



## Developing a Planned Journey Map of Banking Mobile Services Users (Case Study: Mellat Bank)

### Gholamreza Jandaghi

\*Corresponding author, Prof., Department of Public Administration, Faculty of Accounting and Management, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: jandaghi@ut.ac.ir

### Mohammad Rahim Esfidani

Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: esfidani@ut.ac.ir

### Shahryar Mohsenin

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Accounting and Management, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: sh.mohsenin@ut.ac.ir

### Hamid Reza Yazdani

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Accounting and Management, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: hryzdani@ut.ac.ir

### Masoud Keimasi

Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: keimasi@ut.ac.ir

## Abstract

### Objective

Given that the customers' experience in each industry, service and communication channel is unique and special, this study aims at identifying and examining the strengths and weaknesses of the existing models in the developing customers' experimental map based on development of journey map model planned on mobile service users. In this study, in order to create knowledge background in the field of customer experience in the service provider organization, a model is proposed which aims to identify customer contact and experience points and drawing them in the form of customer-planned journey map, as a goal map for the customer.

### Methodology

The paradigm of the present research is interpretive. From the audience's point of view, this grounded study is considered applied in nature. This research is qualitative based on analogy. The data collection in this field study is done using qualitative case study. The qualitative part of this study is descriptive-exploratory in terms of purpose. The present study is among cross-sectional studies. The case study is semi-structured and the context of the phenomenon under study is assumed to be fixed in Iran. Based on the the purpose of the present study (planned journey map), mystery shopping method is

used for data analysis; after collecting the data, the researcher's experimental observation technique, content analysis and interviews were analyzed using Maxqda software after codification.

## Findings

After identifying pain and contact points in different stages of the customer's journey including previous experience, awareness and information, search, persuasion, taking action, use of service and after service (feedback and evaluation, sharing experience and support), the results of the analysis of the planned journey map on Mellat Bank and Mellat Plus applications were classified and drawn in the form of 3 general experiences including service experience (transaction-financial experience, non-financial interaction, e-wallet, deposit), technical experience and visual experience.

## Conclusion

This study developed a framework for customer's journey map in the form of a planned journey map to draw customer's experience from the perspective of service provider. This framework uses product usability test and mystery shopping technique in order to achieve the designed experience by the organization. The most important differences between the planned journey map and the common methods are: 1) the systematic nature of the approach, taking into account all phases and stages of the customer's experience, especially the past experiences from the previous version of the application; 2) focusing on pain points as well as good and bad experiences of working with the designed product; 3) focusing on the out-of-service contact points through different phases and steps; 4) focusing on the customer's feelings of the service provided from the perspective of the organization; 5) identifying systematic deviations in the service providing process from the customer's experience perspective; and 6) helping the qualitative development of the services provided considering the dynamics of the customers' experience. The customer's journey plan can help the organization increase its knowledge of how to provide services. Prior to providing any unplanned service, all customers' journey maps must be completed to minimize deviations. In the proposed model, the start and end points are presented in each phase and path are provided in order to reach the map during the service as well as before and after the service. The organizations can visualize their planned journey map considering the type of product or service and the process defined according to the customer. At the same time, given the unique experience of each organization, the steps and contact points must be extracted qualitatively.

**Keywords:** Customer experience management, Customer journey mapping, Planned journey, Mobile Bank, Mellat Bank.

**Citation:** Jandaghi, GH., Esfidani, M.R., Mohsenin, SH., Yazdani, H.R., & Keimasi, M. (2020). Developing a Planned Journey Map of Banking Mobile Services Users (Case Study: Mellat Bank). *Journal of Business Management*, 12(1), 116-142. (in Persian)

Journal of Business Management, 2020, Vol. 12, No.1, pp. 116-142

DOI: 10.22059/jibm.2018.268675.3306

Received: November 08, 2018; Accepted: May 22, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## طراحی نقشه سفر برنامه‌ریزی شده مشتریان خدمات مبتنی بر موبایل (نمونه پژوهی: بانک ملت)

### غلامرضا جندقی

\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: jandaghi@ut.ac.ir

### محمد رحیم اسفیدانی

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: esfidani@ut.ac.ir

### شهریار محسنین

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: sh.mohsenin@ut.ac.ir

### حمیدرضا یزدانی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir

### مسعود کیماسی

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: keimasi@ut.ac.ir

## چکیده

**هدف:** نقشه سفر مشتری، یکی از رویکردهای جدید در بررسی تجربه مشتریان از خدمات ارائه شده است که در دهه گذشته توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران اجرایی را به خود جلب کرده است. با توجه به اهمیت موضوعی نقشه‌برداری سفر مشتری، برای بررسی جامع تجربه مشتریان (قبل، حین و بعد از خرید) دو دیدگاه وجود دارد که در این پژوهش به منظور ایجاد بستر دانشی در حوزه تجربه مشتری در سازمان ارائه‌دهنده خدمت، الگویی با هدف شناسایی نقاط تماس و تجربه مشتریان و ترسیم آنها در قالب نقشه سفر برنامه‌ریزی شده مشتری، به عنوان نقشه هدفی که مشتری آن را طی خواهد کرد، ارائه شده است.

**روش:** در رویکرد کیفی این پژوهش که از نوع مطالعه چندموردی است، از روش خرید نامحسوس، مصاحبه با خبرگان و اسناد مرتبط برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل در قالب نقشه سفر برنامه‌ریزی شده همراه بانک و همراه پلاس ملت، پس از شناسایی نقاط درد و تماس در مراحل مختلف سفر مشتری نظیر تجربه قبلی، آگاهی و اطلاع‌رسانی، جست‌وجو، ترغیب، اقدام، به‌کارگیری خدمت و بعد از خدمت (بارخورد و ارزیابی، تسهیم تجربه و حمایت)، در قالب سه نوع تجربه کلی شامل تجربه خدمات (تجربه تراکنشی - مالی، تعاملی - غیرمالی، کیف پول و سپان)، تجربه فنی و تجربه بصری دسته‌بندی و ترسیم شد.

**نتیجه‌گیری:** نقشه سفر برنامه‌ریزی به مشتری کمک کرد تا شرکت ارائه‌دهنده خدمت بتواند با شناسایی نقاط درد خدمت طراحی شده، در قالب مسیرهای اصلی استخراج شده، با تمرکز بر نقاط تماس برای بهبود سیستم فعلی، چه در مراحل قبل از خدمت‌رسانی به مشتری، چه در مراحل حین خدمت (بهبود خدمات ارائه‌شده) و چه در بهبود فرایندهای درگیرسازی مشتری و برند در بعد از درگیرشدن مشتری با سیستم، برنامه‌ریزی واحدی داشته باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت تجربه مشتری، نقشه سفر مشتری، سفر برنامه‌ریزی شده، همراه بانک، بانک ملت.

**استناد:** جندقی، غلامرضا؛ اسفیدانی، محمدرحیم؛ محسنین، شهریار؛ یزدانی، حمیدرضا؛ کیماسی، مسعود (۱۳۹۹). طراحی نقشه سفر برنامه‌ریزی شده مشتریان خدمات مبتنی بر موبایل (نمونه‌پژوهی: بانک ملت). *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۱)، ۱۱۶-۱۴۲.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۱، صص. ۱۱۶-۱۴۲

DOI: 10.22059/jibm.2018.268675.3306

دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۱۴، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۰۱

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

امروزه ایجاد و مدیریت تجربه مشتری به یکی از اهداف کلیدی سازمان‌ها تبدیل شده است (لمون و ورهوف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). این میزان توجه در حال رشد روی مفهوم تجربه مشتری از تعامل‌هایی که مشتری امروزه با چندین نقطه تماس یک سازمان پیدا می‌کند، به وجود آمده است که باعث ایجاد نقشه مشتری پیچیده‌تر و متنوعی می‌شود (فورلیزی و فورد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). ماهیت تجربه مشتری می‌تواند به صورت جامع، با هماهنگ کردن واکنش‌های شناختی، عاطفی، احساسی، اجتماعی و روحی مشتری با تمامی تعامل‌های آن با یک شرکت در نظر گرفته شود (اشمیت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). امروزه اهمیت به‌کارگیری چندین کانال ارتباطی برای خرید مشتری در حال افزایش است که با در دسترس بودن گوشی‌های هوشمند و سایر ابزارهای از این قبیل در حال بیشتر شدن نیز هست (بک و ریگل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). رویکردهای تجربه مشتری، کمک می‌کند تا بازاریابان درکی غنی از فرایند تصمیم‌گیری مشتریان داشته باشند و بتوانند به‌طور اثربخشی نیازهای آنان را درک و پیش‌بینی کنند (اسکات و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۱۷۴).

از آنجا که رویکردهای تجربه مشتری و به‌خصوص نقشه‌برداری سفر مشتری بیشتر در راستای بهبود خدمات و حوزه خدماتی استفاده می‌شود و هدف بهبود خدمات ارائه‌شده توسط شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات است، در این پژوهش بانکداری مبتنی بر موبایل به‌عنوان یکی از روش‌های نوین ارائه خدمات در حوزه بانکداری خرد مد نظر قرار گرفته است. اهمیت این حوزه به این دلیل قابل تأمل است که طبق آمارهای جهانی پیش‌بینی می‌شود تعداد کاربران تلفن‌های هوشمند از ۱/۵ میلیارد در سال ۲۰۱۴ به ۲/۵ میلیارد در سال ۲۰۱۹ با رشد نرخ نفوذ تلفن‌های هوشمند برسد که در این صورت تقریباً ۳۵ درصد از جمعیت کل جهان از تلفن‌های هوشمند استفاده خواهند کرد (استاتیستا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). همچنین بررسی‌ها از ضریب نفوذ ۹۴/۲۲ درصدی موبایل در کشور حکایت دارد. بر اساس گزارش معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی وزارت ارتباطات (۱۳۹۵)<sup>۷</sup> رشد ضریب نفوذ مشترکان موبایل که در سال ۸۶ حدود ۲۹/۵ درصد بوده طی هشت سال اخیر شایان توجه است. این بررسی‌ها نشان می‌دهد که ضریب نفوذ واگذاری سیم کارت در سال ۸۶ رقمی حدود ۴۶ درصد بوده که در سال ۹۴ به ۱۸۶ درصد افزایش یافته است. در کنار آمارهای بیان‌شده که با توجه به گسترش استفاده از تلفن‌های هوشمند و نیز ضریب نفوذ اینترنت در کشور، اهمیت استفاده از بانکداری مبتنی بر موبایل را نمایان می‌کند، فناوری اطلاعات نیز در عمر کسب‌وکار اهمیت فزاینده‌ای دارد. هنگامی که کسب‌وکارها به دستیابی به مشتریان بیشتر به‌واسطه خدمات الکترونیکی گرایش دارند، اهمیت فناوری اطلاعات افزایش بیشتری می‌یابد (شین و کیم<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸). بر اساس پژوهش‌ها، ۶۸ درصد مشتریان، بانک‌ها را به دلیل خدمات مشتری بد و ضعیف و ۱۶ درصد به دلیل رضایت نداشتن از محصولات ترک می‌کنند (کاهاندوا و ویجایانایاکی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴).

بر اساس گزارش اقتصادی شاپرک در آبان ۱۳۹۷، به‌منظور اطلاع‌رسانی در فضای پرداخت الکترونیک کشور، از بین سه ابزار پذیرش (ابزار پذیرش اینترنتی، موبایلی و کارت‌خوان فروشگاهی)، ابزار پذیرش موبایلی و اینترنتی در

1. Lemon &amp; Verhoef

3. Schmitt, Joško Brakus &amp; Zarantonello

5. Scott et. al

7. <http://www.citna.ir/ict/186363>

9. Kahandawa &amp; Wijanayake

2. Forlizzi &amp; Ford

4. Beck &amp; Rygl

6. Statista

8. Shin &amp; Kim

مقایسه با ماه گذشته آن، به ترتیب رشد ۶/۲ درصدی و ۵/۸ درصدی داشته‌اند و در کل به سهم ۲۳ درصدی از کل پرداخت‌های الکترونیک رسیده‌اند. از این بین بالاترین سهم مبلغی تراکنش‌ها از کل بازار با ۲۴/۶۷ درصد مربوط به بانک ملت است که این بانک در هر یک از ابزارهای پذیرش با نزدیک به ۲۲ درصد کل بازار بیشترین سهم مبلغ تراکنش‌ها را نیز به خود اختصاص داده است. طبق گزارش اقتصادی شاپرک، بانک ملت با در اختیار داشتن به ترتیب سهم ۲۱/۴ درصدی و ۲۴/۷۲ درصدی از سهم تعدادی و مبلغی از مبلغ و تعداد کل تراکنش‌های در رتبه نخست قرار دارد (شاپرک، ۱۳۹۷).

از این رو در این پژوهش و با توجه به این نکته که تجربه مشتریان در هر صنعت، خدمت و کانال ارتباطی منحصر به فرد و خاص است (روزنباوم، اوتالورا و رامیرز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷)، هدف پژوهش طراحی الگوی نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده کاربران خدمات مبتنی بر موبایل و ارائه راهکارهای بهبود پس از شناسایی و بررسی قوت‌ها و ضعف‌های مدل‌های موجود در طراحی تصویری نقشه تجربی مشتری است. از این رو نیاز است تا پیش از شناسایی نقاط تماس مشتری و خدمت مربوطه، مراحل مختلف سفر مشتری شناسایی شود تا بتوان نقاط تماس کاربران را در هر یک از مراحل سفر مشتری شناسایی کرد. برای دستیابی به این هدف باید بررسی دقیقی از مدل‌های موجود صورت گیرد.

