

## طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی

ابراهیم حشمتی<sup>۱</sup>، حمیدرضا سعیدنیا<sup>۲\*</sup>، علی بدیع زاده<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>دانشجوی دکتری گروه آموزشی مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد امارات

<sup>۲</sup>دانشیار گروه آموزشی مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

<sup>۳</sup>استادیار گروه آموزشی مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۱۳

### چکیده

هدف از این پژوهش طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی می‌باشد. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از نوع کیفی می‌باشد. تکنیک مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز، روش مبتنی بر داده‌بنیاد تعیین شد. در رویکرد داده‌بنیاد در این پژوهش از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس داده‌های به دست آمده از مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای انجام گردید. بطور کلی ابتدا اطلاعات و داده‌ها بصورت کدهای باز از طریق مصاحبه‌های تخصصی با خبرگان دانشگاه و صنعت جمع‌آوری گردید، سپس از طریق برقراری ارتباط بین مقولات خرد و کلان، داده‌های تحقیق طبقه‌بندی و پالایش شد و در نهایت اعتبار سنجی و ویرایش نهایی شد. الگوی نهایی پژوهش از سه مقوله اصلی با عنوان تجربه برند، تجربه خدمات (ارائه دهنده خدمات) و تجربه پس از مصرف متشکل شد و مقولات خرد و گزاره‌های مرتبط در صنعت بانکداری نیز در الگو مشخص شد.

کلمات کلیدی: مدیریت تجربه مشتری، تجربه مشتری، خدمات بانک، طراحی مدل

## مقدمه و بیان مسئله

هدف اصلی این مطالعه، شناسایی و تبیین شاخص‌ها و عوامل مرتبط با تجربه مشتری و همچنین ارائه مدل مدیریت تجربه مشتری در حوزه خدمات بانکی است. در محیط رقابتی، پیچیده و پویا در نظام بانکداری، کوچکترین تفاوت در ارائه خدمات منجر به نقل و انتقالات عظیم در صنعت می‌شود. بانک‌های سنتی تا حدود زیادی بصورت بانک‌های مشتری محور در می‌آیند آن‌هم طبق اصول و مبانی بازاریابی رابطه‌مند، که وفاداری مشتری را بعنوان هدف اصلی خود می‌دانند. در این محیط پویا ایجاد و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی که به وفادار نمودن مشتریان منتهی شود از اهمیت به سزایی برخوردار است (وانگ و همکاران، ۲۰۰۴). افزایش رقابت در عرضه خدمات بانکی باعث شده است که متقاضیان این خدمات نیز نیازی به انطباق خود با نوع و کیفیت خدمات ارائه شده از یک بانک نینند و این اختیار را داشته باشند که آزادانه بانکی را انتخاب کنند که بالاترین کیفیت خدمات را به آنان ارائه کند. از این رو بقای یک بانک در رقابت با سایر بانک‌ها و موسسات مالی در حفظ مشتریان کنونی و همچنین جذب مشتریان جدید در گرو ارتقای کیفیت خدمات از طریق مدیریت تجربه مشتریان است (دیسک و باسو، ۲۰۰۴).

ایجاد و پیاده‌سازی سیستم‌های سنجش تجربه مشتری به عنوان مهمترین شاخص در امر بهبود عملکرد از نیازهای اساسی سازمان‌های امروزی به ویژه در صنعت بانکداری به شمار می‌رود. بانک‌ها ملزم هستند تا فراتر از نیاز اولیه مشتریان، انتظارات آنها را نیز تأمین کرده، کانون توجه خود را از رضایت صرف مشتری به ایجاد وفاداری و اعتماد از طریق ایجاد ارتباطی بلندمدت، دوجانبه و سودآور برای هر دوطرف معطوف نمایند. در پاسخ به این نیاز، شاخه «مدیریت تجربه مشتری» معرفی و ایجاد شده است که در بحث مدیریت کیفیت خدمات، جایگاه ویژه‌ای یافته است (بیرلی و همکاران، ۲۰۰۴).

امروزه واژه تجربه مشتری به یکی از واژه‌های رایج در ادبیات کسب و کار تبدیل شده است و بسیاری از شرکت‌ها برآنند با بهبود آن، به مزیت رقابتی مناسبی نسبت به سایر رقبای خود دست یابند، ولی مانند بسیاری از واژه‌های کیفی مانند طراحی یا

1 - Wang

2 - Dick &amp; Basu

3 - Beerli

نوآوری مشخص نمودن دامنه و ابعاد آن مشکل است. در واقع تا شرکت‌ها شناخت درستی از تجربه مشتری و ابعاد آن در صنعت خود نداشته باشند نمی‌توانند آن را مدیریت و بهبود دهند (هسکات و همکاران، ۱۹۹۴).

تجربه مشتری، واکنش ذهنی مصرف‌کننده به ارتباطات مستقیم و یا غیرمستقیم با یک شرکت است و به علاوه کلیه ابعاد یک محصول و یا خدمت اعم از قابلیت‌ها، نوع تبلیغات و ترویج، شکل ظاهری، قابلیت اعتماد و غیره را در برمی‌گیرد. اصطلاح تجربه مشتری (CE<sup>۲</sup>) تنها چند سال است که در فرهنگ واژگان و اصطلاحات بازاریابی و مصرف‌کننده نوازی به چشم می‌خورد. بنابراین اهمیت درک تجربه مشتری، آهنگی پرشتاب دارد و شرکت‌ها می‌بایست روی ایجاد تجربه‌ای خوشایند برای مشتریان خود سرمایه‌گذاری ویژه‌ای کنند. مشخص است که مدیریت تجربه مصرف‌کننده، گامی فراتر از مدیریت ارتباطات با مشتریان است. آنچنان که مشخص شد، مهندسی و مدیریت تجارب مشتریان از عوامل موفقیت در عصر حاضر است (آندرسون و لینستاد، ۲۰۱۰<sup>۳</sup>).

