



## Development of Retail Banking Customer Experience Creation Model from Manageable Factors by Organization Using Interpretive Structural Modeling (ISM)

### Hajar Hakimi

\*Corresponding author, Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: hajarhakimi@yahoo.com

### Ali Divandari

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

### Masoud Keimasi

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

### Mahdi Haghighi Kaffash

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: m.haghighi@atu.ac.ir

## Abstract

### Objective

The large number of bank customers may sometimes be misinterpreted as loyalty because in many cases the accounts inactive and the customers are not much willing to go to the banks. In the current situation, the main challenge for managers is the constant changes of the expectations and needs of banks' customers, where traditional marketing paradigm is no longer responsive. Accordingly, by emphasizing on the various dimensions of the customer experience and identifying the relevant key factors, one can provide sufficient insight for the bank's management to the key factors needed to succeed in the customer experience. It should be noted that the main gap, currently, exists in the research literature is the gap between the academic field and the implementation on the topic of customer experience. Accordingly, the main purpose of this study is to present a model of customer experience through organization manageable factors in the micro banking industry considering an interpretive structural equation approach.

### Methodology

In this regard, a mixed research design was applied and 68 micro-banking clients were studied through in-depth and focus group interviews. Experts' opinions and Fuzzy Delphi method were used to analyze the data. In order to confirm the research pattern and to assure the fitness and sustainability of the second-order confirmatory factor analysis model was used. Moreover, a questionnaire was designed and distributed among 400 clients of micro banking industry. Finally, interpretive structural

equation (ISM) method was used to explain the model, and the expert survey revealed the relationship between the factors that constitute the customer experience and their respective levels.

### Findings

Out of the 70 dimensions mentioned in customer experience, 37 items were rejected and a total of 33 items were accepted as the main dimensions by experts. Due to the removal of subcategories, the main categories of “physical enclosures” and “service exposures” were completely removed. According to experts’ opinions, the sub-categories of price, security and services have been combined and named as service categories. Other customers were combined with the main social environment category and the social environment category was further classified into three sub-categories. Finally, nine main categories shaping the customer experience in the micro banking industry were extracted along with the thirty three sub-categories. These dimensions were identified at six levels as the outputs of the model and their relationship to each other was determined.

### Conclusion

The extracted model in this study reflects the effective dimensions on customer experience in the micro banking industry. According to the theory of consumer culture, cultural aspects should be considered in consumption research. Banks can put into action the issue of customer experience management in the light of the dimensions of this research. The service categories with six main sub-categories occupy the largest part in this model. The sub-categories related to costs, security and services are the areas where banks can manage their customers to create a better customer experience. In previous models of customer experience, hidden costs were not taken into account in the models. The category of “employees” with four main sub-categories is among the influential aspects of the customer experience in the micro banking industry where banks can manage this sector through coherent HR planning. Another major issue is the extraordinary experience that was not addressed in previous models. Because of the equity in the banking industry, it is difficult for banks to create an extraordinary experience. Therefore, planning for the four sub-categories of this sector including surprise, distinction, rewards and value-added services for bank managers is essential. In the context of the proposal for future research, it should be noted that the issue of customer experience has been raised as a new topic in the field of marketing for Iranian organizations. Related topics such as customer experience management and measuring customer experience should be addressed in future research. Given that customer experience is among the hot topics in the coming years, it is therefore essential for organizations to pursue this issue in pursuit of customer experience management models and customer experience measurement models, and ultimately to obtain the expected outputs from customer experience.

**Keywords:** Customer experience, Confirmatory factor analysis, Fuzzy Delphi, Interpretive structural modeling, Retail banking.

**Citation:** Hakimi, H., Divandari, A., Keimasi, M., & Haghghi Kaffash, M. (2019). Development of Retail Banking Customer Experience Creation Model From Manageable Factors by Organization Using Interpretive Structural Modeling (ISM). *Journal of Business Management*, 11(3), 565-584. (in Persian)



## ارائه مدل شکل‌گیری تجربه مشتریان بانکداری خرد از طریق عوامل تحت مدیریت سازمان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری

هاجر حکیمی

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: hajarhakimi@yahoo.com

علی دیوانداری

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: divandari@ut.ac.ir

مسعود کیماسی

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

مهدی حقیقی کفاش

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: m.haghighi@atu.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف اصلی در این پژوهش شناسایی عوامل تحت مدیریت سازمان در شکل‌گیری تجربه ضروری مشتریان در صنعت بانکداری خرد است.

**روش:** در این راستا طرح پژوهش آمیخته به کار گرفته شده است و در رابطه با ۶۸ نفر از مشتریان بانکداری خرد از طریق روش مصاحبه عمیق و برگزاری گروه کانونی مطالعه شد، سپس نتایج حاصل از این بخش از طریق نظرسنجی از خبرگان و روش دلفی فازی ارزیابی شد. به منظور تأیید الگوی پژوهش و اطمینان از برازش و پایداری مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم صورت گرفت. بدین منظور پرسش‌نامه‌ای با طراحی و اطلاعات لازم از ۴۰۰ نفر از مشتریان صنعت بانکداری خرد گردآوری شد. در نهایت برای تبیین مدل از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد و با نظرسنجی از خبرگان ارتباط میان عوامل سازنده تجربه مشتریان و سطوح آن مشخص شد.

**یافته‌ها:** این پژوهش توانست عوامل شکل‌گیری تجربه مشتریان را در ۹ مقوله اصلی تعامل با مشتری، کارکنان، پاسخ‌گویی، شعب، برند، خدمات، فرایندها، محیط اجتماعی و تجربه خارق‌العاده به‌همراه ۳۳ زیرمقوله شناسایی کند و در نهایت این مدل در شش سطح اصلی مشخص شد.

**نتیجه‌گیری:** این تحقیق توانسته است درباره نحوه ایجاد تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد، دید جامع‌تری ایجاد کند. نتایج این پژوهش به شناسایی مقوله‌های اصلی تجربه مشتری و نحوه تأثیرگذاری این شاخص‌ها بر یکدیگر منجر شد.

**کلیدواژه‌ها:** بانکداری خرد، تجربه مشتری، تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، دلفی فازی.

**استناد:** حکیمی، هاجر؛ دیوانداری، علی؛ کیماسی، مسعود؛ حقیقی کفاش، مهدی (۱۳۹۸). ارائه مدل شکل‌گیری تجربه مشتریان بانکداری خرد از طریق عوامل تحت مدیریت سازمان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۳)، ۵۶۵-۵۸۴.

## مقدمه

بازاریابی مدل معاوضه و تبادل را از اقتصاد به میراث دارد. برای نخستین بار در سال ۲۰۰۸، بحث تغییر در حوزه مبادله اقتصادی، در پژوهش وارگو و لاش (۲۰۰۸)، در خصوص تغییر پارادایم غالب در حوزه بازاریابی از سوی منابع ملموس، به سمت خدمات و پیشنهادهای ناملموس، صورت پذیرفت. آنها با بررسی حرکت دانش و جهت‌گیری سازمان‌ها، به اثبات شیفت پارادایمی در این حوزه پرداختند و عنوان کردند که تمرکز اصلی سازمان‌ها، به‌سوی ایجاد رابطه با مشتریان، دانش، اطلاعات و مواردی از این قبیل قرار گرفته است (وارگو و لاش<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). بیش از یک دهه است که در آنچه به‌عنوان ارزش از سوی مشتری تعریف می‌شود، تغییری اساسی روی داده است (کامبرا فریو، پرز و گروت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). به نظر می‌آید مفهوم تجربه مشتری، درک مشترکی میان متخصصان و محققان خدمات ایجاد کرده است (ناصرمعدلی، چوون و کوک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). این روزها رقابت در بازار جهانی به‌شدت دشوار شده است و فقط ایجاد مزیت رقابتی بلندمدت باعث بقای سازمان خواهد شد. بسیاری از محققان معتقدند راه دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق تمرکز بر مشتری است (داگلاس و کریگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛ فارینت و پلونکر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲؛ کاتلر، کله، کوشی و جاها<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶ و پیرز و راجرز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). ارائه خدمات مناسب به مشتریان از مهم‌ترین عوامل ایجاد تمایز بین سازمان‌ها در فضای رقابتی محسوب می‌شود (داهفاوس و بارکی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹).

تجربه مشتری به‌عنوان ابزاری نوین در حوزه رقابت، به‌خصوص در افق جدید اقتصاد تجربی، در ایجاد مزیت رقابتی عمل می‌کند (گیلمور و پاین<sup>۹</sup>، ۱۹۹۹). خلق ارزش برای مصرف‌کننده، فقط به‌واسطه مطلوبیت‌های کارکردی حاصل از محصول یا خدمت ایجاد نمی‌شود (جمال و گود<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱)، زیرا ارزش از دیدگاه رفتار مصرف‌کننده، در درون محصول یا خدمت وجود ندارد، بلکه این ارزش در ذهن مصرف‌کنندگان بالقوه و بالفعل واقع شده است (کاپفرر و باستین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹). علاوه بر این موضوع موقعیت مشابه در زمینه حوزه مدیریت نیز وجود دارد و حتی مدیران سازمان‌ها نیز تجربه مشتری را به‌عنوان حوزه اصلی رقابتی در آینده در نظر گرفته‌اند (شاو و الونس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵). در فعالیت‌های بازاریابی، مدیریت و طراحی تجربه مشتری به‌عنوان پایه تلاش‌های سازمانی برای متمایز کردن خدمات و دستیابی به مزیت رقابتی شناخته شده است (چانگ و شی هونگ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۰). از میان تمامی تعاریف پیشنهادی، مفهومی‌ترین تعریف اخیراً توسط جنتایل و همکاران، بیان شده است: «تجربه مشتری از مجموعه تعاملات میان یک مشتری، یک محصول، یک شرکت یا بخشی از یک شرکت ناشی شده است که در نهایت به یک عکس‌العمل در مشتریان منجر خواهد شد» (جنتایل و اسپیلرو نوکی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷).

