

## طراحی چارچوبی برای ارتقای تجربه دیجیتالی مشتری در

### بانکداری اینترنتی

احسان کریمی\*، مهدی شامی زنجانی\*\*، مسعود کیماسی\*\*\*، علیرضا

حسن‌زاده\*\*\*\*

#### چکیده

**هدف:** نقاط تماس مشتری به‌عنوان عناصر سازنده تجربه مشتری شناخته می‌شوند و برای طراحی و ارتقای تجربه مشتریان، این نقاط باید به‌خوبی شناسایی و تحلیل شوند تا بتوان تجربه‌ای جذاب برای مشتریان به‌وجود آورد. در سال‌های اخیر تحول دیجیتال نیز بر پیچیدگی کنترل و مدیریت سفرهای مشتری افزوده است. صنعت بانکداری از صنایع پیشرو در زمینه تحول دیجیتال به‌شمار می‌رود و با توجه به اهمیت موضوع تجربه مشتری در این صنعت، هدف پژوهش حاضر این است که چگونه می‌توان در بانکداری اینترنتی و در نقاط تماس مشتری، تجربه دیجیتالی مشتری را بهبود بخشید؟

**روش:** با رویکرد کیفی و با استفاده از شیوه مطالعه موردی، ابتدا نقاط تماس بانکداری اینترنتی در سه فاز اصلی پیش از خدمت، حین خدمت و پس از خدمت شناسایی شدند؛ سپس تجربه‌های مشتریان ارزیابی شده و با تحلیل نظرهای مشتریان در شعب منتخب «بانک ملت»، تحلیل نهایی ارائه شد. از روش‌های مشاهده، مصاحبه و بررسی اسناد برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل مشتریان بانکداری اینترنتی «بانک ملت» بوده و با ۲۳ مشتری مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفته است.

**یافته‌ها:** با تحلیل نظرهای مشتریان، تجربه‌های خوشایند و ناخوشایند آن‌ها بر اساس دو لنز ادراک و احساس و به تفکیک نقاط تماس شناسایی شده و در نهایت چارچوب ارتقای تجربه مشتریان بر اساس چهار ویژگی دسترس‌پذیری، سهولت در استفاده، اطمینان و کارایی ارائه شده است.

**نتیجه:** فرآیند ارزیابی و ارتقای تجربه که در این پژوهش به‌کار رفته است، می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سنجش و ارتقای تجربه مشتریان در صنعت بانکداری مورداستفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** تجربه دیجیتال مشتری؛ سفر مشتری؛ بانکداری اینترنتی؛ نقاط تماس مشتری.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۰۲

\* دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول). E-mail: e.karimi@ut.ac.ir

\*\* دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران.

\*\*\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران.

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس.

## Designing a Framework to Enhance Digital Customer Experience in Internet Banking

Ehsan Karimi<sup>\*۱</sup>, Mehdi ShamiZanjani<sup>\*\*۲</sup>, Masoud Keimasi<sup>\*\*\*</sup>,  
Alireza HassanZadeh<sup>\*\*\*\*۳</sup>

### Abstract

**Objective:** The customer touchpoints are known as the building blocks of customer experience, which should be identified and analyzed to design and enhance customer experience in order to create attractive customer experiences. The digital transformation, considered in recent years, increased the complexity of customer experience design and management. The banking industry is considered as one of the leading industries in the field of digital transformation. Given the importance of customer experience in this industry, the present study aimed to enhance digital customer experience in Internet banking and customer touchpoints.

**Methodology:** The touchpoints of Internet banking were identified in the main phases of pre-service, in-service, and post-service using a qualitative approach and a case study method. Then, the customer experiences were evaluated and the final analysis was presented by analyzing the customer's opinions about the selected branches of Mellat Bank. The data were collected using the methods of observation, interview, and review of documents. The statistical population of the study was has been Mellat's e-banking customers and 23 semi-structured interviews has been conducted.

**Finding:** The pleasant and unpleasant experiences of customers were identified by analyzing their opinion based on the perceptual and emotional lenses by the touchpoints. Ultimately, the final framework was presented based on the characteristics of accessibility, ease of use, reliability, and efficiency, and in the form of the main phases of service path, unpleasant experiences, and experience enhancement.

**Conclusion:** The experience assessment process can be used as a model to measure and enhance the customer experience in the banking industry.

**Keywords:** Digital Customer Experience; Customer Journey; Internet Banking; Customer Touchpoints.

---

\* PhD Candidate, University Of Tehran (Corresponding Author).

E-mail: e.karimi@ut.ac.ir

\*\* Associate Professor, University of Tehran.

\*\*\* Assistant Professor, University Of Tehran.

\*\*\*\* Associate Professor, Tarbiat Modares University.

## ۱. مقدمه

تجربه مشتری به عنوان منبع پایدار تمایز رقابتی ظاهر شده (Holmlund et al., 2020) و در حال تبدیل شدن به زمین نبردی برای سازمان‌ها بعد از محصولات و خدمات است (Garg et al., 2014). مفهوم تجربه مشتری، مبتنی بر تعاملاتی است که بین مشتری و سازمان رخ می‌دهد و منجر به واکنش می‌شود. این تجربه به شدت شخصی و فردی است و بر سطوح احساس<sup>۱</sup>، منطقی<sup>۲</sup>، جسم<sup>۳</sup> و روح<sup>۴</sup> وی تأثیر می‌گذارد. ارزیابی این تجربه به مقایسه بین انتظارات مشتریان و پیشنهادهای سازمان در نقاط تماس مشتری بستگی دارد (Gentile et al., 2007).

تماس و تعاملات مشتری با سازمان معمولاً به صورت ایستا و در نقطه و زمانی خاص صورت نمی‌گیرد (Norton & Pine, 2013). در سفر مشتری نقاط تماس زیادی وجود دارد که هر یک از آن‌ها تعامل مستقیم و یا غیرمستقیم با سازمان را نشان می‌دهند (Kuehnl et al., 2019). با درک کامل نقاط تماس مشتری، مدیران ارشد سازمان می‌توانند تاکتیک‌هایی را به کار گیرند که به نوآوری و همین‌طور بهبود تجربه مشتری در ارتباط با هر نقطه تماس مشتری منجر شود (Rosenbaum et al., 2017).

باید به این نکته مهم اشاره کرد که شیوه‌های ارتباطی بین سازمان‌ها و مشتریان در سال‌های اخیر و با ظهور فناوری‌های تحول‌آفرین، شکل دیگری یافته است و روندهای دیجیتال در جامعه به افراد اجازه داده‌اند تا بدون توجه به مرزهای زمانی و مکانی، به میزان زیادی از اطلاعات در سراسر جهان دست یابند و تراکنش‌های متعددی را در لحظه انجام دهند. این پیشرفت‌ها بدین معنا است که دیگر مشتریان فقط به دنبال دانلود و یا جستجو کردن داده‌های ایستا نبوده و قادر به تعامل، بارگذاری و اشتراک‌گذاری محتواهای تولیدشده توسط خود در یک شبکه آنلاین گسترده هستند (Straker & Wrigley, 2016).

