

## The Multilevel Model of Customer Experience Management in E-Banking Services

Vahid Nasehifar <sup>1\*</sup>, Zohreh Dehdashti Shahrokh <sup>2</sup>, Mahmood Mohammadian <sup>3</sup>, Mostafa Allahverdi <sup>4</sup>

1- Associate Professor of Business Administration, Faculty of Management & Accounting, Allame Tabatabai University, Tehran, Iran  
vahid.n3004@gmail.com

2- Associate Professor of Business Administration, Faculty of Management & Accounting, Allame Tabatabai University, Tehran, Iran  
zdehdashti33@gmail.com

3- Associate Professor of Business Administration, Faculty of Management & Accounting, Allame Tabatabai University, Tehran, Iran  
mohammadiann@gmail.com

4- PhD Candidate, Business Management, Marketing Management, Faculty of Management & Accounting, Allame Tabatabai University, Tehran, Iran  
msallahverdi@gmail.com

### Abstract:

In the digital age, customer experience management (CEM) has become an important strategy in e-banking services, and customer experience has focused on achieving customer loyalty and long-term growth. In this regard, the main purpose of the present study was to provide a customer experience management multilevel model for e-banking services in the retail-banking industry. To this end, using the qualitative research method, first, the customer experience management literature was analyzed and then an in-depth interview was conducted with 15 experts in the banking industry. The data were analyzed using the theme analysis method. In this study, 8 main dimensions, 21 categories, and 58 sub-categories for the final model were identified. Of the 8 recognized dimensions of this model, the six dimensions of banking devices and portals, marketing, technical infrastructure, organization, industry, and macro environment of e-banking services were determined as levels affecting the dimension of customer experience. One dimension was defined as the customer experience management strategy. This study provides a broad conceptualization of customer experience management by presenting a new contribution to customer experience management and offering a framework for creating positive experiences for the e-banking service agents.

**Keywords:** Customer Experience Management (CEM), Customer Experience, E-Banking Services, E-Banking Service Devices, Multilevel Model.

### مدل چندسطحی مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی

وحید ناصحی فر<sup>۱\*</sup>، زهره دهداشتی شاهرخ<sup>۲</sup>، محمود محمدیان<sup>۳</sup>، مصطفی اله وردی<sup>۴</sup>

۱- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
vahid.n3004@gmail.com

۲- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۴- دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

در عصر دیجیتال، مدیریت تجربه مشتری به راهبردی مهم در خدمات بانکداری الکترونیکی تبدیل شده و بر تجربه مشتری به وضوح با هدف دست‌یابی به وفاداری مشتری و رشد درازمدت، تمرکز شده است؛ از این رو، هدف اصلی از انجام این پژوهش، ارائه مدل چندسطحی مدیریت تجربه مشتری برای خدمات بانکداری الکترونیکی در صنعت بانکداری خرد است. به این منظور، با استفاده از روش پژوهش کیفی، ابتدا پیشینه مدیریت تجربه مشتری، تحلیل و سپس با ۱۵ نفر از خبرگان صنعت بانکی مصاحبه عمیق، انجام و با استفاده از روش تحلیل مضمون داده‌ها تحلیل شد. در این پژوهش، ۸ بُعد اصلی به‌عنوان سطوح مدل، ۲۱ مقوله و ۵۸ زیرمقوله برای مدل نهایی شناسایی شد. در این مدل، شش سطح ابزار و درگاه بانکی، بازاریابی، زیرساخت، سازمان، صنعت و محیط کلان خدمات بانکداری الکترونیکی به‌عنوان سطوح تأثیرگذار بر بُعد تجربه مشتری و یک بُعد به‌عنوان راهبرد مدیریت تجربه مشتری تعیین شد. این پژوهش با فراهم کردن مفهوم سازی گسترده از مدیریت تجربه مشتری، دیدگاهی جدید به مدیریت تجربه مشتری به وجود آورده است و چهارچوبی برای ایجاد تجارب مثبت برای ارائه‌دهندگان خدمات بانکداری الکترونیکی فراهم کرده است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت تجربه مشتری، تجربه مشتری، خدمات بانکداری الکترونیکی، ابزارهای خدمات بانکداری الکترونیکی، مدل چندسطحی.

## ۱- مقدمه

مهم‌ترین روندهای بانکی در حوزه کسب‌وکار است. براساس نتایج پژوهشی در عرصه خدمات بانکداری خرد، همبستگی قوی میان تجربه مثبت مشتری و وفاداری وجود دارد و بانک‌ها باید منابع زیادی را به گسترش راه‌هایی که مشتری با بانک در ارتباط است، اختصاص دهند. تجربیات مثبت در قالب حفظ و مراجعات مشتریان برای بانک‌ها بروز می‌کند و سودآوری به‌همراه دارد (کپجینی، ۲۰۱۶).

تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیک، مجموع تمامی تعاملاتی است که یک مشتری در طول ارتباط کامل با پرسنل مؤلفه‌های مربوط به فناوری اطلاعات، همچون بانکداری تلفنی، دستگاه‌های خودپرداز، کیوسک‌ها، خدمات بانکداری اینترنتی و خدمات موبایل بانک را دارد. مدیریت تجربه مشتری در بانک‌ها عمدتاً معطوف به افزایش سطح بالقوه کارایی در کنترل مشتریان و ارائه تجربه جالب بانکداری در زمان انجام معاملات صورت‌گرفته از سوی مشتریان است؛ بنابراین، بانک‌ها به‌سبب داشتن نوعی تمایز با سازمان‌های مالی دیگر بخش اقتصادی، بر سرمایه‌گذاری بر تجربه مشتری و بهبود آن تمرکز می‌کنند (راو، ۲۰۱۸).

بررسی‌های جهانی نشان می‌دهد بانک‌هایی که در زمینه‌های جدید مانند خدمات الکترونیک و خدمات ارتباطات از راه دور فعال هستند، مدیریت تجربه مشتری را حوزه‌ای راهبردی می‌دانند و بر آن متمرکز شده‌اند (ریچ، ۲۰۱۲). پژوهش‌ها در این زمینه نشان می‌دهند تأثیر برنامه‌های مدیریت تجربه در بانک‌ها، در سودآوری و درآمد خالص آنها چشمگیر بوده است. برخی، افزایش

استفاده از روش‌های بانکداری اینترنتی و موبایل‌های هوشمند به دلیل مزیت‌های بی‌شمارش یکی از رویکردها و راهبردهای اصلی تمامی بانک‌ها و شرکت‌های خدمات مالی و پولی دنیاست و خدمات بانکداری الکترونیک و دیجیتال بدون استفاده از راهکارهای جدید متصور نیست. طبق آمار، بخش زیادی از خدمات بانکداری خرد در دنیا از طریق خدمات غیرحضوری، مانند بانکداری اینترنتی و تلفن‌های هوشمند و همچنین استفاده از دستگاه‌های پایانه فروشگاهی<sup>۱</sup> و درگاه‌های اینترنتی<sup>۲</sup> برای پرداخت‌ها انجام می‌شود و این روش‌ها روزانه در حال افزایش است و هر روز روش‌های جدیدتر و کاراتری برای استفاده از خدمات بانکداری الکترونیک و مجازی ارائه می‌شود (نراسیمها، ۲۰۱۸)؛ از این رو خدمات نوین در صنعت بانکی و پرداخت‌های دیجیتال به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر تعیین‌کننده در برتری‌های رقابتی، باید از دیدگاه بازاریابی ارزیابی و بازنگری دقیق‌تری شود و اهداف، راهبردها، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و تکنیک‌ها بازآفرینی شوند و از فرصت‌های بی‌نظیر و بی‌شمار برای همراهی با تغییر و تحولات بهره‌برده شود (چاهان و سرابه‌ای، ۲۰۱۸).

براین اساس، یکی از اقداماتی که به ترویج رفتارهای سودآور مشتریان برای بانک‌ها و رسیدن به مزیت رقابتی منجر می‌شود، ارائه تجربه مثبت مشتری است. بهبود تجربه مشتری به افزایش میزان وفاداری مشتری به بانک منجر می‌شود و در حال حاضر از

5 Capgemini  
6 Rao  
7 Rich

1 POS  
2 IPG  
3 Narasimha  
4 Chauhan & Sarabhai

الکترونیکی بین سازمان و فرد و شناسایی عوامل درونی و بیرونی که در شبکه مدیریت اثرگذار است، به طراحی مدلی لایه‌ای و چندسطحی پرداخته شده است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش

### ۲-۱ تجربه مشتری

تجربه مشتری، دربرگیرنده مؤلفه‌های شناختی، عاطفی، فیزیکی، حسی، معنوی و اجتماعی است که مسیر مشتری را با تعامل غیرمستقیم او با عامل بازاری دیگر، مشخص می‌کند. طبق نظر می‌یر و شواگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) تجربه مشتری، واکنش‌های ذهنی و درونی مشتری، در ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم با یک شرکت است. هر تبادل خدمتی صرف‌نظر از شکل و ماهیتش، به تجربه مشتری منجر می‌شود و تجربه مشتری از پاسخ‌های شناختی، عاطفی، حسی، اجتماعی و روانی مشتری به همه تعاملات با شرکت تشکیل شده است (اشمیت، براکوس و زرانتونلو،<sup>۳</sup> ۲۰۱۵).

ارتباط میان تجربه مشتری و رفتار خرید مشتری، نشان می‌دهد تجربه مشتری از طریق بازاریابی موجب بهبود سطح رضایت و وفاداری مشتری می‌شود و اثرات آنها را بر عملکرد مالی سازمان بهبود می‌بخشد (ورهوف و همکاران، ۲۰۰۹). مشتریان انتظارات و تجربه تعاملاتی خود با پیشنهادهاى بانک در طول دریافت خدمات مختلف را بررسی می‌کنند و با تمرکز بر روی تعداد محدودی از عوامل در زمانی کوتاه شناخت کافی درباره روابط میان تجربه مشتری، ارزیابی عملکرد مالی و بازاریابی بانکی به راحتی امکان‌پذیر نیست؛ از این رو، بانک‌ها باید به‌طور مستمر، به دنبال دیدگاه مشتریان درباره خدمات بانکداری

۴۰ درصدی در درآمد و کاهش ۸۰ درصدی را در هزینه‌های بازاریابی تجربه کرده‌اند و طبق گزارش‌های مدیریتی، این نتایج مثبت از طریق راهبردهای میان‌مدت و بلندمدت بر تجربه مشتری متمرکز خواهد شد (گزارش بانکداری خرد دنیا،<sup>۱</sup> ۲۰۱۶).

باتوجه به آنچه گفته شد، بهره‌گیری از مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی موجب کسب مزیت رقابتی بلندمدت یا به عبارت دیگر، موجب افزایش مشتریان راضی و وفادار به همراه تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت، همچنین حفظ مشتری و کاهش شکایات خواهد شد و به‌عنوان یکی از راهبردهای مهم و در دسترس می‌تواند راه را برای سودآوری و افزایش اعتبار بانک‌ها و شرکت‌های مرتبط هموار سازد؛ بنابراین، به‌کارگیری و ارتقای مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی تأثیر زیادی بر تمایز ارائه‌دهندگان خدمات برای رقابت دارد و برنامه‌های مدیریت تجربه در سودآوری و افزایش اعتبار بانک‌ها و شرکت‌های مرتبط تأثیر چشمگیر خواهد داشت؛ از این رو، پژوهش حاضر، به دنبال ارائه مدلی برای مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی در صنعت بانکداری خرد است. تاکنون مدل‌های تجربه مشتری مختلفی با رویکرد مصرف‌کننده طراحی شده است که براساس نگاه به سفر مشتری، عوامل شناختی و عاطفی و بر مبنای شناخت و کنترل رفتار مشتری ارائه شده است. سؤال اصلی این پژوهش این است که «شرکت‌ها چگونه می‌توانند تعاملات با مشتریان و فرایندهای درونی زیربنایی را طراحی کنند، به گونه‌ای که اهداف سازمانی حداکثر شود؟» و با داشتن رویکردی فراسازمانی و با ایجاد نگاهی اکوسیستمی به خدمات بانکداری

واحد های عملیاتی و صف، بخش لجستیک و پشتیبانی، بخش بازاریابی، بخش منابع انسانی و منابع و منافع شرکا و سهام داران کرده است و این عوامل در ایجاد، مدیریت و تلاش برای کنترل تجربه و سفر مشتری، باعث افزایش پیچیدگی برای شرکت ها شده است (ادلمن و سینگر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ راوسنو همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). همچنین انتخاب مشتری براساس تجربه خدمت، مهم ترین وجه تمایز شده است و شرکت ها باید تمرکز خود بر مدیریت تجربه مشتری را بهبود دهند (مانینگ و بادین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). بدین سبب مفهوم مدیریت تجربه مشتری در سراسر جهان پذیرفته شده است و بسیاری از شرکت ها اجزای بیانیۀ مأموریت خود را با این مفهوم آمیخته اند و کسب و کارها برای موفقیت به مدیریت تجربه مشتریان خود نیاز دارند (ورهوف و لیمون، ۲۰۱۶).