ادبیات بررسی شده نشان می‌دهد از زمان مطرح شدن دیدگاه ابوت (۱۹۹۵) در خصوص تجربه مشتری، گسستی به وجود آمده که بیشتر روی مشخصات احساسی محصول پایه‌گذاری شده است (ورهوف و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۹). اگرچه

1. Vargo & Lusch

3. Naser moadeli, Choon, Ling, Kwek, Maghnati

5. Farinet & Ploncher

7. Peppers & Rogers

9. Gilmore & Pine

11. Kapferer & Bastien

13. Changa & Horng

15. Verhoef et.al

2. Cambra-Fierroa, Pérezb & Grott

4. Craig & Douglas

6. Kotler, Keller, Koshy & Jha

8. Daghfous & Barkhi

10. Jamal & Goode

12. Shaw & Ivens

14. Gentile & Spiller Noci

تحقیقات پیشین به دنبال مفهوم‌سازی دانش ما بوده‌اند، اما حقایقی که این مفهوم‌سازی‌ها را پشتیبانی کند، ارائه نکرده‌اند (فرو و پاین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) و به همین دلیل دستیابی به دید جامع در رابطه با تجربه مشتریان بسیار دشوار است. همچنین بدون مدل‌های تجربی، ارائه راهکارها برای سازمان بسیار دشوار است (پالمر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

بخش مالی و بانکی نقش مهمی در اقتصاد ایفا می‌کند و به‌عنوان واسطه‌گر میان سپرده‌گذاران و تسهیلات‌گیرندگان، در رشد اقتصادی با ارائه انواع خدمات مالی و بانکی مشارکت دارد (کانتوت، هامالی و عبدالله<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). بانکداری خرد، یکی از حوزه‌های بانکداری است که خدمات متنوعی از قبیل کارت‌های نقدی، کارت‌های اعتباری، کارت‌های عابر بانک، حساب‌های جاری و پس‌انداز، وام‌های مسکن و وام‌های شخصی را در بر می‌گیرد. تعداد فراوان مشتریان بانک‌ها گاهی ممکن است به اشتباه به جای وفاداری تفسیر شود، زیرا در بسیاری از مواقع حساب‌های افتتاح شده غیرفعال بوده و مشتریان مراجعه‌چندانی به بانک ندارند. در وضعیت فعلی تغییر مستمر انتظارات و نیازهای مشتریان، دغدغه اساسی مدیران بانک‌هاست و تفکرات سنتی بازاریابی دیگر پاسخ‌گو نیست (بحری‌نژاد، خانلری، حسنقلی‌پور و حسینی، ۱۳۹۷). در چنین موقعیتی، با تأکید بر ابعاد گوناگون تجربه مشتری و شناسایی فاکتورهای مهم مرتبط و فاکتورهای اصلی موفقیت، برای مدیریت بانک در خصوص فاکتورهای اصلی مورد نیاز در راستای ایجاد موفقیت در تجربه مشتری، بینش کافی ایجاد می‌شود (روچی، رحمان، قریشی و کومار<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). بایستی توجه داشت در حال حاضر شکاف اصلی موجود در ادبیات تحقیق و فاصله میان حوزه آکادمیک و حوزه اجرا در موضوع تجربه مشتری است.

### پیشینه نظری پژوهش

به مفهوم تجربه مشتری در اواسط دهه ۸۰ میلادی توجه شد، زمانی که برای نخستین بار هالبروک و هاریشمن<sup>۵</sup> (۱۹۸۷)، به موضوع رویکرد تجربی جدید به رفتار مصرف‌کننده اشاره کردند. مشتری همیشه یک تجربه واقعی از خدمات سازمان در ذهن خواهد داشت (ماسکارنهاس، کاسون و برنچسی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). تجربه مشتری به رضایت مشتری منجر می‌شود که به‌عنوان محرکی در حوزه وفاداری در رابطه با برند، نگهداری برند، رشد بازار و در نهایت سودآوری کلی سازمان عمل خواهد کرد. با توجه به آنچه می‌یر و شوایگر پیشنهاد داده‌اند، می‌توان تجربه مشتری را به‌عنوان برآیند تجارب خوب و بد مشتریان در تعامل با سازمان تعریف کرد. بایستی توجه کرد که تجربه کاملاً شخصی است و به درگیری مشتری در سطوح مختلف عقلی، احساسی، حس فیزیکی و روحی وابسته است (گارگ، کورشی و کومار<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲).

محققان تجربه مشتری را به شکل‌های مختلف تعریف کرده‌اند، مانند ایجاد لحظات به‌یادماندنی (پاین و گیللمور<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹)، مجموعه‌ای از سرنخ‌ها (بری و کاربن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷)، ایجاد نقاط تماس و راهروی مشتری<sup>۱۰</sup> (می‌یر و شوایگر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷). با وجود آنکه تعاریف زیادی در این حوزه شده است، اما هیچ یک به‌درستی نتوانسته‌اند تمامی جنبه‌های تجربه مشتری را تحت پوشش قرار دهند. اگرچه در میان تمامی این تعاریف چیزی که مشترک است مدیریت کردن نقاط

1. Frow & Payne

3. Kontota, Hamalib & Abdullah

5. Holbrook, & Hirschman

7. Garg, Qureshi & Kumar

9. Berry & Carbone

11. Meyer & Schwager

2. Palmer

4. Ruchi, Rahman, Qureshi & Kumar

6. Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi

8. Pine & Gilmore

10. Customer Corridor

تماس<sup>۱</sup> است، اما چیزی که به این سادگی بیان می‌شود با دشواری قابل دستیابی است، زیرا شاید بتوان هزاران نقطه تماس تعریف کرد که به مدیریت نیاز دارند و وابسته به تعداد فراوانی فاکتور است، مانند آمیزه محصول - خدمت، بخش هدف، موقعیت‌یابی، رقابت، کانال توزیع، بسته‌بندی، کارکنان صف، بازاریابی، استراتژی‌های برندینگ و مواردی از این قبیل (گارگ و همکاران، ۲۰۱۲).

محققان در رابطه با تجربه مشتری در سه دهه گذشته بحث، بررسی و مدل‌سازی کرده‌اند و در این خصوص تعاریف گوناگونی ارائه شده است. ورهوف، تجربه مشتری را به‌عنوان «پاسخ‌شناختی، احساسی، احساساتی، اجتماعی و فیزیکی» در مقابل محصول و ارائه‌دهنده خدمت، توصیف کرده است (ورهوف و همکاران، ۲۰۰۹). بر اساس نظر اشمیت، سطحی که مشتری احساس می‌کند، می‌اندیشد و عمل می‌کند متأثر از تجربه مشتری است (اشمیت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). تجربه مشتری، از مجموعه تعاملات میان یک مشتری، با سازمان و وابسته به درگیری مشتری در سطوح مختلف عقلی<sup>۳</sup>، احساسی<sup>۴</sup>، حس فیزیکی<sup>۵</sup> و روحی<sup>۶</sup> است. این ارزیابی به مقایسه میان انتظارات مشتریان و محرک‌های ناشی از تعاملات با شرکت و پیشنهادها<sup>۷</sup> آن در لحظات گوناگون تعامل و تماس در نقاط گوناگون تماس وابسته است (جتایل و همکاران، ۲۰۰۷). تجربه، درک واضحی است که از نظر مشتری، به‌صورت فردی درک می‌شود و فقط در ذهن مشتری وجود دارد. بنابراین هیچ دو فردی نمی‌توانند تجربه یکسانی داشته باشند (وارگو و لاش، ۲۰۰۴). هامبورگ و کوهن<sup>۷</sup> (۲۰۱۵)، تجربه مشتری را تکاملی در واکنش‌های احساسی، عاطفی، شناختی، ارتباطی و رفتاری یک فرد به یک شرکت یا برند می‌دانند.

با توجه به تفاوت‌ها در تعاریف صورت‌پذیرفته از تجربه مشتری، رسیدن به یک تئوری مشترک که نشان‌دهنده نحوه ایجاد تجربه مشتری است، بسیار دشوار به نظر می‌آید. تأثیر محرک‌های شخصی به‌صورت گسترده‌ای بررسی شده است، به‌طور مثال، چیدمان فیزیکی محل ارائه خدمت (گوپتا و واجیک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰)، طراحی محصولات با تمرکز بر مشتری و سطح مورد انتظار کیفی (ساندرو و هاگدون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸)، فرایند ارائه خدمت (بک استورم و یوهانسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶)، برندهای آرمانی و مصرفی (مک دونالد و دچرناتونی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳) و روابط پشتیبانی‌کننده<sup>۱۲</sup> (اسمیت و ویلر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲). بر اساس بررسی‌های انجام‌شده در حال حاضر مدل جامعی که توصیف‌کننده تمامی بخش‌های تجربه مشتری است، ارائه نشده است. در میان تحقیقات داخلی نیز پژوهش جامعی که ابعاد را بررسی کرده باشد، یافت نشد و پژوهش‌هایی نظیر آنچه ملکیان و سلطانی (۱۳۹۴) انجام داده‌اند به ادبیات موضوع در این حوزه اکتفا کرده و یکی از مدل‌های موجود را با مشتریان آزمایش کردند.

### پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ۱، خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت‌گرفته در خصوص ابعاد شکل‌دهنده تجربه مشتری درج شده است.

