tác giả phân biệt giữa việc đo lường tại điểm chạm cụ thể (transactional measurement) và đo lường trải nghiệm tổng thể theo suốt hành trình (relational measurement).

Trục thứ ba - Cải tiến trải nghiệm (Improve): Dữ liệu đo lường chỉ có giá trị khi được chuyển hóa thành hành động cải tiến có cấu trúc. Pennington (2016) đề xuất một vòng lặp cải tiến 4 bước: Thu thập phản hồi → Phân tích nguyên nhân gốc rễ → Thiết kế giải pháp → Triển khai và đánh giá. Vòng lặp này cần được thể chế hóa thành một quy trình vận hành thường xuyên, không phải là hoạt động bất thường chỉ xảy ra khi có khủng hoảng.

3.3. Đặc thù trải nghiệm khách hàng trong bán lẻ hàng tiêu dùng thiết yếu tại siêu thị

Bán lẻ hàng tiêu dùng thiết yếu theo mô hình siêu thị có một số đặc điểm phân biệt về bản chất trải nghiệm khách hàng:

Tần suất cao và tính thói quen: Khách hàng siêu thị thường ghé thăm định kỳ (hàng tuần hoặc nhiều lần mỗi tuần), dẫn đến việc trải nghiệm nhanh chóng trở thành thói quen và kỳ vọng được thiết lập ở mức cao. Sự suy giảm chất lượng trải nghiệm - dù nhỏ - được cảm nhận rõ nét hơn so với các ngành có tần suất mua thấp.

Tính đa điểm chạm trong một không gian vật lý duy nhất: Một lần ghé thăm siêu thị có thể bao gồm hàng chục điểm chạm: bãi đỗ xe, lối vào, hệ thống định hướng không gian (wayfinding), tương tác với nhân viên, trải nghiệm tại quầy thanh toán, không gian ẩm thực... Mỗi điểm chạm này có tiềm năng ảnh hưởng đến đánh giá tổng thể.

Sự cân bằng giữa hiệu quả và cảm xúc: Khác với ngành khách sạn hay du lịch nơi yếu tố cảm xúc chiếm ưu thế, khách hàng siêu thị đặt trọng số đáng kể vào tính hiệu quả - khả năng tìm kiếm hàng hóa nhanh chóng, quy trình thanh toán suôn sẻ, thời gian tổng thể được tối ưu. CEM trong bối cảnh này phải đồng thời tối ưu hóa cả hai chiều: giảm thiểu friction (ma sát) và gia tăng delight (cảm xúc tích cực).

4. Khung ứng dụng CEM cho mô hình siêu thị

Dựa trên 3 trục vận hành của Pennington (2016), bài viết đề xuất khung ứng dụng CEM năm thành phần có cấu trúc, phù hợp với đặc thù vận hành của siêu thị bán lẻ hàng tiêu dùng thiết yếu.

4.1. Nhận diện và phân tích hành trình khách hàng đặc thù

Pennington (2016) đặt việc xây dựng bản đồ hành trình khách hàng (Customer Journey Map) là bước nền tảng không thể bỏ qua của bất kỳ chương trình CEM nào. Tuy nhiên, tác giả cảnh báo một sai lầm phổ biến: doanh nghiệp thường xây dựng bản đồ hành trình từ góc nhìn nội bộ - tức là mô tả quy trình như doanh nghiệp muốn diễn ra, thay vì như khách hàng thực sự trải nghiệm.

Đối với siêu thị, hành trình khách hàng cần được phân tích theo 5 giai đoạn chính: (1) Tiền ghé thăm - bao gồm quá trình lập kế hoạch mua sắm, tìm kiếm thông tin, tiếp nhận khuyến mại; (2) Tiếp cận và vào cửa hàng - trải nghiệm tại bãi đỗ xe, lối vào, hệ thống gió/xe đẩy; (3) Hành trình trong cửa hàng - khả năng định hướng không gian, tìm kiếm sản phẩm, tương tác với nhân viên; (4) Quá trình thanh toán - thường là điểm chạm có tác động cảm xúc cao nhất do liên quan đến thời gian chờ đợi; (5) Hậu ghé thăm - bao gồm phản hồi, chương trình khách hàng thân thiết, trải nghiệm trực tuyến sau mua.