در حال حاضر نقاط تماس دیجیتال می‌توانند شیوه‌های ارتباطی مشتریان با خدمات و محصولات شرکت را تغییر دهند (Parise et al., 2016) و بنابراین این نکته که کدام نقطه تماس مشتری بیشترین تأثیر را در ایجاد تجربه جذاب برای وی دارد و کدام نقاط می‌توانند به از دست رفتن رابطه پایدار با مشتری منجر شوند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ همچنین دانش اندکی در خصوص ابعاد شناختی و احساسی تجربه در خدمات وجود دارد (Barari et al., 2020). نکته مهم دیگر این است که با توسعه فناوری‌های دیجیتال بتوان در نقاط تماس مشتری و با استفاده از فناوری‌های تحول‌آفرین، تجربه مشتری را بهبود بخشید.

---

1. Emotional.  
2. Rational.  
3. Physica.  
4. Spiritual.

صنعت بانکداری از پیشروترین صنایعی است که به تغییرات عصر دیجیتال واکنش نشان داده و در حال طراحی و ارائه ابتکارات دیجیتال در طول سفر مشتری است که بانکداری اینترنتی یکی از مهم‌ترین این ابتکارات است و بنابراین بررسی چالش بیان شده در این حوزه اهمیت بسیاری دارد. برای ایجاد و بهبود تجربه‌ای جذاب، ابتدا باید نقاط تماس مشتری به‌خوبی شناسایی و تحلیل شوند تا بتوان مطابق با ترجیحات مشتریان، تجربه‌های آن‌ها را ارتقا داد؛ بنابراین بررسی تجربه مشتری در صنعت بانکداری و به‌ویژه در بخش بانکداری اینترنتی و با تمرکز بر نقاط تماس مشتری و نقاط ناخوشایند<sup>۱</sup> بسیار ضروری است و سؤال مهمی که مطرح می‌شود این است که چگونه می‌توان در بانکداری اینترنتی و در نقاط تماس مشتری، تجربه دیجیتالی مشتری را ارتقا داد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**تجربه مشتری.** بر اساس نظر کلاوس و مک‌لان (۲۰۱۳)، ارزیابی ادراکی و احساسی حاصل از تعاملات مستقیم و غیرمستقیم مشتری با سازمان، «تجربه مشتری» نامیده می‌شود. مشتریان نه تنها می‌خواهند در خرید مؤثر درگیر شوند (ادراک)، بلکه به دنبال لذت بردن از تجربه (احساس) نیز هستند (Barari et al., 2020). این مفهوم کلیه تعاملات مشتری با شرکت، از جمله فازهای قبل، هنگام و بعد از خرید یا مصرف را شامل می‌شود (Schallehn et al., 2019). رویکرد سفر مشتری اغلب به‌عنوان ابزاری برای درک تجربه مشتری معرفی می‌شود (Folstad & Kvale, 2018). بر اساس نظر ریچاردسون (۲۰۱۰)، برای ترسیم نقشه سفر مشتری باید ۵ گام، انتخاب مسیر سفر مشتری، کشف نقاط تماس، تشریح نقاط تماس، شناسایی نقاط واقعی تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی راهنمای کاربر را در نظر گرفت و در هر گام باید دیدگاه مشتریان، بُعد احساسی تجربه، جامعیت مدل، ساده و قابل فهم بودن و جمع‌آوری داده‌های متنوع به‌عنوان ورودی را موردتوجه قرار داد (Mohsenin, 2019).

نقاط تماس به‌عنوان بلوک‌های سازنده سفرهای مشتری شناخته می‌شوند؛ به بیان دیگر سفرهای مشتری به‌عنوان مجموعه و دنباله‌ای از نقاط تماس تعریف و توصیف می‌شوند (Kankainen et al., 2012). به عقیده دان و دیویس (۲۰۰۳)، نقاط تماس می‌توانند به سه دسته نقاط تماس تجربه پیش‌ازخرید، خرید و پس‌ازخرید تقسیم شوند که به‌طور کلی ابعاد مختلف ارتباط یک نام تجاری با مشتری را نشان می‌دهند. خلاصه‌ای از تعاریف نقاط تماس در پژوهش‌های پیشین در جدول ۱، ارائه شده است.

---

1. Pain Points.

جدول ۱. تعریف نقاط تماس در پژوهش‌های پیشین

تعریف	پژوهشگر	سال	شاخص کلیدی
تماس‌های مستقیم و غیرمستقیم فرد با یک سازمان در نقاط متمایز در زمان، «نقطه تماس» نامیده می‌شوند.	بری و همکاران	۲۰۰۲	تماس مستقیم و غیرمستقیم با سازمان
هر گونه تماس بین سازمان و مشتری که از طریق آن تعامل صورت می‌پذیرد، «نقطه تماس» نامیده می‌شود.	نسلین و همکاران	۲۰۰۶	تعامل با سازمان
نقاط تماس، زمانی اتفاق می‌افتند که مشتری با سرویس تعامل و ارتباط برقرار می‌کند.	پاتریشیو و همکاران	۲۰۱۱	تعامل با سازمان
تجربه مشتری شامل یک‌سری از تعاملات بین کارکنان شرکت و مشتری است که «نقطه تماس مشتری» نامیده می‌شود.	لیمینگ و میسون	۲۰۱۴	تعامل با کارکنان
در نقاط تماس شرکت‌ها تجارب مشتری را به‌عنوان مجموعه‌ای از محرک‌هایی که به‌صورت ایده‌آل موجب پاسخ‌های احساسی یا ادراکی از طرف مشتری می‌شود، طراحی می‌کنند.	جاتنر و همکاران	۲۰۱۳	ایجاد احساس و ادراک
نقطه تماس برند همه راه‌هایی هستند که یک برند با مشتریان، کارکنان و ذی‌نفعان تعامل دارد و بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد.	خانا و همکاران	۲۰۱۴	تعامل با کارکنان و ذی‌نفعان
نقاط تماس، رویدادهای <sup>۱</sup> مستقیم و غیرمستقیم ارتباطی با برند هستند.	باکسنداله و همکاران	۲۰۱۴	رویدادهای مستقیم و غیرمستقیم
هر موقعیتی که مشتری را در تماس با یک برند یا شرکت قرار می‌دهد، به‌عنوان «نقطه تماس» شناخته می‌شود.	جین و همکاران	۲۰۱۷	موقعیت ارتباطی با سازمان
نقاط تماس به تمامی تعاملات مستقیم و غیرمستقیمی اشاره دارد که مشتریان از طریق کانال‌های مختلف و در نقاط مختلف در مدت ارتباط با یک سازمان تجربه می‌کنند.	فانک	۲۰۱۷	تعامل مستقیم و غیرمستقیم با سازمان
نقطه تماس به‌طور معمول برای ارجاع نقاط منحصربه‌فرد تعامل یا ارتباط با مشتری به‌کار می‌رود.	فولستاد و کواله	۲۰۱۸	تعامل
یک نقطه تماس یا سفر از لحاظ نظری می‌تواند به‌صورت احساس و ادراک و حس <sup>۲</sup> انسان درک شود.	کرانزبوهرلر و همکاران	۲۰۱۸	احساس، ادراک، حس
نقاط تماس در طول سفر مشتری شامل انواع مختلفی از عناصر تجربه هستند که باعث پاسخ‌های ادراکی و احساسی مشتریان می‌شوند.	وارنالی	۲۰۱۹	عناصر تجربه پاسخ‌های ادراکی و احساسی