1. Managing touchpoints

3. Rational

5. Sensorial physical

7. Homburg, Jozić & Kuehn

9. Sundbo & Hagedorn-Rasmussen

11. McDonald & De Chernatony

13. Smith & Wheeler

2. Schmitt

4. Emotional

6. Spiritual

8. Gupta & Vajic

10. Bäckström & Johansson

12. Gummesson

## جدول ۱. خلاصه مربوط به شناسایی ابعاد مرتبط با ایجاد تجربه مشتری در صنایع گوناگون

نویسنده	موضوع مطالعه	ابعاد
پاین و گیلومر (۱۹۹۷)	مطالعه اقتصاد تجربی	سرگرمی <sup>۱</sup> ، آموزشی <sup>۲</sup> ، خیال‌بافانه <sup>۳</sup> و زیبایی <sup>۴</sup>
اشمیت (۱۹۹۹)	بازاریابی تجربی - نحوه ایجاد ارتباط میان مشتری و سازمان	تجربه حساسیت (حس) <sup>۵</sup> ، تجربه احساسی (احساس) <sup>۶</sup> ، تجربه شناختی (تفکر) <sup>۷</sup> ، تجربه فیزیکی و سبک زندگی (عمل) <sup>۸</sup> ، تجربه شناخت اجتماعی با گروه مرجع (ارتباط) <sup>۹</sup>
جنتایل و همکاران (۲۰۰۷)	نحوه ایجاد تجربه مشتری پایدار	حسی، احساسی، شناختی، عملی، سبک زندگی و رابطه‌ای
هانگ لی <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸)	مدل سلسله مراتبی تجربه مشتری	ویژگی‌ها <sup>۱۱</sup> ، تم‌ها <sup>۱۲</sup> و اثرها <sup>۱۳</sup>
ورهوف (۲۰۰۹)	ایجاد تجربه مشتری در خرده‌فروشی	محیط اجتماعی، مواجهه خدمت، فضای خرده‌فروشی، دسته‌بندی خدمات، قیمت و تجربه مشتری در کانال‌های جایگزین و برند
کالوس و همکاران <sup>۱۴</sup> (۲۰۱۳)	تجربه مشتری صحیح	تعاملات، جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی پیشنهادها، تعاملات فیزیکی، خرید، خدمات مصرفی، نگهداری و ارزیابی بعد از مصرف
چانگ و هورنگ <sup>۱۵</sup> (۲۰۱۰)	کیفیت تجربه مشتری در صنایع خدماتی	احاطه‌گرهای فیزیکی، ارائه‌دهنده خدمت، سایر مشتریان، همراهان مشتریان و خود مشتریان
لمک، کلارک و ویلسون <sup>۱۶</sup> (۲۰۱۱)	کیفیت تجربه مشتری	ارتباطات، ارائه خدمات و استفاده
روچی و همکاران (۲۰۱۲)	شناسایی فاکتورهای اصلی موفقیت در ایجاد تجربه مشتری	منطقی، رفتاری، شناختی، احساسی و حسی
ناصرمعدلی و همکاران (۲۰۱۳)	تأثیر تجربه مشتریان بر خرید	تجربه حسی، تجربه احساسی و تجربه اجتماعی
چاهال و دوتا <sup>۱۷</sup> (۲۰۱۵)	بررسی تأثیر تجربه مشتری	شناختی، احساسی، رفتاری، رابطه‌ای و حسی
مارتین، مورتیمر، اندرو و حسن <sup>۱۸</sup> (۲۰۱۶)	تجربه خرید آنلاین	تجربی‌شناختی <sup>۱۹</sup> و وضعیت تجربه احساسی <sup>۲۰</sup>

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به نوع مسئله پژوهش و ماهیت اکتشافی بودن آن، در این پژوهش از طرح پژوهش آمیخته اکتشافی<sup>۲۱</sup> (کیفی - کمی) استفاده شده است. طرح پژوهش کمی و کیفی به‌تنهایی دارای معایبی است، اما روش‌های پژوهش آمیخته، امکان درک دقیق‌تر پدیده‌های اجتماعی و رفتاری و تبیین آنها را فراهم خواهد کرد (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۹۰). تحقیق، از نظر نوع در رده پژوهش‌های کاربردی بوده و از نوع پیمایشی است و با توجه به نوع تحلیل نتایج از نوع توصیفی و همبستگی است. در ابتدا با استفاده از تحقیق کیفی اکتشافی به شناسایی ابعاد اصلی ایجادکننده تجربه مشتریان خرد پرداخته شد. به این منظور از دو روش مصاحبه عمیق و برگزاری گروه کانونی استفاده شده است. در مجموع ۶۸ مشتری

1. Entertainment

3. Escapist

5. Sense

7. Think

9. Relate

11. Attributes

13. Effects

15. Changa &amp; Horng

17. Chahal &amp; Dutta

19. CES: Cognitive Experience State

21. Exploratory Mixed Method

2. Educational

4. Esthetic

6. Feel

8. Act

10. Hong-li

12. Themes

14. Klaus et. al

16. Lemke, Clark &amp; Wilson

18. Martin, Mortimer, Andrews, &amp; Hasan

20. AES: Affective Experience State

صنعت بانکداری خرد که به صورت ماهانه حداقل یک بار به شعبه مراجعه داشته‌اند، در سه شهر تهران، اصفهان و مشهد در این فاز مورد مطالعه عمیق قرار گرفتند. ۳۰ درصد این افراد زن و ۷۰ درصد مرد بوده‌اند (مطابق با توزیع جنسیت در سطح مشتریان صنعت بانکداری خرد). در راستای شناسایی این نمونه در فاز ابتدایی فرایند استخدام و به‌کارگیری افراد طی شد که با تناسب میان افراد که از لیست مشتریان بانکها در دسترس محقق بود، برای مصاحبه و برگزاری گروه کانونی با ایشان هماهنگی به عمل آمد. از این رو روش نمونه‌گیری بر اساس نمونه در دسترس مطابق با سهمیه‌بندی تعریف شده و در رابطه با تعداد نمونه نیز موضوع مهم در نمونه‌گیری کیفی بحث «اشباع تئوریک» است. یعنی محقق به‌صورت تجربی به این نتیجه دست می‌یابد که نمونه‌های جدید بینش و بصیرت تازه‌ای ایجاد نمی‌کنند. در روش تحلیل داده نیز طبق رویکرد اشتراوس و کوربن<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، روش استفاده‌شده در کدگذاری باز بوده است. در این بخش از تحلیل از نرم‌افزار MAXQDA برای کدگذاری و تحلیل متن استفاده شد. سپس از طریق روش کدگذاری شباهت مقوله‌های محوری شناسایی شده و سایر مقوله‌ها حول آن سازماندهی شدند. مقوله‌های شناسایی‌شده با تلفیق ابعاد حاصل از بررسی ادبیات موضوع در این حوزه تلفیق و مدل اولیه ایجاد تجربه مشتریان مشخص شد. در ادامه برای غربال‌گری شاخص‌ها، از پنلی مشتمل بر پنج نفر از خبرگان استفاده شد، خبرگان در این پژوهش عبارت‌اند از افرادی که دارای سابقه بیش از هشت سال در صنعت بانکداری بوده‌اند، تحصیلات بالاتر از فوق لیسانس داشته و با مشتریان بانکداری خرد در تعامل بوده‌اند. در این بخش در ابتدا مفهوم تجربه مشتریان با پنل خبرگان مطرح و با استفاده از روش دلفی فازی ابعاد بازمینی و غربالگری شد. در بخش کمی، پرسش‌نامه‌ای بر مبنای الگوی توسعه‌یافته از بخش پیشین طراحی شد و روایی آن از دو دیدگاه «روایی محتوا» و «روایی‌سازی - عاملی» بررسی شد. روایی محتوا با ارائه به چندی از اساتید دانشگاه و مدیران بانک بررسی شد. روایی سازه از نوع عاملی نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی، بررسی شد. این پرسش‌نامه از طریق ایمیل و لیست مشتریان در اختیار پژوهشگر، در میان مشتریان بانکداری خرد توزیع شد که در این بخش با توجه به محاسبات انجام‌شده ۳۸۴ نفر به‌عنوان حداقل نمونه آماری مورد نیاز برآورد شد. در بخش نهایی برای مشخص کردن نحوه ارتباط اجزای مدل از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، یک متدولوژی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است. به این منظور نخست پرسش‌نامه‌ای طراحی شد، به این صورت که ۳۳ فاکتور انتخاب‌شده در سطر و ستون یک ماتریس ۳۳×۳۳ قرار گرفتند و از پاسخ‌دهنده خواسته شد با توجه به نمادهای معرفی‌شده نوع ارتباطات دو به دو فاکتورها را مشخص کند. این پرسش‌نامه در اختیار گروهی از مدیران و کارشناسان ارشد صنعت بانکداری خرد قرار داده شد. در این پنل تشکیل شده از خبرگان به تکمیل نهایی این پرسش‌نامه اقدام کردند. در نهایت روابطی به دست آمد که همان ماتریس خودتعاملی ساختاری است. سپس ماتریس دستیابی اولیه مشخص شد و با سازگار کردن ماتریس، سطح هر یک از متغیرها مشخص شد و در نهایت با استفاده از خروجی‌ها اولویت‌بندی و سطح‌بندی عناصر شکل‌دهنده تجربه مشتریان، صورت پذیرفت. از این رو این پژوهش در چهار فاز اصلی انجام شده است.



جدول ۲. فازهای اجرای پژوهش

فاز	هدف	جامعه	تعداد نمونه	روش نمونه‌گیری	ابزار گردآوری داده	روش پژوهش
اکتشاف مدل	شناسایی ابعاد سازنده تجربه مشتریان	مشتریان	۶۸	نمونه‌گیری هدفمند - تعداد اشباع نظری	راهنمای مصاحبه کیفی برگزاری مصاحبه عمیق و گروه کانونی	پژوهش کیفی اکتشافی
شناسایی مدل	غربال‌گری شاخص‌های ایجادکننده تجربه مشتریان	خبرگان	۵	هدفمند	پرسش‌نامه ساختاریافته	دلفی
تأیید مدل مفهومی	کمی‌سازی و تأیید مدل	مشتریان	۴۰۰	نمونه‌گیری تصادفی ساده	پرسش‌نامه ساختاریافته کمی	تحلیل عاملی تأییدی
مشخص کردن مدل	رتبه‌بندی و سطح‌بندی عوامل	خبرگان	۵	هدفمند	پرسش‌نامه ساختاریافته	مدل‌سازی ساختاری تفسیری

### یافته‌های پژوهش

#### بخش نخست: توسعه الگوی مفهومی

تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده از طریق کدگذاری باز به دستیابی به ۱۱۶ کد اولیه منجر شد که در نهایت با بازنگری در مفاهیم استخراجی به ۵۴ مضمون اولیه تقلیل یافت. با بررسی کدهای شناسایی‌شده و از طریق کدگذاری شباهت و با تحلیل درون‌موردی و بین‌موردی در نهایت این موارد در ۳۶ مقوله فرعی و ۱۱ مقوله اصلی در حوزه تجربه، دسته‌بندی شدند. تعامل با مشتری (چهار مقوله فرعی)، کارکنان (پنج مقوله فرعی)، پاسخ‌گویی (سه مقوله فرعی)، شعب (سه مقوله فرعی)، قیمت (سه مقوله فرعی)، برند (چهار مقوله فرعی)، امنیت (دو مقوله فرعی)، سایر مشتریان (دو مقوله فرعی)، خدمات (پنج مقوله فرعی)، فرایندها (سه مقوله فرعی) و تجربه خارق‌العاده (دو مقوله فرعی).