Phương pháp nhận diện hành trình hiệu quả tại siêu thị bao gồm: quan sát dân tộc học (ethnographic observation) trong môi trường bán lẻ thực tế, phỏng vấn sâu khách hàng sau khi ghé thăm, phân tích dữ liệu hành vi từ thẻ thành viên và camera hành trình, cũng như kỹ thuật "bóng đổ" (shadowing) - đi theo khách hàng trong suốt một lần ghé thăm hoàn chỉnh.

4.2. Thiết kế điểm chạm chiến lược

Không phải mọi điểm chạm đều có tầm quan trọng như nhau. Pennington (2016) phân loại điểm chạm theo 2 chiều: tần suất tương tác và tác động cảm xúc. Điểm chạm có tần suất cao và tác động cảm xúc lớn cần được ưu tiên thiết kế và đầu tư nguồn lực.

Trong bối cảnh siêu thị, nghiên cứu chỉ ra một số điểm chạm chiến lược quan trọng:

Quầy thanh toán (checkout): Đây là điểm chạm

có tần suất cao nhất và thường là điểm dễ gây thất vọng nhất do vấn đề thời gian chờ đợi. Thiết kế chiến lược tại đây bao gồm: tối ưu hóa số lượng quầy hoạt động theo mô hình dự báo lưu lượng, triển khai quầy tự thanh toán với hỗ trợ kỹ thuật số, và thiết kế khu vực chờ đợi tạo cảm giác thư giãn.

Hệ thống wayfinding (định hướng không gian): Khả năng tìm thấy sản phẩm một cách nhanh chóng và độc lập là yếu tố hiệu quả quan trọng hàng đầu đối với khách hàng siêu thị. Thiết kế trải nghiệm tại đây bao gồm: biển chỉ dẫn rõ ràng ở cả 3 chiều (gần sàn, tầm mắt, trên cao), ứng dụng định vị trong nhà tích hợp với danh sách mua sắm kỹ thuật số, và bố cục cửa hàng được thiết kế theo luồng hành vi tự nhiên của khách hàng.

Khu vực hàng tươi sống (fresh food zone): Đây thường là "trái tim cảm xúc" của siêu thị - nơi các kích thích giác quan (hương thơm, màu sắc, cảm giác tươi ngon) tạo ra cảm xúc tích cực mạnh nhất. Thiết kế trải nghiệm tại đây cần đặc biệt chú trọng đến ánh sáng, nhiệt độ, cách trưng bày và tương tác của nhân viên.

4.3. Xây dựng văn hóa dịch vụ nội bộ

Pennington (2016) nhấn mạnh một nguyên lý cốt lõi: trải nghiệm khách hàng không thể vượt qua trải nghiệm nhân viên. Đây là lý do tại sao CEM không thể chỉ là trách nhiệm của bộ phận marketing hay dịch vụ khách hàng - đòi hỏi một sự chuyển đổi văn hóa tổ chức toàn diện.

Đối với siêu thị, các yếu tố then chốt trong xây dựng văn hóa dịch vụ nội bộ bao gồm:

Trao quyền giải quyết vấn đề tức thời (empowerment): Nhân viên cần được trao quyền xử lý các tình huống phát sinh mà không cần leo thang quản lý, ví dụ như: hoàn tiền tức thì cho sản phẩm lỗi, điều chỉnh giá khi có sai lệch, chủ động đề nghị hỗ trợ khách hàng gặp khó khăn.

Đào tạo theo kịch bản cảm xúc (emotional scenario training): Thay vì chỉ đào tạo quy trình kỹ thuật, siêu thị cần đào tạo nhân viên khả năng đọc tín hiệu cảm xúc của khách hàng và phản ứng phù hợp. Pennington (2016) gọi đây là "emotional intelligence deployment in service contexts".

Hệ thống ghi nhận và khen thưởng nội bộ

(recognition systems): Nhân viên tạo ra trải nghiệm tích cực xuất sắc cần được nhận diện, ghi nhận công khai và khen thưởng xứng đáng - điều này không chỉ củng cố hành vi mong muốn mà còn truyền đi tín hiệu về những giá trị văn hóa mà tổ chức trân trọng.