ورهوف و همکاران (۲۰۰۹)، بیان می کنند که مدیریت تجربه مشتری مؤلفه ای است که تجربه مشتری را برای توسعه یک مدل و ایجاد تجارب در یک محیط خرد کنترل می کند؛ به گونه ای که تأکید دارند شرکت ها نمی توانند همه عناصر کسب و کارها همانند محیط اجتماعی، خدمات، جوّ فروشگاه، مشخصات محیطی و... را کنترل کنند. کمال ادوی<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) نظر وروهوف و همکارانش را تأیید می کند و اشاره می کند که تجربه مشتری از تنوعی از کانال های محیط های خرده فروشی، همانند برند، قیمت، برنامه فروش پشتیبانی شده، مکان، تبلیغات، خدمات بسته بندی و برچسب زنی، و جوّ محیط تشکیل شده است. همچنین، این مطالعه نشان می دهد عوامل کلان

برای بهبود سطح تجربه خود باشند (رائو، ۲۰۱۸). براین اساس، تجربه بالای مشتری می تواند ارزشی را هم برای بانک و هم برای مشتریان فراهم آورد و به افزایش میزان رضایت مشتری و وفاداری او به پیشنهاد های بانک ها، تبلیغات مثبت کلامی، نگهداری مشتریان، کاهش میزان شکایات و جریمه ها منجر شود که همگی آنها می توانند موجب بهبود سطح سودآوری اقتصادی و ارزش اجتماعی شوند (دوستان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

تجربه مشتریان در استفاده از خدمات بانکداری الکترونیکی از بُعد سهولت و زمان صرف شده برای دسترسی حائز اهمیت است. مشتریان تنها به خدماتی که به آنها ارائه می شود، اهمیت نمی دهند؛ بلکه تجربه ای که از آن خدمت به دست می آورند، برای آنها مهم است و سطح رضایت مشتریان به تجربه مثبت یا منفی آنها بستگی خواهد داشت و تجربه ها نقش اساسی در فرایند تصمیم گیری خرید با مشتریان خواهند داشت (زایتملو همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱)؛ از این رو، تجربه ای که در ذهن مشتری حک می شود، یکی از قدرتمندترین مؤلفه های است که می تواند موجب بازگشت و خرید مجدد مشتری یا توصیه او به سایر اطرافیان برای استفاده از خدمات بانکداری الکترونیکی شود (اسچیرفن، دراگیسی و نیمان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

## ۲-۲ مدیریت تجربه مشتری

افزایش نقاط تماس<sup>۴</sup> مشتریان بالقوه با سازمان و کاهش کنترل بر تجربه برای ایجاد و انتقال تجربه مثبت مشتری، شرکت ها را ملزم به یکپارچه کردن وظایف چند گانه مانند بخش فناوری اطلاعات،

5 Edelman & Singer  
6 Rawson et al.  
7 Manning and Bodine  
8 Kamaladevi

1 Doostan et al.  
2 Zeithaml et al.  
3 Scherpen, Draghici & Niemann  
4 touch point

می دهند (آرینلی، ۲۰۱۶).

براین اساس، مدیریت تجربه مشتری مفهومی گسترده و مجزاست و منعکس کننده مسیر حرکت مشتری در میان تمامی معاملات صورت گرفته در زمان پیش از مصرف، در حین مصرف و بعد از مصرف است و تجربه مشتری چیزی بیش از نتیجه مراجعه‌ای ساده خواهد بود و اغلب از طریق فعالیت های برهم‌کنشی در میان عوامل اجرایی شکل می‌گیرد. مدیریت تجربه مشتری صرفاً مربوط به کالا و خدمت و سایر شرایط نیست؛ بلکه فرایندهای پشتیبانی کننده نظیر وب سایت‌ها، فناوری‌ها، تعاملات آنلاین و آفلاین و تفریحات داخلی، طراحی ساختمان، معاملات صورت گرفته با پرسنل خدماتی و سایر مشتریان را نیز شامل می‌شود؛ از این رو، مدیریت تجربه مشتری عملکردی پیچیده برای شرکت‌های مختلف محسوب می‌شود (کاندامپلی و همکاران، ۲۰۱۸).

### ۲-۳ خدمات بانکداری الکترونیکی

خدمات بانکداری الکترونیکی به‌عنوان مفهومی عام در توسعه دیجیتال خدمات بانکداری و استفاده از خدماتی مانند موبایل بانک و بانکداری اینترنتی است و مفهوم بانکداری الکترونیکی و کارایی های آن، برای بسیاری از افراد هنوز به‌طور کامل شناخته شده نیست و ضرورت توسعه خدمات بانکداری الکترونیکی در صنعت بانکی انکارناپذیر است (شیخ و کراجالتو، ۲۰۱۵). خدمات بانکداری الکترونیکی این اجازه را به بانک‌ها و شرکت‌های ارائه خدمات می‌دهد که به‌صورت درخور ملاحظه‌ای زمان پردازش را کاهش دهند و خدمات ارائه شده به مشتری را با دقت بیشتری، افزایش

نه تنها بر تجربه مشتری تأثیر گذارند، بلکه می‌توانند وفاداری مشتریان شرکت را تحت تأثیر قرار دهند. ویژگی آمریت و تایکامن استیت<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) به روابط مستقیم بین اجزای مدیریت تجربه و وفاداری پی بردند و اجزای مدیریت تجربه مشتری عامل معمول و وفاداری عامل نتیجه است. برای بیان اثر اجزای مدیریت تجربه مشتری بر تجربه مشتری، کمالادوی (۲۰۱۰) اشاره می‌کند که هرچه تجربه مشتری بیشتر، رضایت مشتری بیشتر است. در کنار این، سربیلی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) شواهدی را ارائه کرده است که رضایت مشتری تحت تأثیر تجربه در فرایند خرید قرار دارد. در ادامه رضایت به‌طور نزدیکی با وفاداری مشتری در ارتباط است (توان، ۲۰۱۸).

مدیریت تجربه مشتری، به دیدن سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای هم‌افزا از دیدگاه مشتری اشاره دارد و فرایندی است که رهبران سازمانی، برای مدیریت کارایی نقاط تعاملی شرکت با مشتریان به آن می‌پردازند (دابلسیس و دوریس، ۲۰۱۶). مدیریت تجربه مشتری، معطوف بر هر یک از جوانب عملیاتی شرکت از وبسایت گرفته تا بخش خدمات مشتری است. هر کدام از زیرمجموعه‌های سازمان باید بر روی ارائه تجربه نهایی مشتری و پوشش‌دهی رضایت او تلاش کنند. در شرکت‌ها، عوامل داخلی ممکن است بخش تولید و عملیات را ببینند و خط مقدم چرخه یعنی بخش های مجزای عملیاتی، به‌عنوان قسمتی از فرایند ارائه خدمت درک نشوند. زمانی که مشتریان تجربه بدی را درباره بخشی داشته باشند، این تجربه منفی را به‌صورت جداگانه درک نمی‌کنند و آن را به تمام سازمان بسط

5 Arineli  
6 Kandampully et al.  
7 Shaikh & Karjaluo

1 Wijaitthammarit & Taechamaneestit  
2 Ceribeli et al.  
3 Thuan  
4 Duplessis & DeVries

همین امر، آنها را برای بقای بانکها و ایجاد شرکت‌های نوظهور، بسیار مهم ساخته است (امباما و ایزپو، ۲۰۱۸).

بررسی بازار خدمات مالی و بانکی نشان می‌دهد با ایجاد بازارها و خدمات تلفیقی جدید مرز بین خدمات مالی و صنایع مجاور نظیر صنایع خرده‌فروشی، مخابرات و فناوری محو شده است. نفوذ و اختلال استارت‌آپ‌ها در حوزه‌های مختلف بازارهای مالی به وضوح مشاهده می‌شود و این تحول در صنعت بانکداری در حال گسترش است (اقتصاد فروم جهانی، ۲۰۱۷).



شکل ۱: بازیگران جدید بازارهای خدمات

بانکداری الکترونیکی (طهماسبی و منصوری، ۱۳۹۷)

شمای کلی از بازیگران بازارهای مالی و خدمات بانکداری الکترونیکی است. همان‌طور که در این شکل ارائه شده است، امروزه در شبکه خدمات بانکداری الکترونیکی علاوه بر بانکها، سایر شرکتها از جمله شرکت‌های زیرساخت مانند شرکت‌های مخابراتی و پشتیبان سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، شرکت‌های فناوری محور نظیر گوگل و اپل رقبای

بخشند و قادر خواهند بود که با حجم زیادی از کار، امور تکراری و خسته‌کننده را در حداقل زمان انجام دهند. همچنین، آنها می‌توانند چگونگی بهبود عملکرد اجرایی و دقت را با کمترین درون‌داد انسانی ارتقا دهند (کومار و بلارماچاندران، ۲۰۱۸).

در بخش بانکداری خرید، خدمات بانکداری الکترونیکی برحسب امکانات و نیازهای بازار در زیر شاخه‌ها و انواع مختلفی شامل بانکداری اینترنتی، بانکداری مبتنی بر تلفن همراه و فناوری‌های مرتبط با آن، بانکداری دیجیتال و مبتنی بر پلتفرم بانکداری باز، بانکداری مبتنی بر دستگاه‌های خودپرداز، بانکداری مبتنی بر پایانه‌های فروش، بانکداری مبتنی بر شعبه‌های الکترونیکی، بانکداری تلفنی و بانکداری مبتنی بر نامبر ارائه می‌شود (جعفری، ۱۳۹۳).

در صنعت بانکی استفاده از تکنولوژی‌هایی دیجیتال در نوآوری خدمات برای پاسخ‌گویی به نیازهای مشتری از طریق ارتباط آن با کاربران خدماتی و نحوه ارائه این سرویس بسیار مهم است. در توسعه خدمات بانکداری الکترونیکی و دیجیتال، نظریه‌های بازاریابی و مدل‌های مختلفی بررسی می‌کنند که چگونگی برخی عوامل ذاتی و بیرونی، ادراک مشتریان از خدمت را شکل می‌دهند و موجب سودآوری می‌شوند و بهبود ویژگی‌های خدمات مشتری می‌تواند سودآوری را بهبود بخشد. سهولت استفاده و میزان اثرگذاری بر رفتار مشتریان، در استفاده از فناوری جدید کمک می‌کند. به‌طور کلی، در تجربه خدمات بانکداری الکترونیکی و دیجیتالی، عوامل متفاوت می‌تواند اثرگذار باشد. تلفن، اینترنت و موبایل به شبکه‌های مهم بانکداری دیجیتال تبدیل شده‌اند و

در صنعت بانکداری نیز مشخص شده است (حشمتی، سعیدنیا و بدیعزاده، ۱۳۹۸).

حکیمی و همکاران در سال ۱۳۹۸ در مقاله‌ای با عنوان ارائه مدل شکل‌گیری تجربه مشتریان بانکداری خرد از طریق عوامل تحت مدیریت سازمان به شناسایی عوامل تحت مدیریت سازمان در شکل‌گیری تجربه حضور مشتریان در صنعت بانکداری خرد پرداخته‌اند. در این پژوهش، از طرح آمیخته استفاده شده است و به این منظور، ۶۸ نفر از مشتریان بانکداری خرد از طریق روش مصاحبه عمیق و برگزاری گروه کانونی مطالعه شده‌اند. سپس نتایج حاصل از این بخش از طریق نظرسنجی از خبرگان و روش دلفی‌فازی ارزیابی شده است. در این پژوهش، عوامل شکل‌گیری تجربه مشتریان در ۹ مقوله اصلی تعامل با مشتری، کارکنان، پاسخ‌گویی، شعب، برند، خدمات، فرایندها، محیط اجتماعی و تجربه خارق العاده به همراه ۳۳ زیرمقوله شناسایی شده است.

حسنقلی‌پور، خانلری و غریبی در سال ۱۳۹۶ در مقاله‌ای با عنوان مطالعه شبکه‌نگاری برای شناسایی ابعاد زمینه‌ای تجربه مشتریان خدمات صنعت بانکداری با هدف شناخت تجربه مشتریان در این صنعت با استفاده از روش پژوهش شبکه‌نگاری پرداخته‌اند. در این پژوهش، ضمن بررسی نظر کاربران شبکه‌های اجتماعی فیس‌بوک و لینکدین در ذیل مطالب مندرج در صفحات مربوط به بانک‌های ایرانی، تجربه مشتریان این صنعت را تحلیل کرده‌اند و مقوله‌های اطلاع‌رسانی و ارتباط، آموزش، سهولت، مشتری‌مداری، برند، سرعت، کیفیت و نوآوری را استخراج کرده‌اند و براساس آنچه استخراج شد، پیشنهادهایی برای بانک‌ها ارائه داده‌اند.

اصلی هستند و شرکت‌های استارت‌آپی توسعه‌دهنده فناوری‌های مالی جدید در این سیستم به حساب می‌آیند و هرکدام نقش مؤثری در این حوزه دارند و بانک‌ها تنها یکی از بازیگران این اکوسیستم به شمار می‌آیند (طهماسبی و منصور، ۱۳۹۷).

طبق شکل بالا، حوزه بررسی این پژوهش محدود به بانک‌ها نیست و ساختار مدل مدیریت تجربه مشتری با نگاه به نقش همه بازیگران حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی ارائه شده است و برای هر یک از این شرکت‌ها کاربرد است.