## پیشینه نظری پژوهش

### تجربه مشتری

امروزه با توجه به وجود کانال‌های ارتباطی چندگانه و رسانه‌های مختلف، اعم از ارتباط‌های بین مشتریان در شبکه‌های اجتماعی، فرایند تصمیم‌گیری مشتریان پیچیده‌تر شده است. افزایش چشمگیر در نقاط تماس بالقوه مشتری با سازمان‌ها، شرکت‌ها را ملزم کرده است تا به فکر یکپارچه‌سازی عملیات کسب‌وکار خود اعم از فناوری اطلاعات، لجستیک، بازاریابی، منابع انسانی و نیز شرکای خارجی خود در راستای خلق موفق تجربه مشتری باشند (لمون و ورهوف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). تجربه مشتری از مجموعه تعامل‌های بین مشتری با یک محصول، یک خدمت، یک سازمان و با بخشی از یک سازمان ناشی می‌شود که محرک رفتار مشتری است. این نوع تجربه به‌طور کامل شخصی بوده و به درگیری مشتری در سطوح مختلف، احساسی، عقلایی، روحی و فیزیکی اشاره دارد (جنتله، اسپایلر و نوسی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۳۹۷).

با نگاهی کلی‌تر و جامع‌نگر به تجربه مشتریان، پژوهشگران مفهومی جامع از تجربه مشتری ارائه کردند؛ تجربه کلی مشتریان<sup>۴</sup>. ماسکارنهاس<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) این مفهوم را این گونه بیان می‌کند: «این مفهوم جامع نماینده تمامی ابعاد یک تجربه داده‌شده به مشتریان است، تجربه یک بخش از زندگی جاری افراد است و به یک رویداد خاص محدود نیست.» (هوانگ و سئو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). تجربه یا تجربه کاربر، فناوری، طراحی صنعتی یا ظاهر یک محصول یا خدمت نیست، بلکه خلق تجربه از طریق یک سیستم یا ابزار است (حسن زاهل<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱: ۲). تجربه مشتری، رویکردی است که می‌تواند به‌منظور

1. Rosenbaum, Otolara, & Ramirez

3. Gentile, Spiller, & Noci

5. Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi

7. Hassenzahl

2. Lemon & Verhoef

4. Total Customer Experience (TCE)

6. Hwang & Seo

ایجاد یک مزیت رقابتی غیرقابل تقلید استفاده شود (پین و گیلور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). به عقیده میر و واگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) روابط یا تماس‌های مستقیم در قالب خرید کردن، استفاده کردن از محصول یا خدمت به وقوع می‌پیوندد که اغلب شروع‌کننده آن خود مشتری است، در مقابل تماس‌های غیرمستقیم در بیشتر مواقع شامل تعامل‌های برنامه‌ریزی‌نشده با نمایندگان شرکت، خدمت یا برند می‌شود که در نهایت به تبلیغ‌های دهان به دهان، تبلیغ‌ها یا انتقادهای منجر می‌شوند. به‌طور کلی، ادراک مشتری در مرکز چیزی قرار دارد که تجربه مشتری به آن می‌پردازد و این تجربه مشتری است که دربرگیرنده همه نقاطی است که مشتری با سازمان، محصول یا خدمت برخورد می‌کند (حسنقلی پور، خانلری و غریبی، ۱۳۹۶).

### نقشه‌برداری سفر مشتری

مفهوم نقشه‌برداری سفر مشتری از اوایل دهه نود میلادی استفاده شده است تا خدمت‌رسانی را از زاویه دید مشتری تشریح کند (فولستاد و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). ایده اساسی به‌کاررفته در نقشه‌برداری سفر مشتری به‌طور نسبی ساده است (روزنبائیم و همکاران، ۲۰۱۷ و ریچاردسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰)، نقشه سفر مشتری یک طراحی بصری از مجموعه رخدادهایی است که از طریق آن مشتریان ممکن است با یک خدمت طی یک فرایند کلی خرید در تعامل باشند و شامل لیستی از نقاط تماسی است که مشتری را با یک برند در مراحل مختلف پیوند می‌دهد (روزنبائیم و همکاران، ۲۰۱۷). نقشه سفر مشتری، یکی از روش‌های پرکاربرد بصری طراحی خدمات از دیدگاه مشتری است که برای هر دو بخش طراحی و تحلیل تجربه‌های پیچیده مشتریان در نقاط تماس متفاوت کاربردی است (هاگستویت، هالورثراد و کاراهائاتویچ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). روزنبائیم و همکارانش (۲۰۱۷) معتقدند که نقشه سفر مشتری، نوعی ابزار مدیریت استراتژیک کاملاً شناخته شده است. این ابزار مجموعه اقدام‌های متوالی مشتری را طی فرایند خرید و تعامل با شرکت به تصویر می‌کشد. همچنین به عقیده برنارد و آندریتسیس<sup>۶</sup> (۲۰۱۷)، نقشه‌برداری سفر مشتری روشی است که به حرفه‌ای‌ها این اجازه را می‌دهد تا تجربه‌های مشتریان را حین تعامل در مراحل استفاده از یک خدمت بهتر بشناسند که به این تعامل‌ها، نقاط تماس گفته می‌شود.

برنارد و آندریتسیس (۲۰۱۷: ۵۱-۵۲) اجزای اصلی نقشه سفر مشتری را در ۱۱ جزء خلاصه کردند که عبارت‌اند از: ۱. مشتری<sup>۷</sup>؛ ۲. مسیر سفر<sup>۸</sup>؛ ۳. نقشه‌برداری<sup>۹</sup>؛ ۴. هدف<sup>۱۰</sup>؛ ۵. نقاط تماس<sup>۱۱</sup>؛ ۶. طیف زمانی<sup>۱۲</sup>؛ ۷. کانال ارتباطی<sup>۱۳</sup>؛ ۸. مرحله<sup>۱۴</sup>؛ ۹. تجربه<sup>۱۵</sup>؛ ۱۰. پیشنهادها و دیدگاه‌ها<sup>۱۶</sup>؛ ۱۱. فرمت‌های ضبط<sup>۱۷</sup>. از این بین، نقاط تماس به عنوان اصلی‌ترین عنصر نقشه سفر مشتری، نقاطی هستند که هم به‌صورت مستقیم و هم غیرمستقیم نشان‌دهنده ارتباط (لحظه تماس) مشتریان با یک شرکت است (استین و راماسشان<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۶؛ میر و شواگر، ۲۰۰۷؛ هالورثراد، کوپیل و فولستاد<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۶؛ ۸۴۶ و زومردیجک و ووت<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۰). نقاط تماس معمولاً به‌عنوان اقدامی واقعی تشریح می‌شوند که مشتریان در هر

1. Pine &amp; Gilmore

3. Følstad, Kvale &amp; Halvorsrud

5. Haugstveit, Halvorsrud &amp; Karahasanovic

7. Customer

9. Mapping

11. Touch points

13. Channel

15. Experience

17. Multimedia

19. Halvorsrud, Kvale &amp; Følstad

2. Meyer &amp; Schwager

4. Richardson

6. Bernard &amp; Andritsos

8. Journey

10. Goal

12. Timeline

14. Stage

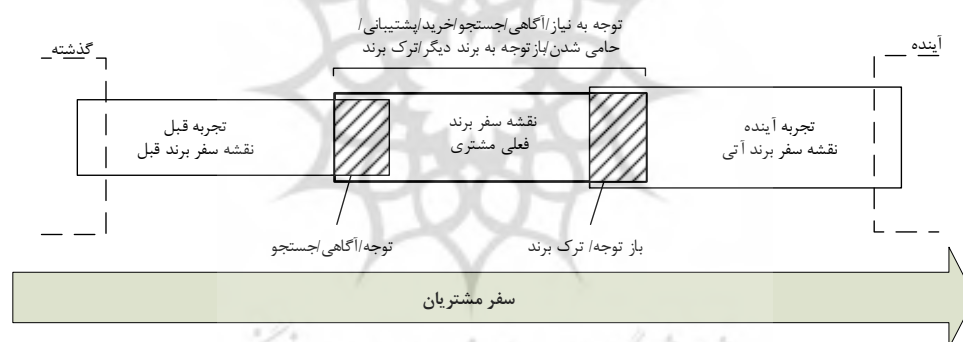
16. Lens or Layers

18. Stein &amp; Ramaseshan

20. Zomerdijk &amp; Voss

مرحله از پنج ای اتخاذ می‌کنند. به‌طور مثال، در مرحله آگاهی، نقاط تماس مشتری شامل یادگیری درباره یک محصول است، در حالی که در مرحله اقدام، نقاط تماس مشتری شامل خرید یک محصول، استفاده از آن و سرویس‌دهی به آن می‌شود (کاتلر، کارتاجایا و ستیوان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). در واقع، «به کلیه تعامل‌های مستقیم و غیرمستقیم مشتری با یک سازمان، برند، خدمت یا یک محصول که احساس‌های مشتریان را شامل شود، نقطه تماس گفته می‌شود که می‌تواند به‌صورت گسسته (روزنایم و همکاران، ۲۰۱۷) یا پیوسته (کاتلر و همکاران، ۲۰۱۶؛ ریچاردسون، ۲۰۱۰ و هالورثراد و همکاران، ۲۰۱۶) در سه سطح کانال ارتباطی (آنلاین یا آفلاین)، نحوه ارتباط (موبایل، حضوری و ...) یا فعالیت (مون، هان، چون و هانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶) تعریف شود».

به‌منظور طراحی این نقشه سفر، سازمان باید دامنه بررسی‌های خود را به تجربه فعلی و گذشته مشتری توسعه دهد و این در حالی است که اگر برند آتی نیز قصد طراحی نقشه سفر مشتریان را داشته باشد، باید به تجربه فعلی آن زمان و تجربه فعلی و گذشته مشتری، به‌عنوان یک تجربه گذشته واحد، نگاه داشته باشد. حال که می‌دانیم تجربه مشتریان چیست و چه بازه‌ای را شامل می‌شود و سفر مشتریان و نقشه سفر مشتریان نیز چه مواردی را در خود جای می‌دهند، این موارد را در شکل زیر به‌طور خلاصه می‌بینیم.



شکل ۱. بازه شامل‌شده توسط نقشه سفر مشتری در زمان‌های متفاوت

مسیر سفر مشتری به ما نشان می‌دهد که مشتریان چگونه از نداشتن آگاهی از یک محصول یا خدمت به آگاهی بالا، علاقه، خرید، خرید مجدد و حتی تبلیغ‌های دهان به دهان می‌رسند (اسکات و همکاران، ۲۰۱۵). نورتون و پاین<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) بر این عقیده‌اند که یک سفر مشتری زمانی آغاز می‌شود که مشتری وارد یک خدمت (محصول) می‌شود و این سفر هنگامی پایان می‌پذیرد که مشتری از خدمت (محصول) خارج می‌شود، بنابراین سفر مشتری هر چیزی در این بین را شامل می‌شود. لمون و ورهوف (۲۰۱۶) معتقدند که یک سفر مشتری شامل مراحل آگاهی (آگاهی اولیه از خدمت یا محصول و تعامل‌های ابتدایی)، توجه و تأمل (جلب توجه و ایجاد علاقه به خدمت یا محصول)، پرس‌وجو یا ارزیابی (بررسی و مقایسه خدمت یا محصول با گزینه‌های مشابه)، خرید (خرید خدمت یا محصول) و استفاده (به‌کارگیری خدمت یا مصرف محصول) می‌شود.

مسیر (سفر) مشتری<sup>۱</sup> به عنوان یک رویکرد چرخشی و پویا به شرکت‌ها کمک می‌کند تا الگوی رفتاری مبتنی بر تجربه مشتریان خود را در یک بازه زمانی از قبل از خرید (شامل پژوهش، جست‌وجو و جمع‌آوری اطلاعات) تا بعد از خرید (شامل وفاداری، خرید مجدد و تبلیغ‌های دهان به دهان) دنبال کند (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶؛ مون و همکاران، ۲۰۱۶؛ روزنباثم و همکاران، ۲۰۱۷؛ هالورثاد و همکاران، ۲۰۱۶؛ آدیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶ و آنداجانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). مشتری در هر مرحله از سفر خود با سازمان، نقاط تماس جدیدی را تجربه می‌کند که فقط برخی از این نقاط تحت کنترل سازمان هستند (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶ و استین و رماسشان، ۲۰۱۶). اسکات و همکاران (۲۰۱۷) با به چالش کشیدن مدل تصمیم‌گیری آید، مسیر سفر مشتری را در قرن دیجیتال (دنیای مدرن) شامل هشت مرحله چرخشی می‌دانند که آگاهی (عدم علاقه)، علاقه‌مند شدن (بدون اقدام یا عمل)، در نظر گرفتن (بدون علاقه)، جست‌وجوی اطلاعات (عدم علاقه به کالا یا خدمت قبلی)، در نظر گرفتن خدمت یا کالای جایگزین و خرید کالای جایگزین، تمایل (توجه دوباره)، در نظر گرفتن نهایی (توجه مجدد)، خرید، ارزیابی (عدم رضایت) و در نهایت آگاهی از برند یا گزینه جدید که همانند یک چرخه طی زمان مسیر سفر مشتری را نمایش می‌دهد را شامل می‌شود.