#### بخش دوم: غربال‌گری

در راستای نهایی‌سازی ابعاد تجربه مشتریان، مرور ادبیات و نتایج حاصل از فاز کیفی اکتشافی یکپارچه شد. پس از یکپارچه‌سازی و غربال‌گری میان ابعاد استخراجی، ابعاد حاصل از ادبیات موضوع شامل ۵۲ مضمون فرعی استخراج شدند. با یکپارچه‌سازی این موارد و اکتشاف صورت‌پذیرفته در فاز کیفی، ۱۴ مقوله اصلی مشتمل بر ۷۰ زیرمقوله به شرح تعامل با مشتری (چهار مقوله فرعی)، کارکنان (پنج مقوله فرعی)، پاسخ‌گویی (چهار مقوله فرعی)، شعب (هشت مقوله فرعی)، قیمت (سه مقوله فرعی)، برند (پنج مقوله فرعی)، امنیت (دو مقوله فرعی)، سایر مشتریان (دو مقوله فرعی)، خدمات (هفت مقوله فرعی)، فرایندها (پنج مقوله فرعی)، تجربه خارق‌العاده (هشت مقوله فرعی)، احاطه‌گرهای فیزیکی (هشت مقوله فرعی)، مواجهه خدمت (شش مقوله فرعی) و محیط اجتماعی (سه مقوله فرعی)، به‌عنوان ابعاد اصلی سازنده تجربه مشتری استخراج شدند. در این بخش در راستای غربال‌گری و تعیین شاخص‌های اصلی، با جمع‌آوری نظرهای خبرگان در گام بعدی باید میانگین فازی نمرات شاخص‌ها حساب شود. در راستای غربال‌گری شاخص‌های به‌دست‌آمده، پنبلی از پنج نفر از خبرگان تشکیل شد و پس از تشریح موضوع، پرسش‌نامه‌ای برای غربال‌گری آیت‌ها به ایشان ارائه شد. برای محاسبه میانگین نظرهای پنج پاسخ‌دهنده، میانگین فازی هر یک از اعداد مثلثی محاسبه شد.

جدول ۳. تحلیل فازی ابعاد شکل‌دهنده تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خود

فاززدایی	میانگین نظر خبرگان درباره هر معیار			نماد	فاززدایی	میانگین نظر خبرگان درباره هر معیار			نماد
	میانگین	بیشینه	کمینه			میانگین	بیشینه	کمینه	
۱/۸	۶/۸	۱/۸	۶/۷	S۹۳	۱/۸	۶/۸	۱/۸	۶/۷	S۱۱
۲/۶	۲/۷	۲/۶	۲/۵	S۹۴	۵/۷	۱/۸	۵/۷	۸/۶	S۱۲
۴/۶	۴/۷	۴/۶	۴/۵	S۹۵	۱/۸	۶/۸	۱/۸	۶/۷	S۱۳
۶/۶	۶/۷	۶/۶	۶/۵	S۹۶	۷/۷	۳/۸	۷/۷	۰۲/۷	S۱۴
۶/۶	۴/۷	۶/۶	۸/۵	S۹۷	۱/۸	۵/۸	۱/۸	۶/۷	S۲۱
۴/۷	۲/۸	۴/۷	۶/۶	S۱۰۱	۵/۶	۳/۷	۵/۶	۶/۵	S۲۲
۴/۷	۴/۸	۴/۷	۴/۶	S۱۰۲	۷/۷	۳/۸	۷/۷	۷	S۲۳
۸/۶	۸/۷	۸/۶	۸/۵	S۱۰۳	۲/۷	۲/۸	۲/۷	۲/۶	S۲۴
۵/۶	۵/۷	۵/۶	۵۵/۵	S۱۰۴	۸/۶	۶/۷	۸/۶	۶	S۲۵
۱/۸	۶/۸	۱/۸	۶/۷	S۱۰۵	۲/۷	۸	۲/۷	۴/۶	S۳۱
۴/۷	۴/۸	۴/۷	۴/۶	S۱۱۱	۲/۷	۸	۲/۷	۴/۶	S۳۲
۴/۷	۴/۸	۴/۷	۴/۶	S۱۱۲	۷/۷	۳/۸	۷/۷	۰۲/۷	S۳۳
۶/۷	۳/۸	۷/۷	۹/۶	S۱۱۳	۸/۶	۸/۷	۸/۶	۸/۵	S۳۴
۸	۶/۸	۸	۳/۷	S۱۱۴	۸/۷	۸/۸	۸/۷	۸/۶	S۴۱
۴/۷	۱/۸	۴/۷	۷/۶	S۱۱۵	۲/۷	۸	۲/۷	۴/۶	S۴۲
۸/۶	۸/۷	۸/۶	۸/۵	S۱۱۶	۱/۸	۶/۸	۱/۸	۶/۷	S۴۳
۳/۵	۴/۶	۳/۵	۳/۴	S۱۱۷	۲/۶	۲/۷	۲/۶	۲/۵	S۴۴
۵/۶	۵/۷	۵/۶	۵/۵	S۱۱۸	۳/۶	۲/۷	۴/۶	۴/۵	S۴۵
۷	۶/۷	۰۶/۷	۳/۶	S۱۲۱	۶	۷	۶	۵	S۴۶
۷/۶	۵/۷	۷/۶	۸/۵	S۱۲۲	۶/۶	۴/۷	۶/۶	۸/۵	S۴۷
۷/۶	۸/۷	۷/۶	۷/۵	S۱۲۳	۸/۶	۸/۷	۸/۶	۸/۵	S۴۸
۳/۶	۳/۷	۳/۶	۳/۵	S۱۲۴	۴/۷	۸	۴/۷	۸/۶	S۵۱
۷/۷	۳/۸	۷/۷	۰۲/۷	S۱۲۵	۸	۸/۸	۸	۲/۷	S۵۲
۵/۶	۵/۷	۵/۶	۵/۵	S۱۲۶	۲/۶	۲/۷	۲/۶	۲/۵	S۵۳
۳/۶	۳/۷	۳/۶	۳/۵	S۱۲۷	۴/۷	۲/۸	۴/۷	۶/۶	S۶۱
۱/۶	۱/۷	۱/۶	۵/۱	S۱۲۸	۲/۸	۸/۸	۲/۸	۶/۷	S۶۲
۲/۶	۲/۷	۲/۶	۲/۵	S۱۳۱	۳/۶	۳/۷	۳/۶	۳/۵	S۶۳
۴/۶	۴/۷	۴/۶	۴/۵	S۱۳۲	۸/۶	۶/۷	۸/۶	۶	S۶۴
۷/۶	۵/۷	۷/۶	۸/۵	S۱۳۳	۴/۷	۸	۴/۷	۸/۶	S۶۵
۸/۶	۸/۷	۸/۶	۸/۵	S۱۳۴	۴/۷	۸	۴/۷	۸/۶	S۷۱
۳/۵	۴/۶	۳/۵	۳/۴	S۱۳۵	۲/۷	۸	۲/۷	۴/۶	S۷۲
۶/۱	۱/۷	۱/۶	۱/۵	S۱۳۶	۸/۷	۸/۸	۸/۷	۸/۶	S۸۱
۴/۷	۴/۸	۴/۷	۴/۶	S۱۴۱	۴/۶	۴/۷	۴/۶	۴/۵	S۸۲
۵/۷	۳/۸	۵/۷	۷/۶	S۱۴۲	۱/۸	۷	۲/۶	۴/۵	S۹۱
۸/۶	۸/۷	۸/۶	۸/۵	S۱۴۳	۵/۷	۸	۲/۷	۴/۶	S۹۲

تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره با رویکرد فازی انجام شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از روش کمینه و بیشینه و میانگین استفاده شده است و سپس نتایج حاصل در این بخش فاززدایی شد. میانگین فازی و برون‌داد فازی‌زدایی شده مقادیر مربوط به شاخص‌ها در این مطالعه آستانه تحمل ۷ در نظر گرفته شده است. بنابراین مقدار فازی‌زدایی شده بزرگ‌تر از ۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز بالای ۷ داشته باشد تأیید می‌شود (بوجدزو و بوجدزو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

متغیرهایی که در جدول بالا با رنگ متفاوت نشان داده شده‌اند در مرحله فاززدایی دارای مقدار کمتر از ۷ بوده‌اند، از این رو این زیرمقوله‌ها پذیرش نشده‌اند. در نهایت در این بخش از مجموع ۷۰ بعد ذکر شده در ایجاد تجربه مشتریان ۳۷ آیتیم عدم پذیرش و مجموع ۳۳ آیتیم به‌عنوان ابعاد اصلی از دید خبرگان، پذیرفته شدند. به دلیل حذف شدن زیرمقوله‌ها، مقوله‌های اصلی، احاطه‌گرهای فیزیکی و مواجهه خدمت به‌صورت کامل حذف شدند. با نظر خبرگان زیرمقوله‌های قیمت، امنیت و خدمات ترکیب شده و تحت عنوان مقوله خدمات نام‌گذاری شدند. سایر مشتریان با مقوله اصلی محیط اجتماعی ترکیب و مقوله محیط اجتماعی با سه زیر مقوله ایجاد شد. در نهایت ۹ مقوله اصلی شکل‌دهنده تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد به‌همراه ۳۳ زیر مقوله به شرح ذیل از این فاز استخراج شد.

جدول ۴. مقوله‌های استخراجی از فاز دلفی

مقوله اصلی	زیر مقوله‌ها	تعداد زیرمقوله
تعامل با مشتری	همراهی با مشتری، قدردانی، احترام به مشتری و درک متقابل	۴
کارکنان	برخورد کارکنان، طرز پوشش، دانش و تخصص کارکنان و ثبات کارکنان	۴
پاسخ‌گویی	اطلاع‌رسانی و آموزش، پاسخ‌گویی و رفع مشکلات	۳
شعب	دسترسی شعب، فضای داخلی شعب و شلوغی شعب	۳
برند	تبلیغات، اعتبار و اعتباربخشی به مشتری	۳
فرایندها	سرعت، سهولت و استاندارد بودن فرایندها	۳
خدمات	هزینه‌های پنهان، کارمزد محصولات و خدمات، امنیت، عدم افشاگری، تنوع خدمات و شخصی‌سازی	۶
محیط اجتماعی	گروه‌های مرجع، منتقدان و سایر مشتریان بانک	۳
تجربه خارق‌العاده	شگفت‌زدگی، تمایز، جوایز و خدمات ارزش افزوده	۴

### بخش سوم: یافته‌های تحلیل کمی

در راستای توصیف خروجی‌ها از روش تحلیل عاملی توصیفی در بررسی مدل‌یابی استفاده شده است. در راستای تحلیل از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد ۴۰۰ داده صحیح پیرامون هر گویه گردآوری شده و بیشتر افراد گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد را انتخاب کرده‌اند. میانگین نمرات متغیرها بین ۳/۵ تا ۴ بوده است که در این میان «محیط اجتماعی» و «مشتری‌مداری» بیشترین میانگین را دارند. میزان پراکندگی از لحاظ شاخص

دامنه تغییرات زیاد است و بین ۱ تا ۵ را در بر گرفته است. از نظر شاخص انحراف معیار، سازه «محیط اجتماعی» دارای کمترین و سازه «پاسخ‌گویی» دارای بیشترین پراکندگی است. به دلیل اینکه از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شده، علاوه بر سنجش رابطه عامل‌ها با گویه‌ها، رابطه عامل‌ها با سازه اصلی خود یعنی مدیریت تجربه مشتریان نیز سنجش شده است. نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم در تصویر زیر نشان داده شده است.

