



Testing the customer experience management model in E-banking

Vahid Nasehifar

Associate Prof., Faculty of Business Administration, Management & Accounting, Allame Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: vahid.n3004@gmail.com

Zohreh Dehdashti Shahrokh

Prof., Faculty of Business Administration, Management & Accounting, Allame Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: zdehdashti33@gmail.com

Mahmood Mohammadian

Assistant Prof., Faculty of Business Administration, Management & Accounting, Allame Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: mohammadiann@gmail.com

Mostafa Allahverdi*

*Corresponding author, Ph.D., Business Administration, Management & Accounting, Allame Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: msallahverdi@gmail.com

Abstract

Objective

In the field of e-banking services, banks and service providers have identified and focused on customer experience management as a strategic transition, and applying this approach has led to the promotion of profitable customer behaviors and the achievement of competitive advantage. Therefore, the purpose of this study is to test the customer experience management model in electronic banking services in the Iranian banking and electronic payment services industry.

Methodology

This applied development research was conducted based on collecting data via field-survey research. The study population included managers and experts in the field of electronic banking services. Due to insufficient access to individuals, the available method was used for the sampling method and 170 questionnaires were collected. Data analysis was performed using the structural equation method and PLS software was used.

Findings

In this study, the research model was tested by exploring the dimensions of customer experience management in the field of electronic banking services and refining it by analyzing quantitative data in the target community. This model included 8 dimensions of customer experience, e-banking service

provider tools, marketing factors, technological infrastructure factors, structure factors, customer factors, electronic banking services industry factors, and macro environment in electronic banking services. Also, these dimensions included 22 main categories and 58 sub-categories as the characteristics of the model components. In evaluating the structural part of the model, there was a strong relationship between endogenous and exogenous structures, and the overall research model has a good fit. The determination coefficient (R^2) of endogenous structures of the model with its exogenous structures with a value of more than 0.729, indicated the strength of the structural part of the model. According to the path coefficients determined in the reflective model, the factors of technological infrastructure (0.723), customer factors (0.502), structural factors (0.397), marketing factors (0.123), and provider tools Electronic banking services (0.119) had the most effect on the independent variables, and had the greatest impact on creating the customer experience, too.

Conclusion

The research results were presented in the form of a customer experience management model for electronic banking services. The results of data analysis while confirming the hypotheses showed that the dimensions and components of the model are confirmed. In the research model, improving customer experience was the centralized goal of customer experience management, which depended on internal and external dimensions, and in this regard, customer experience management strategies in e-banking services were presented. Finally, suggestions for future implementation and research were provided.

Keywords: Customer Experience Management (CEM), Customer Experience, E-Banking Services, E-Banking Service Device, Testing Model

Citation: Nasehifar, Vahid; Dehdashti Shahrokh, Zohreh; Mohammadian, Mahmood & Allahverdi, Mostafa (2021). Testing the customer experience management model in E-banking. *Journal of Business Management*, 13(4), 974-1000. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.333222.4234> (in Persian)





سنجش مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی

وحید ناصحی فر

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. رایانامه: vahid.n3004@gmail.com

زهره دهدشتی شاهرخ

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. رایانامه: zdehdashti33@gmail.com

محمود محمدیان

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. رایانامه: mohammadiann@gmail.com

مصطفی الهوردی*

* نویسنده مسئول، دکتری مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. رایانامه: msallahverdi@gmail.com

چکیده

هدف: در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی، بانکها و ارائه‌دهندگان خدمات، مدیریت تجربه مشتری را به‌عنوان یک تحول استراتژیک شناسایی کرده و بر آن متمرکز شده‌اند و بکارگیری این رویکرد منجر به ترویج رفتارهای سودآور مشتریان و رسیدن به مزیت رقابتی است. از این رو هدف این تحقیق آزمون مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی در صنعت بانکداری و خدمات پرداخت الکترونیکی ایران است.

روش: این تحقیق جزء پژوهش‌های توسعه‌ای کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های میدانی - پیمایشی است. جامعه موردنظر تحقیق مدیران و کارشناسان حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی و جامعه محدود بوده و روش نمونه‌گیری پژوهش با توجه به عدم دسترسی کافی به افراد، از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد و تعداد ۱۷۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش معادلات ساختاری انجام و از نرم افزار پی.ال.اس استفاده شد.

یافته‌ها: این مدل شامل ۸ بعد تجربه مشتری، ابزار ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل بازاریابی، عوامل زیرساخت تکنولوژیک، عوامل ساختار، عوامل مشتریان، عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی و محیط کلان در خدمات بانکداری الکترونیکی است که مولفه‌های آن مورد آزمون قرار گرفت. همچنین در ارزیابی بخش ساختاری مدل بین سازه‌های درون‌زا و برون‌زا ارتباط قوی برقرار است و مدل کلی پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است.

نتیجه‌گیری: نتایج تحقیق در قالب مدل مدیریت تجربه مشتری برای خدمات بانکداری الکترونیکی ارائه شد. نتایج تحلیل داده‌ها ضمن تأیید فرضیه‌ها نشان داد که ابعاد و مولفه‌های مدل مورد تأیید است و تجربه مشتری وابسته به ابعاد درون سازمانی و برون سازمانی است.

کلیدواژه‌ها: ابزار خدمات بانکداری الکترونیکی، تجربه مشتری، خدمات بانکداری الکترونیکی، سنجش مدل، مدیریت تجربه مشتری

استناد: ناصحی فر، وحید؛ دهدشتی شاهرخ، زهره؛ محمدیان، محمود و الهوردی، مصطفی (۱۴۰۰). سنجش مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی. مدیریت بازرگانی، ۱۳(۴)، ۹۷۴-۱۰۰۰.

مقدمه

ایجاد مزیت رقابتی در ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی و دیجیتال محور بدون استفاده از راهکارهای جدید متصور نیست و برای حفظ مشتریان و افزایش رضایت آن‌ها، نیاز به بهبود روش‌های بازاریابی و استفاده از روش‌های خلاق و نوآور است. بانک‌ها و شرکت‌های ارائه‌دهنده پرداخت و خدمات مالی ملزم به اصلاح رویه‌های بازاریابی و راهکارهای جذب مشتری هستند. از این‌رو خدمات نوین در صنعت بانکی و پرداخت‌های دیجیتالی به عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر تعیین‌کننده در برتری‌های رقابتی، باید از دیدگاه نوینی مورد ارزیابی و بازننگری دقیق‌تری قرار گیرد (چاهان و سراپهای^۱، ۲۰۱۸).

در این زمان بانک‌ها بیش از هر زمان دیگری، نیاز به تنظیم مجدد برنامه‌های خود در ارتباط با مشتری دارند تا بتوانند نیازهای مشتریانی را که تحت تاثیر شرایطی جدید مانند بیماری همه‌گیر کرونا و تغییرات در سبک زندگی نوین قرار گرفته است، تامین کنند؛ به طوری که امروزه شاهد این هستیم مشتریان حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی در تمامی بخش‌های جمعیتی، نه تنها به سمت استفاده از کانال‌های دیجیتال روی آورده‌اند، بلکه انتظار دارند بانک‌ها با تکیه و استفاده از بینش ناشی از داده‌ها و تحلیل‌های پیشرفته، راه‌حل‌های بهتری که متناسب با نیازهای خاص آن‌ها و ارائه تجارب جدید و قوی‌تری باشد تهیه و ارائه کنند.

در حال حاضر توجه به مدیریت تجربه مشتری از مهم‌ترین رویکردهای مدیریتی در حوزه کسب‌وکارها است. تمرکز بر بهبود تجربه مشتری و برخورداری از استراتژی مدیریت تجربه مشتری یکی از اقداماتی است که شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات از طریق آن می‌توانند با ارائه تجربه‌های برتر به مشتریان موجب ارتقا عملکرد بازاریابی شود. این فرایند از زمان قبل از انتخاب، خرید و استفاده خدمات تا فرایند خرید خدمت و مراحل بعد از استفاده خدمات؛ مشتریان را تحت تاثیر قرارداده و رضایت را بهبود داده و در نهایت موجب ارتقا سودآوری شرکت می‌شود (منصور، آوان و آلوبیدین^۲، ۲۰۲۰).

با توجه به مطالعات انجام شده، مدیریت تجربه مشتری به یک استراتژی مرکزی در خدمات بانکداری الکترونیکی و دیجیتال محور تبدیل شده است و تجربه مشتری به وضوح با هدف دستیابی به وفاداری مشتری و رشد دراز مدت، مورد تمرکز واقع شده است (اسچیرفن، دراگیسی و نیمان، ۲۰۱۸). در این محیط بانک‌ها اگر بخواهند در بازار رقابتی بمانند، باید از ساختارهای خلاقانه و مبتکرانه‌تری الگو بگیرند و زیرساخت‌های سنتی را به چالش درآورند و فارغ از چارچوب‌های قدیمی، به خلق زیست‌بومی برای تجارب دیجیتالی بیندیشند و در فضای رقابتی جدید، بطور ویژه بر روی «مدیریت تجربه مشتری» تمرکز کنند (مکودوز^۳، ۲۰۲۰).

¹. Chauhan & Sarabhai

². Mansoor, Awan & Alobidyeen

³. Makudza

روند عمومی مشتری‌مداری در بانک‌های ایران موید این مطلب است که اقدامات مدیریت تجربه مشتری نظام‌مند نیست (حکیمی و همکاران، ۱۳۹۸) و ارتقای خدمات جذاب‌تر در خدمات بانکداری الکترونیکی سازوکارها، ابزارها و استراتژی‌های خاص خود را می‌طلبد. لذا باتوجه به تازه و بدیع بودن موضوع مدیریت تجربه مشتری در حیطه بازاریابی، این حوزه نیازمند بررسی‌های بیشتر و انجام پژوهش‌های کاربردی در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی است.

در ایران با توجه به تأثیر تحولات تکنولوژیکی و دیجیتال بر خدمات بانکداری الکترونیکی، بسیاری از فرایندهای سنتی ارائه خدمات مانند گشایش حساب حضوری، احراز هویت حضوری، دستور العمل‌های وام دهی، تشخیص ریسک و ... در حال از دست دادن کارکرد خود بوده و مشتریان بدنبال تجربه فرایندهای جدیدتری در موارد مذکور از جمله خدماتی مانند امضای دیجیتال، گشایش حساب به صورت آنلاین، ثبت درخواست انجام امور از طریق همراه بانک، پرداخت از طریق حساب‌هایی با چند امضا و بسیاری دیگر از خدمات، ساده‌ترین محصولات هستند که مشتریان در حال تجربه آن هستند.

طبق گزارش اعلام شده توسط شرکت شاپرک بانک مرکزی و شبکه شتاب بانکی (آمار عملکرد پرداخت الکترونیکی؛ بانک مرکزی، ۱۴۰۰) در دهه اخیر صنعت پرداخت الکترونیک کشور رشد چشم‌گیری داشته است (رشد ۳۰۰ درصدی پایانه‌های فروشگاهی و رشد ۱۰۰ درصدی پایانه‌های اینترنتی و موبایلی از سال ۹۶). در این شرایط شاهد وضعیتی هستیم که چه برای مردم و چه برای بانک‌ها یک انتقال کامل به خدمات جدید بانکداری الکترونیکی در حال شکل‌گیری است و تجربه اکثر افراد به سرعت در حال تغییر است و بطبع این وظیفه بانک‌ها است که تجارب جدید در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی را بهبود بخشند و بر بهبود تجارب در کانال‌های مختلف ارائه خدمات متمرکز شوند.

لذا در این فضا پاسخگویی به انتظارات و ترجیحات مشتری با مدل‌های بازاریابی سنتی بانکداری میسر نبوده و در کنار توجه به ابزارها، فناوری‌های و مکانیزم‌های تحول دیجیتال، لزوم توجه به اقدامات کاربردی مدیریت تجربه مشتری دو چندان است. بدین جهت این پژوهش از منظر کاربرد، به ارائه چارچوبی برای مدیریت تجربه مشتری و بهبود تجربه مشتری می‌پردازد و برای مدیران و فعالین حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی و دیجیتال محور که تلاش می‌کنند در فضای رقابتی مشتریان وفادار و در نتیجه سودآوری خود را افزایش دهند از اهمیت بالایی برخوردار است. از اینرو استفاده از رویکرد مدیریت تجربه مشتری در غالب پلتفرم‌های جدید خدمات بانکداری الکترونیکی قادر خواهد بود راه را برای ارائه محصولات و خدمات نوآورانه باز کند و بانک‌ها در فضای جدید با زیرساخت‌های بهینه خدمات نوینی را به مشتریان ارائه کنند که امکان تجربه آن پیش از این فراهم نبود.