### نقشه سفر برنامه‌ریزی شده

هالورثاد و کوال (۲۰۰۹) برای نخستین بار به مفهوم نقشه سفر برنامه‌ریزی شده اشاره داشتند. به عقیده آنان چارچوب کلی نقشه سفر مشتری در دو بخش سفر برنامه‌ریزی شده و سفر واقعی نمایش داده می‌شود. منظور از سفر برنامه‌ریزی شده، فرایندی است که شرکت ارائه‌دهنده خدمت انتظار دارد مشتری آن را طی کند. از آنجا که اکثر پژوهشگران به بعد نقشه سفر واقعی (دیدگاه مشتریان) توجه داشته‌اند، پژوهش‌های اندکی (هالورثاد و همکاران، ۲۰۱۶ و مارکز، داوونی و کلمنت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶) به صورت کاربردی روی آن انجام شده است که بیان‌کننده ضعف‌های نقشه سفر مشتری مبتنی بر دیدگاه صرف مشتریان (نقشه سفر واقعی) است. در واقع نقشه سفر برنامه‌ریزی شده یک فرایند برنامه‌ریزی شده از سوی شرکت ارائه‌دهنده خدمت است که انتظار می‌رود مشتری طبق آن فرایند به هدف خود برسد (هالورثاد و همکاران، ۲۰۱۶).

### روش‌های کسب داده در طراحی نقشه سفر مشتری

در ادبیات موضوعی پیرامون روش‌های جمع‌آوری و کسب داده برای طراحی نقشه سفر مشتری، بین نقشه سفر برنامه‌ریزی شده و واقعی تفاوت وجود دارد. هالورثاد و همکاران (۲۰۱۶) و مون و همکاران (۲۰۱۶) به منظور کسب داده مورد نیاز برای ترسیم نقشه سفر واقعی از یادداشت‌برداری روزانه و مصاحبه با مشتریان استفاده کرده‌اند، در حالی که هالورثاد و همکاران (۲۰۱۶) برای ترسیم نقشه سفر برنامه‌ریزی شده، از اسناد مرتبط و مصاحبه با خبرگان به عنوان داده تحلیلی بهره بردند. در ترسیم نقشه سفر مشتری، با توجه به کیفی بودن فرایند پژوهش از روش‌هایی مثل مصاحبه تلفنی، گروه کانونی و مصاحبه رو در رو برای دسترسی به داده اولیه استفاده می‌شود (الیوت و جانکل الیوت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳)، همچنین

1. Customer Journey Map  
3. Andajani  
5. Elliott & Jankel-Elliott

2. Addis  
4. Marquez, Downey, & Clement



به‌منظور دسترسی به داده‌های ثانویه، اسناد مرتبط و پژوهش‌های صورت‌گرفته در این بخش به‌عنوان ورودی تحلیل و بازنگری خواهند شد.

### پیشینه تجربی پژوهش

هالورثراد و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود به‌دنبال ارائه چارچوبی مبتنی بر تجربه مشتری از دیدگاه مشتریان بوده‌اند. در این پژوهش تحلیل سفر مشتری برای بررسی عملی تجربه خدمات فردی در یک محیط چندکاناله معرفی شده است. برای شناسایی نقاط تماس از مصاحبه و مطالعات فعالیت‌های روزانه استفاده شده است. در این پژوهش، چهار نوع انحراف در نحوه ارائه خدمات شناسایی شده است. در این روش، از شکاف بین نحوه ارائه خدمات واقعی (تجربه مشتری) و برنامه‌ریزی‌شده به‌عنوان ابزاری برای بهبود خدمت استفاده شده است. وجه تمایز این پژوهش توجه به فرایند خدمت‌رسانی واقعی با استفاده از رویکرد تجربه مشتری و نیز فرایند خدمت‌رسانی برنامه‌ریزی‌شده به کمک روش دیاگرام طراحی خدمات از نگاه شرکت ارائه‌دهنده خدمت است. با توجه به اهمیت نقاط تماس در تهیه نقشه سفر مشتری در این پژوهش نیز به اهمیت موضوعی نقاط تماس در فرایند نقشه سفر مشتری این پژوهش اشاره شده است. مدل CJA پژوهش حاضر از پنج فاز تشکیل شده که در فاز اول و دوم مربوط به فاز برنامه‌ریزی‌شده (مدل ثابت) و سه فاز بعدی مربوط به نقشه سفر مبتنی بر تجربه مشتریان (مدل پویا) است. در این فاز از مصاحبه و یادداشت‌برداری روزانه برای جمع‌آوری داده استفاده شده است. در این کار پس از مدل‌سازی نقشه سفر ماتریسی شرکت و مقایسه آن با نقشه‌های تجربی واقعی، فرایند خدمت‌رسانی بازنگری و بهتر شد.



شکل ۲. فازهای نقشه سفر مشتری از دید هالورثراد و همکاران (۲۰۱۶)

مون و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان طراحی فرایند نقشه سفر مشتری در شرکت ارائه‌دهنده خدمات اپراتوری موبایل در کره جنوبی به‌دنبال توسعه فرایند و قواعد نقشه سفر مشتری بر اساس دیدگاه عوامل انسانی بوده‌اند. آنها در این پژوهش، فرایند ده‌مرحله‌ای و قواعد مرتبط با آن را بر اساس استخراج ۲۵ دسته‌بندی مختلف خدمت موبایل

طراحی کردند. فرایند آنها شامل سه فاز اصلی می‌شود که عبارت است از استفاده از روش یادداشت‌برداری روزانه برای جمع اطلاعات از فعالیت‌های روزانه کاربران و مشکل‌های آنان در استفاده از این خدمات، نظرخواهی از خبرگان برای پیدا کردن افعال متناسب با اقدام‌های کاربران و برپایی یک کارگاه طراحی فرایند نقشه سفر مشتری. در فاز نخست؛ جامعه آماری این پژوهش ۱۰۱۶ کاربر خدمات موبایل در چهار گروه سنی دبیرستانی‌ها، دانشجویان و فارغ‌التحصیلان، خانه‌داران و کارمندان بوده است. در فاز دوم، برای شناسایی افعال مرتبط با رفتارهای شناختی و عملی کاربران طی روز با مروری بر لغت‌نامه‌های کره‌ای و انگلیسی ۳۳۹ فعل نهایی شد. این افعال در اختیار سه دانشجوی دکتری در قالب طیف لیکرت قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا بر اساس کاربرد آنان در محصول‌ها و خدمات و فراوانی استفاده از آن در فعالیت‌های روزانه نمره‌دهی انجام شود که در نهایت ۱۹۳ فعل انتخاب شد. در فاز سوم، در کارگاه برپاشده برای نشان دادن هر جزء فرایند نقشه سفر مشتری از برچسب‌های رنگی متفاوتی استفاده شد. در این کارگاه ۲۵ دسته مختلف از خدمات موبایل بر اساس نقشه سفر مشتری استخراج شد. در این فاز، ده گام طراحی شده در قالب چهار مرحله آماده‌سازی، طراحی اجزاء، تعریف روابط و کشف فرصت‌ها ارائه شده است.

جدول ۱. گام‌ها و مراحل پیاده‌سازی نقشه سفر مشتری

مراحل	گام‌ها	توضیحات
آماده‌سازی	۱. تهیه لیستی از فعالیت‌های روزمره ۲. تعریف اهداف و مقاصد و انتخاب هدف اصلی	این اقدام‌های اولیه باید به‌دقت هدایت شوند تا تصویر بزرگ کشیده شده و برای ایجاد نقشه‌برداری سفر مشتری تعیین شود.
ایجاد اجزای تشکیل‌دهنده	۳. تعریف فازها ۴. تعریف اهداف (مجموعه‌ای از فعالیت‌ها) ۵. تعریف وظایف ۶. ایجاد روتین‌های جدید به کمک طوفان مغزی	این مرحله یک مرحله ترکیبی است: رویکرد بالا به پایین: گام‌های ۳ < ۴ < ۵ < ۶ رویکرد پایین به بالا: گام‌های ۶ < ۵ < ۴ < ۳ هر گام در این مرحله برای هر هدف به‌ترتیب اهمیت اهداف تکرار شده است.
تعریف روابط	۷. تعریف روابط بین اهداف و وظایف ۸. مشخص کردن نقاط ابتدایی و انتهایی هر هدف ۹. جداکردن فازها از دیگران	این مرحله به جریان‌های سفر برای مقاصد با کاربردهای متنوع منجر می‌شود.
شناسایی فرصت‌ها	۱۰. تخصیص دادن نقاط درد <sup>۱</sup> در هر هدف	نقاط درد زمانی از این رو کاربرد دارند که با یافتن راه‌حل‌هایی برای آنها می‌توان فرصت‌های جدیدی ایجاد کرد.

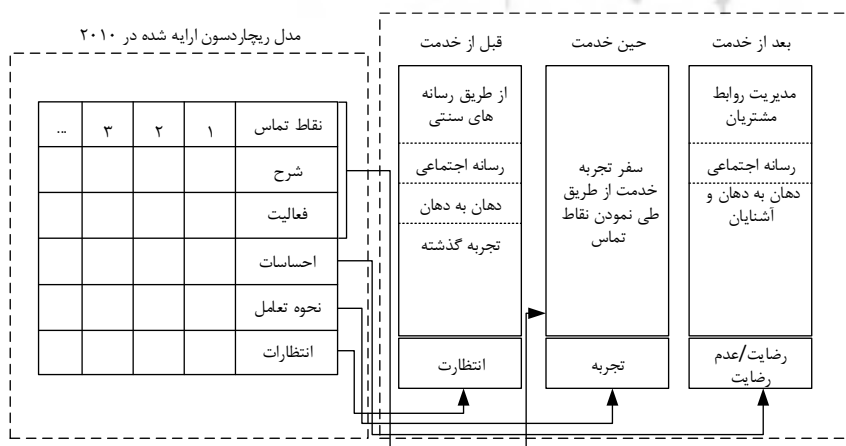
منبع: مون و همکاران (۲۰۱۶)

نقشه سفر مشتری کانواس<sup>۲</sup> در واقع یک ابزار طراحی فرایند خدمات‌رسانی از نگاه تأمین‌کننده یا طراح خدمت (شرکت یا برند) است. به عقیده تیم سازنده این ابزار، نقشه سفر مشتری کانواس ابزاری دستی است که کمک می‌کند شرکت الف بتواند به فرایند خدمت‌رسانی خود نگاه اجمالی داشته باشد و در کنار آن ایده‌هایی برای بهبود فرایند ایجاد شود. در این مدل نیز، ساختار به‌گونه‌ای طراحی شده است که از سه فاز اصلی، قبل از خدمت‌رسانی، حین خدمت و بعد از خدمت تشکیل شده است. در دوره قبل از خدمت‌رسانی، طراح می‌تواند خیلی شفاف تشریح کند که می‌خواهد از طریق

چه کانال‌های ارتباطی خدمت مربوطه را بازاریابی کند. در دوره حین خدمت، نقشه‌برداری از سفر مشتری اصلی‌ترین بخش و مرحله طراحی خدمت است. در این دوره، طبق مدل کانواس، باید تشریح کرد که طی سفر مشتریان در دوره دریافت خدمت، آنها با چه نقاط تماسی تعامل خواهند داشت. در دوره بعد از خدمت از سفر مشتریان، افراد در دوره بعد از دریافت خدمت هستند و طراح خدمت باید مواردی را در نقشه سفر مشتری مبتنی بر مدل کانواس رعایت کند. در وهله نخست باید توضیح داده شود که ارتباط آتی با مشتریان به چه شکل انجام خواهد شد. این قسمت به‌طور عمده با عنوان قسمت ارتباط با مشتریان توصیف می‌شود و تمامی نقاط تماسی که سیستم ارتباط با مشتریان با مشتریانی که از خدمات استفاده کرده‌اند را تشریح می‌کند. در قسمت بعد که با عنوان رسانه‌های اجتماعی شناخته می‌شود، ارائه‌دهنده خدمت باید آنچه را که افراد در رابطه با خدمت یا ارائه‌دهنده خدمت در فضای مجازی می‌گویند، در نظر داشته باشد. در قدم بعد ارائه‌دهنده خدمت آنچه را به تصویر خواهد کشید که افراد بعد از گرفتن خدمت، در رابطه با خدمت یا برند ارائه‌دهنده خدمات به دوستان و آشنایان خود خواهند گفت. بعد از این اجزا، به اجزای پایینی مدل کانواس خواهیم رسید که عبارت‌اند از انتظارات، تجربه و رضایت/عدم رضایت که به ترتیب مرتبط با دوره‌های قبل، حین و بعد از خدمت هستند.

ریچاردسون (۲۰۱۰) برای ترسیم نقشه سفر مشتری پنج گام انتخاب مسیر سفر مشتری، کشف نقاط تماس، تشریح نقاط تماس، شناسایی نقاط واقعی تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی راهنمای کاربر را به‌عنوان مراحل اصلی عنوان کرد که برای پیاده‌سازی دقیق و درست آن، باید به پنج اصل در طراحی هر گام توجه شود که عبارت‌اند از: در نظر گرفتن دیدگاه مشتری، توجه به بعد عاطفی تجربه مشتری، جامعیت مدل، ساده و فهم‌پذیر بودن و جمع‌آوری داده‌های متنوع به‌عنوان ورودی.