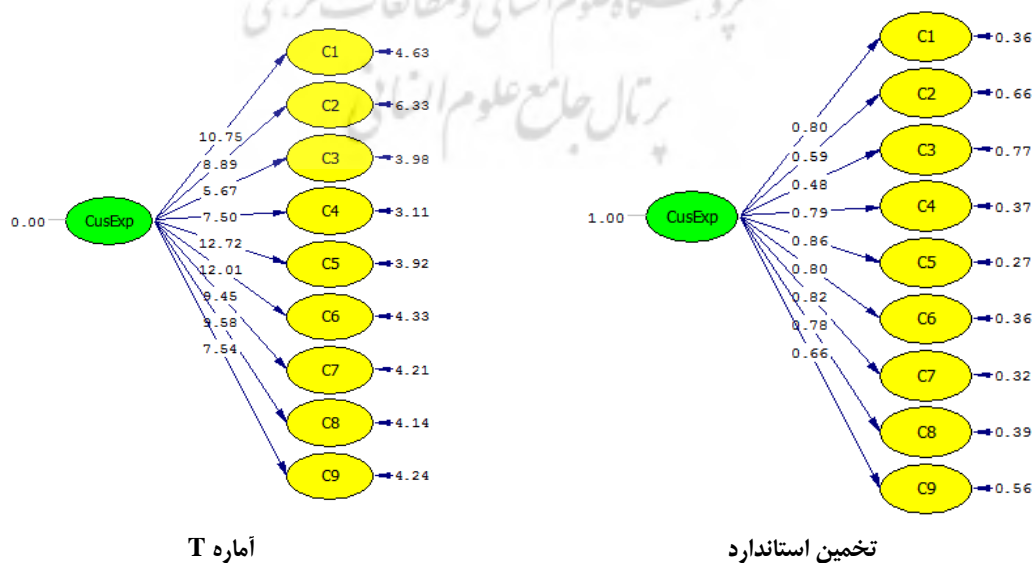
جدول ۵. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول مقیاس سنجش تجربه مشتری

CR	AVE	آماره t	بار عاملی استاندارد	گویه‌ها	سازه‌های پژوهش
۰/۸۳۲	۰/۵۵۵	۱۲/۶۷	۰/۷۵	Q۰۱	تعامل با مشتری (C۱)
		۱۰/۸۷	۰/۶۷	Q۰۲	
		۱۲/۴۴	۰/۸۴	Q۰۳	
		۱۴/۱۲	۰/۷۱	Q۰۴	
۰/۸۵۲	۰/۵۹۰	۱۴/۷۲	۰/۸۲	Q۰۵	کارکنان (C۲)
		۱۳/۹۲	۰/۷۵	Q۰۶	
		۱۱/۷۰	۰/۷۶	Q۰۷	
		۱۱/۰۲	۰/۷۴	Q۰۸	
۰/۸۱۷	۰/۵۹۹	۱۰/۷۲	۰/۸۰	Q۰۹	پاسخ‌گویی (C۳)
		۱۰/۰۶	۰/۷۸	Q۱۰	
		۹/۱۱	۰/۷۴	Q۱۱	
۰/۷۸۱	۰/۵۴۴	۷/۶۲	۰/۶۸	Q۱۲	شعب (C۴)
		۱۰/۹۰	۰/۷۶	Q۱۳	
		۱۱/۵۴	۰/۷۷	Q۱۴	
۰/۸۱۴	۰/۵۹۴	۱۴/۶۷	۰/۷۴	Q۱۵	برند (C۵)
		۱۳/۶۲	۰/۸۱	Q۱۶	
		۱۱/۶۴	۰/۷۶	Q۱۷	
۰/۷۸۱	۰/۵۴۴	۱۴/۵۵	۰/۷۸	Q۱۸	فرایندها (C۶)
		۱۱/۴۲	۰/۷۵	Q۱۹	
		۱۰/۶۴	۰/۶۸	Q۲۰	
۰/۸۷۵	۰/۵۴۰	۱۰/۸۸	۰/۷۴	Q۲۱	خدمات (C۷)
		۱۲/۶۵	۰/۶۹	Q۲۲	
		۱۲/۳۶	۰/۶۸	Q۲۳	
		۱۳/۰۲	۰/۸۱	Q۲۴	
		۱۲/۷۰	۰/۷۴	Q۲۵	
		۱۰/۹۵	۰/۷۴	Q۲۶	
۰/۷۸۵	۰/۵۵۰	۱۲/۸۷	۰/۷۴	Q۲۷	محیط اجتماعی (C۸)
		۹/۵۰	۰/۶۸	Q۲۸	
		۱۲/۸۴	۰/۸۰	Q۲۹	
۷۹۸/۰	۰/۴۹۸	۸/۴۰	۰/۷۱	Q۳۰	تجربه خارق‌العاده (C۹)
		۱۵/۱۹	۰/۶۹	Q۳۱	
		۱۵/۴۰	۰/۶۸	Q۳۲	
		۸/۷۷	۰/۷۴	Q۳۳	

در این مطالعه از ۹ عامل اصلی (متغیر پنهان) و ۳۳ عامل فرعی (متغیر قابل مشاهده) استفاده شده و در نهایت مقادیر آلفای کرونباخ تمامی سازه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۷ گزارش شده و نشان می‌دهد پایایی تمامی سازه‌ها مطلوب است. بار عاملی در تمامی موارد بار عاملی مقداری بزرگ‌تر از ۰/۳ است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. مقادیر آماره t-value برای تمامی گویه‌ها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده‌شده بین گویه‌ها و سازه‌ها معنادار است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده در تمامی موارد از ۰/۵ بزرگ‌تر است و مقدار روایی مرکب نیز از ۰/۷ بزرگ‌تر است. همچنین شرط  $CR > AVE$  نیز در تمامی موارد برقرار است. گام بعدی نیکویی برازش مدل است. در این پژوهش  $\chi^2$  - دو بهنجار ۱/۸۵ به دست آمده است. شاخص RMSEA برابر ۰/۰۴۱ و SRMR برابر ۰/۰۳۵ به دست آمده که نشان می‌دهد برازش مدل مطلوب است. نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم به شرح جدول ۵ مشخص شده است. همچنین، نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم در جدول ۶ و شکل ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۶. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مقیاس سنجش تجربه مشتری

نتیجه	آماره T	بار عاملی استاندارد	نماد	سازه‌های پژوهش
تأیید	۱۰/۷۵	۰/۸۰	C1	تعامل با مشتری
تأیید	۸/۸۹	۰/۵۹	C2	کارکنان
تأیید	۵/۶۷	۰/۴۸	C3	پاسخ‌گویی
تأیید	۷/۵۰	۰/۷۹	C4	شعب
تأیید	۱۲/۷۲	۰/۸۶	C5	برند
تأیید	۱۲/۰۱	۰/۸۰	C6	فرایندها
تأیید	۹/۴۵	۰/۸۲	C7	خدمات
تأیید	۹/۵۸	۰/۷۸	C8	محیط اجتماعی
تأیید	۷/۵۴	۰/۶۶	C9	تجربه خارق‌العاده



شکل ۱. مدل بررسی عوامل مرتبط با تجربه مشتریان (تخمین استاندارد و آماره T)

### بخش چهارم: مدل شکل‌گیری تجربه مشتریان با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری<sup>۱</sup>

در بخش آمار استنباطی، روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به کار گرفته شده است. این روش، یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و به هم مرتبط در یک مدل نظام‌مند جامع ساختاردهی می‌شوند (هیل و وارفیلد<sup>۲</sup>، ۱۹۷۴) و به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم کمک می‌کند. یکی از اصلی‌ترین منطقات این روش آن است که همواره عناصری که در یک سیستم، در مقایسه با سایر عناصر، اثرگذاری بیشتری دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این متدولوژی به دست می‌آید، ساختاری از یک مسئله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد که الگویی به‌دقت طراحی شده است (فایسال، بنوات و شانکار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). این روش بر مبنای قضاوت گروهی خبرگان است، از این رو در گام ابتدایی ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۴</sup> شکل یافت. این ماتریس دارای ۳۳ سطر و ۳۳ ستون است. در این مدل پس از شناسایی ابعاد و شاخص‌های مطالعه روابط بین ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده با استفاده از رابطه مفهومی «منجر به» تحلیل می‌شود. ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. این ماتریس توسط خبرگان و متخصصان فرایند محوری تکمیل می‌شود. اطلاعات به‌دست‌آمده بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل شده است (آذر و بیات، ۱۳۸۷). حالت‌ها و علائم مورد استفاده در این رابطه مفهومی عبارت‌اند از:

جدول ۷. علائم و نمادهای مورد استفاده برای شناسایی روابط

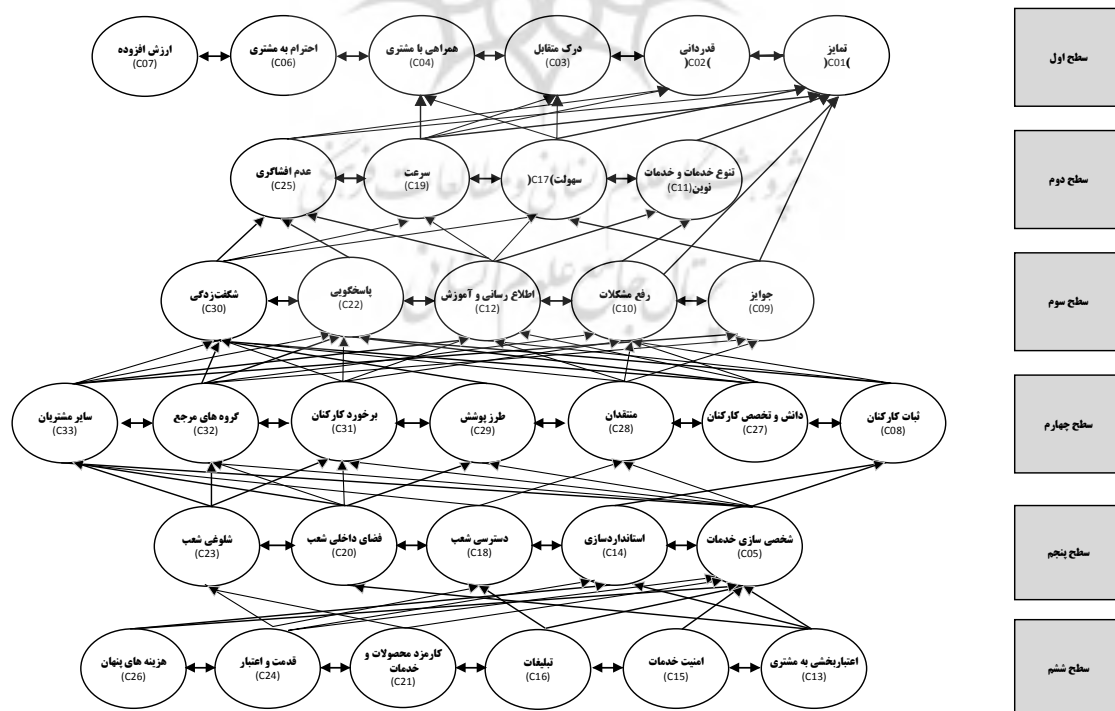
O	X	A	V	
عدم وجود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر Z بر A تأثیر دارد.	متغیر i بر Z تأثیر دارد.	
.	۱	.	۱	(i, j)
.	۱	۱	.	(j, i)

قانون تصمیم‌گیری گروهی برای توافق جمعی را باید بر رابطه موجود بین هر زوج از عناصر مانند A و B مشخص کرد. یک راهکار مرسوم استفاده از توافق جمعی با استفاده از رأی‌گیری خبرگان است. برای رأی اکثریت چنانچه n نفر رأی خود را درباره تسلط عنصر A بر عنصر B (یا برعکس و بی‌اثر) داده باشند، رابطه‌ای از آن قضاوت‌ها برای A و B انتخاب خواهد شد که بیشتر از نصف آرا با آن رابطه توافق کرده باشند. منطق مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) منطبق بر روش‌های ناپارامتریک و بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند (آذر و بیات، ۱۳۸۷). ماتریس دستیابی از تبدیل ماتریس ساختاری خودتعاملی به یک ماتریس دو ارزشی صفر و ۱ به دست می‌آید. برای استخراج ماتریس دریافتی در هر سطر ماتریس خودتعاملی به‌جای علائم X و V از عدد ۱ و به‌جای علائم A و O از عدد صفر استفاده می‌شود. ماتریس به‌دست‌آمده ماتریس دریافتی اولیه نام دارد. درایه‌های قطر اصلی برابر ۱ قرار می‌گیرد. سپس برای تعیین مدل نهایی از مجموعه دستیابی شامل عناصر سطر یا خروجی‌ها و مجموعه پیش‌نیاز یا عناصر ستون استفاده شد.

1. Interpretive Structural Modelling  
3. Faisal, Banwat and Shankar

2. Hill & Warfield  
4. Structural Self-Interaction Matrix

برای تعیین سطح برای متغیر  $C_i$  مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که می‌توان از طریق متغیر  $C_i$  به آنها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آنها می‌توان به متغیر  $C_i$  رسید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. به‌طور نمونه اگر ورودی‌های معیار نخست: ۱ و ۲ و ۳ و خروجی‌های معیار نخست: ۱ و ۲ و ۴ و ۵ و ۶ در نهایت مجموعه مشترک: ۱ و ۲، نخستین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده را از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید. بر اساس نتایج حاصل از این بخش مدل شکل‌گیری تجربه مشتریان در شش سطح اصلی استخراج شد. زیرمقوله‌های تمایز، قدردانی، درک متقابل، همراهی با مشتری، احترام به مشتری و ارزش افزوده متغیرهای سطح اول هستند، این عناصر تأثیرپذیرترین عوامل شکل‌دهنده تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد هستند. زیرمقوله‌های تنوع خدمات و خدمات نوین، سهولت، سرعت و عدم افشاکاری در سطح دوم مدل قرار گرفته‌اند. متغیرهای این بخش در مقایسه با متغیرهای سطح اول، میزان تأثیرپذیری کمتری دارند ولی همچنان در لایه متغیرهای تأثیرپذیر محسوب می‌شوند. در سطح سوم متغیرهای جوایز، رفع مشکلات، اطلاع‌رسانی و آموزش، پاسخگویی و شکفت‌زدگی قرار گرفته است. در سطح چهارم مدل ثبات کارکنان، دانش، منتقدان، طرز پوشش، برخورد کارکنان، گروه‌های مرجع و سایر مشتریان قرار گرفته‌اند. زیرمقوله‌های شخصی‌سازی، استانداردها، دسترسی شعب، فضای فیزیکی شعب و شلوغی شعب در سطح پنجم مدل قرار گرفته‌اند.



شکل ۲. مدل پایه‌ای توسعه داده‌شده در شکل‌گیری تجربه مشتریان بانکداری خرد با استفاده از روش مدل‌سازی

### ساختاری تفسیری

در زیرین‌ترین سطح مدل شش زیرمقوله قرار گرفته‌اند که بنیادی‌ترین عناصر سازنده مدل هستند و از تأثیرگذارترین متغیرها هستند که کمترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل دارند. این متغیرها عبارت‌اند از اعتباربخشی به مشتری، امنیت، تبلیغات، کارمزد، قدمت و هزینه‌های پنهان. در این مدل زیرمقوله‌های سطوح ابتدایی در مقایسه با سایر شاخص‌ها بیشترین تأثیرپذیری را دارند و با حرکت به ابعاد زیرین مدل میزان تأثیرپذیری کاهش یافته و بر تأثیرگذاری آنها افزوده می‌شود. بدین معنا که متغیرهای سطح ششم تأثیرگذارترین عناصر مدل هستند. با بررسی ماتریس خودتعاملی ساختاری، تأثیرگذاری و ارتباط میان زیرمقوله‌ها مشخص شد. جهت فلش، نشان‌دهنده تأثیرگذاری متغیر است. برای نمونه در صورتی که متغیر  $C_i$  بر متغیر  $C_j$  تأثیرگذار باشد، جهت فلش از سمت متغیر  $C_i$  به متغیر  $C_j$  خواهد بود و در صورتی که ارتباط دوطرفه باشد، جهت فلش دوسویه خواهد بود. شکل ۲ مدل توسعه‌یافته با روش ISM را نشان می‌دهد.

### بحث

نکته کلیدی تفاوت میان تجربه مشتری و کیفیت خدمات در نظر گرفتن احساسات به‌عنوان یک جزء مهم در تجربه مشتریان است (مکلین، نابهنی و ویلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). تجربه مشتریان اغلب به‌صورت واضح به یاد آورده می‌شود، اما برای توضیح دادن دشوار است (محرابیان و راسل<sup>۲</sup>، ۱۹۷۴). در این پژوهش سعی شد مقوله‌های اصلی شکل‌گیری تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد بررسی شود. همان‌گونه که در نتایج مشخص شد، تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد ایران در ۹ مقوله اصلی و ۳۳ زیرمقوله شکل می‌یابد. ابعاد شامل تعامل با مشتریان، کارکنان، پاسخ‌گویی، شعب، برند، فرایندها، خدمات، محیط اجتماعی و تجربه خارق‌العاده است. برای ارائه مدل مدیریت تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد بر اساس ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های تخصصی ۹ سازه اصلی (متغیر پنهان) و ۳۳ گویه (متغیر مشاهده‌پذیر)، شناسایی شده است. برای بررسی درستی عوامل و گویه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده و در انتها برای مشخص کردن روابط درونی میان اجزای مدل از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد که مدل شکل‌گیری تجربه مشتریان را در شش سطح اصلی نشان داد. ابعاد مدل شکل‌گیری تجربه مشتریان به شرح زیر است:

- **مقوله تعامل با مشتری.** این مقوله شامل چهار زیرمقوله است که نتایج این پژوهش در ارتباط با مقوله‌های مرتبط با تعامل مشتری با تحقیقات والتر و اوستروم<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) همراستا بوده و پژوهش حاضر توانسته است زیرمقوله‌های مرتبط با این حوزه را به‌صورت دقیق مشخص کند. زیرمقوله‌های درک متقابل و همراهی با مشتری که پیش از این در تحقیقات به آن اشاره نشده بود.
- **مقوله کارکنان.** این مقوله شامل چهار زیرمقوله است که در راستای پژوهش‌های صورت‌پذیرفته توسط ورهوف و همکاران (۲۰۰۹)، گارگ و همکاران (۲۰۱۲)، کالوس و مکلین (۲۰۱۳) و والتر و اوستروم (۲۰۱۰) قرار دارد، اما به زیرمقوله‌های دانش و تخصص کارکنان و ثبات کارکنان در تحقیقات پیشین اشاره نشده و جدید هستند.
- **مقوله پاسخ‌گویی.** این مقوله اصلی کاملاً جدید بوده و در هیچ یک از تحقیقات گذشته به آن اشاره نشده و از سه زیر مقوله اطلاع‌رسانی و آموزش، پاسخ‌گویی و رفع مشکلات مشتریان، تشکیل شده است.