1. Episode.

2. Sense.

با بررسی پژوهش‌های پیشین، رویداد، تعامل، کانال و ایجاد تجربه به‌عنوان مشخصه‌های کلیدی نقطه تماس بیان شده‌اند؛ بنابراین با جمع‌بندی کلیه اشارات پژوهشگران در این زمینه و با توجه به تعاریف بیان‌شده در خصوص تجربه مشتری، نقطه تماس را می‌توان بدین گونه تعریف کرد: «رویدادی که از طریق تعاملات مستقیم و غیرمستقیم مشتری با سازمان (محصولات، خدمات، کارکنان، سیستم‌ها، برند سازمان) و سایر بازیگران این عرصه (سایر مشتریان، رقبای سازمان و دولت) در بستر کانال‌های مختلف شکل می‌گیرد و موجب ایجاد ادراک و احساسی کلی در مشتری می‌شود که به پاسخ از سمت او منجر می‌گردد».

**خلاصه پیشینه پژوهش.** در خصوص تجربه مشتری در صنعت بانکداری پژوهش‌های محدودی تاکنون منتشر شده است. جدول ۲، پژوهش‌های پیشین در خصوص تجربه مشتری در صنعت بانکداری به همراه نقد آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. خلاصه نتایج پژوهش

پژوهشگران	عنوان	خلاصه نتایج	نقد
دیانت و همکاران، (۲۰۱۹)	طراحی وب کاربرمحور، قابلیت استفاده و رضایت کاربر: مورد مطالعه: وبسایت‌های بانکی آنلاین در ایران	رابطه بین ویژگی‌های طراحی وب (شخصی‌سازی، ساختار، ناوبری، چیدمان، جست‌وجو و عملکرد) و ویژگی‌های شخصی کاربران و رضایت کاربران در بانکداری آنلاین	عدم بررسی سفر مشتری و نقاط تماس به صورت پیوسته
ماتسو و همکاران، (۲۰۱۸)	تأثیر اجتماعی بر مقاومت افراد در برابر نوآوری در خدمات بانکداری اینترنتی	بررسی تأثیر تعدیل‌کننده تجربه‌ها در رابطه بین تأثیر اجتماعی و مقاومت در برابر نوآوری در خدمات بانکداری آنلاین	صرفاً بررسی چند متغیر و عدم بررسی سفر مشتری
حسین‌پور و همکاران، (۲۰۱۷)	مطالعه شبکه‌نگاری برای شناسایی ابعاد زمینه‌ای تجربه مشتریان خدمات صنعت بانکداری	مقوله‌های اطلاع‌رسانی، ارتباط و آموزش، سهولت، مشتری‌مداری، برند، سرعت، کیفیت، نوآوری، توصیف‌کننده تجربه مشتریان از خدمات بانکی بوده‌اند.	عدم بررسی سفر مشتری و نقاط تماس
یدالهی و همکاران، (۲۰۱۷)	کاوشی بر مدل تجربه مشتری مبتنی بر نقاط تماس در طول سفر دریافت خدمات بانکی	مؤلفه‌های افراد، محیط بانک، ارتباطات، فرایند خدمت و فناوری به‌عنوان نقاط تماس تجربه مشتری شناسایی شده‌اند.	صرفاً بررسی خدمات بانکداری سنتی
ریدت و کارسانا، (۲۰۱۷)	تأثیر طراحی دیجیتال در بانکداری بر تعهد و وفاداری مشتریان	نتایج نشان‌دهنده این مورد هستند که عوامل دیجیتالی می‌توانند به‌طور مثبت تأثیرگذار باشند.	بررسی عوامل و عدم بررسی سفر مشتری
پاریسه و	چگونه فناوری دیجیتال	معرفی دو مدل تحت عنوان کارشناس	صرفاً معرفی فناوری

پژوهشگران	عنوان	خلاصه نتایج	نقد
همکاران، (۲۰۱۶)	می‌تواند تجربه مشتری را تغییر دهد.	از راه دور و دستیار دیجیتالی برای سازمان‌ها	عدم بررسی سفر و نقاط تماس مشتری
استرلا-رامون و همکاران، (۲۰۱۶)	چگونه تجربه آنلاین بر پذیرش بانکداری آنلاین تأثیر می‌گذارد.	تأثیر تجربه آنلاین مشتری بر پذیرش بانکداری آنلاین در کشور اسپانیا بررسی شده است.	عدم بررسی سفر مشتری در بانکداری آنلاین
گرگ و همکاران، (۲۰۱۴)	سنجش تجربه مشتری در بانک‌ها: توسعه و اعتبارسنجی	تأثیر چهارده عامل از جمله راحتی، سرعت، تعامل با مشتری، فرآیند خدمت‌رسانی، لذت بخش بودن، کارکنان و غیره بر تجربه مشتری بررسی شده و عامل راحتی بیشترین تأثیر را داشته است.	بی‌توجهی به محرک‌های دیجیتال
نارته و کوادا، (۲۰۱۴)	رضایت مشتریان از خدمات بانکی در کشور غنا	دانش تجربی اندکی در خصوص رضایت مشتریان از خدماتی که بانک‌ها ارائه می‌دهند، وجود دارد.	عدم توجه به سفر مشتری و محرک‌های دیجیتال

### ۳. روش شناسی

پارادایم پژوهش حاضر از نوع تفسیری و رویکرد اجرا از نوع کیفی است و در همین راستا از روش مطالعه موردی استفاده شده است. مورد مطالعه بانکداری اینترنتی «بانک ملت» و واحد تحلیل، مشتریان بانکداری اینترنتی بوده‌اند. این پژوهش از نظر هدف توصیفی - اکتشافی است و از لحاظ زمانی، در قلمرو مطالعات مقطعی قرار می‌گیرد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه، مشاهده و بررسی مستندات استفاده شده است. بررسی تجربه مشتریان به صورت میدانی و با حضور پژوهشگر در شعب منتخب «بانک ملت» شد. بدین صورت که شعب منتخب شهر تهران از سوی «بانک ملت» معرفی شدند و پژوهشگر با حضور در این شعب و مصاحبه نیمه ساختاریافته با مشتریان بانکداری اینترنتی و همچنین مشاهده تعامل کاربران با سامانه بانکداری اینترنتی و بررسی اسناد مرتبط، تجربه مشتریان را ارزیابی کرد. علاوه بر مصاحبه از روش «خرید نامحسوس»<sup>۱</sup> نیز استفاده شد. بر این اساس مشاهده‌گر در پژوهش مشارکت دارد. در این نوع روش پژوهشگران به عنوان مشتری یا مشتریان بالقوه عمل می‌کنند تا کیفیت خدمات و رویه‌های مورد استفاده در ارائه خدمت را نظارت کنند (Cook et al., 2002).