مفهوم تجربه مشتری برای اولین بار توسط هالبروک<sup>۴</sup> و هرچمن<sup>۵</sup> در سال (۱۹۸۲) مطرح شد. در ابتدا مفهوم تجربه مشتری به بررسی تصمیم‌گیری عقلانی توسط مشتریان پرداخت، سپس به بررسی عواملی که به جنبه رفتاری مشتری ارتباط داشت، توجه نمود (هالبروک و همکاران، ۱۹۸۲). مشتری همیشه یک تجربه واقعی از خدمات سازمان در ذهن خواهد داشت و همچنین به عنوان یک نگرش و حالت سمبلیک و حسی که به وسیله بازاریاب و مشتری در حالت‌های خوشایند، با معنا و قابل یادآوری ایجاد و این تجربه می‌تواند به صورت قابل لمس و غیر قابل لمس و یا هر دو ایجاد شود (ماسکاران<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) در خصوص ابعاد تجربه مصرف‌کننده نظریاتی مختلفی ارائه شده است. در آخرین نظریات فلیب کالوس و همکاران در سال ۲۰۱۳ برای ابعاد و اندازه‌گیری تجربه مصرف‌کننده سه بعد را در نظر گرفتند که عبارت است از تجربه برند، تجربه خدمات (ارائه دهنده خدمات) و تجربه پس از مصرف (کالوس و همکاران، ۲۰۱۳).

1- Heskett

2- Customer Experience

3- Andreassen & Lindestad

4- Holbrook

5- Hirschman

6- Mascarnahas

## چهارچوب نظری

بزرگترین چالش شرکت‌های مدرن رویارویی با فهم این مسئله است که برای کسب مزیت رقابتی باید چه چیزهایی را ارزیابی و اندازه‌گیری کنند.

بخشی از ابعاد خلاقانه خوب بودن یک شرکت، فهم تجربه‌مشتري و یافتن شیوه‌های جدید مدلسازی آن است و البته بهره‌برداری از آن برای خلق ارزش بیشتر نسبت به سایر رقبا است. هدف مدیریت تجربه‌مشتري، ارائه یک پیشنهاد و تجربه برجسته و قابل اتکا به مشتریان است، به طوری که مشتریان ارتباطی عاطفی، دائمی و البته سودآور را با شرکت آغاز کنند. هر زمان که مشتری با شرکت ارتباط برقرار می‌کند و به صورت حضوری مراجعه می‌کند، در ذهن خود قضاوتی را از شرکت شکل می‌دهد که یا منجر به بازگشت وی به سازمان برای خرید بیشتر و توصیه و معرفی سازمان به سایرین خواهد شد یا برعکس باعث احساس عدم رضایت و دلسردی وی می‌شود. باید بدانیم که مشتریان امروزه انتظاری فراتر از دریافت محصول و خدمت باکیفیت را از شرکت دارند. آنها در هر ارتباط، یک تجربه منحصر به فرد و خاص را تقاضا می‌کنند. در واقع مدیریت تجربه‌مشتري به بررسی این لحظه‌های حساس می‌پردازد و اطمینان حاصل می‌کند که شرکت، کارمندان، محصولاتش و به طور کلی خط مشی‌ای که دنبال می‌کند، همراستا با استانداردهای روز دنیا باشد تا بر اساس مهم‌ترین نیازهای مشتریان، رضایتمندی مشتری از مجموعه فعالیت‌های شرکت به بیشترین میزان خود برسد و یک تجربه ایده‌آل برای وی شکل بگیرد. در دنیای کسب‌وکار امروزی، مشتریان به دنبال کالاهای عالی و با بهترین کیفیت هستند و در مقابل کسب‌وکارها به دنبال سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها هستند، که این دو رویکرد در ظاهر دارای تضاد هستند اما در واقع همزاد هم هستند و شرکت باید به هر دو اینها توجه لازم را داشته باشد. بنابراین شاید مهم‌ترین چالش برای کسب‌وکارهای امروزی ایجاد تعادل همزمان میان این دو باشد. با مدیریت تجربه مشتری، کسب‌وکارها نه تنها به حداکثری رضایت مشتریان دست می‌یابند بلکه می‌توانند افزایش سود و حداقل هزینه‌ها را نیز برای خود فراهم آورند. برای رسیدن به تجربه مشتری موفق نیازمند مسیری نه چندان کوتاه‌مدت هستیم که در این مسیر کسب‌وکار و مشتریان هر دو با هم همسفر هستند. مهم آن است که مشتریان تنها مشتریان کنونی نیستند بلکه حتی مشتریان احتمالی که هنوز با کسب‌وکار تماسی هم

نداشته‌اند را شامل می‌شود و این فرآیند تا بعد از خرید کالا یا خدمت و مصرف هم ادامه یافته و یک رابطه بلندمدت را تداعی می‌کند تا به مشتریان وفادار برسیم. مدیریت تجربه مشتری: مدیریت ادراک مشتریان هدف در تمام فرآیندهای تجربه از لحظه شروع فرآیند تا ایجاد برند و وفاداری. تجربه برند: این بعد از تجربه مصرف‌کننده به زمان قبل از خرید، ادراکات مصرف‌کننده در مورد برند، ویژگی‌ها و معیارهای که در فرآیند تصمیم‌گیری استفاده می‌کند می‌باشد. در فرآیند ارزیابی گزینه‌های پیش‌رو، تجربه برند، درک مصرف‌کننده را از ارزش محصولات و قیمت‌گذاری در برابر خدمات رقبا منعکس می‌کند. تجربه خدمات (ارائه‌دهنده): این بخش از تجربه مصرف‌کننده شامل مواردی از قبیل ادراکات مصرف‌کنندگان از جریان فرآیند و از سهولت استفاده و دسترسی به کانال‌های متعدد، برخورد کارکنان و در نهایت محیطی که در آن محصولات تحویل داده می‌شود، می‌باشد. تجربه پس از خرید (مصرف) این بعد از تجربه مصرف‌کننده به بعد از خرید و دریافت خدمات مربوط می‌شود.