در این پژوهش چارچوب نظری ارائه‌شده توسط ریچاردسون (۲۰۱۰) تکمیل‌کننده چهار قسمت از مدل نقشه سفر مشتریان کانواس خواهد بود، به این ترتیب که نقاط تماس، شرح و اقدام‌های صورت‌گرفته در این نقاط تکمیل‌کننده سفر خدمت در فاز حین خدمت و نشان‌دهنده توالی فعالیت‌ها (روتین‌ها) و نقاط تماس خواهد بود. گام‌های ترسیم نقشه سفر مشتری با توجه به مدل مون و همکاران (۲۰۱۶) به پژوهشگر در رسیدن به نقشه سفر هر تجربه کمک خواهد کرد و به همین ترتیب احساس‌ها نشان‌دهنده رضایت مشتریان خواهد بود و نحوه تعامل و انتظارات نیز به ترتیب تکمیل‌کننده تجربه و انتظارات فرد در مدل کانواس هستند. ارتباط بین سه مدل نظری نام‌برده در این مرحله در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۳. الگوی ترسیم نقشه سفر مشتری برنامه‌ریزی شده پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

طبق مدل پیاز پژوهش<sup>۱</sup> ساندرز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، پارادایم این پژوهش از نوع تفسیری است و به دلیل آنکه پژوهش حاضر به دنبال طراحی نقشه تجربه برنامه‌ریزی مشتریان خدمات مبتنی بر موبایل در بانک ملت به کمک رویکرد نقشه‌برداری سفر مشتری است، از دیدگاه مخاطب، هم در قلمرو پژوهش‌های بنیادی و هم در قلمرو پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. رویکرد اجرای این پژوهش از نوع کیفی بوده که در آن از قیاس استفاده می‌شود و به تشریح نقشه سفر برنامه‌ریزی شده مشتریان خدمات مبتنی بر موبایل، از دیدگاه ارائه‌دهنده سرویس می‌پردازد. روش گردآوری داده در این پژوهش از نوع میدانی است که با استفاده از نوع مطالعه موردی کیفی صورت می‌گیرد و از دیدگاه هدف، در بخش کیفی مطالعه موردی از نوع توصیفی - اکتشافی است. این پژوهش از دیدگاه بعد زمانی، در قلمرو پژوهش‌های مقطعی قرار می‌گیرد و اطلاعات و داده‌های پژوهش در یک مقطع زمانی جمع‌آوری می‌شود.

پژوهش حاضر در پی طراحی مدل تجربه مشتریان همراه بانک با رویکرد نقشه‌برداری سفر برنامه‌ریزی مشتری است، بنابراین مطالعه موردی از نوع نیمه ساختاریافته بوده و بستر پدیده مورد مطالعه در جامعه ایران بستر پدیده ثابت فرض می‌شود. همچنین از آنجا که برای شناسایی رفتار پدیده‌ها به بررسی همراه بانک و همراه پلاس بانک ملت می‌پردازیم، پژوهش از نوع مطالعه چندموردی ابزاری (چندگانه) است. از آنجا که رویکرد مطالعه موردی پژوهش حاضر نیز واحد تحلیل متخصصان حوزه مربوطه در بانک ملت به کمک نمونه‌گیری هدفمند و اسناد و مدارک آن مرتبط با خدمات مبتنی بر موبایل در بانک ملت در نظر گرفته شده است، رویکردی جزءنگر است. روش تحلیل اطلاعات در این رویکرد با توجه به هدف پژوهش (سفر برنامه‌ریزی شده)، روش خرید نامحسوس<sup>۳</sup> است. خرید نامحسوس در حقیقت نوعی روش پژوهش است که در آن مشاهده‌گر در پژوهش مشارکت دارد. در این نوع روش پژوهشگران به‌عنوان مشتری یا مشتریان بالقوه عمل می‌کنند تا کیفیت خدمات و رویه‌های مورد استفاده در ارائه خدمت را نظارت کنند (کوک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). در این پژوهش روش گردآوری اطلاعات، اسناد و گزارش‌های مکتوب بانک پیرامون واحد تحلیل است و از مصاحبه با خبرگان و کارشناسان بانک ملت در نهایی کردن نقشه سفر مشتری برنامه‌ریزی شده استفاده شده است. پس از جمع‌آوری داده‌ها، از روش مشاهده تجربی پژوهشگر و تحلیل متون و مصاحبه به کمک نرم‌افزار Maxqda پس از کدگذاری، بهره گرفته شده است.

## نمونه آماری پژوهش

در این پژوهش به‌منظور درک بهتر نقشه سفر برنامه‌ریزی شده مشتریان همراه بانک ملت، سه نمونه مجزا تحلیل شدند. به‌منظور تحلیل اسناد بانک و فرایند ارائه خدمت الکترونیک در بستر همراه بانک ملت، با هشت نفر از مدیران و کارشناسان بانک ملت که ارتباط نزدیکی با موضوع مورد مطالعه داشته‌اند، مصاحبه شد که ترکیبی از کارشناسان و مدیران واحد توسعه محصول، پژوهش‌های بازار، رضایت مشتری، کلینیک محصول و خدمات الکترونیک بوده است. همچنین با توجه به اهمیت نظر مدیران شعب که نزدیک‌ترین ارتباط را با توجه به حضور پروموتورهای بانک در آن شعب

1. Research Onion  
3. Mystery Shopping Method

2. Saunders, Lewis & Tornhil  
4. Cook et. al

داشته‌اند، بانک ملت ۲۴ شعبه را انتخاب کرد. در ادامه به منظور بررسی دقیق UX و UI بانک از خبرگان برنامه‌نویسی اندروید و IOS و متخصصان توسعه همراه بانک در دو جلسه مصاحبه به عمل آمد (جدول ۲).

جدول ۲. نمونه آماری مصاحبه‌شوندگان

تعداد نمونه	جامعه هدف	رویکرد
۲۴ نفر	مدیران شعبه	مصاحبه رو در رو
۸ نفر	کارشناسان و مدیران بانک ملت	مصاحبه گروه کانونی
۱۰ نفر (دو جلسه پنج نفری)	متخصصان و برنامه‌نویسان	گروه کانونی

## یافته‌های پژوهش

### نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده - حین خدمت

#### گام نخست؛ استخراج روتین‌ها

در گام نخست به دلیل موجود بودن دانش به فرایند ارائه خدمت، همان‌طور که مون و همکاران (۲۰۱۶) نیز توصیه کرده‌اند، با رویکردی بالا به پایین نقاط تماس در سیستم ارائه خدمت از اسناد استخراج شده و بعد از آن با باز بررسی اسناد و نیز بررسی آزمایشی پلتفرم ارائه خدمت، اقدام‌های صورت‌گرفته در این نقاط تبیین می‌شوند. با تبیین این اقدام‌ها، می‌بایست شرح دقیق آنها نیز عنوان شود تا با بررسی تمامی افعال عنوان‌شده در این شرح اقدام‌ها بتوان روتین‌های انجام‌گرفته را استخراج کرد. باید توجه داشت که هر نقطه تماس حداقل از یک اقدام و هر اقدام حداقل از یک روتین تشکیل شده است. روتین‌ها به عنوان کوچک‌ترین جزء نقشه تجربه مشتریان عبارت‌اند از فعالیتی که مشتریان بدون تأمل و تفکر بتوانند آن را انجام دهند (مون و همکاران، ۲۰۱۶). به طور مثال یکی از نقاط تماس مشتریان در پلتفرم ارائه خدمت همراه پلاس ملت، شارژ سیم کارت است که این نقطه تماس شامل اقدام‌هایی از جمله خرید شارژ سیم کارت همراه اول و خرید شارژ سیم کارت ایرانسل خواهد بود. نقطه تماس عبارت است از پاسخ به این عبارت که «مشتری می‌خواهد که...» (ریچاردسون، ۲۰۱۰)، یا به بیان دقیق‌تر، نقطه تماس همان‌طور که پیش‌تر عنوان شده عبارت است از «به کلیه تعامل‌های مستقیم و غیرمستقیم مشتری با یک سازمان، برند، خدمت یا یک محصول که احساس‌های مشتریان را شامل شود نقطه تماس گفته می‌شود که می‌تواند به صورت گسسته (روزن‌بائم و همکاران، ۲۰۱۷) یا پیوسته (کاتلر و همکاران، ۲۰۱۶؛ ریچاردسون، ۲۰۱۰؛ و هالوثراد و همکاران، ۲۰۱۶) در سه سطح کانال ارتباطی (آنلاین یا آفلاین)، نحوه ارتباط (موبایل، حضوری و...) یا فعالیت (مون و همکاران، ۲۰۱۶) تعریف شود.»

با بررسی اسناد مربوط به همراه بانک و همراه بانک پلاس ملت به ترتیب ۱۸ و ۱۳ نقطه تماس شناسایی شد. هر نقطه تماس از حداقل یک اقدام تشکیل شده است که باید برای دستیابی به روتین‌ها به تشریح اقدام‌ها پرداخت. به طور مثال خرید شارژ سیم کارت همراه اول به عنوان یک اقدام شرحی را به ترتیب زیر در اسناد نام‌برده دارد.

«در این قسمت پس از وارد کردن شماره تلفن همراه، تعیین اپراتور (همراه اول / ایرانسل) و مبلغ شارژ مد نظر توسط کاربر، صفحه تأییدیه به ایشان نمایش داده می‌شود. سپس کاربر می‌تواند با استفاده از کارت‌های شتابی، تلفن همراه مد نظر خود را به‌طور مستقیم شارژ کند.»

بعد از شناسایی اقدام‌ها، شرح دقیق آن از بررسی اسناد سازمان و تجربه میدانی پژوهشگر نوشته می‌شود که در مثال بالا این شرح اقدام عبارت خواهد بود از «[مشتریان بعد از ورود به نرم‌افزار همراه بانک ملت باید به پلتفرم همراه پلاس ملت وارد شوند و بعد از آن با انتخاب گزینه شارژ سیم کارت وارد فرایند خرید شارژ شوند و] در این قسمت پس از وارد کردن شماره تلفن همراه یا انتخاب از لیست مخاطبان دفترچه تلفن همراه، تعیین اپراتور (همراه اول / ایرانسل) و مبلغ شارژ مد نظر توسط کاربر، صفحه تأییدیه به ایشان نمایش داده می‌شود. [بعد از تأیید] سپس کاربر می‌تواند با استفاده از کارت‌های شتابی [یا کیف پول الکترونیکی خود]، تلفن همراه مد نظر خود را به‌طور مستقیم شارژ کند. [با انتخاب پرداخت از کارت کاربران باید اطلاعات امنیتی خود را وارد کنند] در انتهای عملیات رسید عملیات به کاربر نشان داده شده و در صورت نیاز کاربر می‌تواند رسید تراکنش انجام شده را چاپ کند یا به اشتراک بگذارد.»

در پژوهش مون و همکاران (۲۰۱۶) به‌منظور دستیابی به کوچک‌ترین جزء از سفر مشتریان که روتین‌ها هستند، افعالی را دسته‌بندی کردند و به تخصیص آنها فعالیت‌های مختلف روتین‌ها را تعریف کردند. به‌طور مثال فعالیت ارسال عکس با ایمیل از دو روتین متفاوت ساخته شده است که عبارت است از آپلود کردن عکس در ایمیل و ارسال ایمیل مد نظر. به همین ترتیب در پژوهش حاضر نیز، بعد از تشریح اقدام‌ها، با استخراج افعال موجود در شرح دقیق اقدام‌ها که در بالا به‌صورت پررنگ نشان داده شده است، روتین‌های مختلف در هر اقدام شناسایی شدند.

### گام دوم؛ شناسایی تجربه‌های مشتریان

در این مرحله، نقاط تماس شناسایی شده در گام نخست، با توجه به ماهیت آنها دسته‌بندی شده‌اند. به‌طور مثال نقاط تماس انتقال وجه، شارژ سیم کارت و انتقال موبایل به موبایل به‌طور ذاتی انتقال پول را در خود دارند. برای انجام این اهداف مشتریان نوعی از تراکنش مالی را انجام خواهند داد که در نتیجه این اهداف همگی در دسته نقاط تماسی تراکنشی<sup>۱</sup> یا مالی قرار خواهند گرفت. گروه‌های مختلف نقاط تماس به‌عنوان جنس تجربه‌های متفاوت توسط مشتریان درک خواهند شد. به بیان دیگر، مشتریان در نقاط تماس شارژ سیم کارت، انتقال وجه و انتقال موبایل به موبایل از مسیری مشترک خواهند گذشت که این مسیرها، در عین تفاوت تجربه یکسانی را در اختیار مشتری قرار می‌دهند که تجربه عنوان شده در این مثال به‌عنوان تجربه مالی (تراکنشی) معرفی شده است. تمامی نقاط تماس شناسایی شده در اسناد سازمان به‌ترتیب دسته‌بندی شد (جدول ۲) و تجربه‌های مختلف از این طریق تبیین شده و در نهایت مسیر سفر مشتریان که از طریق گذر از نقاط تماس مختلف است برای هر تجربه به‌صورت جداگانه ارائه خواهد شد تا از این طریق بتوان سفر مشتریان در حین هر تجربه را به شکل جداگانه و دقیق بررسی کرد. با اتمام دسته‌بندی نقاط تماس و شناسایی تجربه‌های مختلف گام سوم شروع شد.