برای ارزیابی سؤال‌های مصاحبه از نظرهای سه نفر از استادان متخصص در این حوزه استفاده شد و پس از انجام مصاحبه آزمایشی، سؤال‌ها بازبینی شدند. شیوه مصاحبه بدین صورت بود که با حضور پژوهشگر در شعب «بانک ملت»، با کاربرانی که اخیراً از خدمات بانکداری اینترنتی استفاده کرده بودند، مصاحبه شد. ابتدا با سؤال‌های کلی از مشتریان خواسته شد تا تجربه خود از زمان حضور

1. Mystery Shopping Method.

در شعبه برای افتتاح حساب و یا فعال‌سازی سامانه تا هنگام استفاده از خدمات اینترنت بانک و پشتیبانی و همچنین مقایسه با خدمات مشابه سایر بانک‌ها را بیان کند. در ادامه و با بیان تجربه‌های مثبت و منفی مشتریان، از آن‌ها درخواست شد تا تجربه‌های خود را به صورت جزئی‌تر توصیف کرده و پیشنهاد‌های خود برای بهبود تجربه را نیز بیان کنند؛ همچنین هم‌زمان با مصاحبه و ضمن استفاده مشتریان از سامانه بانکداری اینترنتی، کلیه واکنش‌ها و مشکلات آن‌ها در هنگام استفاده از خدمات اینترنت بانک به دقت ثبت شد. مصاحبه‌ها تا تکراری شدن داده‌ها ادامه یافت و پس از مصاحبه با ۲۳ مشتری از طریق نمونه‌گیری هدفمند، اشباع نظری صورت گرفت. مصاحبه‌ها توسط دستگاه دیجیتال ضبط و به صورت کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شدند و سپس تحلیل اطلاعات صورت پذیرفت. برای تحلیل نتایج از روش تحلیل مضمون استفاده شد. بر اساس این روش می‌توان مضامین و الگوهای موجود در متن را شناسایی و معانی آشکار و پنهان کلمات، جملات و عبارات را گزارش کرد (Braun & Clarke, 2006). در ابتدا تجربه‌های مشتریان در قالب دو مضمون تجربه خوشایند و ناخوشایند و بر اساس دو لنز احساس و ادراک و در قالب سه فاز اصلی سفر مشتری طبقه‌بندی شدند (جدول ۴ و ۵ و ۶) که در ادامه چارچوب نهایی با ارائه چهار مضمون فراگیر ارائه شده است (جدول ۷).

برای ارزیابی اعتبار پژوهش بر اساس نظر پژوهشگران تفسیرگرا از روش اعتبار تفسیری استفاده شده است. مفهوم اعتبار تفسیری از سوی جانسون و آلتید (۱۹۹۴)، به نقل از گال و همکاران (۲۰۰۸)، در این رابطه معرفی شده است. ملاک‌های ارزشیابی این اعتبار شامل چهار دسته سودمندی (تبیین جامع پدیده)، تمامیت زمینه‌ای (جمع‌آوری اطلاعات در زمان‌های مختلف و در مناطق جغرافیایی مختلف و افراد با گروه‌های سنی متفاوت)، موضع‌گیری پژوهشگر (حساس بودن پژوهشگر نسبت به نقش خود) و سبک گزارش (تفسیر کامل از پدیده) است که در این پژوهش سعی شده تا این چهار مصداق به طور کامل رعایت شود. در ضمن برای اعتبارسنجی کدگذاری و تحلیل داده‌ها از روش روایی تفسیری استفاده شده است و نتایج نهایی با ارائه به خبرگان این رشته تأیید شده‌اند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**توصیف متغیرهای جمعیت شناختی:** نمونه آماری پژوهش شامل مشتریان بانکداری اینترنتی بانک ملت بوده است که بر اساس نمونه احتمالی غیرهدفمند انتخاب شده‌اند. با ۲۳ مشتری مصاحبه شد که ۸ نفر از آن‌ها زن و ۱۵ نفر مرد بودند. متغیرهای جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۳، نشان داده شده است.

جدول ۳. متغیرهای جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	سن		تحصیلات	
	زیر ۳۰ سال	۳۰ تا ۵۰	۵۰ به بالا	دیپلم و پایین‌تر



زن	۳ نفر	۵ نفر	۶	۲
مرد	۲ نفر	۹ نفر	۷	۳

**نقاط تماس بانکداری اینترنتی.** با تعریف ارائه شده در خصوص نقطه تماس و با توجه به مطالعه اسناد، بررسی‌های میدانی و مشاهده‌ی پژوهشگر از فرایند خدمات بانکداری اینترنتی «بانک ملت»، نقاط تماس سه فاز اصلی مسیر خدمت بانکداری اینترنتی بانک ملت، به شرح زیر است:

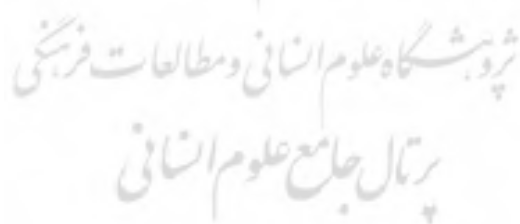
- پیش از خدمت (از تجربه قبلی تا حضور در بانک و دریافت و فعال سازی رمز ورود):

- تجربه پیشین - آگاهی - محیط شعبه - رفتار کارکنان -
- حین خدمت (از جست‌وجوی سامانه تا پشتیبانی):
- جست‌وجوی سامانه - ورود به سامانه - عملکرد سامانه - پشتیبانی

- پس از خدمت:

- ارزیابی - تسهیم تجربه - برنامه‌های وفاداری

تحلیل نظرهای مشتریان بر اساس دو مضمون تجربه خوشایند و ناخوشایند و بر اساس سه فاز اصلی خدمت که توسط دان و دیویس (۲۰۰۳)، بیان شده‌اند، صورت گرفته است. همچنین از رویکرد کلی ریچاردسون (۲۰۱۰) که در مبانی نظری بیان شد، برای ترسیم نقشه سفر استفاده شد. تجربه‌های خوشایند و ناخوشایند مشتریان بر اساس دو لنز احساس و ادراک بر اساس تعریف بیان شده در خصوص نقطه تماس مشتری طبقه‌بندی شده‌اند. جدول ۴، تجربه‌های خوشایند و تجربه‌های ناخوشایند سفر مشتریان را در فاز پیش از خدمت در بانکداری اینترنتی نشان می‌دهد.