1. McLean, Al-Nabhani & Wilson  
 2. Mehrabian & Russell  
 3. Walter & Ostrom



- **مقاله شعب.** موضوع دسترسی و نزدیکی شعب یکی از اصلی‌ترین مواردی است که مشتریان به آن اشاره داشته‌اند. این مقاله از سه زیرمقاله تشکیل شده است که به مقاله دسترسی در تحقیقات پیشین توسط گارگ و همکاران (۲۰۱۲) و به مقاله فضای داخلی شعب در تحقیقات ورهوف و همکاران (۲۰۰۹) و گارگ و همکاران (۲۰۱۲) در خصوص محرک‌های فیزیکی اشاره شده، اما مقاله شلوغی شعب در این بخش جدید است.
  - **مقاله برند.** این مقاله از سه زیرمقاله تشکیل شده است. اگرچه ورهوف و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقات پیشین به مقاله برند خرده‌فروشی اشاره کرده‌اند، اما در این پژوهش زیرمقاله‌های اعتبار برند و اعتباربخشی به مشتری جدید بوده و موضوع تبلیغات برای نخستین بار در حوزه تجربه خرید مطرح شده است.
  - **مقاله خدمات.** این مقاله با داشتن شش زیرمقاله بزرگ‌ترین مقاله سازنده تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد است. به این مقاله به کرات در پژوهش‌های پیشین اشاره شده و ورهوف و همکاران (۲۰۰۹)، کالوس و همکاران (۲۰۱۳)، لمک و همکاران (۲۰۱۱) و گارگ و همکاران (۲۰۱۲) به صورت سطح کلان به مقاله خدمات پرداخته‌اند. اما زیرمقاله‌های امنیت، عدم افشاگری، هزینه‌های پنهان و کارمزد محصولات و خدمات از نتایج حاصل از این پژوهش استخراج شده‌اند.
  - **مقاله فرایندها.** این مقاله اصلی از سه زیرمقاله تشکیل شده است. سرعت در راستای تحقیقات پیشین توسط زمانی مقدم و لاهیجی (۱۳۹۱) و گارگ و همکاران (۲۰۱۲) به دست آمده و به موضوع سهولت در تحقیقات والتر و اوستروم (۲۰۱۰) اشاره شده است. زیرمقاله استاندارد بودن فرایندها جدید بوده و از نتایج حاصل از این پژوهش استخراج شده است.
  - **مقاله محیط اجتماعی.** این مقاله از سه زیرمقاله تشکیل شده است که دو زیرمقاله آن در راستای تحقیقات پیشین است. روجی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) به تأثیر حضور سایر مشتریان در تجربه اشاره داشته‌اند. ورهوف و همکاران (۲۰۰۹) به موضوع محیط اجتماعی و منتقدان اشاره داشته‌اند و زیرمقاله گروه‌های مرجع در این مقاله از نتایج حاصل از این پژوهش به دست آمده است.
  - **مقاله تجربه خارق‌العاده.** به مقاله اصلی تجربه خارق‌العاده به صورت مجزا در هیچ یک از تحقیقات پیشین اشاره نشده است. در بخش شگفت‌زدگی و ارزش افزوده در راستای تحقیقات انجام‌شده توسط والتر و همکاران (۲۰۱۰) و گارگ و همکاران (۲۰۱۲) است، ولی دو زیرمقاله اصلی جوایز و تمایز از نتایج حاصل از پژوهش حاضر به دست آمده است.
- همان‌گونه که در مدل نهایی شکل‌گیری تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد مشخص است، هرچه از سطح اول به سطوح پایین‌تر حرکت می‌کنیم تعداد فلش‌های ارتباطی افزایش می‌یابد و این بدان معنا است که تأثیرگذاری شاخص‌ها افزایش می‌یابد. زیرمقاله‌های سطوح ابتدایی تأثیرپذیری بیشتری دارند و در سطوح پایین‌تر تأثیرگذاری متغیرها بیشتر می‌شود. عناصر سطح ششم زیربنایی‌ترین عناصر شکل‌دهنده مدل تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد هستند. این زیرمقاله‌ها مستقل بوده و عناصر مرتبط با برند و هزینه‌های محصولات و خدمات را در بر می‌گیرند. در

بالاترین سطح، متغیرهای مرتبط با همراهی مشتری جای گرفته‌اند که این عناصر تأثیرپذیرترین عناصر مدل هستند. در خصوص سطوح این مدل باید به نکات زیر توجه کرد:

- **سطح اول:** از شش زیرمقوله تشکیل شده است. تمامی زیرمقوله‌های مرتبط با تعامل با مشتری در این سطح جای گرفته‌اند که عبارت‌اند از همراهی با مشتری، قدردانی، درک متقابل و احترام به مشتری. در این سطح دو ارزش افزوده و تمایز از زیرمقوله‌های مرتبط با تجربه خارق‌العاده نیز قرار گرفته‌اند. تمامی این عناصر تأثیرپذیرترین عناصر شکل‌دهنده مدل هستند.
- **سطح دوم:** در این سطح چهار زیرمقوله قرار گرفته که به لحاظ تعداد متغیرها، کوچک‌ترین سطح را به خود اختصاص داده است. این زیرمقوله‌ها از مقوله‌های اصلی خدمات و فرایندها تشکیل شده‌اند. عناصر حاضر در این سطح در مقایسه با عناصر سطح اول تأثیرپذیری کمتر و تأثیرگذاری بیشتر دارند.
- **سطح سوم:** از پنج زیرمقوله اصلی تشکیل شده است که این زیرمقوله‌ها تمامی زیرمقوله‌های مرتبط با مقوله اصلی پاسخ‌گویی را که شامل اطلاع‌رسانی و آموزش، پاسخ‌گویی و رفع مشکلات هستند، شامل می‌شود. همچنین در این سطح دو زیرمقوله از تجربه خارق‌العاده شامل شگفت‌زدگی و تمایز نیز قرار گرفته‌اند.
- **سطح چهارم:** با هفت متغیر بیشترین تعداد زیرمقوله‌ها را در خود جای داده است. در این بخش تمامی زیرمقوله‌های مرتبط با کارکنان و محیط اجتماعی قرار گرفته‌اند.
- **سطح پنجم:** این سطح پنج زیرمقوله تأثیرگذار را در خود جای داده است. در این سطح تمامی زیرمقوله‌های مرتبط با شعب قرار گرفته‌اند. پس از مقوله‌های سطح ششم، متغیرهای این سطح از تأثیرگذارترین شاخص‌ها در شکل‌دهی تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد هستند که بر سایر متغیرها تأثیر می‌گذارند. در این سطح دو زیرمقوله شخصی‌سازی خدمات از مقوله اصلی خدمات و استانداردهای نیز قرار گرفته‌اند.
- **سطح ششم:** این سطح با داشتن شش متغیر به‌عنوان عناصر زیربنایی مدل تمامی شاخص‌های مرتبط با برند را در خود جای داده است. این زیرمقوله‌ها عبارت‌اند از قدمت و اعتبار، تبلیغات و اعتباربخشی به مشتری. این عناصر در مقایسه با سایر متغیرها، کمترین تأثیرپذیری و بیشترین تأثیرگذاری را بر عناصر شکل‌دهنده تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد دارند. در این سطح زیرمقوله‌های مرتبط با هزینه از مقوله اصلی خدمات نیز قرار گرفته‌اند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل شکل‌گیری تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد در ایران بوده است. نتایج تحلیل ابعاد تجربه مشتریان را در ۹ مقوله اصلی به‌همراه ۳۳ زیرمقوله مشخص کرد که این ابعاد در شش سطح به‌عنوان خروجی مدل مشخص شدند و ارتباط و تأثیرگذاری آنها بر یکدیگر مشخص شد. در مجموع از ۳۳ زیرمقوله، ۱۷ مقوله از نتایج تحقیقات پژوهش حاضر به دست آمده است که در تحقیقات پیشین به آنها اشاره نشده بود. ارتباط و تأثیرگذاری ابعاد نیز در پژوهش‌های پیشین بررسی نشده بود که در این پژوهش تأثیرگذاری و ارتباط میان آنها مشخص شد. زیرمقوله‌های مرتبط با پاسخ‌گویی نشان‌دهنده اهمیت این موضوع در حوزه تعاملات با مشتریان بانکداری خرد است.

اضافه شدن بعد قیمت و هزینه‌های پنهان در شکل‌گیری تجربه مشتریان نشان‌دهنده ضرورت مطالعه تجربه مشتری در بستر فرهنگی فعلی است که در ساختارهای عملیات بانکداری ایران آن را به‌عنوان یک مقوله در تشکیل تجربه مشتریان بااهمیت کرده است. همچنین افزوده شدن مقوله اصلی تجربه خارق‌العاده به ابعاد سازنده تجربه مشتریان نشان‌دهنده تأثیر حوزه‌های احساسی بر فرایند شکل‌گیری تجربه مشتریان است.

زیرمقوله‌های مرتبط با برند و هزینه، بنیادی‌ترین و تأثیرگذارترین عوامل در ایجاد تجربه مشتریان هستند که در مدل به آن اشاره شده است و بایستی به این موارد به‌صورت دقیق پرداخته شود. زیرمقوله‌های مرتبط با تعامل با مشتری در سطح اول قرار گرفته‌اند و در مقایسه با سایر زیرمقوله‌ها، بالاترین تأثیرپذیری را در شکل‌گیری تجربه مشتریان دارند. محدودیت، بخشی جدایی‌ناپذیر از هر پژوهش است. محدودیت‌های این پژوهش در دو بخش محدودیت‌های پژوهشگر و محدودیت‌های ذاتی پژوهش قابل تقسیم‌بندی است. محدودیت‌هایی از قبیل کمبود منابع علمی قابل استناد، محدودیت ناشی از دانش نمونه آماری پژوهش و بی‌حوصلی پاسخ‌گویان در مصاحبه‌ها می‌توانند از این موارد باشند. موضوع تجربه مشتریان به دلیل آمیخته شدن با موضوعات روان‌شناسی پیچیدگی فراوانی در مطالعه دارند. محدودیت دیگر این پژوهش به حیطة اصلی مطالعه آن که بررسی عوامل تحت مدیریت بانک است، بازمی‌گردد.