بنابراین هدف اصلی این پژوهش آزمون مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی در صنعت بانکداری ایران و خدمات پرداخت الکترونیکی است. بر این اساس، این پژوهش درصدد پاسخ به این سؤال است که مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی چگونه است؟ و در نهایت پس از شناخت و تأیید ابعاد اصلی مدل پیشنهادی کاربردی متناسب با ابعاد مدیریت تجربه مشتری برای ارائه دهندگان خدمات بانکداری الکترونیکی ارائه خواهد شد.

پیشینه پژوهش

تجربه مشتری

تجربه مشتری مفهوم گسترده‌ای است که بعد مشتریان و شرکت‌ها را در بر می‌گیرد و شامل تجربیات مشتریان هنگام تعامل با محصولات، سیستم‌ها و خدمات در طول سفر مشتری می‌شود و این تجربیات مرتبط با پاسخ‌های شناختی، عاطفی، احساسی، اجتماعی و فیزیکی مشتری است (باسکور و روسو^۱، ۲۰۲۰). تجربه مشتری، واکنش‌های ذهنی و درونی مشتری، درخصوص ارتباط مستقیم یا غیر مستقیم، با یک شرکت است. هر تبادل خدمتی صرف نظر از شکل و ماهیتش، منجر به تجربه مشتری می‌شود و تجربه مشتری از پاسخ‌های شناختی، عاطفی، حسی، اجتماعی و روانی یک مشتری به همه تعاملات با شرکت تشکیل شده است (اشمیت، براکوس و زرانتونلو^۲، ۲۰۱۵). همچنین از نظر کان، چانگ و چانگ^۳ (۲۰۱۸) تجربه مشتری شامل ادراکات و احساسات مرتبط مشتری است که توسط اثرات جمعی و تکی تعاملات با کارکنان ارائه‌دهنده، کانال‌ها، سیستم‌ها یا کالاها بدست می‌آید. در این تعریف تعاملات از سه بخش ایجاد می‌شود: ۱- سفر مشتری، ۲- نقاط تماس برندی که مشتری با آن در تعامل است، ۳- محیط‌ها (هم فیزیکی هم دیجیتال).

تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیک، مجموع تمامی تعاملاتی است که یک مشتری در طول ارتباط کامل با پرسنل، مولفه‌های مربوط به فناوری اطلاعات و همچون بانکداری مجازی، دستگاه‌های خودپرداز، کیوسک‌ها، خدمات بانکداری اینترنتی، خدمات موبایل بانک و ... را دارد و مدیریت تجربه مشتری در بانک‌ها عمدتاً معطوف به افزایش سطح بالقوه کارایی در کنترل مشتریان و ارائه تجربه جالب بانکداری در زمان انجام معاملات صورت گرفته از سوی مشتریان می‌باشد. بنابراین بانک‌ها به جهت داشتن نوعی تمایز با سازمان‌های مالی دیگر بخش اقتصادی، دست به سرمایه‌گذاری بر روی تجربه مشتری و بهبود آن می‌زنند (راو^۴، ۲۰۱۸). بر این اساس ایجاد تجربه مثبت مشتری یکی از اقداماتی است که منجر به ترویج رفتارهای سودآور مشتریان برای بانک‌ها و ارائه‌دهنده‌گان خدمات بانکداری الکترونیک می‌شود و مدیریت تجربه مشتری را به‌عنوان یک حوزه استراتژیک شناسایی کرده و بر آن متمرکز شده‌اند (کوملانی و سارانیمی^۵، ۲۰۱۹).

بانک‌ها باید بکوشند با اخذ کمترین اطلاعات و ساده‌ترین فرایند، تجربه شناسایی مشتری را متفاوت و لذت‌بخش کرده و مشتری را درگیر فرایندهای زمان‌بر و پیچیده نکنند و در شناسایی اول، سطح خدمات پایه را به او عرضه کنند تا دچار ریسک عملیاتی نشوند و با تحلیل رفتار و داده‌های مشتری، سطح خدمات او را ارتقا دهند و تجاربی لذت‌بخش برای مشتری طراحی کنند و این شیوه از بانکداری مورد مطلوب، با تمرکز بر تجربه مشتری قابل دستیابی است. از این رو نسل جدید بانک‌ها با تمرکز بر تجربه مشتری به دنبال پیاده‌سازی این سبک از مدل خدمات بانکداری الکترونیک هستند و

1. Bascur & Rusu

2. Schmitt, Brakus, Zarantonello

3. Kan, Chung & Chung

4. Rao

5. Komulainen & Saraniemi

بانک‌های کلاسیک در صورت عدم اصلاح رویکردها و شیوه‌های خود، فرصت را به دیگر رقبا واگذار خواهند کرد و بازیگرانی جدید جایگزین آن‌ها خواهند شد (کوملانی و سارانیمی، ۲۰۱۹).

مدیریت تجربه مشتری

اصطلاح مدیریت تجربه مشتری، مجموعه‌ای از تکنیکها، روش‌ها، و فرایندهای استفاده شده جهت مدیریت جامع کانال توزیع، تعامل با مشتریان کسب و کار، و عملکرد محصول یا خدمت تجاری است (تووان، نگوک و ترانگ^۱، ۲۰۱۸). مدیریت تجربه مشتری چارچوبی است که به نقاط تماس، عناصر ایجاد ارزش، احساسات مجزا و پاسخ‌های شناختی مربوط می‌شود (مکل-کندی^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت تجربه مشتری، معطوف بر هر یک از جوانب عملیاتی شرکت از وب سایت گرفته تا بخش خدمات مشتری است. هر کدام از زیر مجموعه‌های سازمان باید بر روی ارائه تجربه نهایی مشتری و پوشش‌دهی رضایت او تلاش کنند. در شرکت‌ها، عوامل داخلی ممکن است بخش تولید و عملیات را ببینند و خط مقدم چرخه به‌عنوان بخش‌های مجزای عملیاتی و قسمتی از فرایند ارائه خدمت درک نشوند. زمانی که مشتریان تجربه بدی را در مورد یک بخش داشته باشند، این تجربه منفی را به صورت جداگانه درک نکرده و آن را به تمام سازمان، بسط می‌دهند (آرینلی^۳، ۲۰۱۶).

مدیریت تجربه مشتری بعنوان یک استراتژی بر عملیات و فرایندهای یک تجارت، پیرامون نیازهای مشتری متمرکز می‌شود و به معامله‌ای برد-برد میان سازمان و مشتری منجر می‌گردد و هدف آن سوق دادن مشتری از رضایت به وفاداری و از وفاداری به طرفداری و هواخواهی است. این رویکرد که از مدیریت ارتباط با مشتری فراتر می‌رود؛ با حرکت از ثبت و ضبط معاملات تا ایجادسازی روابط گسترده با مشتریان عمل می‌کند و دارای نگرشی وسیع در مورد چگونگی شیوه‌ای است که یک شرکت و محصولات آن می‌توانند با زندگی یک مشتری مرتبط باشند (سیسی^۴، ۲۰۲۰). در این روش در هر نقطه تماسی با مشتری اتصال برقرار می‌کند و خواستار تلفیق سازی عناصر مختلف تجربه مشتری است و به فروش‌ها و ارجحیت برند می‌پردازد. لذا مدیریت تجربه مشتری قبل و حتی بعد از فروش، با تحویل‌دهی اطلاعات، خدمات، و معاملات برای مشتریان ارزش قائل می‌شود و این فرایند به ایجاد پایداری با آن‌ها می‌پردازد و در نهایت برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند (بیکر و جاکولا^۵، ۲۰۲۰). بر این اساس مدیریت تجربه مشتری عبارتست از یک چارچوب منظم، روش‌شناسی و فرایندی کامل از تجربه کامل مشتری در تبادل و تعامل با کانال‌های یک شرکت، کالا، برند یا خدمت که هر جنبه‌ای از یک پیشنهاد، کیفیت مراقبت از مشتری، تبلیغات، بسته‌بندی، کالا و مشخصات خدمت، استفاده آسان و قابل اعتماد بودن آن‌را پوشش می‌دهد (اشمیت، ۲۰۱۰).

¹ - Thuan, Ngoc & Trang

² - McColl-Kennedy

³ - Arineli

⁴ - Ceesay

⁵ - Becker & Jaakkola

خدمات بانکداری الکترونیکی

صنعت بانکداری از پیشروترین صنایعی است که به تغییرات تکنولوژیکی واکنش نشان داده و همواره در حال طراحی و ارائه ابتکارات دیجیتال در طول سفر مشتری است و بهبود خدمات این حوزه بدون استفاده از راهکارهای جدید متصور نیست. در این شرایط خدمات بانکداری الکترونیکی به سرعت در حال تغییر شکل است و عامل اصلی آن تکنولوژی‌های نوین و در کنار آن، نیازها و درخواست‌های مشتریان است (نظری‌تهرانی و مشعلی^۱، ۲۰۲۰). در این بین ورود بازیکنان جدید با تکنولوژی‌های بروز به دنبال پر کردن خلأ انتظارات مشتریان هستند و کسب مزیت رقابتی جهت جذب سپرده‌ها و افزایش سهم بازار در کنار افزایش مشتریان راضی و وفادار مسأله راهبردی بشمار می‌آید و در پی حل این مهم، توجه به راهکارهای جدید راه را برای سودآوری هموار خواهد ساخت (النواصر و فالیل^۲، ۲۰۲۱). امروزه علاوه بر بانک‌ها در شبکه خدمات بانکداری الکترونیکی؛ شرکت‌های زیرساخت مانند شرکت‌های مخابراتی و پشتیبان سخت‌افزاری و نرم‌افزاری؛ شرکت‌های تکنولوژی محور نظیر گوگل و اپل به‌عنوان رقبای اصلی؛ و شرکت‌های استارت‌آپی به‌عنوان توسعه دهنده تکنولوژی‌های مالی جدید بازیگران این سیستم بحساب می‌آیند. هر کدام از این بازیگران نقش موثری در این حوزه دارد و بانک‌ها تنها یکی از بازیگران این اکوسیستم بشمار می‌آیند (طهماسبی و منصور، ۱۳۹۷).

خدمات بانکداری الکترونیکی به‌عنوان یک مفهوم عام در توسعه دیجیتالی خدمات بانکداری است و مفهوم بانکداری الکترونیکی و کارایی‌های آن، برای بسیاری از افراد هنوز به‌طور کامل شناخته شده نیست و ضرورت بانکداری الکترونیکی در صنعت بانکی غیر قابل انکار است (فلیگینسکی^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

خدمات بانکداری الکترونیکی، خدماتی محتوا محور و برپایه تعامل با مشتری است و مبتنی بر اینترنت و موبایل و سایر ابزارهای بانکداری الکترونیکی است که در دسترس مشتری است و با تکنولوژی‌ها و سیستم‌های فراهم شده توسط ارائه دهندگان خدمات بانکداری الکترونیکی پشتیبانی و یکپارچه می‌شود (النواصر و فالیل، ۲۰۲۱). این خدمات شامل انواع کانال‌های ارتباطی میان بانک و مشتری (حقیقی و حقوقی) می‌شود و برخی از سرویس‌های آن شامل بانکداری مبتنی بر وب و اینترنتی، بانکداری مبتنی بر فناوری تلفن‌های همراه، بانکداری کیوسکی، بانکداری مبتنی بردستگاه خودپرداز، بانکداری مبتنی بر دستگاه‌های POS، بانکداری مبتنی بر کارت‌های هوشمند و... می‌باشد (نظری‌تهرانی و مشعلی، ۲۰۲۰).