#### ۴-۲ پیشینه تجربی پژوهش

در این قسمت، برخی از مهم‌ترین مطالعات داخلی و خارجی در حوزه مدیریت تجربه مشتری در صنعت بانکی و خدمات مالی بررسی می‌شود و نتایج آنها ارائه می‌شود و در نهایت پس از جمع‌بندی کلی، به رویکرد این پژوهش اشاره می‌شود.

حشمتی، سعیدنیا و بدیعزاده در سال ۱۳۹۷ در مقاله‌ای با عنوان بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت تجربه مشتری با تأکید بر شاخص‌های بانکی به بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت تجربه مشتری در حوزه خدمات بانکی پرداخته‌اند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که تداعی از تبلیغات، وعده‌های برند، توصیه‌های شفاهی، عوامل انسانی، عوامل ساختاری، عوامل فیزیکی، پشتیبانی، حل مسائل، مراقبت از مشتری، عوامل انتظاری، عوامل ادراکی و عوامل مراقبتی بر مدیریت تجربه مشتری تأثیرگذارند. در ادامه، این نویسندگان در سال ۱۳۹۸ در مقاله‌ای به ارائه مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکی پرداخته‌اند. الگوی نهایی این پژوهش از سه مقوله اصلی با عنوان تجربه برند، تجربه خدمات و تجربه پس از مصرف تشکیل شده است و مقولات خرد و گزاره‌های مرتبط

مشتری در بانکداری دیجیتال، نقش ادراک مشتری و تجربه مشتری در ایجاد رضایت و وفاداری مشتری و در نهایت تأثیر آن بر عملکرد بانک بررسی شده است. در مدل این پژوهش، ارتباط مهمی بین تجربه مشتری، رضایت و وفاداری وجود دارد که به عملکرد مالی منجر می‌شود. براساس این مطالعه، مهم‌ترین مؤلفه‌هایی که پیش‌زمینه‌های تعیین‌کننده تجربه مشتری در فضای بانکداری دیجیتال هستند، عبارت‌اند از: ارزش درک‌شده، آسانی، کیفیت عملکردی، کیفیت خدمت بانکداری دیجیتال، سودمندی ادراک‌شده، اعتماد به برند، درگیری مشتری—کارمند، ریسک ادراک‌شده، نوآوری بانکداری دیجیتال.

هوفرن<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه خود به ارائه مدلی برای مدیریت تجربه مشتری در ساختار شرکت می‌پردازد. در این مطالعه، رویکرد پژوهش بررسی فرایندی تجربه مشتری و ارائه چهارچوبی برای مدیریت تجربه مشتری در ساختار یک شرکت است. هدف این پژوهش ارزیابی و شناخت عمیق مدیریت تجربه مشتری در قالب یک شرکت و در سطح یک سازمان گسترده است. این پژوهش مدلی عمومی را برای مدیریت تجربه مشتری ترکیب می‌کند که مناسب برای ساختار شرکت‌ها باشد. هدف دیگر این مدل، ایجاد ساختاری برای تعریف بخش‌های مختلف در مدیریت تجربه مشتری است.

رجابیلینا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان به‌سوی شناخت بهتر از بانکداری موبایلی: تأثیر تجربه مشتری بر اعتماد و تعهد به اهمیت ارتباطات و اتصال از طریق وسایل و خدمات موبایلی قابل‌حمل در بانکداری اشاره کرده‌اند و نقش آن را در ماهیت

مکلین، النبهانی و ویلسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای مدل تجربه مشتری برای نرم‌افزارهای موبایلی را ارائه داده‌اند که الگوبرداری و توجه به آن در بانکداری دیجیتال در زمینه موبایل بانک به دلیل استفاده زیاد مشتریان بانکی از نرم‌افزارهای بانکی حائز اهمیت است. این مطالعه تجربه مشتری را از نرم‌افزارهای موبایلی خرده‌فروشان بررسی می‌کند. هدف این پژوهش شناخت متغیرهایی است که قادرند در حین استفاده از نرم‌افزار بر تجربه مشتری تأثیرگذار باشند و در نهایت به دنبال توسعه یک مدل تجربه مشتری در نرم‌افزارهای موبایل است. در این مدل استفاده آسان، راحتی و سفارشی‌کردن مؤلفه‌های مفید در استفاده از نرم‌افزار است که موجب ایجاد لذت و استفاده به‌موقع از زمان می‌شود و بر تجربه تأثیرگذار است. یافته‌های چنین پژوهشی نشان می‌دهد از طریق نرم‌افزارهای موبایلی به‌عنوان شبکه ارائه‌دهنده خدمت می‌توان در بانکداری دیجیتال تجربه مشتری قوی ایجاد کرد.

در مطالعه راینا و همکاران (۲۰۱۹) تجربه مشتری و نتایج بازاریابی حاصل از آن در خدمات مالی بررسی شده است. در این پژوهش، خدمات مالی شامل بخش بانکی، سرمایه‌گذاری و خدمات بیمه است. هدف از این پژوهش، معتبر کردن مقیاس کیفیت تجربه مشتری در ساختار خدمات مالی است و هدف دوم ارزیابی تأثیر کیفیت تجربه مشتری بر پیامدهای بازاریابی است که موجب ایجاد رضایت مشتری، تبلیغات شفاهی، وفاداری و ارزش خدمت می‌شود. در این پژوهش، شاخص کیفیت تجربه از طریق چهار بُعد احساس امنیت، لحظات واقعی، تمرکز بر نتایج و تجربه محصول سنجش شده است.

در مطالعه ام‌با ما و ایزپو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در باره تجربه



پژوهشی به‌طور آنلاین به سؤالات طراحی شده پاسخ داده‌اند. تحلیل یافته‌ها نشان داد ابعاد شناختی و عاطفی (بعد منفی) تجربه موبایل بر اعتماد تأثیرگذار است و بعد احساسی و عاطفی مثبت تعهد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین، ابعاد اجتماعی و رفتاری تأثیر مهمی ندارد. در نهایت، نتایج این پژوهش دربرگیرنده پیشنهادهایی کاربردی برای منابع بازاریابی ارتباطی و بانکداری موبایلی است.

ارتباطات و تعامل مشتریان با بانک حائز اهمیت دانسته‌اند و بیان کرده‌اند که در بخش خدمات، شرکت‌ها در تلاش هستند که تجارب قدرتمند و تأثیرگذاری را برای مشتریان خود ایجاد کنند. در این مقاله آنها براساس ابعاد تعریف‌شده تجربه مشتری، تأثیر تجربه بانکداری موبایلی را بر تعهد و اعتماد بررسی کرده‌اند. در پرسشنامه‌ای که آنها توزیع کرده‌اند، حدود ۴۰۰ نفر نماینده از یک شرکت

جدول ۱: ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مدیریت تجربه مشتری در مطالعات گذشته

ابعاد	مؤلفه‌ها	مطالعات انجام‌شده
تجربه مشتری	تجربه حسی - تجربه عاطفی و احساسی - تجربه شناختی - تجربه فیزیکی و عملی - تجربه ارتباطی - هویت اجتماعی - عمل‌گرا - تجربه رفتاری - نوع تجربه ایجادشده (لذت، تفریح، سرگرم‌کنندگی، یادگیری و آموزشی، مهارت‌ها، نوستالژی، ایجاد خیال، ایجاد بشارت، زیبایی‌شناسی، محیطی) - تجربه برند - تجربه هیجانی (راحتی، خوشایندی) - تجربه کارکرد (تجربه وبسایت، تجربه محصول، تجربه خدمت).	پاین و گلمور (۱۹۹۹)؛ اشمیت (۱۹۹۹)؛ لو گلین و همکاران (۲۰۰۴)؛ جنتایل و همکاران (۲۰۰۷)؛ فاتما (۲۰۱۴)؛ هوانگ و سئو (۲۰۱۶)؛ تئوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ راینا و همکاران (۲۰۱۹)؛ برسوم و لوسون (۲۰۱۸)؛ رجا بلینا و همکاران (۲۰۱۸)؛ فرخ و همکاران (۲۰۱۸)؛ گارگ و همکاران (۲۰۱۲)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۷).
عوامل دورنی و سازمانی تجربه مشتری	نحوه ارائه خدمت - جو شعب و محل ارائه خدمت (طراحی، مناظر، دما، موسیقی) - پیکربندی خدمت (تنوع، منحصربه‌فرد، کیفیت) - قیمت‌گذاری - اقدامات ترفیعی - مدیریت کانال‌ها - مدیریت برند - محیط فیزیکی - کارکنان - فناوری ارائه خدمت - دسترسی - امنیت - طراحی فیزیکی - محصولات - راحتی خرید - سرعت - جذابیت - سازگاری - خدمات اضافه - سفارشی‌سازی - پشتیبانی - اعتماد - ارزش و سودمندی ادراک‌شده - نوآوری - تبلیغات شفاهی - تعاملی بودن خدمات - اطلاعات مفید و معتبر - قابلیت اطمینان - جایگزین‌ها - اطلاعاتی و دانشی بودن خدمت - محیط و خدمات آنلاین - وبسایت (طراحی بصری - سرعت - سهولت - امنیت) - خدمات پس از فروش - خدمات سلف‌سرویس بانک‌ها - فرایند ارائه خدمت.	ورهووف و همکاران (۲۰۰۹)؛ فاتما (۲۰۱۴)؛ هوانگ و سئو (۲۰۱۶)؛ تئوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ مکین، النبهانی و ویلسون (۲۰۱۸)؛ راینا و همکاران (۲۰۱۹)؛ امباما و ایزپو (۲۰۱۸)؛ بیاری و گوث (۲۰۱۸)؛ برسوم و لوسون (۲۰۱۸)؛ فرخ و همکاران (۲۰۱۸)؛ گریوال، لوی و کومار (۲۰۰۹)؛ ساهو، دینگ و مولاچ (۲۰۱۸)؛ پاندی و چاولا (۲۰۱۷)؛ دامب و همکاران (۲۰۱۶)؛ گارگ و همکاران (۲۰۱۲)؛ دانگ و شین (۲۰۱۸)؛ آمیت و چارلز (۲۰۱۹)؛ بیلگهان و همکاران (۲۰۱۶).
عوامل مرتبط با مشتری	مشخصات جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، درآمد و...) - تجربه قبلی مشتری - تجربه مشتری در کانال‌های جایگزین - آشنایی مشتری - درگیری مشتری - خصوصیات نسل هزاره (نسل Y) - تعامل مشتریان - علائق و ترجیحات - انگیزه‌ها، اهداف مشتری - نگرش‌های مصرف‌کننده (مانند حساسیت به قیمت، نوآورگر، درگیری) - فرایند خرید (تجسم و تصورکردن محصول - جست‌وجوکردن مشتری - برنامه‌ریزی خرید - بودجه‌بندی خرید).	ورهووف و همکاران (۲۰۰۹)؛ هوانگ و سئو (۲۰۱۶)؛ امباما و ایزپو (۲۰۱۸)؛ برسوم و لوسون (۲۰۱۸)؛ گارگ و همکاران (۲۰۱۲)؛ مکین، النبهانی و ویلسون (۲۰۱۸)؛ فاتما (۲۰۱۴).

<p>فاتما (۲۰۱۴)؛ هوانگ و سئو (۲۰۱۶)؛ تووان و همکاران (۲۰۱۸)؛ بیاری و گوٹ (۲۰۱۸)؛ ورهوف و همکاران (۲۰۰۹)؛ گریوال، لوی و کومار (۲۰۰۹)؛ گارگ و همکاران (۲۰۱۲)؛ بیلگهان و همکاران (۲۰۱۶)؛ مکین، النبهانی و ویلسون (۲۰۱۸)؛ برسوم و لاوسون (۲۰۱۸).</p>	<p>محیط رقابت- جذابیت ورود به صنعت- شرایط بازار و صنعت- محیط اجتماعی- محیط اقتصادی و سیاسی- محیط قانون گذاری- محیط فناوری- عوامل اقلیمی- موقعیت مکانی- فرهنگ.</p>	<p>عوامل محیطی و موقعیتی</p>
<p>ورهوف و همکاران (۲۰۰۹)؛ امابا و ایزیو (۲۰۱۸)؛ برسوم و لاوسون (۲۰۱۸)؛ هوفرن (۲۰۱۷)؛ گریوال، لوی و کومار (۲۰۰۹)؛ دامب و همکاران (۲۰۱۶)؛ پلیس و وریس (۲۰۱۶).</p>	<p>راهبرد مدیریت تجربه مشتری- ایجاد نوآوری بانکداری خدمات الکترونیکی و دیجیتال- هدف گذاری- تحلیل محیطی- کنترل- بهبود قیمت گذاری- بهبود فعالیت های ترفیعی- بازارگردانی- بهبود زنجیره تأمین- بهبود شبکه توزیع- تغییر ساختارهای سازمانی- بهبود تصویر برند- ایجاد رهبری سازمانی- ارتقای توانمندی کارکنان- مدیریت رهبری خرید مشتری- ایجاد فرهنگ سازمانی تجربه مشتری- بهبود طرح سازمانی- ارتقای سیستم ها، فرایندها و فناوری سازمانی.</p>	<p>راهبرد مدیریت تجربه مشتری</p>

با فراهم کردن مفهومی گسترده از مدیریت تجربه مشتری، دیدگاه جدیدی درباره مدیریت تجربه مشتری فراهم شده است و چهارچوبی برای ایجاد تجارب قدرتمند برای ارائه دهندگان خدمات بانکداری الکترونیکی فراهم کرده است.