جدول ۴. تجربه‌ها در نقاط تماس بانکداری اینترنتی در فاز پیش از خدمت

نقاط تماس	تجربه قبلی	آگاهی	محیط شعبه	رفتار و عملکرد کارکنان
تجربه خوشایند	- راحتی‌تر بودن نسبت به اینترنت بانک قبلی؛ - بهتر بودن امکانات سامانه نسبت به سایر بانک‌ها	- راهنمایی پروموتورها در خصوص خدمات اینترنت بانک	- بزرگ بودن شعبه؛ - امکانات مناسب؛ - عدم دریافت هزینه برای فعال‌سازی؛	- راهنمایی کامل در نصب و راه‌اندازی اینترنت بانک (پروموتور)
احساس	- ورود ناموفق زیاد؛ - هک شدن به دلیل استفاده از اینترنت بانک در کافی‌نت؛ - نیاز به حضور در شعبه برای برخی از خدمات؛ - مشکل در استفاده در خارج از کشور	- برخورد محترمانه پروموتور - بی‌اطلاعی مشتریان از خدمات اینترنت بانک؛ - نبود پروموتور در کلیه شعب؛ - تبلیغات ناکافی؛ - حضور ناکافی رسانه‌های اجتماعی	- حس خوب لوگوی بانک - دیزاین مطلوب	- محترمانه
تجربه ناخوشایند	- احساس ناامنی؛ - ترس از اینترنت بانک	- حس ابهام و ترس از اینترنت بانک	- نبود راهنما؛ - شلوغ بودن؛ - نبود باجه مخصوص مشتریان ویژه؛ - فرایند کاملاً سنتی	- فرایند نامن ثبت و تحویل رمز؛ - نیروهای کم
احساس	- راحتی‌تر بودن سامانه‌ی بانک‌های دیگر	- حس ابهام و ترس از اینترنت بانک	- عدم فرایند دل‌چسب؛ - حس ابهام پس از ورود به شعبه	- بعضاً برخورد نامناسب؛ - احساس ناامنی به دلیل ثبت رمز توسط کارکنان و پروموتورها؛ - جالب نبودن فرایند تحویل رمز به مشتری از لحاظ امنیتی

در ادامه چهار نقطه تماس برای فاز خدمت شناسایی شده است؛ همچنین عملکرد سامانه برای درک بهتر به دو قسمت عملکرد تعاملی و عملکرد تراکنشی تقسیم شده است. جدول ۵، نقاط تماس و تجربه‌های مشتریان در این فاز را نشان می‌دهد.

جدول ۵. تجربه‌ها در نقاط تماس بانکداری اینترنتی در فاز خدمت

فاز	حین خدمت
-----	----------

پشتیبانی سامانه	عملکرد سامانه		ورود به سامانه	جستجوی سامانه	نقاط تماس
	عملکرد تراکنشی	عملکرد تعاملی			
- پاسخگویی سریع	- امکان شناسایی شماره کارت و شماره حساب؛ - اضافه شدن امکانات جدید	- منوی خدمات پرکاربرد؛ - امکان افزایش امنیت با شخصی سازی در پروفایل؛ - انطباق داشتن با تلفن های همراه؛ - مرتب و منظم	- امکان ورود با اثرائنگشت	- سریع	ادراک  تجربه خوشایند
	-راحت بودن دریافت فایل صورت حساب؛ -راحت بودن انتقال پول	-حس خوب شخصی سازی؛ - راحت بودن خدمات پرکاربر	- راحت بودن ورود با اثرائنگشت	- راحت و رضایت بخش	احساس
- نداشتن اطلاعات مناسب؛ - نداشتن تجربه عملی	- نیاز به راهنمایی برای استفاده از سرویس مناسب؛ - پایین بودن سقف حواله ها؛ -عدم امکان مشاهده نام افراد بر اساس شماره حساب؛ -عدم امکان واریز وجوه به صورت انبوه؛ - عدم امکان ارتباط با کارگزاری	- انبوهی از منوها و زیرمنوها - آگاه نبودن مشتری از امکانات سامانه؛ - محدود بودن اختیارات مشتری در شخصی سازی؛ - نداشتن منوی انگلیسی؛ - نیاز به لاگین کردن زیاد؛ - نبود راهنمای استفاده از سرویس ها؛ - نبود راهنمای آنلاین	- نبود راهنمای ورود؛ - مشکل در تغییر رمز به دلیل به هم ریختگی اعداد و حروف در کیبورد مجازی؛ - مشکل در ورود به دلیل عبارت امنیتی؛ - ورود چند مرحله ای و پیچیده؛ - روند فعال سازی دشوار	- نبود آدرس سایت در برگه رمز؛ - عدم ثبت آدرس بانک ملت دات کام؛ - نیاز به توضیح کاربر مجازی؛ - مشکل در ورود به دلیل عبارت امنیتی؛ - ورود چند مرحله ای و پیچیده؛ - روند فعال سازی دشوار	ادراک  تجربه ناخوشایند
	- حس ابهام در استفاده از سرویس مناسب	- ابهام در استفاده از خدمات؛ - سخت بودن استفاده	- کلافگی در تغییر رمز؛ - صفحه ورود ترسناک		احساس

سه نقطه تماس برای فاز پس از خدمت تجربه مشتریان شناسایی شده است که جدول ۶، تجربه‌های مشتریان در فاز پایانی مسیر مشتریان را نشان می‌دهد.

جدول ۶. تجربه‌ها در نقاط تماس بانکداری اینترنتی در فاز پس از خدمت

فاز		پس از خدمت	
نقاط تماس	ارزیابی	تسهیم تجربه	برنامه‌های وفاداری
تجربه ادراک	- امنیت بالا؛ - جامع بودن	- وجود لینک باشگاه مشتریان در سامانه بانکداری	
خوشایند احساس	- راحت و رضایت‌بخش؛ - قشنگ و واضح		
تجربه ادراک	- پیچیده بودن خدمات بانکی؛ - قطعی بدون اعلام قبلی؛ - دشوار بودن برای سنین بالا؛ - بدیهی فرض کردن روش استفاده از خدمات برای عموم مردم؛ - سخت بودن کار با اینترنت بانک با گوشی؛ - نبود امکان مشاوره‌های سرمایه‌گذاری؛ - نبود امکان ثبت بازخورد در سامانه	- حضور کم‌رنگ در شبکه‌های اجتماعی و امکان تسهیم تجربه؛ - عدم امکان معرفی خدمات اینترنت بانک به دوستان (ارسال لینک)	- ناآگاهی مشتریان از چگونگی امتیازگیری
ناخوشایند احساس	- ناخرسندی		

بر اساس نظر مشتریان بانکداری اینترنتی، بیشترین خدمات استفاده شده مشتریان در سامانه به ترتیب زیر است:

- انتقال پول (حواله، کارت به کارت، پایا)؛
- صورت حساب (گردش حساب)؛
- تسهیلات (پرداخت قسط)؛
- خرید شارژ و پرداخت قبض؛
- خدمات چک.