پیشینه تجربی پژوهش

در حوزه مدیریت تجربه مشتری و خدمات بانکداری الکترونیکی مطالعاتی متفاوتی انجام شده است که در مرور ادبیات تحقیق مورد بررسی و استفاده قرار گرفتند. در این قسمت چکیده برخی از مهم‌ترین مطالعات مرتبط ارائه شده است:

¹ - Nazaritehrani & Mashali

² - Al-Nowaiser & Faleel

³ - Fliginiskih

مکودوز (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان "افزایش وفاداری مشتری از طریق مدیریت تجربه مشتری در صنعت بانکداری" تحلیل و ارزیابی تأثیر مدیریت تجربه مشتری را در سه بعد تعامل مجازی (میزان رضایت مشتری در حین دریافت خدمت از کانال‌های بانکداری الکترونیکی بانک)، تعامل فیزیکی (محیط ظاهری و فیزیکی شعب بانک و طراحی آن) و تعامل خدمت (نحوه برخورد و تعامل کارکنان بانک با مشتری در حین ارائه خدمت) بر وفاداری مشتری در صنعت بانکداری مورد سنجش قرار داده است. این تحقیق از روش اکتشافی استفاده کرده است. در این مطالعه با استفاده از ۳۸۴ نمونه از مشتریان انجام شده و برای تأیید مدل مطالعه از تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده کرده است. نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط مثبتی بین مدیریت تجربه مشتری و وفاداری مشتری وجود دارد و در ابعاد تعامل فیزیکی، مجازی و خدماتی بطور آماری رابطه معناداری بر رفتار وفاداری مشتری وجود دارد.

رائو (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با موضوع "مدیریت تجربه مشتری در بخش بانکداری خصوصی و عمومی" با استفاده از مرور ادبیات موجود عناصر اصلی مدیریت تجربه مشتری را استخراج و فاکتورهایی که موجب غفلت از آن در بخش بانکداری شده را احصا کرده است. عناصر اصلی مدیریت تجربه مشتری در حوزه سازمانی عبارتست از استراتژی، فرهنگ، انتظارات مشتری، فرایندها، رویکرد کانال، بازاریابی و برند، سیستمها و نیروی انسانی. همچنین در خصوص علل نادیده انگاری مدیریت تجربه مشتری سه دلیل اصلی عبارتست از اول هزینه بیش از حد پرداخت شده برای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، سیستمها و نرم افزارهای مرتبط با آن و عدم مشخص بودن هزینه‌ها و زیرساخت‌های اطلاعاتی و داده برای مدیریت تجربه مشتری و ارزش‌های حاصل از آن؛ دوم عدم تطابق خدمات سازمان با نیازهای مشتریان و تلقی بسیاری از مدیران مبنی بر اینکه مدیریت تجربه مشتری مسئولیت امور فروش، بازاریابی و خدمات مشتری را بر عهده دارد؛ و سوم ترس از آنچه داده‌های سازمان ممکن است آشکار کند. در ادامه این مقاله پیش زمینه‌های تأثیر گذار بر مدیریت تجربه مشتری در بانکداری ارائه شده است که عبارتست از: محیط اجتماعی، روبرویی یا تعاملات با مشتری، فضای کاری، نحوه ارائه خدمات، قیمت و ساختار هزینه‌ها، برند، کانال‌های ارائه خدمات الکترونیکی (مانند اینترنت بانک و خودپرداز)، و تجربه گذشته مشتری.

منصور، آوان و آلبیدین (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان "ساختار و اندازه گیری مدیریت تجربه مشتری در بخش بانکی پاکستان" ساز و کار اساسی رضایت مشتری از طریق مدیریت تجربه مشتری و تبلیغات شفاهی و کلامی مثبت را مورد بررسی قرار داده است. این مطالعه با روش پیمایشی انجام شده و ابتدا با یک تست تجربی مضمون بسیار مهمی از مدیریت تجربه مشتری ارائه کرده است که با استفاده از نظریه تبادل اجتماعی، تمایلات رفتاری مثبت از مشتریان در بازدید از بانک‌ها را با مولفه اساسی رضایت مشتری ارتقا می دهد. در جمع آوری داده‌ها ۳۳۰ پاسخ دهنده به عنوان نمونه قابل استفاده انتخاب شدند و پرسشنامه‌های مطالعه موردنظر را تکمیل کردند. یافته‌های تحقیق نشان می دهد که مدیریت تجربه مشتری برای بانک‌ها از دیدگاه طولانی مدت برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ضروری می باشد و موجب ایجاد روابط عاطفی و رفتاری در مشتریان می شود.

سیسی (۲۰۲۰) در مقاله‌ای مروری با عنوان "ساخت سازمان مدیریت تجربه مشتری قوی: به سمت مشتری مداری" تمرکز بر مشتری را بعنوان راه ورود اولیه برای بهبود تجربه مشتری معرفی می کند و در این راستا عوامل سطوح سازمانی برای تطابق تجربه مشتری سازمان محوری بسیار حیاتی هستند و باید آن‌ها را تحت تأثیر قراردادن و برای

بهبود تجربه مشتری آن‌ها را تغییر اساسی داد. بر این اساس توسعه استراتژی تجربه مشتری یکپارچه، تجربه مشتری بر پایه مدیریت دانش، طراحی مجدد سازمانی که از مدیریت تجربه مشتری حمایت کند، تعهد مدیران ارشد، سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات تجربه مشتری یکپارچه و سیاست‌های نیروی انسانی تجربه مشتری محور بعنوان شرایط ایجاد سازمان مدیریت تجربه مشتری قوی ارائه شده است. این اقدامات بعنوان شرایط ضروری هستند اما برای ایجاد تجربه مشتری مرتبط و پایدار کافی نیستند. در کنار این عوامل برای کاربردی کردن سازمان عریض مدیریت تجربه مشتری به نوع صنعت، محصولات و خدمات و بخش‌های ارائه خدمت بستگی دارد که نیاز به مطالعات تجربی قوی تر می‌باشد.

عبدی، سعیدنیا و خورشیدی^۱ (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان "ارائه مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت بانکداری موبایلی برای مشتریان بانک‌های تجاری دبی" به بررسی ابعاد و مقولات مدیریت تجربه مشتری در قلمرو تحقیق پرداخته است. این مقاله با استفاده از روش تحقیق آمیخته انجام شده و داده‌ها در دو فاز کیفی از روش داده بنیاد با استفاده از انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته و فاز کمی با استفاده از روش پیمایشی مقطعی با استفاده از پرسشنامه انجام گرفته است. مدل بدست آمده شامل ۷ مقوله اصلی و ۲۵ مقوله فرعی است. مقولات اصلی و فرعی به ترتیب عبارتست از: بعد ارزش (ارزش‌های کامل، ارزش‌های نسبی، ارزش‌های زمینه‌ای)، بعد شناختی (ارزیابی دانشی، کیفیت خدمت، رضایت مشتری، وفاداری بانک، وفاداری مشتری)، بعد انگیزشی (شناخت نیازها، خدمات اصلی، سفارشی سازی، قول تحقق)، بعد حسی (آمیخته بازاریابی، تمایلات عاطفی)، بعد فیزیکی (امنیت، سخت افزار، نرم افزار)، بعد رفتاری (ارزیابی کارکنان، رفتار شهروندی، انعطاف پذیری، تمایلات رفتاری) و بعد ارتباطی (انتظارات مشتری، عملکرد، پیگیری)؛

کلینک، ژانگ و آثاید^۲ (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان "اندازه‌گیری مدیریت تجربه مشتری و تاثیر آن بر عملکرد مالی به توسعه مقیاسی برای اندازه‌گیری سازه مدیریت تجربه مشتری" پرداخته و نتایج مالی مدیریت تجربه مشتری را بررسی کرده و تاثیر متغیرهای تعدیل مثل پیچیدگی بازار و شدت رقابت را در کنار اندازه بازار ارزیابی کرده اند. این مطالعه شامل یک نظرسنجی از ۲۳۳ شرکت درگیر مدیریت تجربه مشتری در ۱۰ صنعت مختلف است و از روش تجزیه و تحلیل تأییدی عوامل، مدل‌یابی معادلات ساختاری و تجزیه و تحلیل متغیرهای ابزاری و تحلیل رگرسیون استفاده کرده است. نتایج این تحقیق از استفاده مدیریت تجربه مشتری به عنوان یک ساختار ثانویه محبوب برای موفقیت شرکت حمایت می‌کند. این ساختار شامل سه بعد است: که طرز تفکر و ذهنیت فرهنگی نسبت به تجربه مشتری، جهت‌گیری استراتژیک شرکت برای طراحی تجارب مشتری و قابلیت‌های شرکت در بروز کردن مستمر تجارب مشتری؛ علاوه بر این، مدیریت تجربه مشتری مثبت به عملکرد مالی منتج می‌شود و اثر مدیریت تجربه مشتری در صورت افزایش پیچیدگی بازار، شدت رقابت و پیچیدگی فناوری افزایش می‌یابد.

چوتر و سورنتینو^۳ (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان "پایداری محیطی شرکت و مدیریت تجربه مشتری: ادغام دو دیدگاه"، به بررسی و مرور مطالعات موجود در دو زمینه مدیریت تجربه مشتری و پایداری محیطی در شرکت‌ها پرداخته اند. بررسی‌هایی این دو موضوع یک مدل ادغام شده از مدیریت تجربه مشتری محیط محور ارائه کردند. این مدل در

¹ - Abadi, Saeednia, Khorshidi

² -Klink, R. R., Zhang, J. Q., & Athaide

³ - Tutore & Sorrentino,

موضوعات جهت‌گیری استراتژی، جهت‌گیری‌های تاکتیکی، جهت‌گیری درونی و ابزارهای اقدام مورد بررسی قرار گرفته است. هدف این مقاله روشن ساختن این موضوع با ارائه مروری بر وضعیت فعلی تحقیق در مورد پایداری محیطی شرکت و مدیریت تجربه مشتری است.

کوزینا و داسپر^۱ (۲۰۲۰) در مقاله‌ی مروری با عنوان "بهترین اقدامات برای ارتقا مدیریت تجربه مشتری" به ارزیابی چگونگی اتخاذ بهترین شیوه برای مدیریت تجربه مشتری در شرکت‌ها به منظور دستیابی به بیشترین نتایج کسب و کار مانند مطلوب کردن انتظارات مشتری، بدست آوردن و حفظ مشتری و رقابت بیشتر در بازار پرداخته است. در این مطالعه ابتدا با ارائه مدل پیشنهادی در خصوص مدیریت تجربه مشتری به تشریح آن پرداخته است. این مدل مدیریت تجربه مشتری عبارت است از سه بخش منابع و قابلیت‌ها شامل افراد، فرایندها، تکنولوژی و عملیات برتر؛ بخش اقدامات شامل شناخت، ردگیری، مدیریت و ارتقا؛ و بخش نتایج کسب و کار شامل برآورده کردن انتظارات، افزایش وفاداری و افزایش ارزش است. در ادامه همچنین برای افزایش تجربه مشتری روش کارت امتیازی متوازن را ارائه کرده و در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای درونی کسب‌وکار و مرحله رشد و یادگیری اهداف استراتژیک و شاخص‌های دستیابی به آن ارائه شده است.

موسوی و همکاران (۱۴۰۰)، در مطالعه‌ی به بررسی حوزه‌ها و روندهای پژوهش در مدیریت تجربه مشتری در دنیا پرداخته اند. این مطالعه با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های کتاب‌سنجی به بررسی پژوهش‌های حوزه مدیریت تجربه مشتری، شناسایی مقالات هسته، شناخت زیرحوزه‌ها و روند تحقیقاتی آن پرداخته است. داده‌های این پژوهش از ۱۲۴ مقاله منتشر شده در پایگاه داده اسکوپوس جمع‌آوری شدند و روی آن‌ها تحلیل زوج کتاب‌شناختی و تحلیل هم‌رخدادی کلمات کلیدی انجام گرفت و بدین ترتیب، مقالات هسته و زیرحوزه‌ها شناسایی شد. در ادامه با ایجاد نقشه پوششی و میانگین عمر کلمات، روند تحقیقاتی این حوزه مشخص شده است. در نهایت تحقیقات مدیریت تجربه مشتری در ۹ خوشه دسته‌بندی و مقالات هسته این حوزه شناسایی شده است. بر اساس یافته‌های این مطالعه مشخص شد که در سال‌های اخیر، موضوعاتی مانند کلان‌داده‌ها، سفر مشتری، کیفیت خدمات، مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی و فروش آنلاین، در تحقیقات حوزه مدیریت تجربه مشتری در کانون توجه قرار گرفته است.