### پیشینه مطالعاتی

کنتاما<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با عنوان شناسایی و اندازه‌گیری ابعاد تجربه مشتری، به شناسایی و اندازه‌گیری ابعاد تجربه مشتری پرداخته است. این مطالعه تجربه مشتریان جامعه مورد مطالعه را در هفت بعد محیط‌زیست، سود، راحتی، دردسترس بودن، مطلوبیت، انگیزه و اعتماد اندازه‌گیری نموده است. نتایج تحقیق او نشان داد که مدیران می‌توانند برای به دست آوردن درک بهتر بر تجربه مشتری و استراتژی‌هایی که در حال توسعه برای بازاریابی است استفاده کنند و بهره ببرند.

فلیپ کالوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان بررسی تجربه مشتری به بررسی کیفیت تجربه مشتری در بانک‌ها در سه بعد تجربه برند (پیش از خرید) تجربه خدمات (در هنگام خرید) و تجربه پس از خرید (پس از مصرف) و تاثیر آنها بر نتایج بازاریابی همانند وفاداری مشتری و تبلیغات و ویروسی با استفاده از تکنیک تحلیل تایید عاملی پرداخته است. مطابق این تحقیق ادراکات مشتریان از نام تجاری، ارائه دهنده

1- Kenttamaa

2- Klaus

خدمات، و تجارب پس از خرید یک اثر مثبت و قابل توجهی در کیفیت تجربه مشتری دارد و همچنین تجربه مشتری تاثیر قابل توجهی بر نتایج بازاریابی یعنی رضایت، وفاداری و تبلیغات ویروسی دارد.

هونساکر (۲۰۱۰) نتایج پژوهش‌های خود در رابطه با مدیریت ارتباط مشتری را در مقاله‌ای با عنوان «تعهد کارمندان در مدیریت تجربه مشتری» مطرح ساخت، مبنی بر اینکه ۵۶ درصد از مدیران بر این باورند که مشتری محور هستند، تنها ۱۲ درصد از مشتریان آنها با این نظر موافقت می‌کنند. همچنین ۸۱ درصد از شرکت‌هایی که دارای ظرفیت‌ها و شایستگی‌های قوی برای ارائه تجربه عالی به مشتری هستند در رقابت خود متفاوت عمل می‌کنند. ۷۵ درصد از شرکت‌هایی که مدیریت تجربه مشتری را به کار می‌گیرند توانسته‌اند وفاداری مشتری را در نتیجه ابتکارات مدیریت تجربه مشتری تا حد زیادی افزایش دهند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد سازمان‌هایی که سرمایه گذاری روی تجربه مشتری را در سه سال گذشته تا ۳۰ درصد افزایش داده‌اند احتمال دارد تنها ۰.۵٪ از مشتریان خود را از دست بدهند و در عوض بیش از ۶۰ درصد مشتریان راضی هستند.

نتایج تحقیق مارلون بوسر<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) نشان داد که تجربه مشتری به طور معنی‌داری با شخصی‌سازی رابطه دارد و از این طریق قابل تقویت کردن است، همچنین باعث احساس ارزشمندی و قدردانی در مشتری می‌گردد و با منتج شدن به وفاداری، باعث بهبود در حفظ مشتری و افزایش حداقل منابع می‌گردد. مطالعه او نشان داد که سازمان‌ها باید جنبه‌های معینی از بازاریابی خود و برنامه‌های خدماتی خود را اتوماتیک سازند، تا امکان دستیابی و ارتقای عملیات‌ها برای هزینه قابل مدیریت را فراهم آورند، اما شیوه‌های سنتی مشتریان را سرد، مضطرب و محتاج رها می‌کردند. با شخصی‌سازی تجربه مشتری در کانالهای ارتباطی اتوماتیک، هزینه‌ها می‌تواند کاهش یابد و وفاداری مشتری نیز می‌تواند حفظ شده و حتی بهبود یابد.

فراست و سالیوان<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) اهمیت مدیریت تجربه مشتری را در ۱۴ شرکت تدارکات خدمات ارتباطی (CSP) مورد بررسی و مطالعه قرار دادند. نتایج این بررسی نشان داد CSP ها نیز روی این حقیقت متمرکز گشته‌اند که مدیریت تجربه مشتری هزینه‌های

1- Hunsaker, Lynn

2- Bowser, Marlon

3- Frost, Sullivan

عملیاتی را تا حد زیادی کاهش می‌دهد و مدیریت تجربه مشتری برای CSP ها به معنی رسیدن به مشتری مداری بیشتر، دستیابی به کارایی‌های عملیاتی، ایجاد منابع جدید درآمدزایی و کمک به حداکثر سازی منافع است. پژوهش مذکور نشان داد مدیریت تجربه مشتری به طور خاصی اهداف خیلی استراتژیک را دنبال می‌کند که شامل کاهش زیانها و بهبود کیفیت (یا خدمات) است و همین نیز باعث می‌گردد CSP ها برای درآمدزایی بیشتر مدیریت تجربه مشتری را به کار گیرند.

استیو فوئنسس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) موضوع مدیریت تجربه مشتری را در مؤسسات خدمات مالی مورد بررسی قرار داد و نتایج تحقیقات او نشان داد در بازار امروز سرمایه گذاری مؤسسات مالی روی تجربه مشتری مستقیماً آن را به وفاداری مشتری مبدل می‌سازد. طبق این نتایج، بیشترین میزان همبستگی بین سرمایه‌گذاری روی مدیریت تجربه مشتری و وفاداری مشتری در بانک‌ها مشاهده گردیده است. این پژوهش حاکی از آن است که شرکت‌های خدمات مالی، باید استراتژی‌های عملیاتی خود را با آنچه مدیریت تجربه مشتری پیشنهاد می‌کند مقایسه کنند و سپس با استفاده از جزئیات آن، مسیر پیشرفت خود را بهبود بخشند.

گاتریج<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در مقاله خود «کشف ارزش نهفته در مدیریت تجربه مشتری برای به عملکرد مطلوب در صنعت خدمات‌رهای» نتیجه پژوهش خود را اینگونه عنوان می‌کند که از طریق کاربرد فعال مدیریت تجربه مشتری، صنعت خدمات‌رهای می‌تواند روابط اداری با مشتریان خود را پشت سر گذاشته و به روابط متعهدانه دست یابد که یک تجربه مشتری ارزشمند و نشان‌دار ارائه می‌دهد.