با تحلیل جدول‌های ۴، ۵ و ۶ مشخص شد که بیشترین تجربه‌های ناخوشایند در قسمت ورود به سامانه و همین‌طور عملکرد تعاملی سامانه وجود دارد. بخش عملکرد سامانه در دو دسته عملکرد

تعاملی و تراکنشی دسته‌بندی شده است. عملکرد تعاملی به عملکرد سامانه در خصوص تعامل مشتریان با رابط بصری، شخصی‌سازی و امکانات آن بستگی دارد و عملکرد تراکنشی، کارکرد سرویس‌ها را مورد توجه قرار داده است. در بخش ورود به سامانه، بیشترین مشکل در نخستین ورود و تعیین رمز برای سامانه وجود دارد؛ به خصوص در تلفن‌های همراه، کارکردن با صفحه کلید مجازی بسیار سخت ارزیابی شده است. نبود راهنما در کل فرآیند از مشکلات اساسی دیگری است که کاربران را با مشکل مواجه می‌کند؛ هرچند در شعبی که پروموتور حضور دارد، راهنمایی‌های مورد نیاز برای دریافت و کار با سامانه به خوبی صورت می‌پذیرد. نبود راهنما و محتوای مناسب در خصوص خدمات ارائه شده توسط بانکداری اینترنتی باعث شده است که به علت ناآگاهی مشتریان از این خدمات، عملاً بسیاری از آن‌ها بدون استفاده بماند. مشکل اساسی دیگر که در مشاهدات میدانی نیز بسیار واضح است، دشواری کار با سامانه برای میان‌سالان و سالمندان است که حتی با وجود راهنمایی پروموتورها، پیچیدگی فرآیند همچنان وجود دارد. در بخش پشتیبانی، تجربه مشتریان از پشتیبانی تلفنی عمدتاً رضایت‌بخش نبود و راهنمایی انجام شده فاقد کارکرد لازم بوده و دلیل آن اطلاعات ناکافی بخش پشتیبانی اعلام شده است. در ضمن لزوم حضور در شعبه به منظور دریافت رمز و سایر خدمات نیز موجب ایجاد تجربه ناخوشایند برای مشتریان شده است. فلسفه بانکداری اینترنتی، از بین بردن نیاز مراجعه حضوری به شعبه است و بنابراین مشتریان انتظار دارند تا خدماتی از جمله تغییر رمز را بتوانند به صورت غیر حضوری انجام دهند.

با این حال تجربه مشتریان از سامانه جدید نسبت به سامانه قبلی رضایت‌بخش‌تر ارزیابی می‌شود؛ همچنین با وجود پیچیده بودن فرآیند ورود در خصوص امنیت سیستم نیز تجربه مشتریان مناسب است. برخورد مناسب پروموتورها، امکان ورود با اثر انگشت و همچنین امکان شخصی‌سازی سامانه از مواردی است که موجب تجربه خوشایند مشتریان شده است. در نهایت پس از تحلیل انجام شده در خصوص تجربه‌های مشتریان در بانکداری اینترنتی «بانک ملت» و با تحلیل مضمون به عمل آمده از نظرهای مشتریان در خصوص ارتقای تجربه، ویژگی‌های نقاط تماس در قالب چهار مضمون فراگیر دسته‌بندی شده‌اند. این تجربه‌ها در چهار ویژگی کلیدی دسترس‌پذیری، سهولت در استفاده (راحتی)، اطمینان و کارایی و در سه فاز پیش از استفاده از خدمت، حین خدمت و پس از استفاده از خدمت دسته‌بندی شده‌اند. جدول ۷، چارچوب نهایی در خصوص ارتقای تجربه مشتریان بانکداری اینترنتی را نشان می‌دهد.

جدول ۷. چارچوب ارتقای تجربه مشتریان

ویژگی‌های نقاط تماس	فاز	ارتقای تجربه
دسترس‌پذیری	پیش از استفاده	- لزوم حضور پروموتورها در کلیه شعب؛

از خدمت	- امکان دریافت رمز بدون نیاز به حضور در شعبه؛ - تولید راهنما و محتوای آموزشی مناسب؛ - امکان شخصی‌سازی و ساده‌سازی برای گروه‌های سنی متفاوت.	
حین خدمت	- وجود راهنمای آنلاین؛ - رفع مشکلات دسترسی در خارج از ایران.	
پس از استفاده از خدمت	- حضور فعال‌تر در رسانه‌های اجتماعی	
پیش از استفاده از خدمت	- ایجاد امکان روش‌های ورود ساده‌تر به سامانه به‌خصوص در تلفن‌های همراه (برای مثال صرفاً استفاده از پیامک)؛ - ایجاد راهنمای آنلاین.	
حین خدمت	- افزایش اختیار کاربران در شخصی‌سازی؛ - ایجاد منوهای انگلیسی؛ - ساده‌سازی و شخصی‌سازی برای گروه‌های سنی بالاتر؛ - امکان شخصی‌سازی خدمات و منوهای موردنیاز کاربر.	سهولت در استفاده (راحتی)
پس از خدمت	- بیان مشکلات کاربران به‌ویژه در رسانه‌های اجتماعی و دریافت پاسخ	
پیش از استفاده از خدمت	- تحویل رمز به مشتریان به همراه راهنمای ورود به‌صورت محرمانه؛ - راه‌های جایگزین رمز برای ورود.	
حین خدمت	- رفع مشکلات فنی تغییر رمز؛ - نیاز به تغییر رمز صرفاً با مشاهده عملکرد غیرطبیعی.	اطمینان
پس از خدمت	- لزوم تغییر رمز پس از مشاهده آی‌پی‌های نامتداول و عملکرد غیرطبیعی	
پیش از استفاده از خدمت	- عدم‌نیاز به حضور در شعبه برای کلیه خدمات؛ - محتوای آموزشی و تبلیغاتی مناسب ویژه بانکداری اینترنتی. - تجمیع کردن خدمات مشابه و ارائه آن‌ها در قالب یک خدمت؛ - ایجاد راهنمای آنلاین؛ - عدم‌نیاز به حضور در شعبه برای فعال‌سازی یک‌بار رمز؛ - لینک مستقیم به کارگزاری‌ها؛ - امکان واریز حقوق افراد؛ - امکان انجام برخی از سرویس‌ها بدون ورود به اینترنت‌بانک؛ - امکان تحلیل دیتا و مشاوره‌های سرمایه‌گذاری؛ - امکان اضافه‌کردن یادداشت شخصی.	کارایی
پس از خدمت	- حضور فعال‌تر در رسانه‌های اجتماعی؛ - در نظر گرفتن شیوه‌های امتیازی (گیمیفیکیشن) ویژه بانکداری اینترنتی برای درگیر کردن مشتریان، جذب مشتریان بیشتر و ایجاد وفاداری؛ - ایجاد امکان دریافت بازخوردها (فنی- احساسی) به‌صورت آنلاین.	