رحیمیان و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله‌ی ای با عنوان "ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری" با هدف تبیین مراحل مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری، با استفاده از روش مرور نظام‌مند مبانی نظری به ارائه چارچوبی در آن صنعت پرداخته‌اند. تاکید این مقاله بر خلق تجربه جذاب برای مشتریان و ایجاد تمایز سازمان از رقبا و به‌دست آوردن مشتریان وفادار است که از طریق مدیریت تجربه مشتری قابل حصول است. در این تحقیق بر اساس مرور سیستماتیک مبانی نظری، در نهایت به خلق چارچوبی با چهار مرحله انجامیده و گام‌های لازم برای هر مرحله نیز شناسایی شده است. چهار مرحله مدیریت تجربه مشتری، شامل شناسایی مشتریان، طراحی تجربه، اجرای تجربه و پایش تجربه است که در بستر عوامل سازمانی فرهنگ، ساختار، رهبری، منابع انسانی و فناوری انجام می‌گیرند.

¹ -Kozina, M., & Dusper

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

جامی پور، طالاری و بهادری (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان "طراحی چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی: رویکردی آمیخته" به ارائه چارچوبی برای حوزه کسب و کارهای مبتنی بر اینترنت و پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی پرداخته‌اند. رویکرد پژوهشی در این تحقیق، روش آمیخته است. در بخش کیفی، از روش گروه کانونی و در بخش کمی، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. در مرحله دوم، به منظور نظرسنجی از خبرگان و نیز وزن‌دهی مولفه‌های چارچوب از رویکرد پیمایش و ابزار پرسشنامه بهره گرفته شد. در این مرحله ۳۷ نفر از خبرگان در پژوهش مشارکت داشتند و داده‌های حاصل با استفاده از آزمون علامت و میانگین موزون مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش در مرحله اول حاکی از آن است که چارچوب مدیریت تجربه مشتری دربرگیرنده ۷ بعد و ۴۶ شاخص می‌باشد که تمامی ابعاد و شاخص‌ها در مرحله دوم پژوهش از دیدگاه خبرگان مورد تایید بوده است. در مرحله دوم ابعاد چارچوب مشتری، به ترتیب اهمیت از دیدگاه خبرگان، شامل بعد افراد، بعد ارزیابی عملکرد، بعد محتوای کیفیت تجربه، بعد تکنولوژی و ابزارها، بعد فرایند، بعد استراتژی، بعد حکمرانی می‌باشد.

بر اساس بررسی و تدقیق در سوابق مطالعات فوق و سایر مطالعات انجام شده می‌توان نتیجه‌گیری کرد، مطالعات مدیریت تجربه مشتری از رویکردهای یکسانی برخوردار نیستند و نتایج و خروجی نهایی آن‌ها متفاوت است. همچنین در برخی از مطالعات تمایز بین رویکردها نامشخص است و نتایج نهایی در برخی موارد با ابهاماتی روبرو است؛ که بخشی از این کاستی بدلیل محدودیت و عدم پیشرفت کافی در تحقیقات مدیریت تجربه مشتری صورت گرفته و بخشی دیگر بدلیل نداشتن رویکرد دقیق و کامل محققین در دستیابی به اهداف موردنظر است. همچنین با توجه به بررسی‌های انجام گرفته در خصوص مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی، مطالعات انجام شده در این حوزه محدود و پراکنده است و مدلی در این خصوص ارائه نشده است. لذا این تحقیق بدنبال ارائه مدلی علمی و کاربردی برای مدیریت تجربه مشتری در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی و پرداخت الکترونیک ایران است و بررسی عوامل و ابعاد مدیریت تجربه مشتری و درک آن در حوزه مذکور از اهمیت بالایی برخوردار است و از بعد علمی بر نوآوری این تحقیق می‌افزاید و در عرصه تئوری ارائه خواهد شد. از دیدگاه کاربردی نیز به مدیریت تجربه مشتری و بهبود آن در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی می‌پردازد و با شناخت و مذاقه در ماهیت کلیه کانال‌های ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی، مدلی کارآمد برای مدیران بانک‌ها و فعالین خدمات بانکداری الکترونیکی ارائه می‌دهد که در فضای رقابتی بدنبال بهبود سهم بازار و افزایش مشتریان وفادار هستند.

مدل مفهومی پژوهش

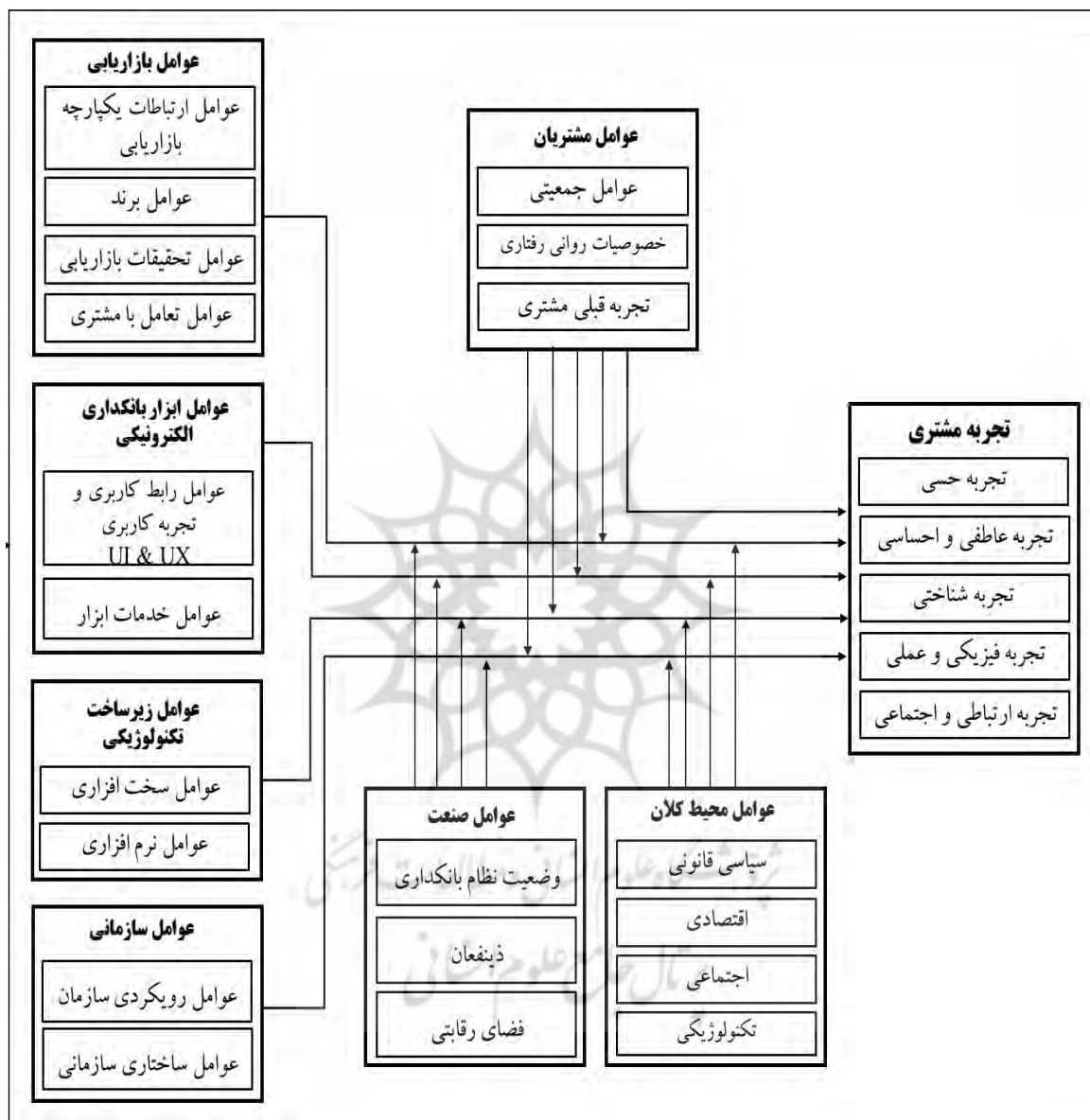
جهت استخراج مدل مفهومی تحقیق، ابتدا در پژوهشی که پیش تر با استفاده از روش تحقیق کیفی توسط نویسندگان مطالعه حاضر انجام شده است، مدل مفهومی تحقیق احصا شد (ناصری فر و همکاران، ۱۴۰۰). در این تحقیق از طریق مصاحبه با تعدادی از خبرگان حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی و استفاده از روش تحلیل مضمون، ابعاد و مولفه‌های اصلی مدیریت تجربه مشتری در قلمرو تحقیق کشف و مورد تحلیل قرار گرفت. در طی تحقیق فوق به بررسی عوامل و مولفه‌های حوزه تحقیق پرداخته شد و پس از کشف مفاهیم اولیه، گزاره‌های فرعی، اصلی و در نهایت ابعاد مدل تعیین شد (جدول ۱).

جدول ۱: مولفه‌های مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی

ابعاد مدل	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی (معرفها)
تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی	تجربه درونی مشتری	تجربه حسی - تجربه عاطفی - تجربه شناختی
	تجربه بیرونی مشتری	تجربه عملی - تجربه ارتباطی (اجتماعی)
عوامل ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی	رابط و تجربه کاربری ابزار بانکی (UI & UX)	جذابیت ابزار - کاربردپذیری - کاربرپسند بودن - امنیت ابزار
	سطح خدمات ابزار بانکی	نوع و ویژگی خدمات - به‌روز بودن ابزار و خدمات - پشتیبانی ابزار
عوامل بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی	ارتباطات یکپارچه بازاریابی	کمپین‌های تبلیغاتی - ابزارهای تشویقی و کارمزدی - روابط عمومی و ارتباطات
	برند	جایگاه برند - ایجاد هویت برند
عوامل بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی	تعامل با مشتری	مشتری مداری - مدیریت ارتباط با مشتری
	تحقیقات بازاریابی	هوشمندی بازاریابی - تحقیقات بازار
عوامل زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی	بسترهای سخت افزاری	تجهیزات و فن‌آوری رایان‌های و مخابراتی بانک - شبکه - دستگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی بانک
	بسترهای نرم افزاری	سیستم‌های عامل (سامانه‌های بانکی و پلتفرم‌های بانکداری الکترونیکی) - نیروی متخصص و باتجربه (در حوزه IT و رایانه، برنامه نویسی، طراح رابط و تجربه کاربری)
عوامل سازمانی خدمات بانکداری الکترونیکی	رویکرد سازمانی	چشم انداز و جهت‌گیری‌های کلان - جهت‌گیری‌های کوتاه مدت و میان مدت
	عوامل ساختار سازمانی	طرح سازمانی - مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی
عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی	وضعیت نظام بانکداری	ساختار نظام بانکی - سیاستهای پولی و مالی - شاخص‌های نظام بانکداری
	ذینفعان بانکی	بانک مرکزی (متولی صنعت بانکی) - شرکای تجاری بانک‌ها - سهامداران بانک
عوامل مشتریان	فضای رقابتی صنعت بانکی	شدت رقابت بین بانکها و فعالین صنعت بانکی - قدرت چانه زنی مشتریان - قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان
	عوامل جمعیت‌شناسی مشتری	سن - جنسیت - سواد و تحصیلات - سطح درآمد و طبقه اجتماعی
عوامل محیط کلان در خدمات بانکداری الکترونیکی	خصوصیات رفتاری و روانی مشتری	ارزشها، عقاید و باور مشتری - اهداف، علایق، انتظارات و ترجیحات مشتری - عادات و سبک زندگی مشتری
	عوامل سیاسی قانونی	تجارب قبلی مشتری - تجارب جایگزین مشتری
عوامل محیط کلان در خدمات بانکداری الکترونیکی	عوامل اقتصادی	شاخصهای کلیدی سیاسی - قوانین و مقررات حاکمیتی
	عوامل اجتماعی	شاخصهای کلیدی اقتصادی - رویکرد کلان اقتصادی
عوامل تکنولوژیکی	عوامل اجتماعی	عوامل جمعیتی - تحولات سطح اجتماعی - الگوی استفاده از خدمات بانکی
	عوامل تکنولوژیکی	تحول در فناوری اطلاعات و زیرساختهای مخابراتی - تحول در بانکداری الکترونیکی - فناوریهای نوین تغییردهنده خدمات بانکی

منبع: (ناصری فر و همکاران، ۱۴۰۰)

پس از شناخت مولفه‌های مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی، مدل تحقیق نهایی شد و با استفاده از داده‌ها و تحلیل‌های احصا شده در مطالعه کیفی (ناصری فر و همکاران، ۱۴۰۰)؛ روابط موجود بین ابعاد مدل ترسیم شد و دیاگرام مدل مفهومی تحقیق بدست آمد (شکل ۱).