بن‌رابینسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که چنانچه منابع سنتی مزیت رقابتی (برای مثال هزینه، تنوع محصول، شخصی سازی و مارک) فرسوده شده‌اند، شرکت‌های جدید باید روش‌های جدیدی برای تمایز با شرکت‌های دیگر بیابند که قابل کپی برداری نباشد. مدیریت تجربه مشتری یک استراتژی برای طراحی و شکل‌دهی تجربه مشتری به‌طور هوشمندانه است، هدف آن تثبیت یک رابطه قوی، ارزشمند و سودمند بین مشتری و سازمان، بر مبنای انتظار و اعتماد است. اگر این روابط بتواند ایجاد شود، کمتر احتمال دارد مشتری روی برگرداند و احتمال توصیه

شرکت از جانب او به دیگران بیشتر می‌شود. اگر استراتژی مدیریت تجربه‌مشتري به‌طور موفقیت‌آمیزی طراحی و اجرا گردد، منبع مزیت رقابتی می‌شود که دیگران به سختی می‌توانند مشابه آن را بیابند.

پائولا مونیکا راتیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) مدیریت تجربه‌مشتري را مهم‌ترین بُعد استراتژی یک شرکت خدماتی می‌داند. نتایج تحقیق او نشان داد با استفاده از استراتژی مدیریت تجربه‌مشتري، یک شرکت خدماتی می‌تواند مزایا و منافع زیادی به دست آورد از جمله: تجارب مثبت مداوم و مستمر برای مشتري، دست یابی به تمایز، افزایش فروش، حفظ مشتري و رجوع آنها. شرکت‌هایی که یک حافظه دارند (یعنی مشتریان مکرراً مجبور به بازگویی سوابق خود نیستند) و واقعاً ارزش فزاینده‌ای برای یک مشتري قائل‌اند، می‌دانند که مشتریان حقیقتاً ارزشمندترین موجودی یک کسب و کار می‌باشند. این شرکت‌ها با مشتریان خود نه به عنوان یک منبع درآمد، بلکه به عنوان یک منبع ارزشمند کمیاب و نادر رفتار می‌کنند.

### روش شناسی و تحلیل داده‌ها

این تحقیق از نظر ماهیت در زمره تحقیقات کیفی به شمار می‌رود و تئوری اصلی مورد استفاده نیز در این مطالعه تئوری داده‌بنیاد است. نظریه مبنایی برخلاف رهیافت قیاسی که بانظریه‌ای کلی شروع می‌شود، کارخود را بامشاهده آغاز می‌کند و پژوهش استقرایی متکی است. بنابراین، رویکرد مورد استفاده در این پژوهش، روش استقرایی و با ترکیبی از رویکرد مبتنی بر تحقیقات گذشته می‌باشد. در گردآوری و تحلیل داده‌های این مطالعه از روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بصورت ترکیبی بهره گرفته شده است.

#### روش کدگذاری باز (فاز اول)

در این پژوهش به منظور شناسایی مفاهیم، در نخستین گام اقدام به جمع‌آوری مبنای نظری پیرامون موضوع مدیریت تجربه‌مشتري گردید. جامعه آماری مورد استفاده برای انجام این تحقیق ترکیبی از خبرگان دانشگاهی و صنعت که از کارشناسان ارشد و مدیران بانکی تشکیل گردیده است.



با توجه به تئوری داده‌بنیاد در این پژوهش، نمونه‌گیری از آغاز مطالعه به طور تفصیلی برنامه‌ریزی نشد؛ ولی به موازات پیشرفت پژوهش، متمرکز شد و زمانی پایان پذیرفت که همه دسته‌بندی‌ها اشباع شدند. یعنی نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که نمونه‌های بعدی، مطالب تکمیل‌کننده چیزی به اجزای تشکیل دهنده تئوری اضافه نمی‌کرد. با توجه به این امر در نخستین گام اقدام به جمع‌آوری مبانی نظری پیرامون مدل‌های مدیریت تجربه مشتری شد. در پژوهش حاضر، با توجه به سؤال‌هایی که نمونه‌های آنها ذکر شد، و بالاخص سؤال‌های حساس، مرحله کدگذاری باز آغاز شد. در مرحله کدگذاری باز هر مقوله، متن مرتبط، مشاهده یا مصاحبه در نظر گرفته شد و پس از مطالعه خط به خط، نکات مربوط به «مدیریت تجربه مشتری» به صورت یادداشت‌هایی استخراج شد. حاصل این فرایند، یادداشت‌هایی هستند که به صورت داده‌های اولیه در نظر گرفته شدند که مفاهیم از دل آنها استخراج شدند. اطلاعات و مفاهیم کسب شده بر اساس مصاحبه‌های تخصصی با ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعت می‌باشد.

#### استخراج مفاهیم از گزاره‌ها:

در گام نخست این مرحله ۱۰۰ کد باز بعنوان مفاهیم استخراج شده از گزاره‌ها به دست آمد. هنگامی که مفاهیم ایجاد شدند، لازم است که، آنها را تحت واژه‌هایی با قدرت تبیین بیشتر که مقوله نامیده می‌شوند، گروه‌بندی کرد. هنگامی که یک مقوله مشخص شد، به خاطر آوردن آن، تفکر پیرامون آن و مهمتر از همه تبیین ویژگی‌ها و ابعاد آن، سهولت بیشتری می‌یابد. از اینرو در این مرحله، از طریق فرایند مقایسه‌ای، شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم، استخراج و بررسی شده و مفاهیم شبیه یکدیگر در یک مقوله یا دسته‌بندی قرار داده شدند؛ لازم به ذکر است که این مرحله با محوریت سؤال‌هایی که در طبقه سؤال‌های تئوریک جای می‌گیرند، انجام گرفته است. شکل‌گیری مقوله‌ها در کدگذاری باز راهنمای انتخاب پرسش‌ها در مصاحبه‌های بعدی شدند و جهت‌گیری انتخاب سؤالات به سمت ترتیب و توالی مقوله‌ها سوق پیدا کرد. در پژوهش حاضر بعد از مشخص شدن مفاهیم و مقوله‌ها، مقوله‌های موجود، به مقوله‌های اصلی و مقوله‌های خرد، تقسیم شدند. مقوله‌های خرد، اطلاعات بیشتری پیرامون چرایی، و چگونگی یک پدیده ارائه می‌کنند و از این طریق، به وضوح بیشتر به مقوله کمک می‌کنند.