### ۳- روش شناسی پژوهش

هدف از انجام این پژوهش ارائه مدل چند سطحی مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی در صنعت خدمات بانکی و پرداخت ایران است. برای دستیابی به این هدف تحلیل منابع مدیریت تجربه مشتری و انجام پژوهشی اکتشافی در خدمات بانکداری الکترونیکی از اهمیت خاصی برخوردار است. این پژوهش به لحاظ تقسیم بندی بر مبنای هدف، جزء پژوهش های توسعه ای و بر اساس نحوه گردآوری داده ها جزء پژوهش های کیفی اکتشافی محسوب می شود.

قلمرو موضوعی این پژوهش صنعت بانکداری خرد و نظام پرداخت بانکی و همه شرکت های

خلاصه سایر پژوهش ها درباره ابعاد مدیریت تجربه مشتری به همراه متغیرها و مؤلفه های مربوط، در جدول ۱ ارائه شده است. باتوجه به این جدول، ابعاد مشترک اصلی حوزه مدیریت تجربه مشتری بیشتر مطالعات انجام گرفته شامل تجربه مشتری، عوامل درون سازمانی، عوامل مشتری، عوامل محیطی و موقعیتی و راهبردهای مدیریت تجربه مشتری است. در این پژوهش نیز ابعاد اصلی مدل براساس این نتایج بررسی خواهد شد. گفتنی است باتوجه به شواهد موجود و بررسی های انجام گرفته در موضوع مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی، پژوهش های داخلی و حتی بعضی از پژوهش های خارجی صرفاً به بررسی مدیریت تجربه مشتری در حوزه بانکداری سنتی پرداخته اند و تنها دیدگاه جانبی به بانکداری مدرن داشته اند. در مطالعه حاضر، حوزه بررسی تجربه مشتری فراتر از دایره شعب و سیستم بانکی است و براساس مدل این پژوهش، همه تعاملات و مراودات پولی و مالی مشتریان در مقیاس حضوری و غیرحضوری، فضای مجازی و دیجیتال، نرم افزارهای موبایلی و... را دربرمی گیرد. در این پژوهش،

الکترونیکی، بازاریابی بانکی و سایر حوزه‌های مرتبط با مدیریت تجربه مشتری سابقه دارند و صاحب نظر هستند و به گونه‌ای با امور مربوط به خدمات الکترونیکی ارتباط دارند.

راهبرد اصلی تحلیل داده‌ها، روش تحلیل مضمون<sup>۲</sup> است و برای تحلیل و کدگذاری، از نرم‌افزار MAXQDA 2018 استفاده شده است. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی (قضاوتی و گلوله‌برفی) استفاده شد و حجم نمونه در بخش کیفی براساس اشباع نظری است و پس از انجام مصاحبه با افراد، پژوهش‌گر به این نتیجه رسید که نمونه‌های جدید بینش و مضامین جدیدی ایجاد نمی‌کنند.

در نهایت، برای تأیید پایایی یافته‌های این پژوهش از روش محاسبه پایایی بین دو کدگذار (توافق درون موضوعی) استفاده شد که برای محاسبه پایایی مصاحبه با این روش، از کدگذار دوم درخواست شد تا در پژوهش مشارکت کند. نتایج حاصل نشان می‌دهد پایایی بین کدگذاری این دو پژوهش‌گر برای مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش برابر با ۹۰ درصد است و با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۷۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد میزان پایایی تحلیل‌های انجام شده مناسب است. همچنین، برای حصول اطمینان از روایی مصاحبه‌ها و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها، به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد و تمامی اطلاعات دریافتی از مصاحبه‌شوندگان و نتایج (کدهای توصیفی، تفسیری و مضامین فراگیر) در اختیار آنان قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا صحت آنها را تأیید کنند. برای روایی کیفی مدل نیز از نظرات خبرگان بازاریابی و مطلع

زیرساخت و فناوری محور در حوزه خدمات مالی و پولی است و همه روش‌های ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی شامل کانال‌های حضوری (نظیر دستگاه‌های خودپرداز و خوددریافت، دستگاه‌های پایانه فروش<sup>۱</sup>، شعب الکترونیکی و سایر روش‌های مشابه که مشتریان حضوراً از آنها بدون دخالت اشخاص خدمت دریافت می‌کنند) و کانال‌های غیرحضوری (مانند بانکداری اینترنتی، درگاه‌های پرداخت اینترنتی، بانکداری موبایلی و نرم‌افزارهای پرداخت) بررسی شده است و تلاش شده است برای دست‌اندرکاران و مدیران این حوزه، یک مدل جامع مدیریت مشتری ارائه شود.

به منظور شناسایی ابعاد و عناصر تشکیل دهنده مدل چندسطحی مدیریت تجربه مشتری، ابتدا تحلیل تئوریک از منابع مدیریت تجربه مشتری انجام شد و پس از آن با استفاده از مصاحبه پژوهش اکتشافی، مدل چندسطحی مدیریت تجربه مشتری در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی ارائه شد.

در طی این پژوهش، با انجام مصاحبه عمیق با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی به‌عنوان جامعه مدنظر، به بررسی چهارچوب مدیریت تجربه مشتری و عوامل و مؤلفه‌های اصلی و تأثیرگذار در سطوح مختلف خرد و کلان پرداخته شد و چگونگی و نقش هر یک از عوامل در مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکداری الکترونیکی تعیین شد و مدل نهایی پژوهش ارائه شد. خبرگان شامل استادان دانشگاهی در حوزه بازاریابی بانکی، مدیران و کارشناسان ارشد ستادی بانک‌ها و شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات بانکداری الکترونیکی هستند که اغلب آنها بیش از ۱۵ سال در حوزه‌های بانکداری

صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی استفاده شد و در نهایی سازی مدل از آنها کمک گرفته شد.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در راستای بررسی مدل چندسطحی مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی، پس از بررسی ابعاد ارائه شده در مطالعات انجام شده و دقت در در حوزه پژوهش، به مصاحبه با خبرگان پژوهش پرداخته شد و در طی چند مرحله مصاحبه عمیق با افراد آگاه و مدیران ارشد حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی، ابعاد و مؤلفه‌های اصلی و تأثیرگذار مدل پژوهش بررسی شد:

##### ۴-۱ مرحله اول (کدگذاری باز)

در مرحله کدگذاری باز ابتدا مصاحبه‌ها به متن تبدیل شد و در نرم‌افزار پژوهش پیاده سازی و بررسی شد. سپس مفاهیم مرتبط کدگذاری و استخراج شد و برای

هر کد یک برچسب انتخاب شد. در این مرحله کدهایی توصیفی-تفسیری ایجاد شد و کدهای به دست آمده برای ایجاد مضامین دسته‌بندی و برای هر چند کد توصیفی-تفسیری مرتبط به هم، یک مضمون تخصیص داده شد. در طی این مرحله، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده‌اند و برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان بررسی شده‌اند و کدهای اولیه تکراری حذف شده است و یک کد غنی‌تر جایگزین شده است. انجام مصاحبه‌های بعدی تا جایی ادامه داده شد که اطلاعات و کدهای جدیدی به موضوع بحث اضافه نمی‌شد (اشباع نظری). پس از اتمام مصاحبه‌ها و جمع‌بندی کدهای استخراجی از تحلیل متون، ۲۸۰ کد شماره‌گذاری شد. برای نمونه در جدول ۲ برخی از کدهای توصیفی-تفسیری ارائه شده به همراه متن اصلی ارائه شده است.

جدول ۲: نمونه جملات و مضامین اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها

کدهای استخراجی (مضامین اولیه)	جملات توصیفی تفسیری استخراجی از مصاحبه‌ها
طراحی بصری و زیبایی ظاهر- افزایش احساس و اشتیاق کاربر- جذابیت - کاربرپسند بودن.	در ابزارهای بانکداری الکترونیکی برای کاربران باید احساس خوشایندی و اشتیاق پدید آورد و به طراحی بصری و زیبایی ظاهری در ابزارهای بانکداری الکترونیکی توجه داشت.
خلاقیت در ابزار (مانند تعاملی بودن ابزار، داشتن جایگزین‌ها)- سازگاری با نیاز و توانایی کاربر- سفارشی سازی و رفع نیاز کاربر- سطح بالای کیفی- محتوای سودمند و آموزشی- قابلیت یادگیری- جامعیت خدمات.	در انتخاب ابزارهای بانکداری الکترونیکی داشتن جایگزین‌ها برای کاربر مهم است و باید با نیاز و سطح توانایی کاربر سازگار باشد و براساس سطح‌بندی کاربران، سفارشی سازی انجام شود. همچنین، ابزارها باید دارای محتوای سودمند باشد و به قابلیت یادگیری و آموزشی بودن آن با در نظر گرفتن نیاز مشتری توجه داشت. در ارتقای فنی و کیفی ابزار باید به سطح مناسب خدمات و جامع بودن خدمات ابزار توجه کرد و از قابلیت‌های زیادی برخوردار باشد؛ خدمات ارائه شده در ابزار باید کارایی زیادی داشته باشد و به راحتی قابل یادگیری و کنترل باشد.
رابط کاربری (UI)- تجربه کاربری (UX)- دسترسی آسان به ابزار- راحتی و سهولت- سرعت ابزار- حفظ حریم اطلاعات شخصی- قابلیت اطمینان به ابزار- در دسترس نبودن ابزار بانکی برای افراد ناشناس.	توجه به رابط کاربری برای بهبود مناسب سطح بازار حائز اهمیت است. در ارتقای رابط کاربری (UI) و تجربه کاربری (UX) باید به مؤلفه‌هایی از جمله راحتی مناسب، سهولت و سرعت ابزار توجه داشت. در این باره بهتر است به زیبایی و دلنشین بودن فضای ابزار و سلیقه موردپسند توجه داشت و در طراحی ابزارها باید از رنگ‌آمیزی مناسب و طراحی منوهای زیبا استفاده کرد و به مطلوبیت‌ها و طرح‌های جدید توجه کرد. در طراحی ابزارها و افزایش سطح امنیت ابزار توجه به حفظ حریم اطلاعات شخصی بسیار مهم است و در به وجود آوردن ابزارهای بانکداری الکترونیک مانند نرم‌افزار و درگاه‌های اینترنتی قابلیت اطمینان به ابزار بسیار مهم است و باید ابزار بانکی برای افراد ناشناس دسترسی نداشته باشد.

مضمون‌های اصلی را شکل می‌دهند؛ درحالی‌که برخی دیگر، مضمون‌های فرعی را شکل می‌دهند و بقیه نیز حذف می‌شوند. پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب دسته‌های اولیه انجام شده است. در ادامه، به دلیل حساسیت پژوهش و با استفاده از مطالعات نظری و نظر خبرگان، از تلفیق چند مفهوم سطح اول، مفاهیم سطح دوم شکل گرفت و با بررسی چندباره کدها و مضمون‌ها اصلاحات و تغییراتی انجام گرفت و با بازنگری و ادغام مفاهیم مشابه و حذف مفاهیم تکراری در چند مرحله، ۱۳۴ مضمون در مرحله کدگذاری باز نهایی و دسته‌بندی شدند (جدول ۳).