## جدول ۳. الگوی ترسیم نقشه سفر مشتری برنامه‌ریزی‌شده پژوهش

نقاط تماس (تعداد اقدام‌ها)	تجربه	نسخه خدمات مبتنی بر موبایل
انتقال وجه (۵)، پرداخت اقساط (۳)، پرداخت قیوض (۲)، مدیریت کارت و حساب (۸)، انتقال وجه به سازمان‌ها (۱) و دریافت خدمات سیم کارت و اینترنت (۳)	مالی و تراکنشی	همراه بانک ملت
مشاهده موجودی (۴)، انتقال وجه (۳)، اطلاع از گردش حساب (۳)، مدیریت کارت و حساب (۸)، مدیریت چک (۴)، محاسبه سود و مبلغ اقساط (۱)، مشاهده بایگانی (۱)، دریافت خدمات سیم کارت و اینترنت (۱)، راهنمایی (۱)، تغییر تنظیمات (۴)، یافتن نزدیک‌ترین شعبه (۱)، دریافت شبا (۱) و استعلام نرخ ارز (۱)	تعاملی	
استفاده از سپان (۲)	سپان (NFC)	
انتقال وجه (۵)، شارژ کیف پول (۴)، دشارژ کیف پول (۴)، پرداخت قبض (۳)، خرید بسته اینترنتی (۲)، پرداخت قسط (۱)، خرید شارژ سیم کارت (۲) و تکرار تراکنش قبلی (۱)	مالی و تراکنشی	همراه پلاس ملت
مشاهده گردش حساب (۳)، تغییر تنظیمات امنیتی (۲)، تغییر تنظیمات عمومی (۷)، یافتن نزدیکترین شعبه و خودپرداز (۱) و دریافت شماره حساب شبا (۲)	تعاملی	
شارژ کیف پول (۴)، دشارژ کیف پول (۴)، تغییر تنظیمات کیف پول (۲) و مشاهده گردش حساب کیف پول (۱)	کیف پول الکترونیکی	

## گام سوم؛ استخراج گام‌ها

در گام سوم روتین‌هایی که در گام نخست شناسایی شده‌اند، همانند رویکرد صورت‌گرفته در گام دوم، با توجه به ماهیت فعالیت انجام‌شده روتین‌ها دسته‌بندی شدند. باید توجه داشت که این دسته‌بندی نمی‌تواند به‌صورت کلی انجام شود و باید در هر تجربه جداگانه این عملیات انجام شود، زیرا در تجربه‌های مختلف، مسیر طی‌شده مشتریان متفاوت است، اما این تفاوت در نقاط تماس مختلف در ذیل هر تجربه وجود نخواهد داشت. پس می‌توان گفت در این گام باید برای نقاط تماس شناسایی‌شده در هر تجربه، دسته‌بندی روتین‌ها انجام شود.

## جدول ۴. گام‌های شناسایی‌شده در تجربه‌های مختلف از کاربران در فاز حین خدمت

گام‌ها	تجربه
۴. پرداخت	۱. ورود به پلتفرم
۵. تکمیل فرایند و اطلاعات پرداخت	۲. انتخاب خدمت
۶. اطلاع‌رسانی و اشتراک‌گذاری	۳. تکمیل اطلاعات
	<b>مالی - تراکنشی*</b>
۳. تکمیل اطلاعات	۱. ورود به پلتفرم
۴. دریافت خدمت	۲. انتخاب خدمت
	<b>غیرمالی - تعاملی**</b>

\* و \*\* در تجربه کیف پول الکترونیکی همراه پلاس و تجربه سپان همراه بانک ملت ترکیبی از هر دو جنس خدمات مالی و غیرمالی وجود دارد که گام‌های آن با توجه اقدام‌ها و روتین‌های مربوط به نقطه تماس هر تجربه از نوع تراکنشی و تعاملی است.

با انجام گام‌های یک تا سه، اجزای مورد نیاز برای ترسیم نقشه اولیه سفر برنامه‌ریزی‌شده مشتریان به دست آمده است. همان‌طور که ریچاردسون (۲۰۱۰) نیز عنوان کرده است، اجزای نقشه سفر تجربه مشتری عبارت‌اند از نقاط تماس،

شرح، فعالیت‌های صورت‌گرفته مشتری، احساس‌ها، نحوه تعامل و انتظارها. با توجه به تعریف ریچاردسون از فعالیت مشتریان طی نقاط تماس می‌توان گفت که این فعالیت‌ها معادل با روتین‌های در نظر گرفته‌شده در این پژوهش خواهند بود، با این تفاوت که ریچاردسون (۲۰۱۰) بر «تا حد امکان ساده بودن» این فعالیت‌ها اشاره مستقیم نکرده است. روتین‌های شناسایی‌شده در ذیل هر اقدام به‌صورت مطالعه میدانی و آزمایش پلتفرم موجود تنظیم شده‌اند که این روند حین یک کارگاه<sup>۱</sup> انجام شده است. برای مثال تصویر زیر نشان‌دهنده خروجی این کارگاه برای تجربه مالی (تراکنشی) مشتریان در فاز حین خدمت است. گام‌ها و روتین‌های ذیل هر گام برای نقاط تماس شارژ سیم کارت، پرداخت قسط و پرداخت قبوض، در این تصویر مشاهده می‌شود.

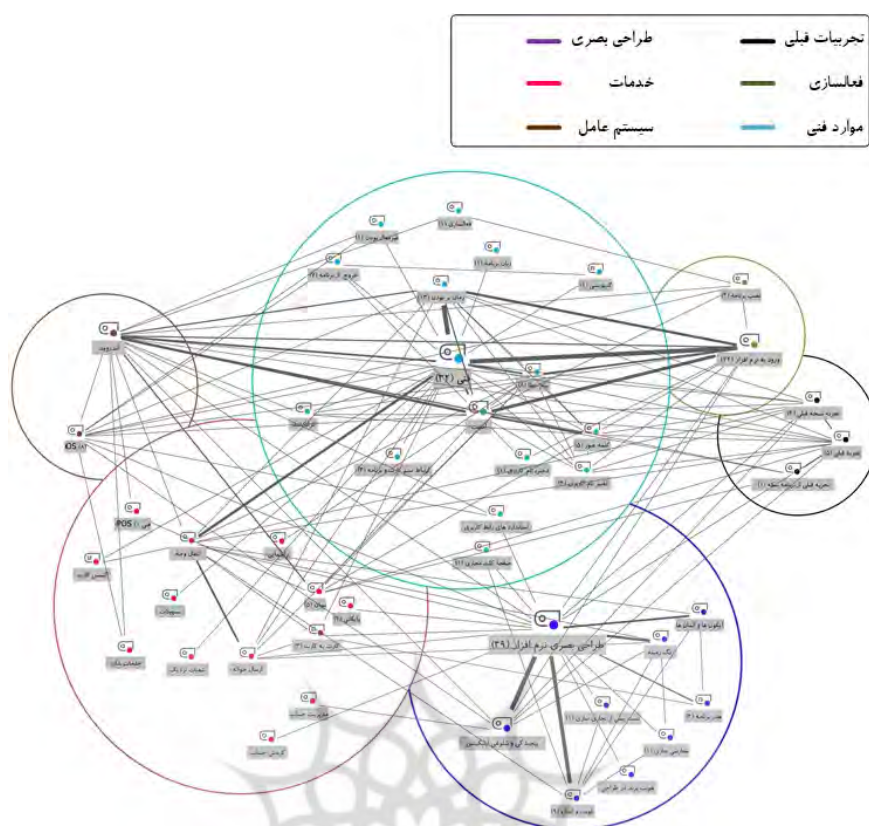


شکل ۴. خروجی کارگاه طراحی نقشه سفر مشتری در فاز حین خدمت از تجربه مالی و تراکنشی

#### گام چهارم؛ ارائه نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده حین خدمت

به‌منظور نهایی کردن نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده حاصل از اسناد مربوط به همراه بانک و همراه پلاس ملت، سندی با عنوان گزارش کلینیک محصول تحلیل شد. این سند که برگرفته از نظرهای ده نفر از متخصصان طراحی و برنامه‌نویسی اندروید و iOS و ۲۴ نفر از مدیران شعب تهران است، تلاش داشت تا با شناسایی ضعف‌های همراه بانک ملت، در صدد رفع آن برآید. بر همین اساس این گزارش به کمک نرم‌افزار Maxqda تحلیل شد تا نقاط درد و تجارب بد مربوط به نسخه ارائه‌شده در قالب نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده شناسایی و دسته‌بندی شوند (شکل ۵). همان‌طور که در شکل زیر از خروجی نقشه رخدادهای هم‌زمان مشاهده می‌شود، بیشترین مشکل‌های ارائه‌شده در بخش فنی و طراحی بصری نرم‌افزار بوده و در کنار آن از مشکل‌های ناشی از فعال‌سازی برنامه، خدمات ارائه‌شده در برنامه، نقاط درد مرتبط با سیستم‌های عامل و نیز تجربه مشتریان از نسخه قبلی همراه بانک ملت بسیار نام برده شده است.





شکل ۵. خروجی نرم‌افزار Maxqda از تحلیل سند کلینیک محصول

جدول ۵. دسته‌بندی نقاط درد از برنامه کلینیک محصول از بخش‌های نقشه سفر مشتری برنامه‌ریزی‌شده

نقاط درد شناسایی‌شده در برنامه کلینیک محصول	دسته‌بندی نقاط درد	قسمت مرتبط در نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده
عدم اطلاع چگونگی پیگیری در صورت فراموشی رمز، مشکل در فعال‌سازی اولیه در برخی موارد و غیر فعال کردن رمز در نخستین ورود با سیستم iOS	فعال‌سازی	قبل از خدمت - اقدام - فعال‌سازی
تأخیر در ورود، عدم پشتیبانی از زبان فارسی و رمز عبور طولانی	ورود	حین خدمت - نقاط تماس - گام ورود
NFC: مشاهده آسان رمز دوم مدیریت کارت و حساب: اجباری بودن مشاهده تمامی حساب‌ها تسهیلات: عدم نشان دادن مانده بدهی تسهیلات انتقال وجه: محدودیت در سقف انجام تراکنش کارت به کارت، ۱۹ رقمی بودن شماره کارت مقصد خدمت سیم کارت و اینترنت: عدم پشتیبانی از شارژ رایتل	خدمت	حین خدمت - نقاط تماس - کارت نقاط تماس
پیچیدگی زیاد فرایند خدمت، لاگین کردن در هر بار خروج، جامع نبودن اطلاعات منوی راهنما، حجم بالای نرم‌افزار، فعال‌سازی فقط با اینترنت، عدم ارتباط سیم کارت و نرم‌افزار، امکان نصب دو نرم‌افزار، ازدیاد پیام ورود به نرم‌افزار، خروج و جابه‌جایی به برنامه‌ها به خروج می‌انجامد.	فنی	حین خدمت - تجربه
جزئیات زیاد، عدم رعایت استانداردهای طراحی، عناوین تکراری بانک ملت در تمامی صفحه‌ها، فرارگیری منوی همبرگری در پایین، نامفهوم بودن آیکن مجموع دارایی‌ها، زیر منوهای زیاد، وارد کردن اطلاعات اصلی در بخش هدر، منو تمام صفحه را نمی‌گیرد، گزارش تراکنش طولانی	طراحی بصری	

در همین راستا به منظور نهایی کردن کارت نقاط تماس به عنوان هسته مرکزی نقشه سفر برنامه‌ریزی شده، اطلاعات پرسش نامه خیرگان و تحلیل سند کلینیک محصول به نقشه اولیه طراحی شده توسط تحلیل اسناد همراه بانک و همراه پلاس اضافه شد. همان طور که در شکل بالا مشاهده می‌شود، بیشترین موارد ضعف بیان شده در نسخه ارائه شده، در بخش فنی (امنیت کاربری)، بصری (رنگ و زمینه و پیچیدگی برنامه طراحی شده) در نسخه اندروید و هنگام ورود به برنامه بوده است که با این نقاط توجه به نقشه سفر برنامه‌ریزی شده، این گونه شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند.

### نقشه سفر برنامه‌ریزی شده؛ قبل و بعد از خدمت

با در دست داشتن نقاط تماس در هر تجربه از تجربه‌های مشتریان، ارتباط نقاط تماس استخراج و این نقاط به همراه ارتباط‌های موجود بین آنان نقشه سفر برنامه‌ریزی شده مشتریان را در دو فاز قبل و بعد از خدمت خواهند ساخت. به منظور ترسیم نهایی نقشه سفر برنامه‌ریزی شده مشتریان خدمات مبتنی بر موبایل، پس از شناسایی نقاط تماس به تفکیک هر تجربه مشتری در فاز حین خدمت، برای تکمیل فازهای قبل و بعد از خدمت، اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه با کارشناسان، به کمک نرم‌افزار Maxqda ابتدا کدگذاری شده و پس از بررسی ارتباط درونی کدها، مقوله‌های محوری و بخش‌های مرتبط تحلیل و تکمیل شد و در نهایت نقشه سفر برنامه‌ریزی شده جامعی از نگاه بنگاه در قالب چارچوب نظری تشریح شده ترسیم شد. در این بخش علاوه بر تحلیل مصاحبه کارشناسان، پرسش نامه خیرگان و سند اثربخشی تبلیغ‌ها نیز به کمک نرم‌افزار Maxqda تحلیل شد تا فازهای سفر قبل و بعد از خدمت به همراه نقاط تماس و نقاط درد در قالب چارچوب تعیین شده شناسایی شوند.

به منظور تکمیل فازهای قبل و بعد از خدمت، ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه بر اساس شیوه کدگذاری به کمک نرم‌افزار Maxqda کدهای باز، محوری و زمینه‌ای استخراج شدند که در مجموع ۱۸۱ کد باز و ۵۹ کد محوری در قالب ۱۱ کد زمینه‌ای شناسایی شد (جدول ۶).