هنگامی که یک مقوله مشخص شد، آن را بر اساس ویژگی‌ها و ابعاد خاص آن تبیین می‌کنیم. در تئوری سازی داده بنیاد، هر ویژگی، بُعد پیدا می‌کند. منظور از یک ویژگی بُعدبندی شده این است که پژوهشگر، ویژگی را بر روی یک پیوستار تلقی کرده و در بین داده‌ها، مثال‌هایی را که دو نهایت این پیوستار را نشان می‌دهند، پیدا می‌کند. به طور کلی ویژگی‌ها، مشخصه‌ها یا خصوصیات عمومی یا خاص یک مقوله هستند و ابعاد، جایگاه ویژگی‌ها را در طول یک طیف نشان می‌دهند.

در این پژوهش برای هر مقوله یک طیف ۱۰ گزینه‌ای طراحی شد، که این پیوستار دو نقطه تایید و عدم تایید را نشان می‌دهد، هرچه عدد به سمت ۱۰ نزدیکتر شود نمایانگر تایید مقوله است و بالعکس. نتایج مربوط به معتبر ساختن ویژگی‌ها، مقولات و همچنین روابط بین آنها در قسمت کدگذاری انتخابی تشریح شده است.

#### کدگذاری محوری (فاز دوم)

بعد از مشخص شدن مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و ویژگی‌ها و ابعاد آنها مرحله کدگذاری محوری آغاز می‌شود. کدگذاری محوری، فرآیند ارتباط مقوله‌ها به زیرمقوله‌هایشان، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل «محوری» نامیده شده است که کدگذاری حول یک «محور» تحقق می‌یابد. نکته قابل ذکر این است که گرچه کدگذاری محوری، هدفی متفاوت از کدگذاری باز را دنبال می‌کند، لیکن این دو فرایند الزاماً نباید به دنبال هم انجام گیرند. کدگذاری محوری مستلزم این است که مقوله‌ها شکل گرفته باشند لیکن در بیشتر موارد حس اینکه مقوله‌ها چگونه به یکدیگر مرتبط شوند، در مرحله کدگذاری باز شکل می‌گیرد.

همان گونه که پیش‌تر بیان شد، کدگذاری محوری، عمل مرتبط کردن مقوله‌های اصلی به مقوله‌های خرد در محورها، ویژگی‌ها و ابعاد آنها است. توجه به این نکته حائز اهمیت است که در تحلیل داده‌های واقعی، روابط میان رویدادها و وقایع، همواره آشکار نیست؛ چرا که روابط میان مقوله‌ها ممکن است بسیار ظریف و ضمنی باشد. از این رو به منظور به تصویر کشیدن روابط مورد نظر به طرحی سازمان یافته نیاز است که در اینجا پارادایم نامیده شده است. در واقع پارادایم، چیزی بیش از دیدگاه اتخاذ شده نسبت به داده‌ها نیست؛ یک موضع تئوریک که به جمع‌آوری و نظم

بخشیدن سیستماتیک به داده‌ها به شیوه‌ای که امکان ادغام ساختار و فرایند را به وجود آورد، کمک می‌کند.

پیامدها	مقوله محوری	پدیده‌ها
(۱) افزایش وفاداری مشتریان و توسعه فرآیند خرید مجدد (۲) ایجاد مزیت‌های رقابتی برجسته و دستیابی به رهبری بازار (۳) افزایش درآمد و سوددهی کسب‌وکار (۴) افزایش سهم بازار (۵) افزایش مشتریان سودآور (۶) توانایی نوآوری‌های هدفمند و معرفی محصولات جدید (۷) افزایش تعهد کارکنان سازمان و مدیریت ریسک	مدیریت تجربه مشتری	۱- تجربه برند (قبل از مواجهه) ۲- تجربه خدمات (هنگام مواجهه) ۳- تجربه پس از مصرف (پس از مواجهه)

#### نمودار ۱- پارادایم کد گذاری محوری

#### کدگذاری انتخابی (فاز سوم)

نخستین گام در راستای ایجاد انسجام، تصمیم‌گیری پیرامون مقوله محوری است. مقوله محوری، محور اصلی است که پژوهش بر آن شکل گرفته است.

#### خط اصلی موضوع:

محور اصلی این پژوهش «مدیریت تجربه مشتری» می باشد. شاخص‌های مورد نظر جهت تدوین تئوری و الگو نیز شاخص‌های تجربه مشتری در «خدمات بانکی» است.

#### خصوصیات و ابعاد مقوله‌ی اصلی:

در خصوص ابعاد تجربه مصرف‌کننده نظریاتی مختلفی ارائه شده است. در آخرین نظریات فلیب کالوس و همکاران در سال ۲۰۱۳ برای ابعاد و اندازه‌گیری تجربه-مصرف‌کننده سه بعد را در نظر گرفتند که عبارت است از تجربه برند، تجربه خدمات (ارائه دهنده خدمات) و تجربه پس از مصرف یا خدمات.

### شناسایی و ارتباط دادن دیگر مقولات به مقوله اصلی:

جهت ارتباط دادن دیگر مقولات به مقوله اصلی، ابتدا عوامل کلان و اصلی تعیین گردید و سپس ابعاد و شاخص‌های هرکدام مشخص گردید.

در گام اول کدگذاری باز با بهره‌مندی از آراء کارشناسان و خبرگان بانکی و دانشگاهی، «گزاره‌ها و مفاهیم اولیه» استخراج شد. در این مرحله از مصاحبه شونده‌گان درخواست شد که مفاهیم و شاخص‌های مرتبط با مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکی را بیان و مشخص کنند. لازم به ذکر است تعداد ارزیابان در مراحل یاد شده ۳۰ نفر بوده که از خبرگان صنعت و دانشگاه تشکیل شده است.