مدل استخراجی در این پژوهش نشان‌دهنده ابعاد شکل‌دهنده تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد است. بر اساس تئوری فرهنگ مصرف‌کننده، در تحقیقات مرتبط با مصرف بایستی جنبه‌های فرهنگی لحاظ شود. طبق گفته والاس (آرنولد و تامپسون<sup>۱</sup>، ۱۹۶۵)، فرهنگ نیرویی همه‌جانبه و شکل‌دهنده شخصیت است که این امر خود نیز در رفتارهای مصرف‌کننده نقشی کلیدی ایفا می‌کند. از این رو بررسی ابعاد تجربه مشتریان در زمینه فرهنگی فعلی ضروری بوده است. بانک‌ها می‌توانند با توجه به ابعاد حاصل از این پژوهش، موضوع مدیریت تجربه مشتریان را در دستور کار قرار دهند. مقوله‌های خدمات با شش زیرمقوله اصلی، بزرگ‌ترین بخش را در ابعاد این مدل به خود اختصاص داده‌اند. زیرمقوله‌های مرتبط با هزینه، امنیت و خدمات در این بخش حوزه‌هایی هستند که بانک‌ها می‌توانند از طریق مدیریت آنها، در ایجاد تجربه مشتری بهتر برای مشتریان خود گام بردارند. در مدل‌های پیشین حوزه تجربه مشتریان موضوع هزینه‌های پنهان در ابعاد مدل شناسایی نشده بود. مقوله کارکنان با چهار زیرمقوله اصلی از حوزه‌های دیگر تأثیرگذار بر شکل‌گیری تجربه مشتریان در صنعت بانکداری خرد است که بانک‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی منسجم در حوزه منابع انسانی این بخش را نیز مدیریت کنند. مقوله اصلی دیگر موضوع تجربه خارق‌العاده است که در مدل‌های پیشین به آن پرداخته نشده بود. به دلیل برابری به‌وجودآمده در صنعت بانکی، ایجاد کردن تجربه خارق‌العاده برای بانک‌ها دشوار است، از این رو برنامه‌ریزی در چهار زیرمقوله اصلی این بخش مشتمل بر شگفت‌زدگی، تمایز، جوایز و خدمات ارزش افزوده برای مدیران بانک‌ها ضروری است. در زمینه پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی باید اضافه کرد که موضوع تجربه مشتریان به‌عنوان مبحث جدیدی در حوزه بازاریابی برای سازمان‌های ایرانی مطرح شده است. موضوعات مرتبط با این مبحث نظیر مدیریت تجربه مشتریان و اندازه‌گیری تجربه مشتریان از مباحثی هستند که باید در پژوهش‌های آتی به آنها پرداخته شود. با توجه به آنکه حیطة آتی رقابت در سال‌های پیش رو حوزه تجربه مشتریان است، ضروری است سازمان‌ها

با پیگیری این موضوع، به دنبال مدل‌های مدیریت تجربه مشتریان و مدل‌های سنجش تجربه مشتریان، در نهایت خروجی‌های مورد انتظار از تجربه مشتریان را به دست آورند.

## منابع

- آذر، عادل؛ بیات، کریم (۱۳۸۷). طراحی مدل فرایند محوری کسب‌وکار با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM). مدیریت فناوری اطلاعات، ۱(۱)، ۱۸-۳.
- بحری نژاد، ریحانه؛ خانلری، امیر؛ حسنقلی‌پور یاسوری، طهمورث؛ حسینی، سید محمود (۱۳۹۸). شناسایی مهم‌ترین فرایندهای بازاریابی در صنعت بانکداری ایران به منظور توسعه مدل بلوغ بازاریابی بانکی. مدیریت بازرگانی، ۱۰(۴)، ۷۹۵-۸۱۴.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگه.
- ملکیان، هادی؛ سلطانی، مرتضی (۱۳۹۴). بررسی عوامل شکل‌دهنده تجربه مشتریان و تأثیر آن بر رضایت مشتریان بانک انصار. فصل‌نامه توسعه مدیریت پولی و بانکی، ۳(۷)، ۵۱-۷۷.
- زمانی مقدم، افسانه؛ لاهیجی، کوهیار (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر وفاداری مشتریان بانک‌های خصوصی بر اساس مدل سازمان‌های پاسخ‌گوی سریع. مجله مدیریت بازاریابی، ۷(۱۶)، ۶۳-۷۹.

## References

- Arnould, E. J., Thompson, C. J. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868-882.
- Azar, A., Bayat, K. (2009). Designing a Model for "Business Process-Oriented" Using Interpretive Structural Modeling Approach (ISM). *Journal of Information Technology Management*, 1(1), 3-18. (in Persian)
- Bäckström, K. & Johansson, U. (2006). Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6), 417-430.
- Bahrnejad, R., Khanlari, A., Hasangholipor Yasory, T., Hosseini, S.M. (2019). Identifying the Most Important Marketing Processes in Iran Banking Industry to Develop a Banking Marketing Maturity Model. *Journal of Business Management*, 10(4), 795-814. (in Persian)
- Berry, L.L. & Carbone, L.P. (2007). Building loyalty through experience management. *Journal of Quality Progress*, 40(9), 26-32.
- Bojadziev, G., & Bojadziev, M. (2007). *Fuzzy Logic for Business, Finance, and Management*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Cambra-Fierro, J., Pérez, L., Grott, E. (2017). Towards a co-creation framework in the retail banking services industry: Do demographics influence? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 219-228.
- Chahal, H., & Dutta, K. (2015). Measurement and impact of customer experience in banking sector. *Official Journal of Indian Institute of Management Calcutta*, 42(1), 57-70.
- Changa, T.Y., & Horng, Sh.Ch. (2010). Conceptualizing and measuring experience quality: the customer's perspective. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2401-2419.
- Craig, S., & Douglas, S. (2000) *International Marketing Research Third edition*. Leonard N. Stern School of Business, New York University.

- Daghfous, A. & Barkhi, R. (2009). The Strategic Management of Information Technology in UAE Hotel: An Exploratory Study of TQM, SCM and SRM Implementation. *Journal of Technovation*, 29, 588-595.
- Faisal M.N., Banwat D.K. and Shankar R. (2006) Supply chain risk mitigation: Modeling the enablers. *Business Process Management Journal*, 12(4), 532-552.
- Farinet, A. & Ploncher, E. (2002). *Customer Relationship Management*. Approcci e metodologie. Business & Economics.
- Frow, P. & Payne, A. (2007). Towards the 'perfect' customer experience. *Journal Brand Management*, 15 (2), 89-101.
- Garg, R., Rahman, Z., Qureshi, M.N., Kumar, I. (2012). Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks: an analytical hierarchy process (AHP) approach. *Journal of Modelling in Management*, 7 (2), 201-220.
- 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.
- Gilmore, J. & Pine II, B. (2002). Customer experience places: the new offering frontier. *Journal of unStrategy & Leadership*, 30(4), 4-16.
- Gupta, S. & Vajic, M. (2000). The contextual and dialectical nature of experiences. In Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, M.J. (Eds), *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, Sage, Thousand Oaks, CA, 7(12), 33-51.
- Hirschman, E. C., Holbrook, M.B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46, 92-101.
- Hill, J. D., & Warfield, J. N. (1972). Unified program planning. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, SMC*, 2(5), 610–621.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Hong-li, G . (2008) Customer Experience Hierarchy Model: Based on the Theory of Customer Value Hierarchy. *4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, Dalian.
- Jamal, A., & Goode, M.M. (2001). Consumers and Brands: A Study of the Impact of Self-Image Congruence on Brand Preference and Satisfaction. *Journal of Marketing Intelligence & Planning*, 19(7), 482-492.
- Kapferer, J.N. & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan Page.
- Klaus, P., Gorgoglione, M., Buonamassa, D., Panniello, U., & Nguyen, B. (2013). Are you providing the "right" customer experience? The case of Banca Popolare di Bari. *International Journal of Bank Marketing*, 31(7), 506-528.
- Kontota, K., Hamalib, J., Abdullah, F. (2016). Determining Factors of Customers' Preferences: A Case of Deposit Products in Islamic Banking. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 224, 167 – 175.
- Kotler, P., Keller, K. L., Koshy, A., Jha, M., (2009). *Marketing Management: A South Asian Perspective* (13th ed). Singapore: Pearson Education.
- Lemke, F., Clark, M. Wilson, H. (2011) Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using Repertory Grid Technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869.
- Malekian, H., & Soltani, M. (2015). Factors Shaping the Customer Experience and its Impact on Customer Satisfaction in Ansar Bank. *Journal of Development in Monetary and Banking Management*, 3(7), 51-77. (in Persian)

- Jillian, M., Gary, M., Andrews, L., & Hasan, S. F. (2016). Online grocery shopping: the impact of shopping frequency on perceived risk. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 26(2), 202-223.
- Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 397-405.
- McDonald, M., & De Chernatony, L. (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Butterworth Heinemann Publication.
- McLean, G., Al-Nabhani, Kh., Wilson, A. (2018). Developing a Mobile Applications Customer Experience Model (MACE)- Implications for Retailers. *Journal of Business Research*, 85, 325-336.
- Mehrabian, A., & Russell, J. (1974). *Approach to environmental psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85 (2), 117 - 126.
- Nasermoadeli, A., Ling, K., & Maghnati, F. (2013). Evaluating the Impacts of Customer Experience on Purchase Intention. *International Journal of Business and Management*; 8(6), 128-138.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2010). Build A one-to-one learning relationship with your customers. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 1(3), 243-250.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy - Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Garg, R., Rahman, Z., Qureshi, M.N. & Kumar, I. (2012). Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks. *Journal of Modelling in Management*, 7(2), 201-220.
- Saramd, Z., Bazargan, A., Hejazi, E. (2011). *Research Methods in Behavioral Science*. Tehran: Agah Publication. (in Persian)
- Schmitt, B. H. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE to Your Company and Brands*. New York: Simon & Schuster.
- Shaw, C. & Ivens, J. (2005) *Building Great Customer Experiences*. New York: Macmillan.
- Smith, H. & Wheeler, J. (2002). *Managing the Customer Experience: Turning Customers into Advocates*. London: Prentice Hall.
- Strauss, A.L., & Corbin, J.M. (1990) *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.
- Sundbo, J., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2008). *The back staging of experience production*. In J. Sundbo, & P. Darmer (Eds.), *Creating experiences in the experience economy* (p: 83-110). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (Jan), 1-17.
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L.A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Walter, U., Edvardsson, B., & Ostrom, A. (2010). Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry. *Journal of Managing Service Quality*, 20(3), 236-258.
- Zamani Moghaddam, A., Lahiji, K. (2012). Surveying Factors Influencing Customers Loyalty in Private Banks Based on Fast Response Organization's Model. *Journal of Marketing Management*, 7(16), 63-79. (in Persian)