4.4. Hệ thống đo lường đa chiều

Pennington (2016) cảnh báo, việc chỉ dựa vào một chỉ số đo lường duy nhất - dù là NPS hay CSAT - có thể tạo ra bức tranh sai lệch về thực trạng trải nghiệm khách hàng. Tác giả đề xuất một hệ thống đo lường tích hợp, kết hợp nhiều loại chỉ số bổ sung lẫn nhau. Đối với siêu thị, bài viết đề xuất hệ thống đo lường gồm 4 lớp:

Lớp 1 - Chỉ số quan hệ (Relational metrics): NPS (Net Promoter Score) đo lường xu hướng giới thiệu tổng thể; Customer Loyalty Index đánh giá tần suất quay lại và tỷ lệ chi tiêu tại siêu thị so với tổng chi tiêu hàng tiêu dùng của khách hàng.

Lớp 2 - Chỉ số giao dịch (Transactional metrics): CSAT đo lường sự hài lòng sau mỗi lần ghé thăm; CES (Customer Effort Score) đánh giá mức độ dễ dàng/khó khăn trong việc hoàn thành nhiệm vụ mua sắm; TTR (Time to Resolution) đo lường hiệu quả xử lý khiếu nại.

Lớp 3 - Chỉ số hành vi (Behavioral metrics): Tần suất ghé thăm, giá trị giỏ hàng trung bình (Average Basket Value), tỷ lệ khách hàng sử dụng ứng dụng/thẻ thành viên, tỷ lệ chuyển đổi từ khách hàng mới sang khách hàng định kỳ.

Lớp 4 - Dữ liệu định tính (Qualitative insights): Phân tích nội dung đánh giá trực tuyến (online reviews), phỏng vấn định kỳ với nhóm khách hàng đại diện, quan sát hành vi tại các điểm chạm chiến lược.

4.5. Chu trình cải tiến có cấu trúc

Pennington (2016) kết luận, CEM chỉ trở thành lợi thế cạnh tranh bền vững khi doanh nghiệp xây dựng được năng lực cải tiến liên tục - khả năng không ngừng học hỏi từ dữ liệu và nhanh chóng điều chỉnh.

Chu trình cải tiến đề xuất cho siêu thị bao gồm 5 bước tuần hoàn: (1) Thu thập phản hồi - từ tất cả các kênh (khảo sát, đánh giá trực tuyến, phản hồi nhân viên, dữ liệu giao dịch); (2) Phân tích nguyên nhân gốc rễ - sử dụng kỹ thuật "5 Whys" hoặc phân tích

Pareto để xác định điểm chạm gây ra nhiều phàn nàn nhất; (3) Thiết kế giải pháp - ưu tiên các can thiệp có tác động cao và khả thi trong triển khai; (4) Triển khai có kiểm soát - thí điểm tại một cửa hàng trước khi nhân rộng; (5) Đánh giá tác động - so sánh các chỉ số trước và sau can thiệp để xác nhận hiệu quả.

5. Thảo luận và hàm ý quản trị

5.1. Thách thức đặc thù trong triển khai CEM đối với bán lẻ hàng tiêu dùng thiết yếu tại siêu thị

Quá trình ứng dụng CEM vào bối cảnh siêu thị bán lẻ hàng tiêu dùng thiết yếu đặt ra một số thách thức đặc thù mà các nhà quản trị cần nhận thức rõ:

Thách thức về tính nhất quán ở quy mô lớn: Chuỗi siêu thị thường vận hành hàng chục đến hàng trăm cửa hàng với hàng nghìn nhân viên. Duy trì trải nghiệm nhất quán trên toàn hệ thống là thách thức quản trị phức tạp, đòi hỏi sự kết hợp giữa chuẩn hóa quy trình và trao quyền linh hoạt cho từng đơn vị.

Thách thức về xử lý dữ liệu lớn: Siêu thị tạo ra khối lượng dữ liệu hành vi khách hàng khổng lồ. Tuy nhiên, khả năng chuyển hóa dữ liệu thành insight hành động đòi hỏi năng lực phân tích dữ liệu tiên tiến mà nhiều doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam chưa đáp ứng được.

Thách thức về cân bằng chi phí và đầu tư trải nghiệm: Môi trường bán lẻ hàng tiêu dùng thiết yếu vận hành trên biên lợi nhuận mỏng. Các quyết định đầu tư vào cải thiện trải nghiệm cần được biện minh bằng dữ liệu rõ ràng về tác động đến doanh thu, tỷ lệ giữ chân khách hàng và giá trị vòng đời.