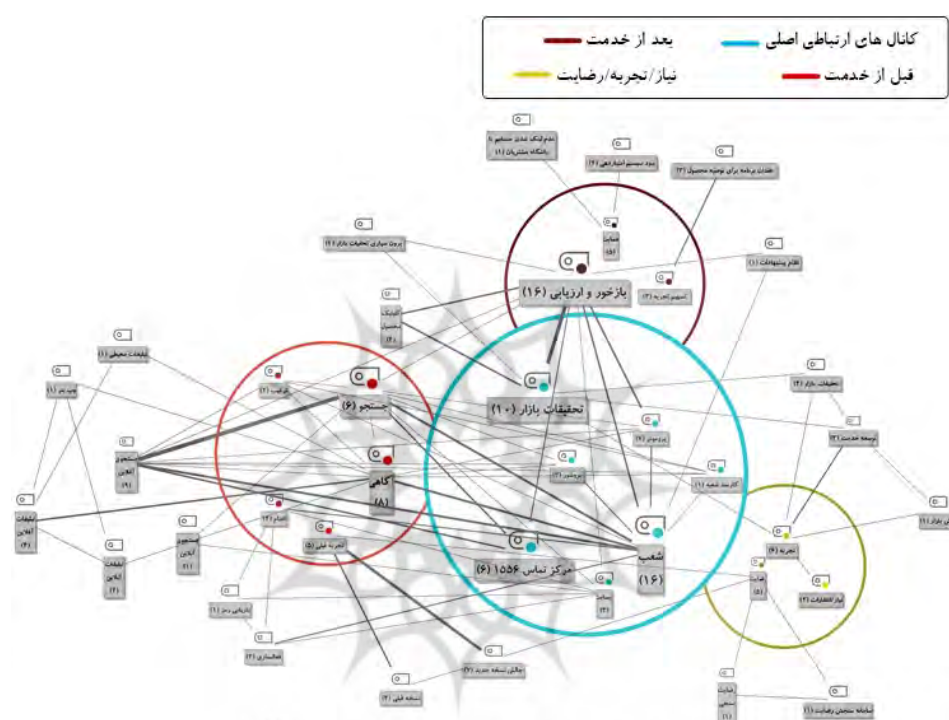
جدول ۶. کدگذاری مصاحبه با کارشناسان و مدیران مربوطه بر اساس تجربه قبلی، نقاط تماس و نقاط درد

فاز	کدهای زمینه‌ای	کد محوری (نقاط تماس)	کد محوری (نقاط درد)
	تجربه قبلی	نسخه قبلی همراه بانک ملت	پیچیدگی فرایند
			عدم رونمایی از نسخه آزمایشی
			الزام داشتن سخت‌افزار جدید
			تفاوت عمده با نسخه قبل
قبل از خدمت	آگاهی و اطلاع‌رسانی	تبلیغ‌های محیطی	حضور نداشتن در رسانه‌های دیگر
			عدم تبلیغ‌های اسپانسرینگ
			عدم استفاده از کانال‌های دیجیتال
			عدم حضور در پلتفرم اجتماعی
			غیرفعال شدن تلگرام
			عدم پشتیبانی صفحه اینستاگرام از باشگاه
			استندها
بروشورها			

## ادامه جدول ۶

فاز	کدهای زمینه‌ای	کد محوری (نقاط تماس)	کد محوری (نقاط درد)	
قبل از خدمت	وبسایت	وبسایت	مجهر نبودن تمام شعب به پروموتر	
		صفحه اینستاگرام		
	جستجو	وبسایت	وبسایت	مجهر نبودن تمام شعب به پروموتر
		بروشور	بروشور	
		پروموتر	پروموتر	
		کارمندان شعبه	کارمندان شعبه	
	ترغیب	مرکز تماس	مرکز تماس	مجهر نبودن تمام شعب به پروموتر
		کارمندان شعبه	کارمندان شعبه	
	اقدام	وبسایت	وبسایت	عدم حضور در اپ استور و گوگل پلی
		کافه بازار	کافه بازار	
سیبچه		سیبچه	عدم تعریف QR code برای دانلود در iOS	
بعد از خدمت	بازخورد و ارزیابی	شعب بانک ملت (همراه بانک)	عدم تعریف QR code برای دانلود در iOS	
		تیم پژوهش‌های ملت	عدم تعریف QR code برای دانلود در iOS	
		شعبه	عدم تعریف QR code برای دانلود در iOS	
		مدیران شعبه	عدم تعریف QR code برای دانلود در iOS	
		وبسایت	عدم تعریف QR code برای دانلود در iOS	
		مرکز تماس	عدم تعریف QR code برای دانلود در iOS	
		تیم پژوهش‌های بازار برون‌سپاری	عدم تعریف QR code برای دانلود در iOS	
سامانه سنجش رضایت مشتریان	عدم تعریف QR code برای دانلود در iOS			
حمایت	حمایت	-	عدم پشتیبانی باشگاه مشتریان پلتفرم‌های مبتنی بر موبایل	
		-	نبود لینک مستقیم برای عضویت در باشگاه	
		-	نبود امتیاز منحصر به تراکنش‌های انجام شده در اپلیکیشن	
		-	عدم تعریف کیف پول همراه پلاس برای امتیازگیری	
		-	عدم تعریف دستور دعوت از دوستان داخل اپلیکیشن	
انتظارها	انتظارهای مشتری	نیازسنجی توسط به سازان و کارشناسان	نبود برنامه مدون نیازسنجی	
		بررسی نیاز توسط به سازان و هوش بازار	عدم رونمایی از نسخه آزمایشی برای نیازسنجی	
تجربه	تجربه مشتری	پیشرو در ارائه خدمات سپان	کلیه نقاط درد مربوط به تجربه مشتری، معادل نقاط درد فاز	
		تجربه خدمات متنوع	حین خدمت است.	
		القای حس امنیت		
رضایت/ ناراضی	رضایت‌سنجی	رضایت از محیط کاربری اپلیکیشن	ناراضی از پیچیدگی فرایند استفاده از خدمات	

با تحلیل انجام شده روی کدهای ارائه شده، مدل هم رخدادی کدها در مصاحبه با کارشناسان سازمان ترسیم شده است که در شکل زیر مشاهده می شود. خطوط پررنگ تر در این شکل نشان دهنده ارتباط بیشتر این موارد حین مصاحبه با کارشناسان بانک است. سپس، با در نظر گرفتن مفاهیم شناسایی شده در قالب نقشه سفر برنامه ریزی شده، ارتباط بین کدها به کمک نرم افزار تعیین شد و نقاط تماس و نقاط درد پس از شناسایی کدهای زمینه ای در قالب کدهای محوری به نقشه اضافه شدند. برای این کار، به تفکیک کدهای زمینه ای شناسایی شده، ارتباط بین کدها به کمک نرم افزار استخراج و تعیین شد (شکل ۶).



شکل ۶. خروجی نقشه رخدادهای هم زمان از تحلیل مصاحبه کارشناسان و مدیران مربوطه به کمک نرم افزار Maxqda

## بحث

در ادبیات مدیریت تجربه مشتری بسیاری از پژوهشگران از روش های مختلف به خصوص از ابزارهای طراحی خدمت، مثل (Personas, Use cases, Story boards, Walk through-audit و غیره) برای ارائه و تحلیل تجربه مشتریان استفاده کرده اند، مدل ها و روش هایی که بر جنبه های مختلف خدمت تمرکز داشته اند ولی به صورت جامع تجربه مشتری را نشان نمی دهند (مون و همکاران، ۲۰۱۶). تحلیل سفر مشتری به واسطه کاربرد در فهم تجارب مشتریان یک سازمان به عنوان یک ابزار مدیریت استراتژی توسط جامعه پژوهشی و مدیران اجرایی تحسین شده است (روزنباؤم و همکاران، ۲۰۱۷). در تحلیل سفر مشتری، شرکت ها بر چگونگی تعامل با مشتریان از طریق نقاط تماس مختلف، از مرحله در نظر گرفتن جست و جو، خرید تا پس از خرید، مصرف و درگیری آینده و خرید مجدد که در حال حرکت است، تمرکز دارند (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶). در این مقاله با تمرکز بر جامع ترین مدل ترسیم تجربه مشتریان، نقشه برداری سفر مشتری، الگویی برای ارزیابی نقشه سفر برنامه ریزی شده مشتریان توسط سازمان ارائه شده که در ادبیات این حوزه نیز (هالورثاد و

همکاران، ۲۰۱۶ و هاگسویت و همکاران، ۲۰۱۶) به صورت کاربردی روی آن پژوهش‌های اندکی انجام شده است. هدف از نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده مشتری، قرار دادن سازمان در مسیر کسب تجربه مشتری به جای مشتری است تا بتوان با شناسایی نقاط تماس و نقاط درد در مراحل مختلف تجربه مشتری راهکارهایی در راستای بهبود و تقویت مسیر، تجربه‌ای مثبت از آنچه مشتری به دست خواهد آورد، ایجاد کرد.

با بررسی پژوهش‌های صورت‌گرفته در این حوزه از بعد الگوهای طراحی نقشه سفر مشتری (مون و همکاران، ۲۰۱۶؛ هارورث‌راد و همکاران، ۲۰۱۶ و ریچاردسون، ۲۰۱۰) الگویی سه فازی (قبل از خدمت، حین خدمت و بعد از خدمت) طراحی شد، سپس بر اساس تجربه مشتریان از خدمات مبتنی بر موبایل همراه بانک ملت، فازها و مراحل سفر مشتری در قالب نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده گام به گام شناسایی شده و نقاط تماس و درد هر مرحله به دست آمد. شایان ذکر است، نقشه سفر مشتری برای هر کسب‌وکار و تجربه‌ای منحصر به فرد بوده و فازها و اقدام‌های خاص خود را می‌طلبند (روزنوبوم و همکاران، ۲۰۱۶). از این رو، برای طراحی نقشه بصری از مجموعه رخدادهایی که از طریق آن ممکن است مشتریان با یک خدمت طی فرایندی کلی خرید در تعامل باشند، دو مورد همراه بانک و همراه پلاس ملت به‌عنوان برنامه‌های خدمات مبتنی بر موبایل بانک ملت به‌عنوان مورد مطالعه بررسی شدند.

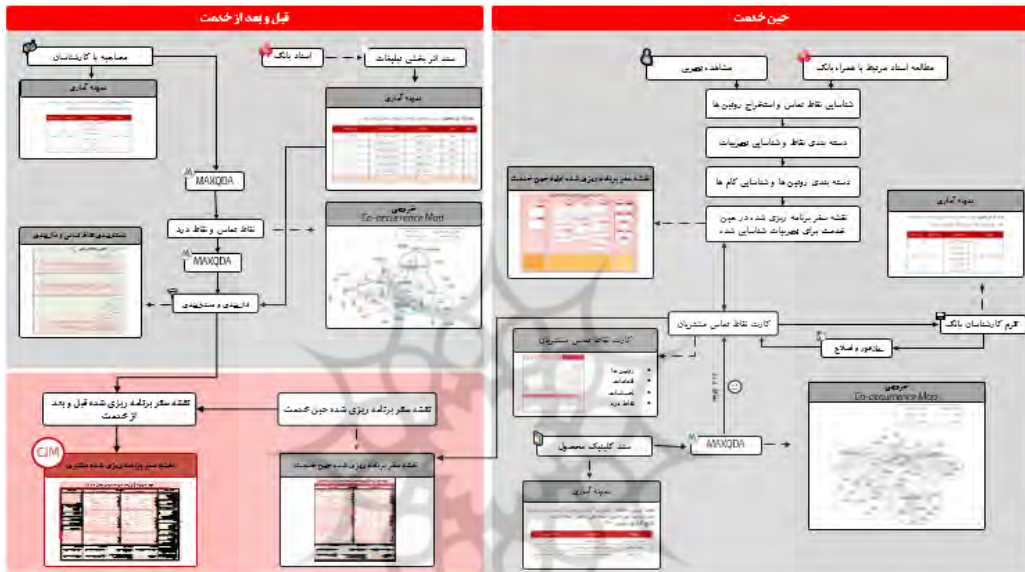
### اهمیت نمونه پژوهی

در این پژوهش به صورت دقیق و موشکافانه تجربه مشتری از زاویه دید سازمان به فرایندهای برنامه‌ریزی‌شده برای جذب مشتریان بالقوه و ترغیب مشتریان گذشته به استفاده از نسخه جدید نگاه شده است، به طوری که کلیه پرسنل اعم از واحدهای توسعه محصول، ارتباط با مشتریان، پژوهش‌های بازار، روابط عمومی و تبلیغ‌ها، پشتیبانی فنی و مدیریت بخش‌های مختلف در جریان اقدام‌های صورت‌گرفته قرار گرفتند تا بتوانند از مشکل‌های سیستمی موجود که پیش‌تر هر بخش در سطح واحد خود به دنبال رفع آن بود، آگاهی یابند. یکی از نکته‌های مثبت نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده در مورد بررسی شده، تلاش جمعی پس از شناسایی انحراف‌ها و ضعف‌های موجود در قالب بهبود و توسعه خدمت همراه بانک ملت بوده است. فازبندی بهبود نقاط درد شناسایی‌شده بر اساس اولویت‌های مشتریان در به‌کارگیری خدمات یکی از نخستین گام‌های خروجی نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده بوده است. به طوری که تلاش در راستای بهبود نقاط تماس مشتری پیش از خدمت در اقدام‌های دیگری بوده که در دستور کار تیم مدیریتی برای بهینه‌سازی هزینه‌های صورت‌گرفته در بخش اطلاع‌رسانی، ترغیب و نیز آماده‌سازی شعب و کارکنان قرار گرفته است.