در گام دوم پس از دراختیار قرار دادن گزاره‌های نهایی، جهت شناسایی شاخص‌ها و ابعاد، سوالات مربوط به «مقولات خُرد و کلان» از خبرگان دانشگاهی طرح گردید. در این مرحله مقولات خُرد و مفاهیم مربوط به آنها تفکیک و مشخص شد.

در گام سوم جهت تخصیص «مقوله‌های کلان با محور اصلی» با رجوع به مطالعات پیشین و بهره‌گیری از الگوهای قبلی و روش کدگذاری محوری، ابعاد اصلی مربوط به مدل ارائه شد.

### معتبرساختن روابط و شاخص‌ها

جهت سنجش اعتبار شاخص‌ها، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و از پرسش شونده‌گان درخواست شد که نظر خود را در رابطه با اینکه آیا شاخص‌های مشخص شده توانایی تشخیص متغیرها را دارند یا خیر، بیان کنند. سنجش اعتبار در دو بخش انجام شد؛ بخش اول مربوط به روابط بین مقولات خُرد و کلان (ابعاد و شاخص‌های مرتبط) و بخش دوم مربوط به مقوله‌ها و مفاهیم (شاخص‌ها و مولفه‌های مرتبط). جهت سنجش اعتبار توانایی سنجش و ارتباط مقولات خُرد و کلان از روایی محتوایی استفاده گردید. برای ارزیابی روایی محتوایی از نظر متخصصان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف پژوهش، استفاده می‌شود. برای این منظور دو روش کیفی و کمی در نظر گرفته می‌شود. در بررسی کیفی محتوا پژوهشگر از متخصصان درخواست می‌کند تا بازخورد لازم را در ارتباط با ابزار ارائه دهند که بر اساس آن موارد اصلاح خواهند شد تعداد ارزیابان در این قسمت ۲۰ نفر بوده‌اند که

بر اساس جدول تصمیم‌گیری در مورد CVR، حداقل میزان روایی محتوایی قابل قبول ۰/۴۲ می‌باشد. نتایج به دست آمده از روایی محتوایی، بیانگر تایید اعتبار محتوا ابعاد و شاخص‌ها پژوهش است. همچنین آزمون روایی محتوا برای مقوله‌های خرد و مفاهیم (شاخص‌ها و مولفه‌های مرتبط) انجام گردید.

در گام بعدی، وضعیت مفاهیم و گزاره‌ها مربوط به هریک از مقولات مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفت. برای هر مقوله یک طیف ۱۰ گزینه‌ای طراحی شد، که این پیوستار دو نقطه اهمیت زیاد و اهمیت کم را نشان می‌دهد، هرچه عدد به سمت ۱۰ نزدیکتر شود نمایانگر تایید اهمیت و کارکرد مقوله است و بالعکس.

جدول ۱- بعدبندی ویژگی‌ها

تایید مقوله			«پیوستار ارزیابی مقولات»				عدم تایید مقوله		
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱

پس از مشخص کردن معیار و طیف سنجش، نظرسنجی از خبرگان جهت ارزیابی میزان اهمیت و کاربرد مولفه‌ها (گزاره‌ها) صورت پذیرفت. فرآیند گردآوری داده‌های میدانی این مرحله نیز همزمان با مرحله قبل یعنی روایی محتوایی ابعاد و شاخص‌ها، انجام شد. تعداد ارزیابان نیز همان ۲۰ نفر بودند.

### کشف ساختار الگو

پس از تجزیه و تحلیل‌ها به عمل آمده از اطلاعات و طی مراحل مختلف کدگذاری، در نهایت مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی ارائه می‌شود. در مراحل قبلی مولفه‌ها، شاخص‌ها و ابعاد مدل شناسایی، طبقه‌بندی و ارزیابی شدند. در جدول ذیل علاوه بر ارائه روابط قیاسی و استقرایی بین اجزاء مدل، مولفه‌ها بر حسب اولویت مشخص شده در آزمون رتبه‌بندی عوامل، ویرایش و نمایش داده شده است.

جدول ۲- مدل مدیریت تجربه‌مشتري خدمات بانكي

رتبه مولفه در شاخص	رتبه میانگین	مفاهيم (مولفه‌ها)	مقوله های خرد (شاخص‌ها)	مقوله‌های کلان (ابعاد)	محور اصلی
۱	۴۳/۲۰	محتوای پیام تبلیغات	تجربه تبلیغات	تجربه مشتری	مدیریت تجربه مشتری
۲	۳۲/۵۳	تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی			
۳	۲۹/۶۵	کیفیت و اصالت تبلیغات			
۴	۲۵/۷۵	تبلیغات تلویزیون و رسانه‌های جمعی			
۵	۲۳/۸۵	میزان حضور برند در رسانه			
۱	۴۹/۶۳	واقعی بودن پیام‌های تبلیغاتی	وعده‌های برند		
۲	۴۸/۶۸	وعده‌های برند			
۳	۳۱/۹۸	تمایز یا سایر رقبا			
۴	۲۵/۶۵	جوایز و قرعه کشی ها			
۵	۱۸/۸۳	انتظار از برند			
۱	۴۵/۰۳	نگرش و تجربه دوستان و آشنایان	توصیه‌های شفاهی		
۲	۳۵/۷۵	توصیه دوستان و آشنایان			
۳	۳۴/۹۲	نگرش جامعه			
۱	۴۸/۶۳	رفتار و شخصیت	عوامل انسانی		
۲	۴۵/۴۳	سرعت رسیدگی			
۳	۳۴/۲۰	تخصص و مهارت			
۴	۳۴/۱۰	برقراری رابطه دوستانه			
۵	۳۰/۷۰	تجربه			
۶	۲۳/۳۵	احترام			
۷	۲۰/۵۵	آراستگی پرسنل			
۱	۳۶/۳۸	هارمونی و تناسب عوامل ظاهری	عوامل فیزیکی		
۲	۳۳/۴۸	تجهیزات فیزیکی نوین			
۳	۳۲/۸۵	کیفیت خدمات و تجهیزات			
۴	۲۳/۱۳	شکل ظاهری			
۵	۲۲/۶۸	هویت و زیبایی بصری فضای بیرونی			
۱	۵۳/۰۰	سهولت انجام امور بانک	عوامل ساختاری		
۲	۵۰/۸۸	دسترسی و گستره شعب بانک			
۳	۴۳/۲۰	زیرساخت خدمات هوشمند			
۳	۴۰/۲۰	خدمات اینترنت بانک			
۴	۳۷/۵۵	سود مناسب ارائه شده			
۵	۳۶/۰۳	کیفیت زیرساخت فنی و ارتباطی			
۶	۳۶/۰۰	وجود و تعدد شعب مجازی			
۷	۳۵/۲۳	فضای مناسب محیطی			
۸	۳۴/۷۳	خدمات موبایل بانک			
۹	۳۳/۷۰	سیستم مناسب نوبت‌دهی			
۱۰	۳۲/۶۵	تجهیزات راحت در شعب			
۱۱	۳۲/۵۳	تعدد دستگاه های POS			
۱۲	۲۳/۷۳	دسترسی و گستره دستگاه های ATM			
۱۳	۲۱/۹۵	خدمات موبایل بانک			
۱۴	۱۷/۳۸	زیبایی کانترها و محل کار			