شکل ۱: مدل مفهومی مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ تقسیم‌بندی بر مبنای هدف جزء پژوهش‌های توسعه‌ای کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های میدانی-پیمایشی است. قلمرو موضوعی این پژوهش صنعت بانکداری خرد و نظام پرداخت الکترونیکی است و کلیه کانال‌های ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی شامل کانال‌های حضوری الکترونیکی (دستگاه‌های

خودپرداز و خود دریافت، دستگاه‌های پایانه فروش^۱، شعب الکترونیکی و سایر روش‌های مشابه که مشتریان حضوراً از آن‌ها بدون دخالت اشخاص خدمت دریافت می‌کنند) و کانال‌های غیر حضوری (بانکداری اینترنتی، درگاه‌های پرداخت اینترنتی، بانکداری موبایلی و اپلیکیشن‌های پرداخت) را در بر می‌گیرد.

جامعه موردنظر پژوهش مدیران و کارشناسان سطوح ارشد و میانی سازمان بوده که در امور مرتبط با خدمات بانکداری الکترونیکی بانک‌ها و شرکت‌های پرداخت الکترونیکی (PSPs) ایران در حال فعالیت هستند. حجم جامعه مذکور محدود و نامعین است و برای نمونه‌گیری با توجه به در دسترس نبودن اطلاعات دقیق از جامعه موردنظر و عدم دسترسی کافی به افراد موردنظر، از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است که پس از توزیع حدود ۳۰۰ پرسشنامه، ۱۸۳ پرسشنامه جمع‌آوری گردید و از این تعداد صحت ۱۷۰ پرسشنامه برای تحلیل یافته‌ها مورد تایید قرار گرفت.

پرسشنامه تحقیق محقق ساخته است و با استفاده از ادبیات اولیه و نتایج بخش کیفی ساختار و سئوالات استخراج شد و روایی صوری و محتوی آن توسط خبرگان مورد تایید قرار گرفت. در طراحی پرسشنامه محقق ساخته از ۵۸ گویه استفاده شده است؛ تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی شامل ۵ سؤال، عوامل ابزار ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی ۷ سؤال، عوامل بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی ۹ سؤال، عوامل زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی ۵ سؤال، عوامل سازمانی خدمات بانکداری الکترونیکی ۴ سؤال، عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی ۹ سؤال، عوامل مشتریان ۹ سؤال و عوامل محیط کلان در خدمات بانکداری الکترونیکی ۱۰ سؤال را شامل می‌شود. مقیاس سنجش متغیرها طیف لیکرت ۵ گزینه ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) لحاظ شده است.

همچنین میزان روایی و پایایی واگرا برای هر یک از متغیرهای اصلی مدل محاسبه شد که نتایج آن‌ها تایید شد. به منظور آزمون فرضیات مرتبط با اجزا مدل، بررسی رابطه بین متغیرهای آن و آزمون کل مدل، از مدلسازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی^۲ و آزمون تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. با توجه به اینکه سطح معناداری توزیع متغیرها با توجه به آزمون کولموگروف - اسمیرنوف کمتر از ۵ درصد (غیر نرمال) است از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس استفاده می‌شود؛ چراکه این نرم‌افزار به نرمال و غیر نرمال بودن داده‌ها حساس نیست و از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی مدل نرم افزارهای نسل اول قادر به اجرای مدل نمی‌باشند و در نهایت از آن جایی که مدل جنبه اکتشافی دارد بیش از پیش ضرورت استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی را توجیه می‌کند (هنسلر^۳ و همکاران، ۲۰۱۴).

یافته‌های پژوهش

داده‌های جمعیت‌شناختی

توصیف داده‌های جمعیتی شامل جنسیت، سن، جایگاه شغلی و سطح تحصیلات به لحاظ فراوانی در جدول ۳ ارائه شده است:

^۱. POS

^۲. SEM

^۳. Henseler

جدول ۲: توصیف داده‌های جمعیت‌شناختی

نوع داده	سطوح داده	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۱۷	۶۹ درصد
	زن	۵۳	۳۱ درصد
سن	۲۱ تا ۳۰ سال	۱۰	۶ درصد
	۳۱ تا ۴۰ سال	۸۰	۴۷ درصد
	۴ تا ۵۰ سال	۶۶	۳۹ درصد
	بالتر از ۵۰ سال	۱۴	۸ درصد
سطح تحصیلات	کارشناسی	۳۲	۱۹ درصد
	کارشناسی ارشد	۸۰	۴۷ درصد
	دکتری و دانشجوی دکتری	۵۸	۳۴ درصد
جایگاه شغلی	پژوهشگر حوزه صنعت بانکی	۲۴	۱۴ درصد
	مدیر حوزه بانکی	۲۶	۱۵ درصد
	مدیر حوزه غیر بانکی (PSP، استارت‌آپ)	۲۰	۱۲ درصد
	کارشناس خدمات بانکداری الکترونیکی	۱۰۰	۵۹ درصد
سابقه شغلی	کمتر از ۵ سال	۲۴	۱۴ درصد
	۵-۱۵ سال	۷۳	۴۳ درصد
	۱۶-۲۰ سال	۴۷	۲۸ درصد
	بیشتر از ۲۰ سال	۲۶	۱۵ درصد

بررسی پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری

برای سنجش پایایی سازه‌ها از شاخص آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای مولفه‌هایی که با متغیر آشکار اندازه‌گیری شده اند بررسی می‌شوند. ضریب آلفای کرونباخ برای آزمون قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ای که به صورت طیف لیکرت طراحی شده و جواب‌های آن چند گزینه‌ای می‌باشند، به کار می‌رود و معیار آن حداقل ۰٫۷ می‌باشد. بر این اساس شاخص آلفا کرونباخ برای پایایی سازه‌های مدل، بالاتر از ۰٫۷ هستند و پایایی مولفه‌های مدل مورد تایید است. در مدل معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی برای سنجش پایایی درونی متغیرها از معیار مدرن تری نسبت به آلفای کرونباخ به نام پایایی ترکیبی (ضریب دیلون - گلداشتاين) استفاده می‌شود که مقدار قابل قبول برای این ضریب حداقل ۰٫۷ است و بر اساس این شاخص پایایی مولفه‌های مدل مورد تایید است. در نهایت شاخص پایایی اشتراکی یا همان میانگین واریانس استخراجی (AVE) باید بزرگتر از ۰٫۵ باشد. از طرفی روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE بزرگتر از ۰٫۵ باشد و پایایی ترکیبی هم بزرگتر از ۰٫۷ باشد و همچنین پایایی ترکیبی نیز از AVE بزرگتر باشد. طبق این توضیحات و بر اساس جدول ۴ داده‌های بدست آمده نشان‌دهنده روایی همگرا مناسب سازه‌ها است.

جدول ۳: پایایی و روایی سازه‌های مدل

AVE	پایایی ترکیبی	آلفا کرونباخ	سازه‌های عملیاتی مدل
0.775	0.912	0.854	تجارب درونی مشتری
0.775	0.873	0.709	تجارب بیرونی مشتری
0.552	0.831	0.731	رابط کاربری و تجربه کاربری ابزار بانکی
0.664	0.856	0.747	سطح خدمات ابزار بانکی
0.736	0.893	0.821	ارتباطات یکپارچه بازاریابی
0.849	0.918	0.822	برند
0.822	0.902	0.784	تعامل با مشتری
0.822	0.902	0.784	تحقیقات بازاریابی
0.793	0.884	0.738	بسترهای سخت‌افزاری
0.649	0.847	0.730	بسترهای نرم‌افزاری
0.858	0.924	0.835	رویکرد سازمانی
0.855	0.922	0.831	ساختار سازمانی
0.683	0.896	0.845	خصوصیات جمعیت‌شناسی مشتریان
0.704	0.877	0.789	خصوصیات رفتاری و روانی
0.790	0.883	0.735	تجارب گذشته
0.769	0.909	0.850	نظام بانکی کشور
0.723	0.887	0.809	فضای رقابتی صنعت
0.734	0.892	0.818	دینفغان
0.821	0.908	0.783	عوامل سیاسی-قانونی
0.793	0.885	0.739	عوامل اقتصادی
0.686	0.867	0.770	عوامل جمعیتی-اجتماعی
0.666	0.855	0.740	عوامل تکنولوژیکی

روایی واگرایی ابزار (روش فورنل و لارکر)

روایی واگرایی میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌هاست؛ به طوری که روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر؛ و روایی واگرایی در سطحی قابل قبول است که میزان جذر AVE برای هر مولفه بیشتر از همبستگی اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر در مدل باشد. در جدول ۵ مقادیر قطر اصلی ماتریس ضرایب AVE مولفه‌های مدل (مقوله‌های اصلی) و مقادیر پایین قطر ضرایب همبستگی بین هر مولفه با مولفه‌های دیگر است.

جدول ۴: بررسی روایی واگرایی مدل با روش فورنل و لارکر

V	U	T	S	R	Q	P	O	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A		
																					0.922	A	
																					0.815	0.318	B
																			0.857	0.537	0.550	0.550	C
																		0.850	0.520	0.555	0.502	0.502	D
																	0.907	0.506	0.546	0.490	0.675	0.675	E
																0.880	0.552	0.664	0.682	0.448	0.479	0.479	F

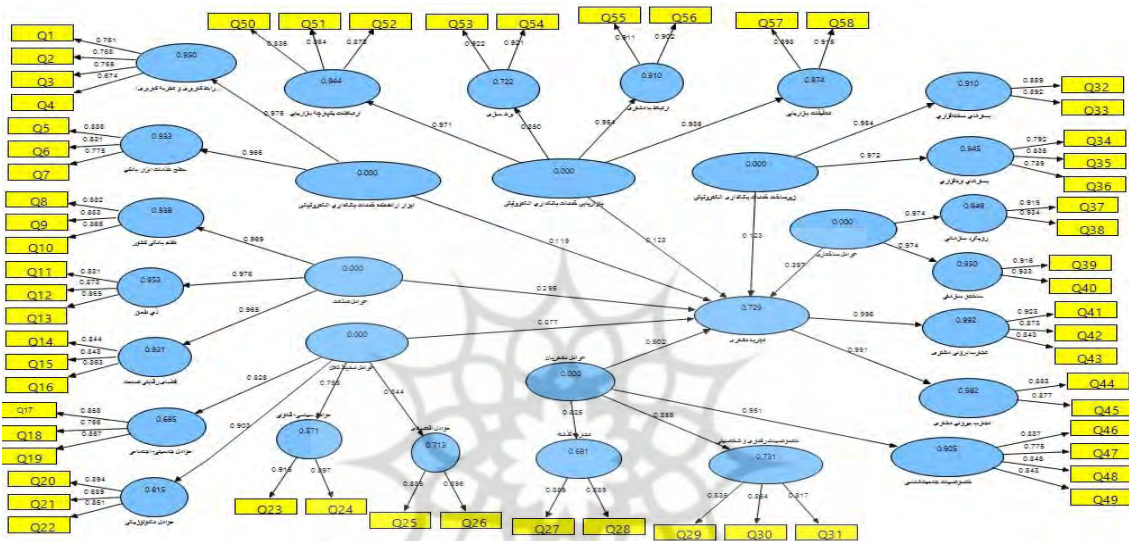
																			0.890	0.547	0.642	0.657	0.656	0.427	0.542	G
																			0.858	0.563	0.547	0.542	0.595	0.452	0.781	H
																			0.880	0.582	0.560	0.577	0.722	0.451	0.503	I
																			0.907	0.569	0.947	0.500	0.598	0.475	0.733	J
																			0.925	0.505	0.761	0.549	0.592	0.430	0.394	K
																			0.926	0.899	0.601	0.755	0.586	0.430	0.489	L
																			0.806	0.781	0.627	0.689	0.678	0.433	0.582	M
																			0.877	0.729	0.683	0.659	0.703	0.544	0.548	N
																			0.743	0.584	0.443	0.443	0.574	0.584	0.368	O
																			0.839	0.578	0.605	0.692	0.644	0.550	0.521	P
																			0.826	0.712	0.562	0.747	0.740	0.531	0.573	Q
																			0.891	0.038	-0.032	-0.020	0.048	0.047	0.012	R
																			0.889	0.107	0.739	0.537	0.380	0.587	0.527	S
																			0.906	0.020	0.059	0.004	-0.012	0.031	0.029	T
																			0.828	0.044	0.029	0.057	0.211	0.117	0.112	U
0.816	0.067	0.058	0.010	0.069	-0.017	-0.036	-0.068	-0.022	-0.016	0.001	0.011	-0.016	0.050	0.003	0.006	0.011	0.014	0.001	0.003	0.001	0.030	0.007	0.008	0.000	0.029	V

حروف A تا V علائم اختصاری ۲۲ مقوله اصلی است که ابعاد مدل را اندازه گیری میکنند (به ترتیب شامل: برند، سطح خدمات ابزار بانکی، ذینفعان، فضای رقابتی صنعت، ارتباط با مشتری، تجارب بیرونی مشتری، بسترهای سخت‌افزاری، ارتباطات یکپارچه بازاریابی، تجارب درونی مشتری، تحقیقات بازاریابی، ساختار سازمانی، رویکرد سازمانی، بسترهای نرم‌افزاری، نظام بانکی کشور، رابط کاربری و تجربه کاربری ابزار بانکی، خصوصیات رفتاری و شخصیتی، خصوصیات جمعیت‌شناسی مشتریان، عوامل اقتصادی، تجارب گذشته، عوامل سیاسی-قانونی، عوامل جمعیتی-اجتماعی، عوامل تکنولوژیکی). همانگونه که مشخص است، در هر ستون جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر است و روایی و اگر مدل نیز تایید می‌شود.