کدگذاری تا حدودی به این بستگی خواهد داشت که مضمون‌ها بیشتر داده‌محور هستند یا نظریه‌محور؟ در پژوهش کنونی تمرکز بر روی داده‌محور بودن مضامین است و در مواردی که تحلیل عمیق لازم است، نظریه دخالت داشته است. در ادامه مرحله کدگذاری باز، کشف مضامین ادامه یافته است و دسته‌بندی کدهای مختلف انجام شده است و خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب مفاهیم نهایی ارائه شده است. در واقع، پژوهش‌گر تحلیل کدهای خود را شروع می‌کند و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد مضمونی کلی ترکیب شوند. در این مرحله برخی از کدهای اولیه

جدول ۳: نام‌گذاری مضامین نهایی

مضامین نهایی
گروه اول: طراحی بصری و زیبایی ظاهر - افزایش احساس و اشتیاق کاربر - خلاقیت در ابزار (مانند تعاملی بودن ابزار، داشتن جایگزین‌ها) - سازگاری با نیاز و توانایی کاربر - سفارشی‌سازی و رفع نیاز کاربر - محتوای سودمند (مانند سطح شناختی بودن و آموزشی بودن ابزار) - دسترسی آسان به ابزار - راحتی و سهولت - سرعت ابزار - حفظ حریم اطلاعات شخصی - قابلیت اطمینان به ابزار - در دسترس نبودن ابزار بانکی برای افراد ناشناس - جامعیت خدمات (تنوع خدمات، خدمات جایگزین، خدمات اضافه و ویژه) - نوآوری در ابزار - برطرف شدن دوره‌ای ایرادات فنی و ارتقای فنی و کیفی دوره‌ای ابزار - وجود پشتیبانی و راهنمای آنلاین - فرایندهای پشتیبانی.
گروه دوم: تبلیغات چندرسانه‌ای (تبلیغات در تلویزیون و رادیو، تبلیغات بیلبوردی و بنری، تبلیغات در رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی و سایت‌های اینترنتی) - تخفیف‌های کارمزدی و پاداش‌های تسهیلاتی - هدایای بانکی و قرعه‌کشی، برگزاری مسابقات، جشنواره و رویدادهای مناسبی - به‌روزرسانی وب‌سایت و کانال‌های تعامل با مشتری (رسانه‌های اجتماعی) - راهبرد برند - هویت بصری (لوگو، تابلوها، طراحی شعب و...) - هویت محتوایی (تداویات، شعار برند، رفتار برند) - تکریم مشتری و میز خدمات بانکداری الکترونیکی در شعب - نظرسنجی و رضایت‌سنجی حضوری و آنلاین - باشگاه مشتریان بانک - ارتباط با مشتریان وفادار و سودآور - سامانه مدیریت ارتباط با مشتری - هوشمندی مشتریان (بررسی و پایش مشتریان) - هوشمندی رقابتی (بررسی و پایش رقبا) - هوشمندی سازمانی (ارتقای بازاریابی داخلی) - توسعه کسب‌وکار - توسعه محصولات و خدمات.
گروه سوم: سرورها و دیتاسترها، مودم‌ها و سوئیچ‌های مخابراتی بانک - شبکه‌های ارتباط‌دهنده سرورها با منابع ارتباط‌دهنده و رایانه‌ها و امنیت شبکه - دستگاه‌های پایانه شعب، ATM، VTM، کیوسک بانکی و... - دستگاه‌های پایانه خرید و فروش - سامانه‌های بانکی و پلتفرم‌های بانکداری الکترونیکی - یکپارچگی سامانه‌های بانکی - بانک‌های اطلاعاتی مبتنی بر سرویس‌دهنده - زبان‌های برنامه‌نویسی (استفاده‌شده در تولید برنامه‌های کاربردی و برنامه‌های تحت وب) - سیستم‌های امنیت و حفاظت از اطلاعات بانکداری الکترونیکی - نیروی متخصص و باتجربه در حوزه IT و رایانه (برنامه‌نویس، مهندس شبکه و رایانه) - نیروی متخصص و باتجربه در طراحی رابط کاربری (UI) و تجربه کاربری (UX).
گروه چهارم: چشم‌انداز خدمات بانکداری الکترونیکی - اهداف و راهبردهای خدمات بانکداری الکترونیکی - سیاست و خط‌مشی خدمات بانکداری الکترونیکی - اقدامات راهبردی و عملیاتی - طرح سازمانی در ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی - فرایندهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی - نیروی انسانی در ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی - فرهنگ سازمانی در ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی.

<b>مضامین نهایی</b>	
	<p>گروه پنجم: انواع بانکها و مؤسسات پولی و مالی - زیرساخت‌های نظام بانکی - دیوان‌سالاری و بروکراسی نظام بانکی - قوانین کارمزدی و نرخ سود بانکی - قوانین بانکداری الکترونیکی - قوانین و استانداردهای بین‌المللی بانکی - نقدینگی پولی - منابع و مصارف بانکی - درآمدهای جاری و غیرجاری - نقش هماهنگی، سیاست‌گذاری و نظارتی - بسترساز خدمات بانکی (شبکه شتاب، شاپرک و...) - شرکت‌های ارائه زیرساخت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری - شرکت‌های خدمات پرداخت - شرکت‌های استارت‌آپ مالی (فین‌تک‌ها) - دولت - مردم - سهام‌داران عمده و خرد (شرکت‌ها و کسب‌وکارها، اشخاص) - تعداد زیاد بانک‌های داخلی - صندوق‌ها و مؤسسات پولی و مالی - کسب‌وکارهای نوظهور مالی (فین‌تک‌ها) - بازارهای مالی و موازی (بورس، بیمه، ارز، طلا، سکه، مسکن و...) - آگاهی مشتریان نسبت به خدمات بانکی - هزینه زیاد حفظ و نگهداری مشتری - سهم عمده نهادهای دولتی در تأمین منابع پولی بانک‌ها - وابستگی بانک‌ها به مشتریان حقوقی و عمده - هزینه‌های زیاد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری - هزینه‌های زیاد نیروی انسانی - سن - جنسیت - سواد و تحصیلات - طبقه اجتماعی و سطح درآمد (سبک زندگی مشتری) - ارزش‌ها، عقاید، باور مشتری، عادات - اهداف، علایق، انتظارات، ترجیحات مشتری - تجارب موازی و فعلی - تجارب قبلی - تجارب جایگزین مشتری.</p>
	<p>گروه ششم: ریسک‌های سیاسی برای نظام بانکی (مانند تحریم‌های بانکی) - ریسک‌های سپرده‌گذاری نظام بانکی (خروج منابع) - ریسک‌های امنیتی نظام بانکی (مانند پولشویی) - قوانین متعدد حقوقی و جزائی - قوانین و قواعد الکترونیکی و فضای مجازی - رشد اقتصادی، تولید ناخالص داخلی، تورم، بیکاری - سیاست‌های بانکی، مالیاتی و... - فضای کسب‌وکار و شرایط تولید - جمعیت روبه‌رشد شهری - رشد جمعیت در حال استفاده از خدمات بانکداری الکترونیکی - ساختار جمعیت در حال استفاده از خدمات بانکداری الکترونیکی - تأثیر جو اجتماعی و گروه‌های مرجع رشد - رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی - گسترش بازار استفاده از محصولات و خدمات بانکداری الکترونیکی - سهولت مبادلات و امور روزمره با استفاده از کانال‌های الکترونیکی - جذابیت و سهولت استفاده از محصولات بانکداری الکترونیکی برای کاربران - شبکه‌های ماهواره‌ای و رایانه‌ای و امکانات گسترده و قوی نرم‌افزاری کشور - رشد زیرساخت‌های اینترنتی و ضریب نفوذ اینترنت - توسعه بانکداری اینترنتی و موبایلی - رشد فراگیر کارت‌های بانکی و پرداخت‌های کارت - سامانه‌های نوین بانکی - هوش مصنوعی و پایگاه داده‌های بزرگ - رایانش ابری و محاسبات توزیع‌شده - تحولات در رمزنگاری و بلاکچین.</p>
	<p>گروه هفتم: تجربه دیداری، شنوایی، لمسی - تجربه هیجانی و احساسی (تجربه خوشایندی راحتی سرگرم‌کنندگی خیالی) - تجربه یادگیری (آموزشی مهارتی، محتوایی و دانشی) - تجربه محصول و خدمت - تجربه تعامل و مراودات - تجربه هویت اجتماعی.</p>
	<p>گروه هشتم: چابک‌سازی واحدهای تخصصی و پشتیبان خدمات بانکداری الکترونیکی - ایجاد رهبری مدیریت تجربه مشتری - ایجاد فرهنگ سازمانی تجربه مشتری - شناسایی فرایندها و فعالیت‌های مرتبط با ارائه خدمات و محصولات - ایجاد و ارتقای سیستم‌های اتوماسیونی و سلف‌سرویس - یکپارچگی درگاه‌ها و ابزارهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی - بهبود مستمر رابط کاربری و تجربه کاربری ابزارها (UI &amp; UX) - بهبود مستمر خدمات ابزار بانکی - نوآوری ابزارهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی - برنامه مدیریت جامع برند - بهبود مشتری‌مداری - ارتقای هوشمندی بازاریابی - بهبود اقدامات در شبکه‌های اجتماعی و تولید محتوا برای مشتریان - هماهنگی میان اقدامات ترفیعی و تبلیغاتی - بهبود مستمر زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری - مشارکت و سرمایه‌گذاری روی شرکت‌های نوظهور (فین‌تک‌ها) و پلتفرم‌های قابل‌ارائه - مشارکت و سرمایه‌گذاری بر پروژه‌های زیرساختی خدمات بانکداری الکترونیکی و انفورماتیکی بانکی.</p>

## ۲-۴ مرحله دوم (کدگذاری محوری)

در تجزیه و تحلیل مضامین، مرحله بعدی تحلیل کدگذاری محوری است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مضامین تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله، ابتدا مضامین هم‌سو و مرتبط دسته‌بندی می‌شود و با عنوانی مشخص مقوله فرعی

نام‌گذاری می‌شود و مضامین مرتبط با مقوله محوری در مرکز فرایند آن، کاوش می‌شود و در آن دسته‌بندی قرار می‌گیرد. در این مرحله ۵۸ مقوله فرعی به دست آمد که شاخصه‌های اصلی مقولات اصلی مدل در نظر گرفته خواهند شد؛ بنابراین، در ادامه کدگذاری محوری و برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقولات فرعی

مجدداً دسته‌بندی شد و براساس نظرات مطرح‌شده در مصاحبه‌ها و تفسیر مضامین، موارد مرتبط با هم با عنوان مقولات اصلی نام‌گذاری شد و ۲۱ مؤلفه اصلی در مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری

جدول ۴: دسته‌بندی مقوله‌های اصلی و فرعی

مقوله اصلی	مقوله فرعی
رابط و تجربه کاربری ابزار بانکی (UI & UX)	جذابیت ابزار بانکی + کاربرپذیری + کاربرپسندبودن + امنیت ابزار بانکی ۴.
سطح خدمات ابزار بانکی	جامعیت خدمات - به‌روزرودن ابزار و خدمات - پشتیبانی ابزار.
ارتباطات یکپارچه بازاریابی	کمپین‌های تبلیغاتی - ابزارهای تشویقی و کارمزدی - ارتباطات و مسئولیت اجتماعی.
برندسازی	جایگاه برند - ایجاد هویت برند.
ارتباط با مشتری	مشتری‌مداری - مدیریت ارتباط با مشتری.
پژوهش‌های بازاریابی	هوشمندی بازاریابی - پژوهش‌های بازار.
بسترهای سخت‌افزاری	تجهیزات و فناوری رایانه‌ای و مخابراتی بانک - شبکه - دستگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی بانک.
بسترهای نرم‌افزاری	سیستم‌های عامل شبکه بانک - نیروی متخصص و باتجربه.
رویکرد سازمانی	چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های کلان - جهت‌گیری‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت.
ابعاد انسانی و نرم‌افزاری سازمان	چهارچوب سازمانی - مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی.
وضعیت نظام بانکداری	ساختار نظام بانکی - سیاست‌های پولی و مالی - شاخص‌های نظام بانکداری.
ذی‌نفعان بانکی	بانک مرکزی (متولی صنعت بانکی) - شرکای تجاری بانک‌ها - سهام‌داران بانک.
فضای رقابتی صنعت بانکی	شدت رقابت بین بانک‌ها و فعالین صنعت بانکی - قدرت چانه‌زنی مشتریان - قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان.
مشتریان	خصوصیات جمعیت‌شناسی مشتری - خصوصیات رفتاری و شخصیتی مشتری - تجارب قبلی مشتری.
عوامل سیاسی قانونی	شاخص‌های کلان سیاسی - قوانین و مقررات حاکمیتی.
عوامل اقتصادی	شاخص‌های کلان اقتصادی - رویکرد کلان اقتصادی.
عوامل اجتماعی فرهنگی	عوامل جمعیتی - تحولات سطح اجتماعی - الگوی استفاده از خدمات بانکی.
عوامل فناورانه	تحول در فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های مخابراتی - تحول در بانکداری الکترونیک - فناوری‌های نوین تغییردهنده خدمات بانکی.
تجربه درونی فردی	تجربه حسی - تجربه عاطفی - تجربه شناختی.
تجربه بیرونی فردی	تجربه کارکردی و عملی - تجربه ارتباطی و اجتماعی.
راهبردهای مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکداری الکترونیکی	ساختاردهی مجدد بر مبنای خدمات بانکداری الکترونیکی - مهندسی مجدد فرایندهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی - مدیریت درگاه‌ها و ابزارهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی - ارتقای نظام ارتباطات یکپارچه بازاریابی - ارتقای سطح زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی - توسعه کسب‌وکار و سرمایه‌گذاری مشترک با سازمان‌ها، بانک‌ها و شرکت‌ها.

- 1 Attractive
- 2 Usability
- 3 User Friendly
- 4 Security

## ۳-۴ مرحله سوم (کدگذاری انتخابی)

در مرحله کدگذاری انتخابی تلاش شده است پدیده مدنظر، ایده و فکر محوری که جریان کنشها و واکنشها بهسوی آن رهنمون می‌شود، تبیین شود تا نظریه اصلی پژوهش شکل بگیرد و مدل پژوهش کامل شود و ابعاد مدیریت تجربه مشتری در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی ارائه شود. در این پژوهش، نتایج و جمع‌بندی دو مرحله کدگذاری باز و محوری نشان داد باتوجه به ساختار نظام بانکداری و ماهیت خدمات

بانکداری الکترونیکی و ارائه‌کنندگان آن، ابعاد مدیریت تجربه مشتری در این حوزه متفاوت‌تر و خاص‌تر از ابعاد ذکر شده در حوزه نظری و مطالعات صورت گرفته است؛ ازاین‌رو، برای شناخت ابعاد و ماهیت مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی، از طریق ۵ نفر از خبرگان بازاریابی بانکی که در مراحل قبل با آنها مصاحبه شده بود، مؤلفه‌های به‌دست آمده دوباره بازبینی شدند و ابعاد مدل ارائه شد. براین‌اساس، ابعاد مدیریت تجربه مشتری در ۸ بعد شکل گرفت (جدول ۵).