۱۵	۱۶/۲۷	به روز رسانی خدمات	پشتیبانی	تجربه مشتری
۱	۴۷/۵۵	پشتیبانی ۲۴ ساعته		
۲	۳۵/۱۳	پیگیری سریع		
۳	۳۴/۷۸	ضمانت		
۴	۳۴/۷۳	نظام پیشنهادات		
۵	۳۴/۱۷	حفظ ارتباط با مشتری		
۶	۲۲/۷۰	خدمات پشتیبانی حضوری و غیرحضوری		
۷	۱۸/۲۳	ایجاد ارتباط تعاملی دو سویه		
۸	۱۷/۸۵	نظرسنجی		
۱	۴۷/۱۵	مسئولیت‌پذیری		
۲	۳۹/۰۵	اصلاح فرآیند ارائه خدمت		
۳	۳۸/۵۰	شفافیت اطلاعات و خدمات		
۴	۳۷/۰۰	همدلی		
۵	۲۳/۹۳	برآورده شدن خواسته‌ها		
۱	۵۱/۵۳	تحمیل نکردن هزینه‌ها بر مشتری		
۲	۴۷/۴۸	رعایت حقوق مشتری	مراقبت از مشتری	
۳	۴۶/۵۵	امنیت اطلاعات مشتری		
۴	۴۵/۲۵	برآورده کردن انتظار		
۵	۳۸/۴۲	تجربه مثبت		
۶	۳۶/۳۵	انطباق ذهنی خدمات		
۷	۳۵/۱۰	برنامه‌های ترفیعی و تشویقی مشتریان		
۸	۲۲/۸۵	تشویق کارکنان موفق در مشتری‌مداری		
۹	۲۲/۴۳	مشتری‌مداری		
۱۰	۲۰/۴۳	تامین خواسته		
۱۱	۱۶/۰۵	برنامه‌های حفظ وفاداری مشتری		

در جدول قبل شاخص‌های مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی بطور جامع ارائه گردید. عموماً تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در روش کدگذاری در نهایت به کشف مدل یا تئوری ختم می‌شود. در این بخش نیز مدل مفهومی رابطه‌ای تحقیق که بر اساس مبانی نظری، مطالعات و تجربیات محقق و مراحل طی شده در تحقیق ارائه می‌شود.

### الگوی نهایی تحقیق

علاوه بر مدل ساختار محور پژوهش که بیانگر ابعاد، شاخص‌ها و مولفه‌های مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی است که در جدول قبل به آن اشاره شد، مدل روابط متغیرهای (ابعاد اصلی) تحقیق در قالب مدل مفهومی تحقیق بعنوان نتیجه این مطالعه و پیشنهاد محقق در این بخش ارائه می‌شود. همچنین متغیرهای تداعی از تبلیغات،

وعده های برند، توصیه های شفاهی، عوامل انسانی، عوامل ساختاری، عوامل فیزیکی، پشتیبانی، حل مسئله، مراقبت از مشتری از طریق متغیرهای تجربه برند، تجربه خدمات و تجربه پس از مصرف با متغیر وابسته مدیریت تجربه مشتری ارتباط دارند.

تداعی از تبلیغات	تجربه برند	مدیریت تجربه مشتری
وعده های برند		
توصیه های شفاهی	تجربه خدمات	
عوامل انسانی		
عوامل ساختاری		
عوامل فیزیکی		
پشتیبانی	تجربه پس از مصرف	
حل مسئله		
مراقبت از مشتری		

نمودار ۲- مدل مفهومی پیشنهادی

### نتایج و جمع بندی

هدف از این پژوهش، طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی بوده است. در راستای این هدف ابتدا مطالعات پیشین و مبانی نظری در حوزه تجربه مشتری مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت و در بخش ادبیات تحقیق به آن اشاره شد. پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و جمع‌آوری ادبیات تحقیق، جهت دستیابی به اهداف تحقیق، از طریق روش میدانی اطلاعات گردآوری شد و از طریق رویکرد تئوری داده بنیاد، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، ساختار اصلی ابعاد، شاخص‌ها و مولفه‌های مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی و همچنین مدل مفهومی مدیریت تجربه مشتری به عنوان نتایج تحقیق ارائه شد. محور اصلی مدل، مدیریت تجربه مشتری و ابعاد آن تجربه برند، تجربه خدمات و تجربه پس از خرید می باشد. که برای هرکدام از ابعاد فوق سه شاخص و برای هرکدام از شاخص‌ها مولفه‌هایی شناسایی شدند که در ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرند.

تجربه برند: این بعد از تجربه مصرف‌کننده به زمان قبل از خرید یا مصرف، ادراکات مصرف‌کننده در مورد برند، ویژگی‌ها و معیارهای که در فرآیند تصمیم‌گیری استفاده می‌کند می‌باشد. شاخص‌های شناسایی شده این بعد، تداعی از تبلیغات، وعده‌های برند و توصیه‌های شفاهی، شناسایی شدند.