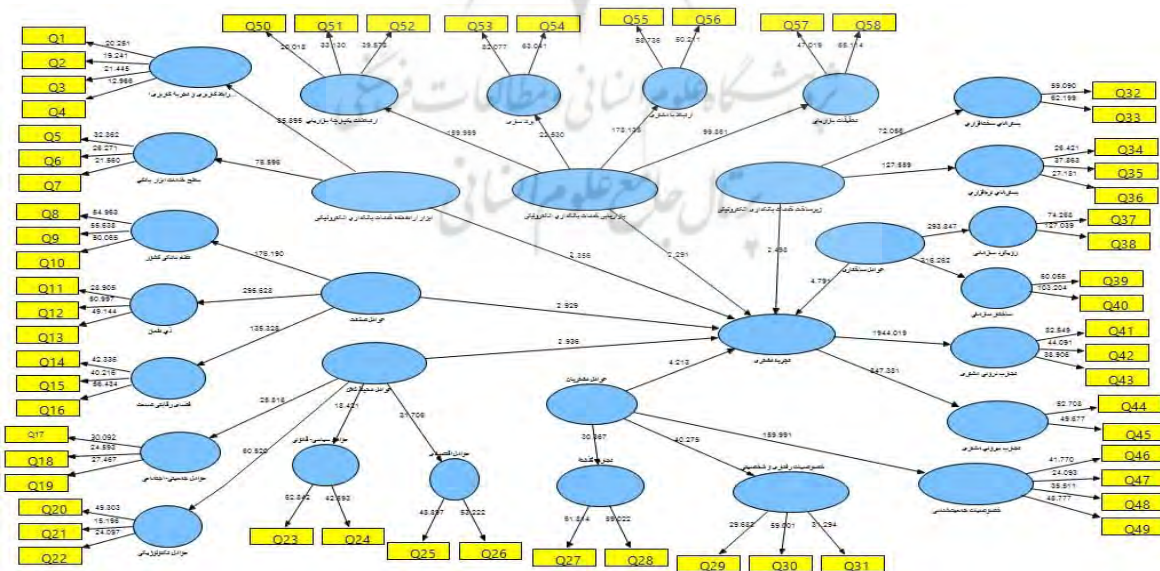
بررسی مقادیر بارهای عاملی و ضرایب معناداری مدل اندازه‌گیری

در آزمون تحلیل عامل تأییدی نتایج به صورت مقادیری مربوط به بارهای عاملی نشان داده می‌شود که نشان‌دهنده شدت تأثیر متغیرها است و دیگری مقادیر مربوط به معناداری (t) که نشان‌دهنده معناداری مسیرهای موجود در مدل است. در

یک مدل انعکاسی فرض بر این است که کلیه متغیرهای مشاهده پذیر یک متغیر مکنون با یکدیگر همبستگی بالا و مثبتی داشته باشند و مقادیر بارهای عاملی هر گویه بالای ۰/۷ باشد (هایر^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). همانطوری که مشاهده می شود، بر اساس مقادیر بدست آمده در شکل ۲ کلیه مقادیر بارهای عاملی بالای ۰/۷ است و هیچ یک از گویه‌ها از مدل پژوهش حذف نمی‌شود. همچنین چنانچه قدر مطلق مقدار t بزرگ از ۱/۹۶ باشد، مسیر مربوطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است و در غیر اینصورت معنادار نیست. بر اساس نتایج ارائه شده در شکل ۳ مقادیر t مسیر مولفه‌های تحقیق بزرگتر از ۱/۹۶ است و در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است.



شکل ۲: مدل انعکاسی تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد



ارزیابی بخش ساختاری و برازش مدل

معیار R^2 : R معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. در مدل ارائه شده سازه‌های درون‌زا با سازه‌های بیرون‌زا خود با مقداری بیش از ۰.۷۲۹ دارای ارتباط ساختاری قوی است و این حاکی از قوی بودن بخش ساختاری مدل است.

معیار برازش مدل (GOF): توسط این معیار، می‌توان پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل، برازش بخش کلی مدل را نیز کنترل نمود. برای محاسبه برازش کلی مدل، مقادیر حاصل از $COMMUNALITY$ (مقادیر اشتراکی) و R^2 ضربدر هم کرده و جذر عدد به دست آمده را محاسبه می‌کنیم. عدد حاصل از این محاسبات بیان‌گر میزان برازش کلی مدل پژوهش هست:

$$GOF = \sqrt{COMMUNALITY \times R^2} \quad GOF = \sqrt{.717 \times .729}$$

بنابراین طبق فرمول روبه‌رو مقدار GOF را محاسبه می‌کنیم، مقدار GOF به دست آمده برابر است با ۰.۷۲۳. که این نشان از برازش کلی قوی مدل را دارد.

جدول ۵: ارزیابی مقادیر اشتراکی معیار برازش مدل

مقادیر اشتراکی	سازه‌های عملیاتی مدل	مقادیر اشتراکی	سازه‌های عملیاتی مدل
0.855	ساختار سازمانی	0.775	تجارب درونی مشتری
0.683	خصوصیات جمعیت‌شناسی مشتریان	0.775	تجارب بیرونی مشتری
0.704	خصوصیات رفتاری و روانی	0.552	رابط کاربری و تجربه کاربری ابزار بانکی
0.790	تجارب گذشته	0.664	سطح خدمات ابزار بانکی
0.769	نظام بانکی کشور	0.736	ارتباطات یکپارچه بازاریابی
0.723	فضای رقابتی صنعت	0.849	برند
0.734	ذینفعان	0.822	تعامل با مشتری
0.821	عوامل سیاسی-قانونی	0.822	تحقیقات بازاریابی
0.793	عوامل اقتصادی	0.793	بسترهای سخت‌افزاری
0.686	عوامل جمعیتی-اجتماعی	0.649	بسترهای نرم‌افزاری
0.666	عوامل تکنولوژیکی	0.858	رویکرد سازمانی
۰.۷۱۷			میانگین

بررسی فرضیه‌های حاصل از مدل

طبق مدل مفهومی، متغیرهای ابزار ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی، بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی، زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل ساختاری خدمات بانکداری الکترونیکی و عوامل مربوط به مشتریان به‌عنوان متغیرهای مستقل بر تجربه مشتری تأثیر مستقیم داشته‌اند که هر کدام به‌عنوان فرضیه‌های اصلی (H1-H5) مورد آزمون قرار گرفته شده‌اند. همچنین متغیرهای مشتریان، صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی و محیط کلان در

¹. Goodness of Fit

خدمات بانکداری الکترونیکی به عنوان متغیرهای تعدیلگر در مدل پژوهش شناخته شده‌اند که با ایجاد تاثیر بر روابط مستقیم موجب افزایش یا کاهش اثر بین متغیرهای مستقل بر تجربه مشتری می‌شوند. ازینرو این روابط به عنوان بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش (فرضیه H6-H17) مورد بررسی قرار گرفته‌اند و در مجموع دوازده فرضیه فرعی ایجاد شده است.

با توجه به فرضیه‌های اصلی و فرعی مدل در مجموع ۱۷ فرضیه شناخته شده و بر اساس ارزیابی بخش ساختاری مدل مورد بررسی قرار گرفت. نتایج بررسی و آزمون فرضیه‌ها در جدول ۷ ارائه شده است:

جدول ۶: بررسی و آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش

فرضیه	عنوان	ضریب معناداری	نتیجه آزمون
H1	تأثیر ابزارهای ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	۲,۴۰۷	تأیید
H2	تأثیر بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	۲,۳۱۱	تأیید
H3	تأثیر زیرساخت سخت افزاری و نرم‌افزاری خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	۲,۵۹۰	تأیید
H4	تأثیر عوامل سازمانی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	۵,۴۹۵	تأیید
H5	تأثیر عوامل مشتریان (دریافت‌کنندگان خدمات بانکداری الکترونیکی) بر تجربه مشتری	۴,۶۲۲	تأیید
H6	تأثیر تعدیلگری عوامل مشتریان نسبت به ابزارهای ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	۱,۹۶۱	تأیید
H7	تأثیر تعدیلگری عوامل مشتریان نسبت به بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	۲,۴۷۷	تأیید
H8	تأثیر تعدیلگری عوامل مشتریان نسبت به زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	۱,۸۰۸	رد
H9	تأثیر تعدیلگری عوامل مشتریان نسبت به عوامل ساختاری خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری.	۲,۵۳	تأیید
H10	تأثیر تعدیلگری صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به ابزار خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	۱,۹۰۶	رد
H11	تأثیر تعدیلگری صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	۱,۹۶۲	تأیید
H12	تأثیر تعدیلگری صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	۲,۵۳۵	تأیید
H13	تأثیر تعدیلگری صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به عوامل سازمانی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	۲,۳۸۴	تأیید
H14	تأثیر تعدیلگری محیط کلان خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به ابزار خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	۱,۲۰۳	رد
H15	تأثیر تعدیلگری محیط کلان خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	۳,۰۰۵	تأیید
H16	تأثیر تعدیلگری محیط کلان خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به زیرساخت فنی بر تجربه مشتری	۲,۱۶۱	تأیید
H17	تأثیر تعدیلگری محیط کلان خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به عوامل سازمانی بر تجربه مشتری	۶,۵۰۱	تأیید

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش سنجش مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی است. در این راستا پس از تحلیل تئوریک ادبیات و پیشینه پژوهش، از طریق روش کیفی مدل مفهومی احصا شده است و با تحلیل داده‌های میدانی و با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی مورد تایید

قرار گرفته و هدف پژوهش محقق شده است. نتایج آزمون مدل حاکی از تأیید همه ابعاد مدل پژوهش است و مولفه‌های هر یک از این ابعاد نیز مورد تأیید قرار گرفت.

در آزمون تحلیل مدل، نتایج به صورت مقادیری مربوط به بارهای عاملی که نشان دهنده شدت تأثیر متغیرها است در کلیه مقادیر بارهای عاملی بالای ۰/۷ است و متغیرهای مشاهده پذیر متغیرهای مکنون (ابعاد اصلی مدل) با یکدیگر همبستگی بالا و مثبتی داشته اند. همچنین مقادیر مربوط به معناداری (t) که نشان دهنده معناداری مسیرهای موجود در مدل است، بزرگ از ۱/۹۶ است و روابط اصلی بین ابعاد مدل و مولفه‌های تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. نتایج مقادیر مسیر بار عاملی و ضرایب معناداری بترتیب برای عوامل ابزار ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی ۰،۱۱۹ و ۲،۳۵۵؛ عوامل بازاریابی ۰،۱۲۳ و ۲،۲۹۱؛ عوامل زیرساخت تکنولوژیک خدمات بانکداری الکترونیکی ۰،۷۲۳ و ۲،۴۹۸؛ عوامل ساختاری ۰،۳۹۷ و ۴،۷۹۱؛ عوامل مشتریان ۰،۵۰۲ و ۴،۲۱۳؛ عوامل صنعت ۰،۲۹۵ و ۲،۹۲۹؛ عوامل محیط کلان در خدمات بانکداری الکترونیکی ۰،۲۷۷ و ۲،۹۲۶ است.