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر بانکداری اینترنتی از زمان حضور مشتری در شعبه به‌منظور افتتاح حساب و یا دریافت رمز بانکداری اینترنتی و تا زمان استفاده از این سرویس و خدمات پشتیبانی به‌عنوان یکی از

مسیرهای دیجیتال مشتریان در بانکداری بررسی شد. در این پژوهش، نقاط تماس به‌عنوان رویدادهایی که در آن‌ها تعامل رخ می‌دهد، موردتوجه قرار گرفتند و از دو لنز احساس و ادراک ارزیابی شدند. چهار بُعد دسترس‌پذیری، سهولت در استفاده، اطمینان و کارایی به‌عنوان ویژگی‌های کلیدی نقاط تماس و در چارچوب نهایی شناسایی شده‌اند. دسترس‌پذیری به‌عنوان شیوه‌های دسترسی به فرآیند فعال‌سازی و ورود به سامانه بانکداری اینترنتی و همین‌طور حساب‌های شبکه اجتماعی مربوطه تعریف می‌شود و به‌خصوص در فازهای اولیه هر گونه تجربه دیجیتال از اهمیت بسیاری برخوردار است. این مؤلفه با نتایج پژوهش یدالهی و همکاران (۲۰۱۷)، هم‌خوانی دارد. در پژوهش وی نیز به موضوع دسترسی به شعب بانک و فناوری‌های مرتبط اشاره شده است؛ باین‌حال پژوهش حاضر به شکل فراگیرتری این مؤلفه را موردتوجه قرار داده است. سهولت در استفاده و یا راحتی به این مفهوم است که تا چه میزان فرآیند استفاده از سامانه و خدمات پشتیبانی برای مشتریان ساده است و آن‌ها را در استفاده از آن دچار مشکل و ابهام نمی‌کند. این متغیر با نتایج پژوهش نارته و کوادا (۲۰۱۴)، گرگ و همکاران (۲۰۱۴)، استرلارامون و همکاران (۲۰۱۶)، حسنقلی‌پور و همکاران (۲۰۱۷) و یدالهی و همکاران (۲۰۱۷)، هم‌خوانی دارد. بر این اساس استاندارد بودن و آسانی خدمت از موارد مهم برای مشتریان بوده است. سهولت در استفاده و یا راحتی استفاده به‌خصوص در سفرهای دیجیتالی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و پیچیدگی در این زمینه منجر به ایجاد نقاط تماس ناخوشایند و از دست رفتن مشتری می‌گردد.

احساس امنیت کاربران و میزان اطمینان آن‌ها به سامانه به‌عنوان متغیر اطمینان در نظر گرفته شده است. تأثیر احساس امنیت بر مشتریان در هنگام استفاده از وب‌سایت با پژوهش گرگ و همکاران (۲۰۱۴) و همچنین در صنعت بانکداری با پژوهش دهدشتی‌شاهرخ و عبدالله‌پور (۲۰۱۷) و حمیدی‌زاده و قمی‌اوایی (۲۰۱۷)، منطبق است. با توجه به پژوهش حاضر و بر اساس نظر برخی از صاحب‌ه‌شوندگان، اطمینان کاربران به فرآیند خدمات بانکداری اینترنتی حتی بیشتر از عامل راحتی اهمیت دارد.

درنهایت کارایی بدین معنا است که کل فرآیند سامانه اینترنتی تا چه حد می‌تواند پاسخگوی نیازهای مشتریان باشد و موجب رضایت آن‌ها شود. این متغیر بر اساس کیفیت درک‌شده توسط مشتریان و میزان رضایت مشتریان تعریف شده است (Shahin et al., 2014). از آنجاکه این مؤلفه به کیفیت ادراک‌شده در فرآیند خدمت اشاره دارد، با یافته‌های گرگ و همکاران (۲۰۱۴)، حسنقلی‌پور و همکاران (۲۰۱۷)، یدالهی و همکاران (۲۰۱۷) و دیانت و همکاران (۲۰۱۹)، هم‌خوانی دارد.

در این پژوهش از دو لنز احساس و ادراک به تجربه‌های مشتریان نگریسته شده است. با توجه به نتایج، بیشتر بخش تجربه مشتریان در خدمات بانکداری اینترنتی از نوع ادراک است و کاربران تجربه احساسی کمتری را گزارش می‌کنند. تجربه لذت‌بخش نیز از مواردی است که در یافته‌های

یدالهی و همکاران (۲۰۱۷) و دیانت و همکاران (۲۰۱۹)، به آن اشاره شده است. از آنجاکه ایجاد احساس خوب در مشتریان می‌تواند به ارتقا و تکرار تجربه و همین‌طور تبلیغات دهان‌به‌دهان به سایر افراد نیز منجر شود، پیشنهاد می‌شود که با استفاده از عوامل هنری همچون رنگ‌ها و طرح‌های مختلف و فراهم نمودن امکان شخصی‌سازی تنظیمات سامانه بر اساس سلیقه هر مشتری، تجربه بهتری را برای مشتریان به‌وجود آورد. شیوه‌های پیچیده برای ورود به سامانه‌ها و اپلیکیشن‌ها و همین‌طور نبود راهنما و پشتیبانی مناسب از کاربران در همان ابتدای تجربه به ایجاد تجربه ناخوشایند منجر می‌شود و ممکن است که باعث شود تا مشتری بدون اتمام مسیر به بانک دیگری مراجعه کند. امکان دسترسی از خارج از کشور به خدمات بانکداری و عدم‌نیاز به حضور در شعب بانک برای فعال‌سازی خدمات الکترونیکی از نکات مهمی هستند که به‌منظور ارتقای تجربه دیجیتال مشتریان باید موردتوجه قرار گیرند. تعداد زیاد خدمات بانکی، ممکن است به سردرگم‌شدن مشتریان منجر گردد و به‌خصوص برای میان‌سالان و سالمندان بسیار ضروری است تا سفر خدمت به‌گونه‌ای طراحی شود که کمترین ابهام و پیچیدگی را داشته باشد. بسیاری از کاربران ممکن است حتی در استفاده از وسایل هوشمند نیز دچار مشکل باشند و بنابراین باید استفاده از سامانه‌های دیجیتال به شیوه‌ای برنامه‌ریزی شود که به ساده‌ترین شکل و بدون از دست رفتن امنیت، کاربران بتوانند حس خوبی را از دریافت خدمت تجربه کنند؛ همچنین نیاز است تا بدون ایجاد پیچیدگی‌های غیرضروری، تجربه استفاده از سامانه‌های دیجیتال، حس امنیت بالایی را در مشتریان به‌وجود آورد.

در سامانه بانکداری اینترنتی تعداد زیادی از خدمات بانکی قرار داده شده است که بسیاری از مشتریان از وجود آن‌ها و یا چگونگی استفاده از آن‌ها اطلاعی ندارند. نتایج این پژوهش تأیید می‌کند که صرفاً تعداد محدودی از خدمات توسط مشتریان مورد استفاده قرار می‌گیرند. امکان شخصی‌سازی خدمات و همین‌طور ارائه آموزش‌ها و راهنمایی‌های آنلاین در این بخش می‌تواند کارساز باشد و تجربه به‌مراتب بهتری را برای مشتریان به ارمغان آورد. افزودن خدماتی که در حال حاضر مشتریان به آن‌ها نیاز ویژه دارند، از جمله امکان مشاوره‌های مربوط به سرمایه‌گذاری و ارتباط با کارگزاری‌ها از مواردی است که موجب ارتقای تجربه مشتریان می‌شود.

انجام این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. این پژوهش صرفاً در شهر تهران و در شعب «بانک ملت» انجام شد و بنابراین در تعمیم نتایج به سایر بانک‌ها باید احتیاط کرد؛ همچنین از آنجاکه با مشتریان در حال انتظار در شعب مصاحبه شده است، ممکن است که متغیر انتظار بر پاسخگویی مشتریان تأثیرگذار بوده باشد. همین‌طور اینترنت بانک از طریق ابزارهای مختلف دیجیتالی (تلفن همراه، تبلت، لپ‌تاپ و غیره) و همین‌طور خدمات اینترنتی مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین ممکن است سرعت و کیفیت این موارد نیز بر تجربه مشتریان تأثیرگذار بوده باشد و نیاز است تا در پژوهش‌های آینده به این متغیرها نیز توجه شود.