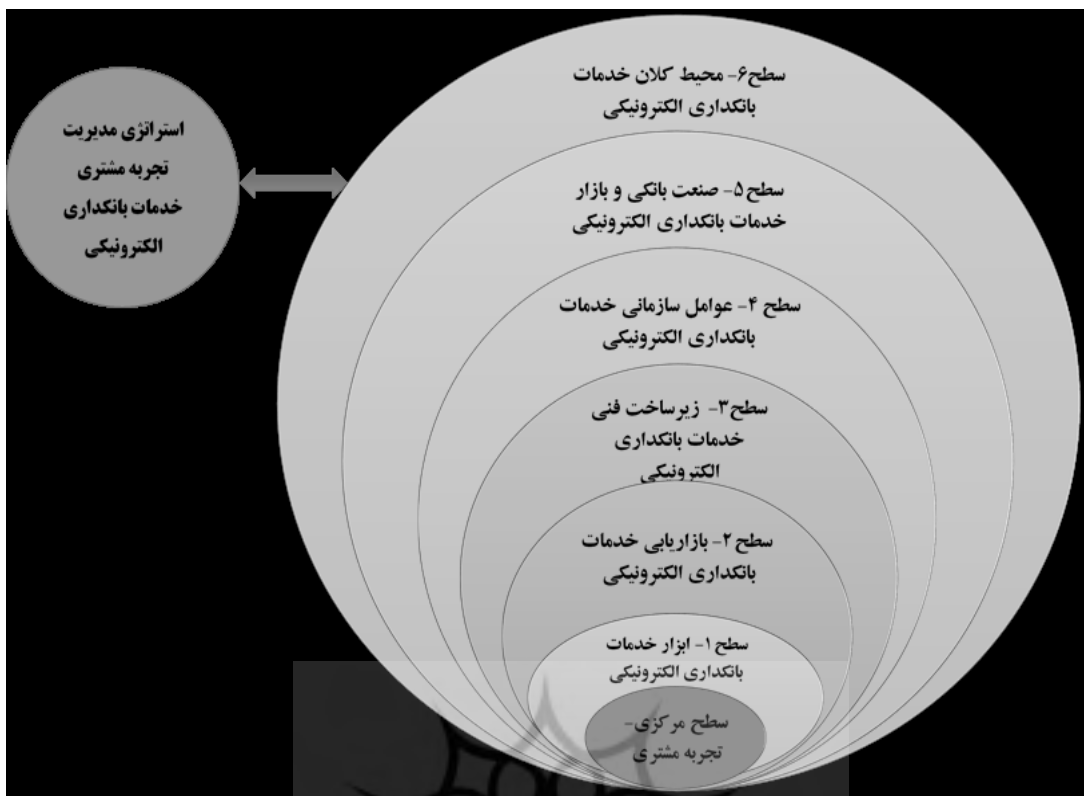
جدول ۵: ابعاد مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی

ابعاد مدل (متغیرهای پژوهش)	مقوله اصلی (شاخصه ابعاد مدل)
۱- تجربه مشتری	تجربه درونی مشتری - تجربه بیرونی مشتری
۲- ابزار ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی	رابط کاربری و تجربه کاربری ابزار بانکی - خدمات ابزار بانکی
۳- عوامل بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی	ارتباطات یکپارچه بازاریابی - برندسازی - ارتباط با مشتری - پژوهش‌های بازاریابی
۴- عوامل زیرساخت فنی خدمات بانکداری الکترونیکی	بسترهای سخت‌افزاری - بسترهای نرم‌افزاری
۵- عوامل ساختاری خدمات بانکداری الکترونیکی	رویکرد سازمانی - ساختار سازمانی
۶- عوامل صنعت و بازار خدمات بانکداری الکترونیکی	وضعیت نظام بانکداری - ذی‌نفعان بانکی - فضای رقابتی صنعت بانکی - عوامل مشتریان (خصوصیات فردی و رفتاری مشتری)
۷- عوامل محیط کلان در خدمات بانکداری الکترونیکی	عوامل سیاسی قانونی - عوامل اقتصادی - عوامل جمعیتی اجتماعی - عوامل فناورانه
۸- راهبرد مدیریت تجربه مشتری	راهبردهای مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی

هستند و عوامل سطح ۵ و ۶ برون‌سازمانی و محیطی‌اند و خارج از کنترل ارائه‌دهنده خدمات هستند و تجربه مشتری به‌عنوان متغیر و عاملی وابسته به شرایط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی همواره باید بررسی شود. همچنین، لایه‌های سطح‌بندی شده براساس عوامل سطح خرد تا کلان و از درون به بیرون در نظر گرفته شود و هرچه به مرکز مدل نزدیک‌تر شویم، در آن سطح میزان تجربه مشتری قابل‌درک‌تر و اثرگذارتر است و سطوح فوق‌نقش لایه‌های پشتیبان و اثرگذار را دارند.

پس از شناخت و دسته‌بندی مقولات اصلی و فرعی و بررسی ابعاد مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی، ابعاد ۲ تا ۷ به‌عنوان شش سطح تأثیرگذار برای ایجاد تجربه مشتری مثبت و قوی پیشنهاد شد که به‌صورت لایه‌ای بر سطح مرکزی احاطه دارند و پس از شناخت سطوح شش‌گانه، مدیریت باید به‌طور متوازن و مستمر همه سطوح را پیش و ارزیابی کند و براساس آنها راهبردها و اقدامات مناسبی به کار گیرد (شکل ۲). در این مدل، ۴ سطح اول درون‌سازمانی





شکل ۲: مدل چندسطحی مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی

مشتری به دست آورد. براین اساس، عوامل ابزار ارائه دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل زیرساخت فنی و عوامل ساختاری خدمات بانکداری الکترونیکی درون سازمانی هستند که می توانند با ایجاد تأثیر مستقیم بر تجربه مشتری موجب جلب توجه و رضایت مشتریان شوند و تجارب مثبت و قدرتمندی ایجاد کنند. طبق تحلیل مصاحبه های انجام شده و نظرخواهی نهایی از خبرگان برای دسته بندی مقولات، برای ایجاد تجارب مشتری قوی در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی باید ابتدا بر رشد و بهبود فنی و کیفی ابزارهای ارائه دهنده خدمات متمرکز بود و از طریق برنامه ریزی برای بهبود رابط کاربری و تجربه کاربری بهترین تجارب را ایجاد کرد و بر ایجاد خدمات جدید و به روز واقف بود.

همان طور که در لایه های درون سازمانی، سطوح عملیاتی و خط مقدم مانند خدمات قابل ارائه از طریق ابزارهای الکترونیکی و کانال های دیجیتال و همچنین اقدامات بازاریابی بیشترین تماس و تأثیر را بر تجربه مشتری ایجاد می کنند؛ به همین نسبت سطوح بعدی به صورت لایه های پوششی نقش پشتیبانی، انجام برنامه ها و اقدامات زیربنایی را بر عهده دارند و بهبود مستمر تجربه ایجاد را تضمین می کنند. در این مدل، بیشتر متغیرهای اصلی مربوط به درون سازمان است و غالباً در کنترل مدیریت هستند و مدیران می توانند با برنامه ریزی مستمر و نظارت بعد تجربه مشتری را تقویت کنند و برخی از عوامل خارج از کنترل مدیریت هستند و بیرون از محیط سازمان بر تجربه مشتری تأثیرگذارند و باید از طریق اتخاذ تصمیمات مناسب از تأثیرات آنها حداکثر بهره را در جهت تقویت تجربه

سازمانی شامل رویکرد سازمانی، ساختار سازمانی، نیروی انسانی و عوامل مربوط به ابعاد صنعت و محیط سازمان شامل رقبا، مشتریان، عوامل اجتماعی، عوامل اقتصادی و عوامل فناورانه از جمله مواردی هستند که در پژوهش‌های پیشین هرکدام به نوعی اشاره شده است (ورهوف و همکاران، ۲۰۰۹؛ فاتما، ۲۰۱۴؛ تووان و همکاران، ۲۰۱۸؛ راینا و همکاران، ۲۰۱۹؛ برسبوم و لوسون، ۲۰۱۸؛ رجابلینا و همکاران، ۲۰۱۸؛ فرخ و همکاران، ۲۰۱۸؛ گارگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ بیاری و گوٹ، ۲۰۱۸؛ بیلگه‌هان و همکاران، ۲۰۱۶؛ هوفرن، ۲۰۱۷؛ مک‌لین، النبهانی و ویلسون، ۲۰۱۸).

برای مقایسه و مشاهده مهم‌ترین یافته‌های این مطالعه با دیگر یافته‌ها می‌توان به این موارد اشاره داشت: ورهوف و همکاران (۲۰۰۹) در مدل مدیریتی خود در ایجاد تجربه مشتری برای صنعت خرده‌فروشی محیط اجتماعی، رابط خدمات، جوّ فروشگاه، خدمات قابل ارائه، برنامه‌های بازاریابی و برند خرده‌فروشی را مهم‌ترین عواملی می‌دانند که موجب ایجاد تجربه مشتری می‌شوند و عوامل اقتصادی و عوامل مرتبط با مشتری و رقبا را به عنوان عوامل تعدیل‌کننده شناسایی کرده‌اند که به طور غیرمستقیم اثرگذار هستند. در مدل مدیریت تجربه مشتری هوانگ و سئو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) عوامل مربوط به تجربه مشتری را به دو بخش درونی شامل مشخصات جمعیتی، تجربه پیشین مشتری، آشنایی و درگیری مشتری و بخش مؤلفه‌های بیرونی شامل کیفیت کالا یا خدمت، مشخصات فیزیکی، محیط اجتماعی یا آنلاین، مشخصات کارکنان، مؤلفه‌های اقتصادی و فناوری‌های ارائه خدمت تقسیم کرده است. راینا و

بعد تجربه مشتری باید از بعد برنامه‌ریزی بازاریابی و تبلیغات مستمر، ایجاد زیرساخت‌های فنی و بهبود ساختار و تقویت سازمانی حمایت و پوشش داده شوند و هرچه این سه بعد پشتیبان‌کننده درون سازمانی تقویت شوند، مشتریان تجارب بهتری از طریق بعد ابزارها و کانال‌های ارائه خدمات کسب خواهند کرد. در مدل ارائه شده، ابعاد ۵ و ۶ لایه‌های بیرون از سازمان هستند که پس از لایه‌های درون سازمانی در اولویت بعدی قرار دارند. این دو سطح محیطی هستند و خارج از کنترل ارائه‌دهنده خدمات هستند و تجربه مشتری به عنوان پدیده‌ای که تحت تأثیر این عوامل است، باید بررسی شود؛ از این رو، این دو سطح را باید به عنوان لایه‌های بیرونی در نظر گرفت که برنامه‌ریزی بلندمدت درباره تجربه مشتری بدون آنها متصور نیست و بانک‌ها و شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات غیرحضوری باید همواره با محیط عمومی و تخصصی خود در تماس باشند و با شناخت عوامل اصلی آن، تصمیمات خود را اصلاح و بهبود دهند.

#### ۴-۴ مقایسه یافته‌های پژوهش با نتایج

##### پژوهش‌های پیشین

باتوجه به نتایج به دست آمده در مدل این پژوهش، شناخت عوامل ابزارهای بانکداری الکترونیکی از جمله مقولات رابط کاربری و تجربه کاربری ابزارها و همچنین عوامل زیرساخت فنی شامل زیرساخت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در هیچ مطالعه‌ای اشاره نشده است و در این پژوهش به طور تخصصی از طریق مصاحبه و بررسی صنعت این عوامل برشمرده شده‌اند. همچنین عوامل مربوط به بازاریابی شامل تبلیغات و اقدامات ترفیعی، ارتباط با مشتری، برندسازی، عوامل فنی و کیفی خدمات، عوامل

لازم بیان شد.

براساس نتایج مدل این پژوهش بهتر است برای ارتقا و رشد تجربه مثبت مشتری بین عوامل اثرگذار جهت‌دهی ایجاد کرد و مدیریت با در نظر گرفتن رویکردی منسجم از درون به بیرون و از عوامل خرد و عملیاتی به سمت جهت‌دهی کلان و راهبردی حرکت کند و برعکس از لایه‌های بیرونی به لایه‌های درونی خط‌مشی و اقدامات عملیاتی متناسب را تعریف کند؛ بنابراین، در مدل ارائه‌شده مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی، تجربه مشتری هسته اصلی و هدف متمرکز مدیریت است و راهبرد مدیریت تجربه مشتری براساس عوامل سطوح ارائه می‌شود و مدیریت باید از تأثیر این عوامل، به صورت پویا و مستمر شناخت کافی داشته باشد و راهبردهای لازم را به کار گیرد. در ادامه برای روشن شدن هریک از لایه‌های مدل، سطوح آنها بررسی می‌شود و راهبرد و اقدامات متناسب با هر سطح پیشنهاد می‌شود (در راهبرد و اقدامات پیشنهادی برای سطوح مدل ارائه شده است).