بر اساس داده‌های حاصل از سنجش مدل و روابط شکل گرفته در مدل تحقیق، ۵ فرضیه اصلی H1 (ضریب معناداری ۲،۴۰۷)، H2 (ضریب معناداری ۲،۳۱۱)، H3 (ضریب معناداری ۲،۵۹۰)، H4 (ضریب معناداری ۵،۴۹۵) و H5 (ضریب معناداری ۴،۶۲۲)، و 9 فرضیه فرعی H6 (ضریب معناداری ۱،۹۶۱)، H7 (ضریب معناداری ۲،۴۷۷)، H9 (ضریب معناداری ۲،۵۳)، H11 (ضریب معناداری ۱،۹۶۲)، H12 (ضریب معناداری ۲،۵۳)، H13 (ضریب معناداری ۲،۳۸)، H15 (ضریب معناداری ۳،۰۵)، H16 (ضریب معناداری ۲،۱۶) و H17 (ضریب معناداری ۶،۵۰) مورد تأیید قرار گرفت و ضریب معناداری آن‌ها بیشتر از ۱،۹۶ است و ۳ فرضیه فرعی H8 (ضریب معناداری ۱،۸۰۸)، فرضیه فرعی H10 (ضریب معناداری ۱،۹۰۶) و فرضیه فرعی H14 (با ضریب معناداری ۱،۲۰۳) که ضریب معناداری آن‌ها کمتر از ۱،۹۶ است و براساس داده‌های بدست آمده در حوزه مورد مطالعه تحقیق معنادار نبوده و مورد تأیید واقع نشده است.

با توجه به نتایج احصا شده در مدل پژوهش، عوامل مربوط به بازاریابی (شامل تبلیغات و اقدامات ترفیعی، ارتباط با مشتری، برندسازی)؛ عوامل تکنولوژی ارائه خدمت (شامل امنیت- سرعت- سهولت- جذابیت و نمای بصری محیط آنلاین - پشتیبانی فنی- عوامل سخت افزاری- عوامل نرم افزاری)، عوامل سازمانی (شامل رویکرد سازمانی، ساختار سازمانی، نیروی انسانی)؛ و عوامل مربوط به ابعاد صنعت و محیط سازمان (شامل رقبا، مشتریان، عوامل اجتماعی، عوامل اقتصادی و عوامل تکنولوژیکی) از جمله مواردی هستند که در پژوهش‌های قبلی اشاره و بحث شده است (ورهووف و همکاران، ۲۰۰۹؛ فاتما، ۲۰۱۴؛ تووان، نگوک و ترانگ، ۲۰۱۸؛ رابنا، چاهال و دوتا، ۲۰۱۹؛ برسبوم و لوسون، ۲۰۱۸؛ رجابلینا و همکاران، ۲۰۱۸؛ فرخ و همکاران، ۲۰۱۸؛ گارگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ آمیت و چارلز، ۲۰۱۹؛ بیاری و گوٹ، ۲۰۱۸؛ بیلگهان، کاندامپلی و ژانگ، ۲۰۱۶؛ هوفرن، ۲۰۱۷؛ مکین، النبهانی و ویلسون، ۲۰۱۸؛ عبدی، سعیدنیا و خورشیدی، ۲۰۲۱؛ مکودوز، ۲۰۲۰؛ منصور، آوان و آلبیدین، ۲۰۲۰؛ سیسی، ۲۰۲۰؛ چوتر و سورنتینو،

1. Amit & Charles

2. Bilgihan, Kandampully & Zhang

۲۰۲۱؛ کوزینا و داسپر، ۲۰۲۰) و از این لحاظ میتوان بیان داشت نتایج آزمون یافته‌های این پژوهش با یافته‌های مطالعات گذشته سازگار بوده است. همچنین در مهمترین مطالعات داخلی حشمتی، سعیدنیا و بدیع‌زاده (۱۳۹۷) تبلیغات عوامل انسانی، عوامل ساختاری و پشتیبانی از جمله عوامل دارای تأثیر بر مدیریت تجربه مشتری در حوزه بانکی هستند. در این مطالعه به بررسی عوامل مربوط به خدمات بانکی در شعب پرداخته شده و نقش شعب در ایجاد تجربه مشتری حائز اهمیت است. بر اساس نتایج مطالعه حکیمی و همکاران (۱۳۹۸) در شکل‌گیری تجربه حضوری مشتریان در صنعت بانکداری عوامل تحت مدیریت سازمان شامل تعامل با مشتری، کارکنان، پاسخ‌گویی، شعب، برند، خدمات و فرایندها هستند و محیط اجتماعی و تجربه خارق‌العاده مشتری نیز جز عوامل تأثیر گذار شناخته شده‌اند. حسنقلی‌پور، خانلری و غریبی (۱۳۹۶) در شناخت تجربه مشتریان در این صنعت مقوله‌های اطلاع‌رسانی و ارتباط، آموزش، سهولت، مشتری‌مداری، برند، سرعت، کیفیت و نوآوری را استخراج کرده‌اند و جامی‌پور، طالاری و بهادری (۱۳۹۸) به ابعاد مشتریان، تکنولوژی و ابزارها، بعد فرایند، بعد استراتژی، بعد حکمرانی در طراحی چارچوب مدیریت تجربه مشتری اشاره کرده‌اند.

درخصوص یافته‌های جدید این پژوهش و مقایسه آن با نتایج پژوهش‌های قبلی؛ مدل این تحقیق از دیدگاه نظری چارچوبی برای پژوهش‌های آتی درباره تجربه مشتری فراهم می‌سازد و با آزمون مولفه‌های آن، به درک بهتری از ایجاد مدیریت تجربه مشتری و عوامل آن کمک خواهد کرد و موجب گشایش فضایی برای انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه خواهد شد. از طرفی ابعاد و مقوله‌های ارائه شده در مدل این مقاله، بر اساس نتایج تحقیق کیفی و مطابق با ماهیت و محتوای صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی و ابزارهای دیجیتال محور تایید شده است و این مولفه‌ها در سایر پژوهش‌ها بدین شکل جمع‌بندی و ارائه نشده است. در این خصوص برخی مولفه‌ها از جمله مولفه‌های ابزارهای بانکداری الکترونیکی شامل مقوله‌های رابط کاربری و تجربه کاربری ابزارها، مولفه‌های زیرساخت فنی شامل زیرساخت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، مولفه تحقیقات بازاریابی، مولفه‌های وضعیت نظام بانکداری و ذینفعان بانکی مقولاتی هستند که در پژوهش‌های قبلی بدان اشاره نشده است و مختص مدل این پژوهش بوده که پس از آزمون نتایج مورد تأیید قرار گرفته است. از دیدگاه کاربردی توجه و بکارگیری مدل این تحقیق، رویکرد جدیدی برای ایجاد تمایزات رقابتی و بهبود سهم بازار به فعالین خدمات بانکداری الکترونیکی ارائه می‌دهد و نتایج آن برای همه بانک‌ها، شرکت‌های پرداخت الکترونیکی (پی.اس.پی)، طراحان و پشتیبان‌کننده‌های اپلیکیشن‌های پرداخت و همچنین شرکت‌های نوظهور مالی و پولی (فینتک‌ها) که به نوعی ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی هستند قابلیت تعمیم و کاربرد دارد و بکارگیری این مدل نیز برای سطوح مدیریت و بازاریابی سایر صنایع کارآمد خواهد بود.

در خصوص توصیه به محققین و تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود:

محققان نتایج این مدل را برای صنایع مختلف بررسی و مولفه‌ها و ساختار مختص به آن صنعت را نیز کشف و با نتایج تحقیق حاضر مقایسه نمایند.

- با توجه به اینکه مدل مفهومی تحقیق با رویکرد نقش فاکتورهای سازمانی در اجرای مدیریت تجربه مشتری بدست آمده است؛ پیشنهاد می‌گردد مدل مدیریت تجربه مشتری بر اساس رویکرد شناخت کل سفر مشتری و رویکرد طراحی فرایند ارائه خدمت ارائه شود و نتایج آن با دیگر تحقیقات مقایسه و بهره‌برداری شود.
- پیشنهاد می‌گردد برای هر یک از ابزارهای خدمات بانکی مطالعه اکتشافی صورت گیرد و مصادیق تجربه مشتری در هر ابزار بصورت مجزا استخراج و با مصادیق سایر ابزارها مقایسه و تحلیل شود.
- در راستای نتایج حاصل از این تحقیق، برخی از مهمترین پیشنهادهای کاربردی برای مدیران بانکها و ارائه دهندگان خدمات بانکداری الکترونیکی به شرح زیر ارائه می‌شود:
- بکارگیری رویکرد مدیریت یکپارچه درگاهها و ابزارهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی در راستای بهبود رابط کاربری و تجربه کاربری ابزارهای تحت عنوان برند بانک یا ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی؛
- بکارگیری رویکرد نظام ارتباطات یکپارچه بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی جهت همسویی هویت برند بانک، کمپین‌های تبلیغاتی و فعالیت‌های ترفیعی و تشویقی با محوریت اقدامات بهبود تجربه مشتری؛
- تدوین نقشه سفر مشتری در هریک از ابزارهای خدمات بانکداری الکترونیکی؛ و پایش و کنترل مهمترین نقاط تماس در طول هر سفر برای کشف تجارب اصلی و ایجاد ساز و کارهای عملیاتی برای بهبود و توسعه تجارب مثبت مشتری؛
- توسعه بسترهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب در حوزه زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی شامل سامانه‌های مناسب و پلتفرم‌های جدید، سیستم‌های اتوماسیونی و سلف سرویس، سرورها، دیتا سنترها، شبکه‌های ارتباط دهنده و مخابراتی و سایر دستگاه‌های پشتیبان‌کننده خدمات بانکداری الکترونیکی؛
- جذب و بکارگیری نیروهای متخصص و باتجربه در حوزه برنامه نویسی و طراح رابط کاربری و تجربه کاربری (UI & UX) و آموزش نیروهای موجود در جهت رقابتی کردن خدمات قابل ارائه؛ بهبود مدیریت منابع انسانی و رهبری مدیریت تجربه مشتری در بانکها و سایر ارائه‌دهندگان خدمات بانکداری الکترونیکی؛
- اصلاح ساختار و ساختاردهی مجدد جهت نهادینه کردن مدیریت تجربه مشتری و چابک سازی واحدهای تخصصی و پشتیبان‌کننده خدمات بانکداری الکترونیکی؛
- بخش بندی مشتریان خدمات بانکداری الکترونیکی بر اساس مشخصات دموگرافیکی (سن، جنسیت، تحصیلات، درآمد و سطح اجتماعی) و عادات رفتاری (عوامل شخصیتی و روانی افراد) و همسو کردن اقدامات عملیاتی در جهت بهبود تجارب مثبت متناسب با مشتریان هر بخش؛
- سرمایه‌گذاری مشترک با شرکتهای پرداخت الکترونیک (PSP)، شرکتهای زیرساخت و شرکتهای نوظهور (فینتک‌ها) و توسعه پروژه‌های زیرساختی و پلتفرم‌های نوین قابل ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی و انفورماتیکی در راستای رقابتی سازی تجربه مشتری؛

شناخت و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی بر اساس تکنیک‌های تحلیل محیطی و تعیین چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های واقع‌بینانه سازمانی و همچنین اقدامات به موقع و موثر در جهت بهبود مدیریت تجربه مشتری؛

در نهایت این تحقیق مانند بسیاری از دیگر تحقیقات از محدودیت‌های دسترسی به منابع، افراد، محدودیت زمان و هزینه و موارد مشابه مستثنی نبوده است. با توجه به اینکه حوزه مدیریت تجربه مشتری از عناوین جدید محسوب می‌شود، به استناد پایگاه‌های علمی، سوابق آن گسترده نیست و از طرفی در حوزه بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی تحقیقات قابل استناد محدودی انجام گرفته است. لذا محقق با محدودیت منابع علمی داخلی و خارجی و دسترسی به افراد دارای تجربه و آشنایی با موضوع تحقیق روبرو بود. لذا در آینده می‌توان منابع جامع‌تری از پایگاه‌های داده به دست آورد. از دیگر محدودیت‌ها در حیطه عملیاتی و اجرایی است. با توجه به اینکه در داخل کشور شرکت‌ها و بانک‌های محدودی به سمت مدیریت تجربه مشتری حرکت کرده‌اند؛ لذا مشکلاتی مانند دسترسی به مدیران اجرایی، مشتریان، دست‌اندرکاران و کارشناسانی که بتوانند به انجام تحقیق کمک کنند وجود داشت. از طرفی یافته‌های این مطالعه مشابه اغلب مطالعات مبتنی بر تحلیل مضمون، با اتکاء به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد نسبتاً محدودی حاصل شده که این نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های تحقیق را با محدودیت‌هایی همراه کند. لذا پیشنهاد می‌گردد محققان و مجریان تنها به نتایج موجود اتکا نکنند و در صورت امکان در حوزه‌های هدف با دقت بیشتری تحلیل، بررسی و دنبال شود.