5.2. Hàm ý quản trị

Từ khung phân tích trên, bài viết rút ra một số hàm ý quản trị quan trọng:

Cấp lãnh đạo chiến lược: Cần chính thức hóa CEM như một ưu tiên chiến lược cấp cao nhất - không phải là một sáng kiến của bộ phận, mà là một cam kết tổ chức.

Điều này đòi hỏi sự thành lập vị trí Chief

Customer Officer hoặc tương đương, với quyền hạn và nguồn lực đủ để điều phối các bộ phận liên quan.

Cấp quản lý vận hành: Cần xây dựng hệ thống phản hồi thời gian thực (real-time feedback loops) cho phép nhận diện và xử lý vấn đề trải nghiệm trong vòng 24 giờ, thay vì chờ đến báo cáo định kỳ hàng tháng.

Cấp quản lý nhân lực: Cần tái định hướng tiêu chí đánh giá hiệu quả nhân viên từ các chỉ số năng suất thuần túy (hàng hóa được xử lý, thời gian thanh toán) sang các chỉ số trải nghiệm khách hàng (CSAT tại quầy, phản hồi tích cực được ghi nhận).

6. Kết luận

Bài viết đã hệ thống hóa và ứng dụng khung CEM của Pennington (2016) vào bối cảnh đặc thù của bán lẻ hàng tiêu dùng thiết yếu theo mô hình siêu thị. Khung năm thành phần được đề xuất - gồm nhận diện hành trình, thiết kế điểm chạm, văn hóa dịch vụ nội bộ, đo lường đa chiều, và chu trình cải tiến có cấu trúc - cung cấp cho các nhà quản trị một lộ trình triển khai CEM khả thi và có cơ sở lý luận vững chắc.

Luận điểm trung tâm của bài viết là: trong bối cảnh cạnh tranh bán lẻ hiện đại, lợi thế cạnh tranh dựa trên sản phẩm và giá cả ngày càng tạm thời và dễ bị sao chép, trong khi lợi thế dựa trên trải nghiệm khách hàng - được xây dựng qua sự kết hợp của thiết kế có chủ đích, văn hóa tổ chức mạnh và năng lực học hỏi liên tục - có tính bền vững cao hơn đáng kể. Siêu thị nào kiến tạo được trải nghiệm vượt kỳ vọng, nhất quán và ngày càng được cá nhân hóa sẽ có khả năng chuyển hóa người mua sắm thành khách hàng trung thành và đó chính là nền tảng của tăng trưởng bền vững.

Nghiên cứu trong tương lai cần kiểm định thực nghiệm khung này tại các chuỗi siêu thị cụ thể ở Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và sự gia tăng của mô hình bán lẻ đa kênh (omnichannel), để điều chỉnh và làm phong phú thêm lý luận CEM cho thị trường mới nổi ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Goodman, J. A. (2019). Trải nghiệm khách hàng trong thời đại số (Bản dịch tiếng Việt). NXB Công Thương.

- Hsieh, T., & Dagostino, M. (2020). Trải nghiệm khách hàng WOW (Bản dịch tiếng Việt). NXB Công Thương.
- Krasnic, T. (2024). Customer Experience Wheel: Plan to Navigating Your CX Transformation Journey. Independently published.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Nguyễn Dương (2023). Trải nghiệm khách hàng xuất sắc. NXB Thế giới.
- Pennington, A. (2016). *The Customer Experience Book: How to design, measure and improve customer experience in your business*. Pearson Education Limited.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2022). *Nền kinh tế trải nghiệm* (Bản dịch tiếng Việt). NXB Công Thương.
- Schmitt, B. (2010). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. John Wiley & Sons.

Ngày nhận bài: 14/4/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 27/4/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 14/5/2026

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN ESSENTIAL GOODS RETAILING IN SUPERMARKETS

● **LA TIEN DUNG**

Thuong Mai University

ABSTRACT:

This study analyzes the theoretical foundation and practical application of Customer Experience Management (CEM) in essential goods retailing within the supermarket model. Based on the framework of Pennington (2016), the study systematizes three core operational dimensions: experience design, performance measurement, and continuous improvement. The findings indicate that in an increasingly competitive retail environment, sustainable competitive advantage no longer derives from price or product, but from the quality of customer experience across all interactions. The study proposes a five-component CEM framework for supermarkets, including customer journey identification, strategic touchpoint design, internal service culture development, multidimensional measurement systems, and structured improvement cycles.

Keywords: customer experience management, essential goods retail, supermarket, customer journey, touchpoints, experience measurement.