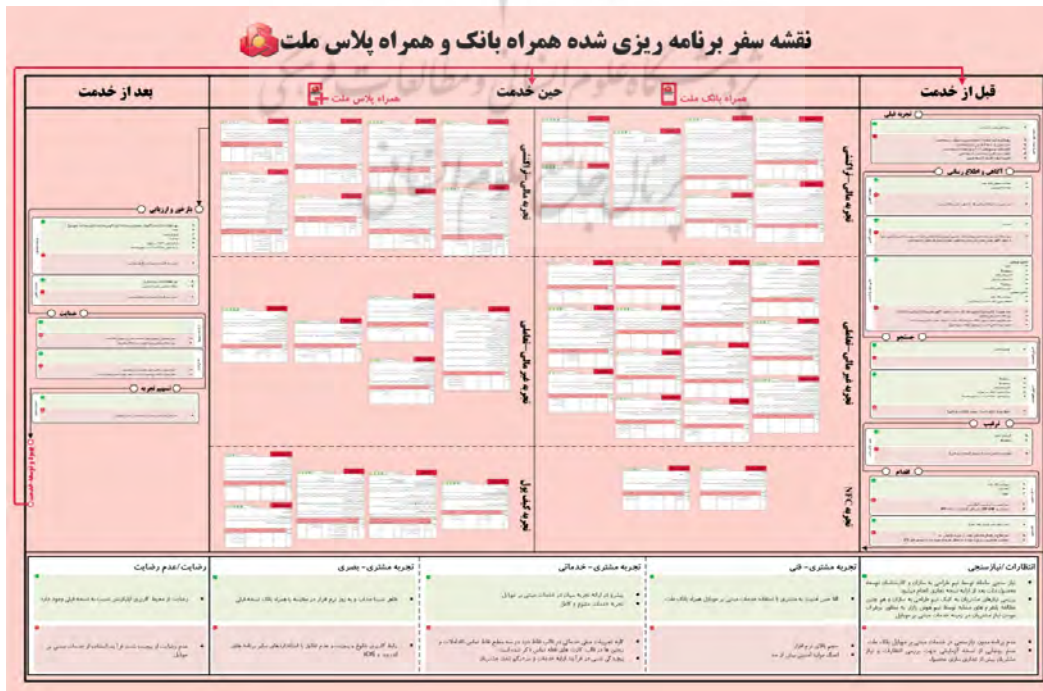
در واقع یکی از خروجی‌های مهم کار، افزایش آگاهی در بدنه بانک در رابطه با مفاهیم تجربه مشتری، نقشه سفر مشتری و نیز الزام نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده پیش از پیاده‌سازی بوده است. در همین راستا یکی از جمله‌های مدیریت اداره بازاریابی پیرامون پژوهش صورت‌گرفته عبارت است از «نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده باعث شد تا کلیه واحدها از اهمیت طراحی خدمت منطبق بر نگاه مشتری و ضعف‌های موجود در کلیه واحدها و مراحل ارائه محصول آگاهی یابند». عبارتی دیگر از مدیر بخش پژوهش‌های بازار که تکمیل‌کننده پژوهش صورت‌گرفته بود، این گونه عنوان شد که «بالاخره نقشه سفر مشتری در سازمان جاری شد و همه متوجه شدیم که نگاهی سیستمی برای توسعه یک خدمت در برنامه‌ریزی توسعه یک خدمت به جد نیاز است».

**مدل سازی نقشه سفر برنامه ریزی شده مشتری**

در این پژوهش به منظور دستیابی به نقشه سفر برنامه ریزی شده و با بررسی پژوهش صورت گرفته (مون و همکاران، ۲۰۱۶؛ ریچاردسون، ۲۰۱۰؛ هالورثراد و همکاران، ۲۰۱۶ و کانواس، ۲۰۱۴) الگویی دو بخشی شامل حین خدمت و قبل و بعد از خدمت طراحی شد. در فاز حین خدمت، برای رسیدن به کارت نقاط تماس فرایندی گامی طراحی شد که طی فرایندهای بازخوردی این کارت‌ها اصلاح و طی آن نقشه سفر برنامه ریزی شده حین خدمت نهایی شد. در ادامه و در بخش قبل و بعد از خدمت، با شناسایی نقاط تماس و نقاط درد و انتظاراتی پیش‌بینی شده توسط سازمان، نقاط تماس در قالب فازهای کیفی شناسایی و طبقه‌بندی شدند (شکل ۷).



شکل ۷. فرایند مدل سازی نقشه سفر مشتری برنامه ریزی شده از خدمات مبتنی بر موبایل بانک ملت



شکل ۸. نقشه سفر برنامه ریزی شده همراه بانک و همراه پلاس ملت

در انتها به منظور طراحی نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده مشتریان خدمات مبتنی بر موبایل همراه بانک، کلیه اطلاعات به دست آمده بر اساس فرایند تشریح شده در شکل بالا در قالب سه فاز قبل، حین و بعد از خدمت به صورت شکل زیر بر اساس مدل مفهومی ارائه شده ترسیم شده است.

### کاربرد عملیاتی

با توجه به فرایند ترسیم شده از نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده مشتریان، توصیه می‌شود بانک ملت پیش از توسعه محصول روی نیازسنجی محصول مد نظر با درگیر کردن پرسنل اصلی توسعه محصول اقدام‌های لازم را صورت دهد تا در فاز کلینیک محصول به دنبال شناسایی وضعیت خدمت توسعه داده شده و انطباق حداکثری با نیاز مشتری نباشد، زیرا در صورت ایجاد تجربه منفی، کاربر به سختی برای اعتماد مجدد به سیستم رجوع خواهد کرد. همچنین در بخش اطلاع‌رسانی، بانک ملت بهتر است فرایندی را ترسیم کرده و در دستور کار خود قرار دهد تا مشتریان را از آخرین تغییرها مطلع کند. در بعد الزام‌های قانونی، نیز بهتر است بانک با مشتری صحبت کند (حتی در قالب یک سری اعلانیه روی همراه بانک) تا مشتری محدودیت‌های برخی خدمات را از چشم بانک ملت نبیند. از بعد تجربه فنی، بانک ملت بهتر است از میزان پیچیدگی نرم‌افزار خود بکاهد، زیرا مشتری در استفاده از همراه بانک بیشتر به دنبال انجام خدمات ساده بانکی است که در صورت پیچیده شدن فرایند، تجربه منفی برای مشتری به جای می‌گذارد.

از بعد امنیت نرم‌افزار، از آنجا که نسخه موجود بعد از هر بار خروج از صفحه اصلی، به ورود با رمز عبور یا اثر انگشت نیاز دارد، بیش از حد به بحث امنیتی نرم‌افزار پرداخته شده که بعضی مواقع ممکن است باعث عدم رضایت مشتری شود، از این رو بهتر است تا عدم ارائه درخواست خروج با کلیک کردن مشتری روی کلمه خروج، عملیات خروج از محیط اصلی نرم‌افزار به دلیل حفظ امنیت آن، در راستای کاهش امنیت بیش از حد برنامه برداشته شود. در فرایند بعد از خدمت، بهتر است به منظور ترغیب مشتری به افزایش تراکنش‌های خود و نیز توصیه به دیگران، برنامه‌هایی برای جذب یا تخصیص دادن امتیاز در باشگاه مشتریان ملت لحاظ شود تا مشتری بتواند هم امتیازهای باشگاه مشتریان ملت را در همراه بانک خود داشته باشد و هم بخشی از تراکنش‌هایش در قالب امتیاز در باشگاه مشتریان برایشان لحاظ شود. درباره تجربه سپان، نیز بهتر است بانک ملت در راستای ارتقای آگاهی عمومی از این خدمات تلاش‌های بیشتری کند، زیرا این نوع خدمت به عنوان مزیت رقابتی همراه بانک ملت شمرده می‌شود، ولی برنامه مدونی برای اطلاع‌رسانی عمومی صورت نگرفته است.

### کاربرد مدیریتی

انجمن جامعه بازاریابی (۲۰۱۴، ۲۰۱۶) تجربه مشتریان را یکی از دغدغه‌های مهم پژوهشی در سال‌های پیش رو دانسته است، زیرا افزایش و پیچیدگی نقاط تماس مشتری با شرکت‌ها و نیز ایجاد یک تجربه مثبت و قوی در دوران سفر مشتری به بهبود خدمات، حفظ مشتری و افزایش عملکرد سیستم منجر می‌شود. نقشه سفر مشتری، نوعی ابزار مدیریت استراتژیک کاملاً شناخته شده است. این ابزار مجموعه اقدام‌های متوالی مشتری را طی فرایند خرید و تعامل با شرکت به تصویر می‌کشد. از این رو با توجه به عدم نگاه اجرایی به طراحی نقشه سفر مشتری در ترسیم تجربه مشتریان و الزام

موجود در صنعت بر تطبیق سفر مشتری بر فرایند ارائه خدمت به مشتریان از دید سازمان، نقشه سفر مشتری برنامه‌ریزی شده به‌عنوان نخستین گام در شناسایی آنچه سازمان به مشتری ارائه می‌دهد کاربرد بسیاری دارد، به‌خصوص در بازارهایی که بین خدمات ارائه‌شده توسط رقبا تمایز زیادی وجود ندارد. از این بین سازمانی موفق‌تر خواهد بود که بتواند شکاف کمتری بین تجربه برنامه‌ریزی شده با نیازها و انتظارات بازار از دید مشتری داشته باشد. در تحلیل سفر مشتری، شرکت‌ها بر چگونگی تعامل با مشتریان از طریق نقاط تماس مختلف، از مرحله در نظر گرفتن، جست‌وجو، خرید تا پس از خرید، مصرف و درگیری آینده و خرید مجدد که در حال حرکت است، تمرکز دارند (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶).

در همین راستا با توجه به نیاز موجود و شکاف اجرایی در استفاده از نقشه سفر مشتری در بهبود خدمات سازمان، الگویی برای کاربردی کردن مفهوم تجربه مشتری با هدف شناسایی نقاط تماس و درد با در نظر گرفتن نگاه سازمان به جای مشتری و جا انداختن اهمیت آن در عمل بازاریابی و رقابت در بازار فعلی، طراحی شد. الگویی که بر اساس بررسی در حوزه خدمات مبتنی بر موبایل در بانک ملت پیاده‌سازی شد تا نشان داده شود، با داشتن نگاهی سیستمی به کل فعالیت‌های تخصیص داده‌شده پیرامون همراه بانک و همراه پلاس ملت، چگونه می‌توان مشکل‌های موجود را تا حد امکان کاهش داد و برنامه طراحی شده را به نیاز بازار و مشتری نزدیک‌تر کرد. بررسی اسناد موجود و مصاحبه با کارشناسان و مدیران بانک ملت کمک کرد تا ضعف‌های سیستم شناسایی و در قالب نقشه سفر مشتری به تیم مدیریت ارائه شوتا ارتباط یکپارچه بین واحدها در مراحل مختلف توسعه یک خدمت در ادامه به یک روتین تبدیل شود.

نقشه سفر برنامه‌ریزی شده به سازمان کمک کرد تا دانش لازم در زمینه اهمیت تجربه مشتری و توسعه خدمت مشتری محور ایجاد شود (تمکین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). همچنین، با بررسی کلیه خدمات ارائه‌شده در نسخه جدید همراه بانک و همراه پلاس ملت، کلیه نقاط تماس و انحراف‌ها از تجربه مثبت مشتری شناسایی و به کمک تجمیع آن با دانش موجود در سیستم پیرامون نقاط درد برنامه، راهکارهای اجرایی ارائه شد. پیش از هر چیز، گفتنی است، نقشه سفر برنامه‌ریزی شده توانست به واحدها بقبولاند که هر یک، خارج از چارچوب مدیریت تجربه مشتری برای افزایش همکاری بین واحدها چه اقدام‌هایی انجام داده‌اند. پیش از این بخش‌های مختلف به صورت مجزا و فقط با نگاه بهبود فرایند حین خدمت اقدام‌های لازم را صورت می‌دادند که پس از ارائه نقشه سفر مشتری، کلیه اقدام‌ها از تجربه قبلی (نسخه قبلی) تا سیستم رضایت‌سنجی و ارتباط با مشتریان بعد از خدمت در قالب یک برنامه سیستمی به سازمان ارائه شد که به‌نوعی توانست نگاه درون سازمانی به تجربه مشتری را جاری کند.