منابع

- بانک مرکزی ایران (۱۴۰۰)، آمار بانکی، تاریخ دسترسی: ۱۴۰۰/۶/۲۵؛ <https://www.cbi.ir/simplelist/15725.aspx>
- جامی پور، مونا، طالاری، محمد، بهادری، مهناز. (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مدیریت تجربه مشتری در تجارت اجتماعی: رویکردی آمیخته. *مطالعات رفتار مصرف‌کننده*، ۲(۳)، ۴۶-۶۷.
- حسنقلی پور یاسوری، طهمورث، خانلری، امیر، غریبی، محی‌الدین (۱۳۹۶). مطالعه شبکه‌نگاری برای شناسایی ابعاد زمینه‌ای تجربه مشتریان خدمات صنعت بانکداری. *مدیریت بازرگانی*، ۲(۹)، ۲۵۹-۲۷۰.
- حشمتی، ابراهیم، سعیدنیا، حمیدرضا، بدیع زاده، علی (۱۳۹۷). بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت تجربه مشتری با تأکید بر شاخص‌های بانکی (مطالعه موردی: بانک مسکن شهر کرمانشاه). *مدیریت بازاریابی*، ۱۳(۳۸)، ۱-۱۴.
- حکیمی، هاجر، دیواندری، 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*، ۳(۱۱)، ۵۸۴-۵۶۵.
- رحیمیان، سمانه، شامی زنجانی، مهدی، مانیان، امیر، اسفیدانی، محمد رحیم. (۱۳۹۹). ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری: مرور نظام‌مند مبانی نظری. *مدیریت بازرگانی*، ۳(۱۲)، ۵۲۳-۵۴۷.
- طهماسبی، م، منصور، س (۱۳۹۷). آینده بازارهای خدمات مالی، پژوهش‌های هلدینگ بانک، بیمه و سهام صندوق بازنشستگی کشور. گزارش شرکت سرمایه‌گذاری و خدمات مدیریت صندوق بازنشستگی کشور - <https://icpf.ir/wp-content/uploads/IFP/2018/06> . تاریخ دسترسی: ۱۴۰۰/۶/۲۰.

موسوی، پریسا، رحیم نیا، فریبرز، مهرآیین، محمد، شامی زنجانی، مهدی. (۱۴۰۰). مدیریت تجربه مشتری؛ حوزه‌ها و روندهای پژوهش. مدیریت بازرگانی، ۱۳(۲)، ۵۰۲-۵۲۳.

ناصری فر، وحید، دهدشتی شاهرخ، زهره، محمدیان، محمود، اله وردی، مصطفی. (۱۴۰۰). مدل چندسطحی مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی. تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۱(۲)، ۱-۲۶.

References

- Abadi, M., Saeednia, H., & Khorshidi, A. (2021). Presenting a Model of Customer Experience Management in Mobile Banking Industry for Commercial Banks Customers in Dubai. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14(2), 215-223.
- Al-Nowaiser, R., & Faleel, J. (2021). INFLUENCES OF E-BANKING SERVICES TOWARD CUSTOMER VALUES AND LOYALTY. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(13), 20-28.
- Amit Shankar, Charles Jebarajakirthy, (2019) "The influence of e-banking service quality on customer loyalty: A moderated mediation approach", *International Journal of Bank Marketing*, <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2018-0063>
- ARINELI, A. (2016). Customer Experience Management: An innovative approach to marketing and business on the fashion retail industry. *Journal of Economics, Marketing and Management*, 4, 1-19.
- Bascur, C., & Rusu, C. (2020). Customer Experience in Retail: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*, 10(21), 7644.
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648.
- Beyari, H., & Ghouth, A. (2018). Customer Experience in Social Commerce Websites: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of Management Research*, 10(3), 52-62.
- Bilgihan, A., Kandampully, J., & Zhang, T. (2016). Towards a unified customer experience in online shopping environments: Antecedents and outcomes. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1), 102-119.
- Borsboom, L., & Lawson, N. (2018). The Millennial Customer Experience in Traditional Retail Environments: *A Swedish Perspective*.
- Ceesay, L. B. (2020). Building a High Customer Experience Management Organization: Toward Customer-Centricity. *Jindal Journal of Business Research*, 9(2), 162-175.
- Chauhan, P., & Sarabhai, S. (2018). Customer experience management: evolution and the paradigm shift in marketing. *Business Perspectives*, 17(1), 18-34.
- Domb, M., Sujata, J., Sanjay, B., Arindam, R., & Jypti, S. (2018). An Empirical Study to Measure Customer Experience for Telecom Operators in Indian Telecom Industry. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 4(2).

- Farrukh, S., Kassim, R. N. M., Malik, F., Khan, S., & Iqba, M. F. (2018) Study to Evaluate The Effect of Web Experience Dimensions on Pre-Purchase Decision to Enhance Customer Satisfaction and Loyalty. *World Journal of Research and Review*, 6(6).
- Fatma, S. (2014). Antecedents and consequences of customer experience management-a literature review and research agenda. *International Journal of Business and Commerce*, 3(6), 32-49.
- Fliginskikh, T. N., Vaganova, O. V., Solovjeva, N. E., Bykanova, N. I., Ragheed, Y., & Usatova, L. V. (2020). The impact of e-banking on performance of banks: Evidence from Russia. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(S4), 231-239.
- Garg, R., Rahman, Z., Qureshi, M. N., & Kumar, I. (2012). Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks: An analytic hierarchy process (AHP) approach. *Journal of Modelling in management*, 7(2), 201-220.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of retailing*, 85(1), 1-14.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Sage publications*.
- 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. doi: 10.22059/jibm.2019.267812.3285 (in Persian)
- Hasangholipour Yasoori, T., Khanlari, A., Gharibi, M. (2017). A Nethnography Study to Identify the Underlying Dimensions of Customer Experience in the Banking Industry. *Journal of Business Management*, 9(2), 259-270. doi: 10.22059/jibm.2017.120345.1600 (in Persian)
- Heshmati, E., Saeednia, H., Badie Zadeh, A. (2018). Investigating the Influential Factors on Customer Experience Management on Bank Indicators (Case Study of Maskan Bank of Kermanshah City). *Journal of Marketing Management*, 13(38), 1-14. (in Persian)
- Heshmati, E., Saeednia, H., & Badizadeh, A. (2019). Designing a customer-experience-management model for the banking-services sector. *Journal of Islamic Marketing*.
- Hoffrén, V. (2017). *Customer Experience Management in Construction Company* (Master's thesis).
- 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.
- Jami Pour, M., Talari, M., Bahadori, M. (2020). Designing a Customer Experience Management Framework in a Social Business: A Mixed Approach. *Consumer Behavior Studies Journal*, 6(2), 46-67. (in Persian)

- Kan, S., Chung, D., & Chung, G. (2019). Customer Experience Transformation in the Aviation Industry: Business Strategy Realization through Design Thinking, Innovation Management, and HPT. *Performance Improvement*, 58(1), 13-30.
- Klink, R. R., Zhang, J. Q., & Athaide, G. A. (2020). Measuring customer experience management and its impact on financial performance. *European Journal of Marketing*.
- Komulainen, H., & Saraniemi, S. (2019). Customer centricity in mobile banking: a customer experience perspective. *International Journal of Bank Marketing*.
- Kozina, M., & Dusper, D. (2020). ADOPTING BEST PRACTICES TO IMPROVE CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 288-295.
- Komulainen, H., & Saraniemi, S. (2019). Customer centricity in mobile banking: a customer experience perspective. *International Journal of Bank Marketing*.
- KUMAR, K. N., & BALARAMACHANDRAN, P. R. (2018). ROBOTIC PROCESS AUTOMATION-A STUDY OF THE IMPACT ON CUSTOMER EXPERIENCE IN RETAIL BANKING INDUSTRY. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 23(2).
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Makudza, F. (2020). Augmenting customer loyalty through customer experience management in the banking industry. *Journal of Asian Business and Economic Studies*.
- Mansoor, M., Awan, T. M., & Alobidyeen, B. (2020). Structure and measurement of customer experience management. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(4), 171-182.
- Mbama, C. I., & Ezepue, P. O. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK consumers' perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 230-255.
- McLean, G., Al-Nabhani, K., & Wilson, A. (2018). Developing a Mobile Applications Customer Experience Model (MACE)-Implications for Retailers. *Journal of Business Research*, 85, 325-336.
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., & Neely, A. (2019). Gaining customer experience insights that matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8-26.
- Mousavi, P., Rahimnia, F., Mehraeen, M., Shamizanjani, M. (2021). Customer Experience Management; Trends and Areas in Research. *Journal of Business Management*, 13(2), 502-523. doi: 10.22059/jibm.2021.317302.4034 (in Persian)
- Nasehi far, V., dehdashti Shahrokh, Z., mohammadian, M., Allahverdi, M. (2021). The Multilevel Model of Customer Experience Management in E-Banking Services. *New Marketing Research Journal*, 11(2), 1-26. doi: 10.22108/nmrj.2021.123556.2158(in Persian)

- Nazaritehrani, A., & Mashali, B. (2020). Development of E-banking channels and market share in developing countries. *Financial Innovation*, 6(1), 12.
- Pasharibu, Y., & Ihalauw, J. J. (2012, June). E-Banking: What is in prospects' mind?. In *Management of Innovation and Technology (ICMIT), 2012 IEEE International Conference on* (pp. 325-330). IEEE.
- Rahimian, S., ShamiZanjani, M., Manian, A., Esfiddani, M. (2020). Developing a Customer Experience Management Framework in Hoteling Industry: A Systematic Review of Theoretical Foundations. *Journal of Business Management*, 12(3), 523-547. doi: 10.22059/jibm.2020.292231.3718 (in Persian)
- Raina, S., Chahal, H., & Dutta, K. (2019). Customer experience and its marketing outcomes in financial services: A multivariate approach. In *Understanding the Role of Business Analytics* (pp. 119-143). Springer, Singapore.
- Rajaobelina, L., Brun, I., Tep, S. P., & Arcand, M. (2018). Towards a better understanding of - banking: the impact of customer experience on trust and commitment. *Journal of Financial Services Marketing*, 1-12
- Rao, V. N. (2018). CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN PUBLIC AND PRIVATE SECTOR BANKS—A STUDY. *INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH*, 8(8).
- Schmitt B. (1999). Experiential Marketing, *Journal of Marketing Management*, vol. 15, no. 1-3, pp.53-67.
- mmhritt Ber H, J ookk Brkk ddd ooo Zrrnntnnello (00))) , rrr mm rrrer rental yyylhll ggy t Cmmmmrrrrer recce”” *Journal of Consumer Psychology*, 25 (January), 166–71.
- Tahmasbi, M., Mansoori, S.(2018). The future of financial services markets. Bank, *Insurance & Equity Holding of the Civil Servants Pension Fund*, <https://icpf.ir/wp-content/uploads/IFP/2018/06>. Date of access: 11/9/2021. (in Persian)
- Thuan, L. T., Ngoc, N. H., & Trang, N. T. (2018). Does customer experience management impact customer loyalty shopping at supermarket? The case in the Mekong Delta, *Vietnam. Economics World*, 6(1), 13-21.
- Tutore, I., & Sorrentino, A. (2021). Corporate environmental sustainability and customer experience management: Is it possible to integrate their perspectives?
- 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), 3141.
- Wang, L., Tang, H., Liu, D., & Xing, C. (2017). Study on Customer Experience Dimension Based on Online Shopping reviews of MI’ cccccc t In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 100, p. 05024). EDP Sciences.