سطح مرکزی (تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی): در مدل ارائه‌شده، شناخت و ایجاد تجربه مشتری مثبت و قوی در خدمات بانکداری الکترونیکی هدف اصلی مدیریت تجربه مشتری است و مدیریت براساس شناخت کافی که از تجربه مشتری و عوامل موثر بر آنها کسب کرده است، به تدوین راهبردها و اقدامات مناسب می‌پردازد. همچنین، مشتریان در حین دریافت خدمات با تجارب متنوعی روبه‌رو می‌شوند و بسته به عوامل مختلف، این تجارب برای هر فرد متفاوت است و در استفاده از خدمات بانکداری الکترونیکی مشتریان هرکدام را به‌نحوی ادراک می‌کنند و بر رفتار آنان اثرگذار است.

همکاران (۲۰۱۹) در بررسی تجربه مشتری و نتایج بازاریابی حاصل از آن در خدمات مالی چهار بُعد احساس امنیت، ایجاد لحظات واقعی، تمرکز بر نتایج و تجربه محصول برای بهبود کیفیت تجربه را به‌عنوان عوامل اصلی به دست آورده‌اند.

همچنین، در مهم‌ترین مطالعات داخلی حشمتی، سعیدنیا و بدیع‌زاده (۱۳۹۷) تبلیغات عوامل انسانی، عوامل ساختاری و پشتیبانی از جمله عوامل دارای تأثیر بر مدیریت تجربه مشتری در حوزه بانکی هستند. در این مطالعه به بررسی عوامل مربوط به خدمات بانکی در شعب پرداخته شده است و نقش شعب در ایجاد تجربه مشتری حائز اهمیت است. براساس نتایج مطالعه حکیمی و همکاران (۱۳۹۸) در شکل‌گیری تجربه حضوری مشتریان در صنعت بانکداری عوامل تحت مدیریت سازمان شامل تعامل با مشتری، کارکنان، پاسخ‌گویی، شعب، برند، خدمات و فرایندها هستند و محیط اجتماعی و تجربه خارق‌العاده مشتری نیز جزء عوامل تأثیرگذار شناخته شده‌اند. حسنگلی‌پور، خانلری و غریبی (۱۳۹۶) در شناخت تجربه مشتریان در این صنعت مقوله‌های اطلاع‌رسانی و ارتباط، آموزش، سهولت، مشتری‌مداری، برند، سرعت، کیفیت و نوآوری را استخراج کرده‌اند.

##### ۵- بحث و جمع‌بندی یافته‌ها

در بخش پیش، مصاحبه‌ها بررسی شدند و نظر نهایی خبرگان ارائه شد و ابعاد مدل پژوهش برشمرده شدند. براساس پیشنهادهای خبرگان و جمع‌بندی انجام شده، پس از استخراج ابعاد پژوهش در ۸ بخش مجزا، برای ایجاد یک مدل چندسطحی مدیریتی با محوریت و تمرکز بر تجربه مشتری، مدل به‌صورت چند سطحی و لایه‌بندی شده ارائه شد و توضیحات

افزایش منابع و تراکنش‌ها افزایش یابد. همچنین، در این سطح از طریق پژوهش‌های بازاریابی تحولات و رخدادهای حوزه خدمات بانکداری الکترونیک و دیجیتال جدید پایش می‌شود و با در نظر داشتن اقدامات رقبا و رفتار مشتریان اقدامات لازم برای ایجاد تجربه مشتری مثبت انجام می‌شود.

سطح ۳) زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیک: سطح سوم مربوط به ایجاد زیرساخت لازم و مناسب برای ارائه خدمات بانکداری الکترونیک است. برخورداری از ابزارها و محصولات رقابتی در جهت ارائه خدمات با کیفیت، بدون داشتن بسترهای مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری امکان‌پذیر نیست. داشتن تجهیزات مطلوب از جمله سرورها، دیتاسترها، شبکه‌های ارتباط‌دهنده و مخابراتی، دستگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات از ملزومات پشتیبان‌کننده خدمات بانکداری الکترونیک است. همچنین، برخورداری از سامانه‌های مناسب و پانفرم‌های بانکداری الکترونیک، نیروی متخصص و باتجربه از جمله در حوزه فناوری اطلاعات و علوم رایانه، نیروی متخصص و طراح UI و UX از دیگر زیرساخت‌های لازم و ضروری است که تعیین‌کننده مزیت رقابتی ارائه‌دهندگان خدمات بانکداری الکترونیک در جهت ایجاد تجربه مشتری مثبت و قوی است.

سطح ۴) عوامل سازمانی خدمات بانکداری الکترونیک: سطح چهارم عوامل ساختاری و چهارچوب سازمانی است که باید برای ارائه خدمات بانکداری الکترونیک و بهبود تجربه مشتری ارتقا داده شود. این سطح در جهت اجرای سریع‌تر و چابک‌تر اهداف تعیین‌شده است که از طریق اصلاح طرح سازمانی، فرایندها و بهبود مدیریت منابع انسانی و تغییر در فرهنگ سازمانی به دست می‌آید.

سطح ۱) ابزار خدمات بانکداری الکترونیک: سطح اول عوامل مربوط به ابزار و محصول خدمات بانکداری الکترونیک است که شامل دو دسته ابزارهای حضوری و غیرحضوری است. این ابزارها به‌عنوان خط‌مقدم ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان در ارائه خدمات بانکداری الکترونیک طراحی و ساخته می‌شوند و در این سطح خدمات بانکداری الکترونیک از طریق ابزار و محصولات طراحی شده به مشتریان ارائه می‌شود و بیشتر تجربه مشتری در این سطح برای مشتریان ایجاد می‌شود. چون خواسته و انتظارات کاربران روزانه در حال تغییر است، در طراحی محصولات و ابزارهای ذکرشده از جمله در ابزارهای غیرحضوری (مانند نرم‌افزار، درگاه اینترنتی و...) که وجه تمایز رقابتی بیشتری بین ارائه‌دهندگان خدمات ایجاد می‌کند، باید رابطه کاربری و تجربه کاربری به‌طور مستمر و مدون باشد و همچنین از خدمات و گزینه‌های لازم و حداکثری برای کاربران برخوردار باشد و به‌صورت پویا و نوآور در حداقل بازه زمانی به‌روزرسانی و نسخه‌های جدید و به‌روزتری از آن ارائه شود.

سطح ۲) بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیک: سطح دوم بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیک است که به‌طور مستقیم بر ایجاد و بهبود تجربه مشتری موثر است. هدف از این سطح برقراری ارتباط و تعامل دوسویه با مشتریان، افزایش آگاهی و اطلاع‌رسانی به‌موقع درباره خدمات و محصولات ارائه‌شده، تشویق و ترغیب مشتریان و کاربران برای استفاده بهتر و بیشتر از خدمات و اقدامات مستقیم برای افزایش رضایت و وفاداری مشتریان و کاهش مشتریان ناراضی است. در این سطح تلاش می‌شود با استفاده از رویکردهایی مشخص سهم بازار از لحاظ تعداد مشتریان سودآور،

نیست و این عوامل بسیار تعیین کننده هستند. سطح ۶) محیط کلان خدمات بانکداری الکترونیکی: سطح ششم شامل عوامل کلان محیطی است که شناخت و تحلیل درست این عوامل در تعیین چشم انداز و جهت گیری های واقع بینانه سازمانی و همچنین اقدامات به موقع مؤثر است و پایش مستمر این عوامل نقش تعیین کننده ای در بهبود مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی خواهد داشت.

سطح ۵) صنعت بانکی و بازار خدمات بانکداری الکترونیکی: سطح پنجم شامل عوامل صنعت بانکی و بازار خدمات بانکداری الکترونیکی است که خارج از محیط سازمان است و بازیگران و عوامل تشکیل دهنده صنعت هستند و سازمان پیوسته با این بخش در تماس است و باید نسبت به سطوح آن تعامل و برنامه ریزی کافی داشته باشد. مدیریت تجربه مشتری بدون شناخت عوامل صنعت و برنامه ریزی برای مواجهه با آنها برای بهبود تجربه مشتری قابل تصور

جدول ۶: راهبرد و اقدامات پیشنهادی برای لایه های مدل چندسطحی مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی

سطوح مدل	راهبرد پیشنهادی	اقدامات پیشنهادی
لایه مرکزی) تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی	ایجاد نظام پایش و کنترل مستمر نقاط تماس در طول سفر مشتری	کشف تجارب اصلی، بهبود و توسعه تجارب مثبت
لایه اول) ابزار خدمات بانکداری الکترونیکی	مدیریت یکپارچه درگاهها و ابزارهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی	یکپارچگی درگاهها و ابزارهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی، بهبود مستمر رابط کاربری و تجربه کاربری ابزارها، بهبود مستمر خدمات ابزار بانکی، نوآوری ابزارهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی
لایه دوم) بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی	ارتقای نظام ارتباطات یکپارچه بازاریابی	برنامه مدیریت جامع برند، بهبود مشتری مداری، ارتقای هوشمندی بازاریابی، بهبود اقدامات در شبکه های اجتماعی، یکپارچگی فعالیت های ترفیعی
لایه سوم) زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی	ارتقای سطح زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی	بهبود مستمر زیرساخت های سخت افزاری، بهبود مستمر زیرساخت های نرم افزاری، ایجاد و ارتقای سیستم های اتوماسیونی و سلف سرویس
لایه چهارم) عوامل سازمانی خدمات بانکداری الکترونیکی	- ساختاردهی مجدد بر مبنای خدمات بانکداری الکترونیکی - مهندسی مجدد فرایندهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی	- چابک سازی واحدهای تخصصی و پشتیبان خدمات بانکداری الکترونیکی، رهبری مدیریت تجربه مشتری، فرهنگ سازمانی تجربه مشتری - ساده سازی فرایندها و حذف فرایندها و گام های نامناسب
لایه پنجم) صنعت بانکی و بازار خدمات بانکداری الکترونیکی	- توسعه کسب و کار و سرمایه گذاری مشترک با سازمانها، بانکها و شرکتهای ایجاد نظام یکپارچه هوشمندی مشتریان و رقبا	- مشارکت و سرمایه گذاری روی شرکتهای نوظهور (فین تکها)، شرکتهای پرداخت الکترونیک، پلتفرم های قابل ارائه، پروژه های زیرساختی خدمات بانکداری الکترونیکی و انفورماتیک - بررسی و پایش مستمر رفتار و نیازهای مشتریان، بررسی و پایش مستمر اقدامات و تحرکات رقبا
لایه ششم) محیط کلان خدمات بانکداری الکترونیکی	- تحلیل عوامل محیط کلان بر مبنای اصول تدوین برنامه ریزی راهبردی	شناخت فرصتها و تهدیدات محیطی و تدوین جهت گیری های کلان و عملیاتی سازمانی

## ۶- نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش، ارائه مدل چندسطحی مدیریت تجربه مشتری برای خدمات بانکداری الکترونیکی در صنعت خدمات بانکی و پرداخت الکترونیک است و رویکرد اصلی، شناسایی ابعاد مدیریت تجربه مشتری و عوامل تأثیرگذار در حوزه بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی بوده است. یافته‌های این پژوهش پس از توجه به شبکه‌های خدمات دیجیتال شامل اینترنت، موبایل‌های هوشمند، نرم‌افزارهای کاربردی و همچنین شبکه‌های ارائه خدمات حضوری شامل دستگاه‌های خودپرداز و خوددریافت بانک‌ها، دستگاه‌های پایانه فروش، شعب الکترونیکی و سایر روش‌های مشابه که مشتریان حضوری خدمات دریافت می‌کنند و همچنین در نهایت براساس مصاحبه با خبرگان صنعت جمع‌آوری شده است؛ بنابراین، مدل ارائه شده و نتایج این پژوهش برای همه بانک‌ها، شرکت‌های پرداخت الکترونیک، طراحان و پشتیبانی‌کننده‌های نرم‌افزارهای بانکی و پرداخت و همچنین شرکت‌های نوظهور مالی و پولی (فین تک‌ها) که به‌نوعی ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی هستند، تعمیم‌پذیر و کاربردی است.

در مدل این پژوهش، تجربه مشتری مثبت و قوی به‌عنوان نقطه مرکزی و هدف اصلی می‌تواند ارزشی را هم برای ارائه‌دهنده خدمات پولی و مالی و هم برای مشتریان فراهم آورد. پژوهش‌ها در این حوزه نشان می‌دهد تجربه مشتری از طریق مواردی نظیر بازاریابی و خدمات باکیفیت موجب بهبود سطح رضایت و وفاداری مشتری می‌شود و اثرات آنها را بر

عملکرد ارائه‌دهنده خدمات و محصولات بانکداری الکترونیکی بهبود می‌بخشد. همچنین، افزایش میزان رضایت مشتری و وفاداری وی به پیشنهادها در نتیجه تجاربی که ارائه‌دهنده خدمات ایجاد کرده است، به تبلیغات مثبت کلامی، نگهداری مشتریان، کاهش میزان شکایات و جریمه‌ها منجر می‌شود که همگی آنها می‌توانند به بهبود سطح سودآوری بینجامند (دوستان و همکاران، ۲۰۱۶).