مدیریت نقشه سفر مشتری برنامه‌ریزی شده، فرا از درونی‌سازی بینش سیستمی به مدیریت تجربه مشتریان و درگیر کردن کلیه واحدها در فرایند توسعه خدمت یا محصول در مراحل مختلف سفر مشتری، به سازمان کمک می‌کند تا با جای پای مشتری گذاشتن، ضعف‌های سیستم طراحی شده را بررسی کرده و در راستای خلق تجربه مثبت در مشتری نقاط تماسی تمایز از رقبا و مبتنی بر نیاز مشتری ارائه دهند (هالورثراد و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین با ایجاد شدن نگاه سیستمی در سازمان، کلیه اقدام‌های سازمان برای خلق تجربه مثبت در سفر مشتری در مراحل قبل و بعد از آن جدی



گرفته شده و به‌صورت نقشه راه پیش روی تیم مدیریتی قرار می‌گیرد. نقشه‌ای که لازم است، شکاف بین انتظارها و نیازهای مشتری و سازمان را با نزدیک‌تر کردن سازمان به سمت مشتری کم‌رنگ‌تر کند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادهای آتی

در این پژوهش چارچوبی برای نقشه سفر مشتری در قالب نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده برای ترسیم تجربه مشتری از نگاه ارائه‌دهنده خدمت ارائه شده که در آن از آزمایش کاربردپذیری محصول و روش خرید نامحسوس برای رسیدن به تجربه طراحی‌شده از سوی سازمان استفاده شده است. از تفاوت‌های مهم نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده با روش‌های رایج می‌توان موارد ذیل را نام برد: ۱. سیستماتیک بودن رویکرد با در نظر گرفتن کلیه فازها و مراحل تجربه مشتری، به‌خصوص تجربه گذشته آن از نسخه قبلی برنامه، ۲. تمرکز بر نقاط درد و تجربه‌های خوب و بد از کار کردن با محصول طراحی‌شده، ۳. توجه به نقاط تماس خارج از فرایند خدمت‌رسانی با در نظر گرفتن فازها و گام‌های مختلف، ۴. تمرکز بر احساس مشتری از خدمات ارائه‌شده از دیدگاه سازمان، ۵. شناسایی انحراف‌های سیستماتیک در فرایند خدمت‌رسانی از بعد تجربه مشتری و ۶. کمک به توسعه کیفی خدمات ارائه‌شده با در نظر گرفتن مبحث پویایی تجربه مشتری.

نقشه سفر مشتری می‌تواند به سازمان کمک کند تا دانش خود را از نحوه ارائه خدمات افزایش داده (ریچاردسون، ۲۰۱۰) و پیش از ارائه هر گونه خدمت بدون برنامه‌ریزی‌شده‌ای ابتدا کلیه نقشه سفر مشتری طی شده تا میزان انحرافها به حداقل کاهش یابد (روزنایم و همکاران، ۲۰۱۷). در الگوی پیشنهادشده نقاط شروع و پایان در هر فاز و مسیرهای رسیدن به نقشه حین خدمت و قبل و بعد خدمت ارائه شده است که سازمان‌ها می‌توانند با در نظر گرفتن نوع محصول یا خدمت و فرایند تعریف‌شده با توجه به مشتری سازمان، نقشه سفر برنامه‌ریزی‌شده خود را به‌صورت بصری ترسیم کنند. در عین حال با توجه به منحصر به فرد بودن تجربه هر سازمان، باید گام‌ها و نقاط تماس به‌صورت کیفی استخراج شوند. کارت نقطه تماس که در این پژوهش به آن اشاره شده است، به‌عنوان سنگ بنای نقشه سفر مشتری به سازمان کمک می‌کند تا در سطوح مختلف (اقدام‌ها، گام‌ها و روتین‌ها) نقاط درد و نحوه تعامل و خدمت‌رسانی به مشتری را ارائه دهد. هر کارت نقطه تماس مربوط به یک نقطه تعاملی بین سازمان و مشتری است. در این بین تجربه‌های مختلف ناشی از نقاط تماس که منحصر به فرد است، استخراج شد تا سازمان بتواند با نگاهی درست به خلق تجربه‌های مختلف، کلیه گام‌های پیشین و پسین را به‌درستی در مسیر سفر مشتری برنامه‌ریزی و طی کند. در این بین نیاز است تا پژوهشگران با استخراج نقشه سفر تجربه واقعی (نگاه مشتری) بتوانند شکاف‌های بین نقشه واقعی و برنامه‌ریزی‌شده را شناسایی کرده و در راستای افزایش رضایت مشتری، با منطبق ساختن نگاه سازمان بر تجربه واقعی مشتری گام بردارند. از همین رو پژوهشگران می‌توانند با تغییر در ساختار بصری نقشه طراحی‌شده به بهبود آن کمک کنند.

تجربه نسبی است بدین معنا که میزان تجربه قبلی مشتری یا هم‌زمان مشتری، به سایر برنامه‌های ارائه‌دهنده خدمات مبتنی بر موبایل، برمی‌گردد (جنتله و همکاران، ۲۰۰۷). زیرا در صورت خلق یک تجربه منفی، تلاش در راستای رفع آن هزینه‌گرافی دارد، چه بسا مشتری در فضایی که تنوع خدمات ارائه‌شده در بستر موبایل بسیار نزدیک به یکدیگر است، گزینه جابه‌جایی از یک برند یا برنامه را پیش گیرد. در این صورت، سازمان باید برای برگرداندن مشتری‌ای که از

چرخه تجربه برند خارج شده و انگیزه بازگشت دارد، خدماتی فراتر از تجربه‌ای که مشتری به دست خواهد آورد، ارائه دهد (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶). در تجربه خدمات مبتنی بر موبایل بانک ملت، تغییر رادیکال صورت گرفته بدون سنجش نیاز و انتظارات مشتری به صورت ریزش مشتریان (جابه‌جایی به سوی برنامه دیگر) و تمایل نداشتن به تغییر نسخه به خصوص در افراد مسن‌تر دیده شده است. در صورت نبود آگاهی داخلی از تماس‌های نقطه به نقطه مشتری با خدمت ارائه شده توسط سازمان، سازمان می‌تواند نیاز وجود داشته را با خلق تجربه منفی و کاهش رضایت پس از خدمت، برطرف کند (هالورثاد و همکاران، ۲۰۱۶).

تجربه مشتری می‌تواند از نسخه قبلی برند فعلی مثبت یا منفی ارزیابی شود، بدین صورت که اگر تجربه قبلی منفی باشد، در صورتی که ناراضی مشتری جدید، به تغییر در برند منجر شود، مشتری دو گزینه سوئیچ به برند رقیب (مشتری جدید ناراضی) و انتظار برای تجربه جدید برند فعلی (مشتری وفادار) را انتخاب می‌کند. چنانچه تجربه جدید به نسبت تجربه قبلی مثبت باشد، مشتری جدید پتانسیل تبدیل شدن به مشتری وفادار را دارد (وارد شدن به چرخه سفر مشتری برند جدید - خارج شدن از چرخه سفر مشتری برند فعلی) و در صورتی که برند جدید در مقایسه با برند قبلی (فعلی) تجربه نسبی ضعیف‌تری به مشتری القا کند و مشتری تجربه نسبی بهتری دریافت کند، با توجه به مشابه بودن خدمات و هزینه پایین سوئیچ کردن برند، بین رقبای بازار به دنبال تجربه مثبت خواهد بود (تکرار چرخه‌های مسیر سفر مشتری)، بر همین اساس می‌توان گفت که تجربه مشتری از خدمات ارائه شده نسبی و مبتنی بر تجربه‌های گذشته آن است که برند فعلی باید برای بازگرداندن مشتری از دست‌رفته خود هزینه‌های زیادی متحمل شود تا ضمن پاک کردن تجربه ذهنی منفی گذشته، تجربه متمایز و مثبتی را در ذهن مشتری رقم بزند که به صرف هزینه برای بازگرداندن مشتری از دست‌رفته منوط است.

در صورتی که مشتری وفادار از برند فعلی تجربه منفی داشته باشد، به سختی به تغییر برند خود اقدام خواهد کرد و از راه‌های مختلف نظرهای خود را با سازمان در میان خواهد گذاشت، در این باره سازمان فرصت دارد تا با ارائه تجربه مثبت و منطبق بر نیاز و انتظارات مشتری و با توجه به نسبی بودن تجربه، مشتری وفادار را یک گام دیگر در مسیر سفر مشتری به سمت مشتری حامی برند سوق دهد، ولی در صورت مشاهده تجربه منفی در نسخه جدید از برند فعلی، مشتری وفادار در مقابل تغییر و حرکت به سمت نسخه جدید مقاومت خواهد کرد. در عین حال آمادگی کوچ به سمت رقبا را دارد، ولی با توجه به برخی نقاط تماس اجباری به دنبال تغییر نمی‌رود، در این باره تجربه نسبی مشتری به طور کامل در سطح برند فعلی باقی می‌ماند. در پژوهش‌های آتی می‌توان با در نظر گرفتن نوع تجربه فعلی و گذشته مشتریان و نیز سطح وفاداری مشتری، مدل نقشه سفر مشتری را توسعه بخشید.

### محدودیت‌های پژوهش

با توجه به جدید بودن موضوع مورد مطالعه در کشور و نیاز داشتن تحلیل‌ها به اطلاعات و داده‌های مناسب و مرتبط، یکی از موانع اصلی پژوهش، نبود اسناد و اطلاعات جامع و منسجم در خصوص همراه بانک ملت بوده است. در ضمن دانش نقشه سفر مشتری به عنوان موضوعی جدید به صنعت بانکداری چندان ورود نکرده است که به توسعه دانش در این بخش نیاز داریم.

## منابع

- حسنقلی پور، طهمورث؛ خانلری، امیر؛ غریبی، محی‌الدین (۱۳۹۶). مطالعه شبکه‌نگاری برای شناسایی ابعاد زمینه‌ای تجربه مشتریان خدمات صنعت بانکداری. *مدیریت بازرگانی*، ۹ (۲)، ۲۵۹-۲۷۰.
- شاپرک (۱۳۹۷). *گزارش اقتصادی شاپرک*. تهران: شرکت شبکه الکترونیکی پرداخت کارت، شماره ۴۱، آبان.

## References

- Addis, M. (2016). Understanding the Customer Journey to Create Excellent Customer Experiences in Bookshops. *International Journal of Marketing Studies*, 8(4), 20-36.
- Andajani, E. (2015). Understanding customer experience management in retailing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 629-633.
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channels retailing in Multi, Cross, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Bernard, G., & Andritsos, P. (2017). A process mining based model for customer journey mapping. In *Proceedings of the Forum and Doctoral Consortium Papers Presented at the 29th International Conference on Advanced Information Systems Engineering (CAiSE 2017)*.
- 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.
- Elliott, R. & Jankel-Elliott, N. (2003). Using ethnography in strategic consumer research. *Qualitative Market Research*, 6(4), 215-223.
- Følstad, A., Kvale, K., & Halvorsrud, R. (2014, June). Customer journeys: Involving customers and internal resources in the design and management of services. In *ServDes. 2014 Service Future; Proceedings of the fourth Service Design and Service Innovation Conference; Lancaster University; United Kingdom; 9-11 April 2014 (No. 099, pp. 412-417)*. Linköping University Electronic Press.
- Forlizzi, J., & Ford, S. (2000). The building blocks of experience: an early framework for interaction designers. In *Proceedings of the 3rd conference on Designing interactive systems: processes, practices, methods, and techniques (pp. 419-423)*. ACM.
- 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*, 25(5), 395-410.
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of service theory and practice*, 26(6), 840-867.
- Hasangholipour, T., Khanlari, A., & Gharibi, M. (2017) Network research to identify the dimensions of customer service experience in the banking industry. *Journal of Business Management*, 9(2), 259-270. (in Persian)
- Hassenzahl, M. (2011). *User experience and experience design*. The Encyclopedia of Human-Computer Interaction.

- Haugstveit, I. M., Halvorsrud, R., & Karahasanovic, A. (2016, May). Supporting redesign of C2C services through customer journey mapping. *In Service Design Geographies. Proceedings of the ServDes. 2016 Conference (No. 125, pp. 215-227)*. Linköping University Electronic Press.
- 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.
- Kahandawa, K., & Wijayanayake, J. (2014). Impact of Mobile Banking Services on Customer Satisfaction: A Study on Sri Lankan State Commercial Bank. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(3), 2279-0764.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Marquez, J. j., Downey A. & Clement, R. (2015). Walking a Mile in the User's Shoes: Customer Journey Mapping as a Method to Understanding the User Experience. *Internet Reference Services Quarterly*, 20 (3-4), 135-150
- Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of consumer marketing*, 23(7), 397-405.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116-126.
- Moon, H., Han, S. H., Chun, J., & Hong, S. W. (2016). A design process for a customer journey map: a case study on mobile services. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 501-514.
- 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
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy, updated edition*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*, 15(1), 2-5.
- Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143-150.
- Saunders, M. N., Lewis, P. & Tornhil, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6th ed.). London: Pearson.
- Schmitt, B., Joško Brakus, J., & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171.
- Scott, P., Scott, T., Stokes, P., Moore, N., Smith, S., Rowland, C., & Ward, T. (2017). The consumer journey in the digital age: the challenges faced by destination and place marketing agencies. *International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism*, 2(1), 28-45.

- Scott, T., Scott, P., Stokes, P., Moore, N., Smith, S., & Ward, T. (2015, September). *Reconceptualising the consumer journey in the digital age—an exploratory study of the United Kingdom retail sector*. EuroMed Conference – University of Verona, Italy, September 18-20.
- Shapark. (2018). *Shapark Economic Report*. Tehran: Payment Card Electronic Network Company, No. 41, November. (in Persian)
- Shin, D. H., & Kim, W. Y. (2008). Forecasting customer switching intention in mobile service: An exploratory study of predictive factors in mobile number portability. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(6), 854-874.
- Statista (2017). *Number of smartphones sold to end users worldwide from 2007 to 2020*. Available from <https://www.statista.com/statistics/263437/global-smartphone-sales-to-end-users-since-2007/>
- Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19.
- Temkin, B. D. (2010). *Mapping The Customer Journey*. Forrester Research.
- Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.