طراحی مسیر بهینه مشتری، تأثیر استفاده از فناوری‌های تحول‌آفرین بر نقاط تماس و مقایسه نقاط تماس انسانی و الکترونیکی از موارد مهم برای پژوهش‌های آینده در این حوزه است. نسل‌های مختلف مشتریان تجربه مشتری را به شیوه متفاوتی درک می‌کنند؛ از این رو با ردیابی نسل‌های مختلف در هر مرحله از سفر مشتری می‌توان فهمید که هر یک دارای الزامات مشخص، نقاط خوشایند و نقاط ناخوشایند متفاوتی هستند؛ بنابراین از مهم‌ترین مواردی که در آینده می‌تواند مورد پژوهش قرار گیرد، مقایسه انتظارات نسل‌های مختلف مشتریان از سفر دیجیتال، ارزیابی تجربه آنان و چگونگی طراحی و هم‌آفرینی مسیر خدمت متناسب با آن‌ها در خدمات بانکداری دیجیتال است. ارزیابی تجربه و مقایسه سفر مشتریان در سامانه‌های مختلف بانکی و همین‌طور بانک‌های مختلف، مقایسه تجربه در بانک‌ها و فین‌تک‌ها و همچنین شیوه‌های طراحی نقشه سفر مشتری با تأکید بر بخش احساسی تجربه نیز از موارد مهمی هستند که نیاز است در پژوهش‌های آینده مورد بررسی قرار گیرند.



1. Altheide, D. L., & Johnson, J. M. (1994). *Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (485-499). Thousand Oaks, CA: Sage.
2. Barari, M., Ross, M. & Surachartkumtonkun, J. (2020). Negative and positive customer shopping experience in an online context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51. In Press
3. Baxendale, S., Macdonald, E.K. & Wilson, H.N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235-253.
4. Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
5. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
6. Cook, L. S., Bowen, D. E., Chase, R. B., Dasu, S., Stewart, D. M., & Tansik, D. A. (2002). Human issues in service design. *Journal of Operations Management*, 20(2), 159-174.
7. Dehdashti Shahrokh, Z. & AbdollahPour S. (2017). The effective factors on mobile bank acceptance in Saderat Bank. *Journal of Business Management (JBMP)*, 31, 31- 47. (In Persian)
8. Dianat, I., Adeli P., Asgari Jafarabadi, M., & Karimi M. A. (2019). User-centred web design, usability and user satisfaction: The case of online banking websites in Iran. *Applied Ergonomics*, 81.
9. Dunn, M., & Davis, S. M. (2003). Building brands from the inside. *Marketing Management*, 12(3), 32-37.
10. Estrella-Ramon, A., Sánchez-Pérez, M., & Swinnen, G. (2016). How customers' offline experience affects the adoption of online banking. *Internet Research*, 26(5), 1072-1092.
11. Folstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196-227
12. Funk, D. (2017). Introducing a Sport Experience Design (SX) framework for sport consumer behaviour research. *Sport Management Review*, 20(2), 145-158.
13. Gall, M.; Borg, W. & Gall, J. (2008). *Educational Research: An Introduction*. , 6<sup>th</sup> Edition, Shahid Beheshti Publication (In Persian).
14. Garg, R., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2014). Measuring customer experience in banks: scale development and validation. *Journal of Modelling in Management*, 9(1), 87-117.
15. Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. , *European Management Journal*, 66(2), 395-410.
16. Hamidzadeh, M.R. & Ghomi, A. (2017). The Impact of Perceived Risk on Internet Banking Customers' Attitudes. *Journal of Business Management (JBMP)*, 29, 51-71. (In Persian)
17. Hasangholipour, T; Khanlari, Gharibi, M. (2017). A Nethnography Study to Identify the Underlying Dimensions of Customer Experience in the Banking Industry. *Journal of Business Management*, 9(2), 259-270 (In Persian)
18. Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Villarroel, F. O., Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, In Press.
19. Jain, R., Jayesh, A., & Bagdare Sh., (2017). Customer experience – a review and research agenda. , *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642- 662.

20. Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K. and Maklan, S. (2013). Customer service experiences: Developing and applying a sequential incident laddering technique. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 738-769.
21. Kankainen, A., Vaajakallio, K., Kantola, V. & Mattelmäki, T. (2012). Storytelling group – a Co-design method for service design, *Behaviour and Information Technology*, 31(3), 221-230.
22. Khanna, M., Jacob, I. & Yadav, N. (2014). Identifying and analyzing touchpoints for building a higher education brand. *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(1), 122-143.
23. Klaus, P., Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *Int. J. Mark. Res.*, 55(2), 227–246.
24. Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 00, 1-24.
25. Kuehnl, C., Jozic, D. & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 47, 551–568.
26. Laming, C., Mason, K. (2014). Customer experience — an analysis of the concept and its performance in airline brands. *Research in Transportation Business & Management*, 10, 15–25.
27. Matsuo, M., Minami, C. & Matsuyama, T. (2018). Social influence on innovation resistance in internet banking services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 42-51.
28. Mohsenin, Sh. (2019). *Developing a Planned Journey Map of mobile banking services' customers*. Ph.D Thesis, University of Tehran (In Persian)
29. Narteh, B., & Kuada, J. (2014). Customer satisfaction with retail banking services in Ghana. *Thunderbird International Business Review*, 56(4), 353-371.
30. Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas, J.S. & Verhoef, P.C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
31. Norton, D.W. & Pine, B.J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41(2), 12-17.
32. Parise, S., Guinan, P. J., & Kafka, R. (2016). Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*, 59(4), 411-420.
33. Patricio, L., Fisk, R.P., e Cunha, J.F. & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180-200.
34. Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*, 15(1), 2-5.
35. Reydet, S., & Carsana, L. (2017). The effect of digital design in retail banking on customers' commitment and loyalty: The mediating role of positive affect. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 132-138.
36. Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map”, *Business Horizons*, 60(1), 143-150.
37. Schallehn, H. Seuring, S., Strähle, J., & Freise M. (2019). Customer experience creation for after-use products: A product–service systems-based review. *Journal of Cleaner Production*, 210, 929-944.

38. Shahin, A., Sanaye'e, A. & Rezaee, M.S. (2014). Measuring the efficiency of the brand of Isfahan's private banks based on customer satisfaction and loyalty using DEA. *Production and Operations Management*, 5(1), 125-142. (In Persian)
39. Straker, K., & Wrigley, C. (2016). Emotionally engaging customers in the digital age: the case study of "Burberry love". *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(3), 276-299.
40. Varnali, K. (2019). Understanding customer journey from the lenses of complexity theory. *The Service Industries Journal*, 39(11-12), 820-835.
41. Yadollahi, Sh.; Kazemi, A & Ranjbarian, B., (2017). Exploring the Customer Experience Model Based on Touch Points During Receiving Banking Services, *Journal of Business Management(JBMP)*, 6(4), 181-198 (In Persian).