از این رو، پیشنهاد می‌شود تجربه مشتری همواره بررسی شود و مدیریت از تأثیر عوامل مؤثر، شناخت کافی داشته باشد و بانک‌ها و شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات به‌طور مستمر به دنبال پایش تجارب مشتریان در استفاده از خدمات بانکداری الکترونیکی برای بهبود سطح تجربه خود باشند و با استفاده از راهبردها و اقدامات مؤثر در ارائه خدمات، مدیریت تجربه مشتری را نهادینه و تقویت کنند.

براساس بررسی مطالعات صورت‌گرفته پیشین بیشتر ابعاد ارائه‌شده در مدل پژوهش حاضر، در هیچ پژوهشی بدین شکل ارائه نشده است و ابعاد و مقولات آنها مطابق با ماهیت و محتوای صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی و ابزارهای دیجیتال محور ارائه شده است و هر بُعد مدل در قالب سطحی مجزا از خرد به کلان و از دورن سازمان به بیرون سازمان نگاه شده است. در بیشتر مطالعات خارجی و داخلی، صرفاً رویکرد مدل‌های مدیریت تجربه مشتری براساس شناخت عوامل زمینه‌ای است و به فرایندسازی و قابلیت اجرایی مدل اشاره نشده است؛ به‌طوری که در مدل حاضر برای اجرایی‌سازی مدل مدیریت تجربه مشتری علاوه بر کشف عوامل اصلی و جزئی براساس ماهیت صنعت، به

لایه‌ای و فرایندی بودن عوامل اشاره شده است و مدیران می‌توانند برای اجرایی‌سازی مدل، به ترتیب از عوامل درونی و سطوح اولیه تا سطوح آخر و بیرونی برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی کنند و راهبردهای مناسب را لحاظ کنند.

در پایان اشاره می‌شود مدل ارائه‌شده در این پژوهش از دیدگاه نظری با فراهم کردن مفهوم‌سازی گسترده از مدیریت تجربه مشتری و مقیاسی قوی برای شناخت و بررسی تجربه مشتری، چهارچوبی برای پژوهش‌های تجربی آتی درباره تجربه مشتریان فراهم می‌سازد و با آزمون مدل مفهومی پژوهش، به درک بهتری از مدیریت تجربه مشتری و عوامل و پیامدهای آن کمک خواهد کرد. همچنین، از دیدگاه کاربردی به ارائه چهارچوبی برای مدیریت تجربه مشتری و بهبود تجربه مشتری می‌پردازد و برای مدیران و صاحبان کسب‌وکاری که تلاش می‌کنند در فضای رقابتی مشتریان وفادار و در نتیجه سودآوری خود را افزایش دهند، از اهمیت زیادی برخوردار است و دیدگاهی جدیدی درباره مدیریت تجربه مشتری فراهم کرده است.

در پژوهش حاضر، علاوه بر اینکه رویکردهای جدیدی برای ایجاد تمایزات رقابتی و افزایش سهم بازار به فعالان صنعت خدمات مالی و پولی ارائه می‌شود، تلاش شده است با ایجاد دیدگاهی جامع به ابعاد صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی و دیجیتال‌محور، علاوه بر توجه به نقش بانک‌ها به عنوان تنها یکی از بازیگران سنتی، نقش سایر فعالان صنعت از جمله جایگاه شرکت‌های پرداخت الکترونیک، شرکت‌های نوظهور (فین‌تک‌های مالی) و شرکت‌های فناوری‌محور را نیز به عنوان سایر پازل‌های اصلی این

صنعت یادآوری کند و بر آن تأکید کند.

در نهایت، برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود پژوهش‌گران نتایج این مدل را بسنجند و ابعاد آن را برای صنایع مختلف بررسی کنند و بر مبنای آن صنعت موارد جدید را کشف کنند. همچنین، چون هر کدام از ابعاد این مدل در قالب سطحی مجزا ارائه شده است، پیشنهاد می‌شود هر کدام از این سطوح در نظام پرداخت و بازارهای مالی بررسی شوند و اثرات آن بر تجربه مشتری سنجش و بررسی شود.

### منابع

۱. جعفری، ق. ا. (۱۳۹۳)، ارزیابی و رتبه‌بندی عوامل بحرانی موفقیت (CSF) بانکداری الکترونیک در بانک ملت با رویکرد TOPSIS، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، تابستان ۱۳۹۳.
۲. حسنعقلی‌پور یاسوری، طهمورث؛ خانلری، امیر و غریبی، محی‌الدین. (۱۳۹۶)، مطالعه شبکه‌نگاری برای شناسایی ابعاد زمینه‌ای تجربه مشتریان خدمات صنعت بانکداری، مدیریت بازرگانی، ۲۷۰-۲۵۹ (۲).
۳. حشمتی، ابراهیم؛ سعیدنیا، حمیدرضا و بدیع‌زاده، علی. (۱۳۹۷)، بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت تجربه مشتری با تأکید بر شاخص‌های بانکی (مطالعه موردی: بانک مسکن شهر کرمانشاه)، مدیریت بازاریابی، ۱۳(۳۸)، ۱-۱۴.
۴. حکیمی، هاجر؛ دیواندری، علی؛ کیما سی، مسعود و حقیقی کفاش، مهدی. (۱۳۹۸)، ارائه مدل شکل‌گیری تجربه مشتریان بانکداری خرد از طریق عوامل تحت مدیریت سازمان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدیریت بازرگانی،

- marketing, Business Perspectives–Aims and Scope, 18.
14. Domb, M., Sujata, J., Sanjay, B., Arindam, R. & Jypti, S. (2016), An empirical study to measure customer experience for Telecom operators in Indian Telecom Industry, *GSTF Journal on Business Review*, 4(2).
  15. Du Plessis, L. & De Vries, M. (2016), Towards a holistic customer experience management framework for enterprises, *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3), 23-36.
  16. Edelman, D. C. & Singer, M. (2015), Competing on customer journeys, *Harvard Business Review*, 93(11), 88-100.
  17. Farrukh, S., Kassim, R. N. M., Malik, F., Khan, S. & Iqba, M. F. (2018), Study to evaluate the effect of web experience dimensions on pre-purchase decision to enhance customer satisfaction and loyalty, *World Journal of Research and Review*, 6(6).
  18. Fatma, S. (2014), Antecedents and consequences of customer experience management-a literature review and research agenda, *International Journal of Business and Commerce*, 3(6), 32-49.
  19. Garg, R., Rahman, Z., Qureshi, M. N. & Kumar, I. (2012), Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks: An analytic hierarchy process (AHP) approach, *Journal of Modelling in Management*, 7(2), 201-220.
  20. Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007), How to sustain the customer experience: An overview of experience components that cocreate value with the customer, *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
  21. Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V. (2009), Customer experience management in retailing: An organizing framework, *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14.
  22. Hoffren, V. (2017), Customer experience management in construction company
  23. Hwang, J. & Seo, S. (2016), A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218-2246.
  24. Kamaladevi B. (2010), Customer experience
- ۵۶۵-۵۸۴، ۱۱(۳)
۵. طهماسبی، م؛ منصوری، س. (۱۳۹۷)، آینده بازارهای خدمات مالی، پژوهش هلدینگ بانک، بیمه و سهام صندوق بازنشستگی کشوری، گزارش شرکت سرمایه‌گذاری و خدمات مدیریت صندوق بازنشستگی کشوری، <https://icpf.ir/> <تاریخ دسترسی ۱۳۹۹/۲/۲۰>.
  6. Amit Shankar, Charles Jebarajakirthy, (2019) "The influence of e-banking service quality on customer loyalty: A moderated mediation approach", *International Journal of Bank Marketing*, <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2018-0063>
  7. Arinelia, A. (2016), Customer experience management: An innovative approach to marketing and business on the fashion retail industry, *Journal of Economics, Marketing and Management*, 4, 1-19.
  8. Beyari, H. & Ghouth, A. (2018), Customer experience in social commerce websites: Toward an integrated conceptual framework, *Journal of Management Research*, 10(3), 52-62.
  9. Bilgihan, A., Kandampully, J. & Zhang, T. (2016), Towards a unified customer experience in online shopping environments: Antecedents and outcomes, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1), 102-119.
  10. Borsboom, L. & Lawson, N. (2018), The Millennial Customer Experience in Traditional Retail Environments: A Swedish Perspective, available at: <http://lup.lub.lu.se/studentpapers/record/8947441>
  11. Capgemini. (2016), world retail banking report, available at: <https://www.capgemini.com/consulting/resources/world-retail-banking-report-2016/>
  12. Ceribeli, H. B., Merlo, E. M., Senesi, S. & Palau, H. (2012), A comparative analysis of consumer experience in Brazil and Argentina, *Revista Alcance*, 19(2), 259-272.
  13. Chauhan, P. & Sarabhai, S. (2018), Customer experience management: evolution and the paradigm shift in



34. Plessis, L. & De Vries, M. (2016), Towards a holistic customer experience management framework for enterprises, *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3), 23-36.
35. Rae, J. (2006), The importance of great customer experiences, *Bloomberg Business Week Magazine*.
36. Raina, S., Chahal, H., Klaus, P. & Dutta, K. (2019), Customer experience and Its marketing outcomes in financial services: A multivariate approach, In *Understanding the Role of Business Analytics* (pp. 119-143), Springer, Singapore.
37. Rajaobelina, L., Brun, I., Tep, S. P. & Arcand, M. (2018), Towards a better understanding of mobile banking: The impact of customer experience on trust and commitment, *Journal of Financial Services Marketing*, 1-12
38. Rao, V. N. (2018), Customer experience management in public and private sector banks: A study, *Indian Journal of Applied Research*, 8(8), 86.18.
39. Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J. & Beitelspacher, L. S. (2015), Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance, *Journal of Retailing*, 91(2), 358-369.
40. Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013), The truth about customer experience, *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98.
41. Rich, R. (2012), Customer experience: Assuring service quality for every customer, In *TM Forum Insights Research*.
42. Sahu, N., Deng, H. & Mollah, A. (2018), Investigating The Critical Success Factors of Digital Transformation for Improving Customer Experience. *CONF-IRM 2018 Proceedings*.18.  
<https://aisel.aisnet.org/confirm2018/18>
43. Scherpen, F., Draghici, A. & Niemann, J. (2018), Customer experience management in retailing, *Business Intelligence Journal*, 3(1), pp. 37 - 54.
25. Kandampully, J., Zhang, T. & Jaakkola, E. (2018), Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56.
26. Kumar, K. N. & Balaramachandran, P. R. (2018), Robotic process automation: A study of the impact of customer experience in retail banking industry, *Journal of Internet Banking and Commerce*, 23(2).
27. Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016), Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
28. Mbama, C. I. & Ezepue, P. O. (2018), Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions, *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 230-255.
29. Manning, H. & Bodine, K. (2012), *Outside in: The power of putting customers at the center of your business*, Houghton Mifflin Harcourt.
30. McLean, G., Al-Nabhani, K. & Wilson, A. (2018), Developing a Mobile Applications Customer Experience Model (MACE)-Implications for retailers, *Journal of Business Research*, 85, 325-336.
31. Meyer, C. & Schwager, A. (2007), Understanding customer experience, *Harvard Business Review*, 85(2), 116.
32. Narasimha, v, Rao. (2018). CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN PUBLIC AND PRIVATE SECTOR BANKS – A STUDY. *INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH*, Volume-8, Issue-8, August-2018, ISSN - 2249-555X, IF : 5.397, IC Value : 86.18.
33. Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999), *The experience economy: work is theatre & every business a stage*, Harvard Business Press.

- to leverage customer loyalty in the automotive industry, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 374-380.
44. Schmitt B. (1999), *Experiential marketing*, *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
45. Schmitt, Bernd H, J. Josko Brakus, and Lio Zarantonello (2015), *From experiential psychology to consumer experience*, *Journal of Consumer Psychology*, 25 (January), 166-71.
46. Shaikh A.A., Karjaluo H. (2015) *Mobile banking adoption: A literature review*, *Telematics and Informatics*, 32, 129-142.
47. Shin, D. H. (2015), *Effect of the customer experience on satisfaction with smartphones: Assessing smart satisfaction index with partial least squares*, *Telecommunications Policy*, 39(8), 627-641.
48. Thuan, L. T., Ngoc, N. H. & Trang, N. T. (2018), *Does customer experience management impact customer loyalty shopping at supermarket? The case in the Mekong Delta, Vietnam*, *Economics World*, 6(1), 13-21.
49. Wang, L., Tang, H., Liu, D. & Xing, C. (2017), *Study on Customer Experience Dimension Based on Online Shopping reviews of MI's Products*, In *MATEC Web of Conferences*, 100, 05024, EDP Sciences.
50. Wijaithammarit, S. & Taechamaneestit, T. (2012), *Customer experience management influences customer loyalty: Case study of supercenters in Thailand*, *International Proceedings of Economics Development & Research*, 50, 47-52.
51. World economic forum. (2017), *Beyond Fintech: How the Successes and Failures of New Entrants Are Reshaping the Financial System*, available at: <https://www.weforum.org/report>.