تداعی از تبلیغات: این شاخص بر میزان آگاهی و نگرشی که مشتریان قبل از استفاده از خدمات نسبت به برند بر اساس تبلیغات به دست می‌آورند دلالت دارد. مولفه‌های این شاخص که بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش شناسایی و ارزیابی شدند نیز شامل موارد زیر است:

محتوی پیام تبلیغاتی، تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی، کیفیت و اصالت تبلیغات، تبلیغات تلویزیونی و رسانه جمعی، میزان حضور برند در رسانه‌ها.

وعده‌های برند: وعده‌های برند عموماً یکی از شاخص‌هایی است که مشتریان قبل از استفاده از خدمات یک برند، می‌تواند تداعی و تصویری خاص از برند در ذهن مشتری ایجاد کند. این شاخص بر تداعی‌های از برند که مشتریان قبل از استفاده از خدمات نسبت به برند بر اساس وعده‌های برند به دست می‌آورند دلالت دارد. مولفه‌های این شاخص که بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش شناسایی و ارزیابی شدند نیز شامل موارد زیر است:

واقعی بودن پیام‌های تبلیغاتی، وعده‌های برند، تمایز با سایر رقبا، جوایز و قرعه‌کشی‌ها و انتظارات برند.

توصیه‌های شفاهی: یکی دیگر از اقسام آشنایی با برند از طریق توصیه‌های شفاهی و مکالمه یا مشاوره‌هایی است که بصورت روزمره از دیگران نسبت به برندها شنیده می‌شود. این شاخص بر تداعی‌های از برند که مشتریان قبل از استفاده از خدمات نسبت به برند بر اساس توصیه‌های شفاهی به دست می‌آورند دلالت دارد. مولفه‌های این شاخص که بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش شناسایی و ارزیابی شدند نیز شامل موارد زیر است:

نگرش و تجربه دوستان و آشنایان، توصیه دوستان و آشنایان و نگرش جامعه.

تجربه خدمات: این بعد از تجربه مصرف کننده به عوامل مرتبط با ادراکات مشتریان از جریان فرآیند و آسودگی استفاده و دسترسی به کانال‌های متعدد، برخورد کارکنان و در نهایت محیطی که در آن محصولات تحویل داده می‌شود، می‌باشد شاخص‌های این بعد، عوامل انسانی، عوامل ساختاری و عوامل فیزیکی شناسایی شدند.

عوامل انسانی: یکی از عوامل بسیار مهم در ادراک از برند در صنعت خدمات، عامل نیروی انسانی است. با توجه به اهمیت عملکرد و نقش عوامل انسانی در تجربه برند، یکی از شاخص‌های بعد تجربه خدمات، شاخص عوامل انسانی است. این شاخص بر

تجربه ای که مشتریان نسبت به برند در حین استفاده از خدمات با توجه به نقش و عملکرد نیروی انسانی کسب می‌کنند تاکید دارد. مولفه‌های این شاخص که بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش شناسایی و ارزیابی شدند نیز شامل موارد زیر است:

رفتار و شخصیت، سرعت رسیدگی، تخصص و مهارت، برقراری رابطه دوستانه، تجربه، احترام، آراستگی پرسنل.

عوامل فیزیکی: شواهد و عوامل فیزیکی در زمان دریافت خدمات می‌تواند بر تجربه مشتریان نسبت به برند موثر باعث باشد. این شاخص بر تجربه ای که مشتریان نسبت به برند در حین استفاده از خدمات با توجه به نقش عوامل فیزیکی کسب می‌کنند تاکید دارد. مولفه‌های این شاخص که بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش شناسایی و ارزیابی شدند نیز شامل موارد زیر است:

هارمونی و تناسب عوامل ظاهری، تجهیزات فیزیکی نوین، کیفیت خدمات و تجهیزات، شکل ظاهری، هویت و زیبایی بصری فضای بیرونی، کیفیت تجهیزات.

عوامل ساختاری: ساختار را به عنوان سخت افزار، نرم افزار، پایگاه داده‌ها، ساختار سازمانی، حقوق انحصاری سازمان، علائم تجاری و تمام توانایی‌های سازمان که حامی بهره‌وری کارکنان است تعریف می‌کنند. ساختار شامل تمام انباشته‌های غیرانسانی دانش در یک سازمان است. این شاخص بر تجربه ای که مشتریان نسبت به برند در حین استفاده از خدمات با توجه به نقش عوامل ساختاری کسب می‌کنند، تاکید دارد. مولفه‌های این شاخص که بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش شناسایی و ارزیابی شدند نیز شامل موارد زیر است:

سهولت انجام امور بانکی، دسترسی و گستره شعب بانک، زیر ساخت خدمات هوشمند، خدمات اینترنت بانک، سود مناسب تخصیص داده شده، کیفیت زیر ساخت فنی و ارتباطی، وجود و تعدد شعب مجازی، فضای مناسب محیطی، خدمات موبایل بانک، سیستم مناسب نوبت‌دهی، تجهیزات راحت در شعب، دسترسی و گستره دستگاه‌های POS، دسترسی و گستره دستگاه‌های ATM، خدمات تلفن بانک، زیبایی کانترها و محل کار، به روز رسانی خدمات.

تجربه پس از خرید: تجربه مشتریان صرفاً به زمان استفاده از خدمات منتهی نمی‌شود، بخش مهمی از تجربه‌ای که مشتریان از یک برند دارند مربوط به خدمات

پس از خرید یا استفاده از خدمات است. این عامل در صنعت خدماتی مانند بانک از اهمیت بالایی برخوردار است شاخص‌های این بعد، پشتیبانی خدمات، حل مسائل مشتری و مراقبت از مشتری شناسایی شدند.

پشتیبانی: در بسیاری از صنایع عامل پشتیبانی از خدمات نقش مهمی در کیفیت خدمات برند دارد، این عامل در صنایع خدماتی و بخصوص صنعت بانکی و مالی از اهمیت بیشتری برخوردار است. این شاخص بر تجربه ای که مشتریان نسبت به برند، پس از استفاده و دریافت خدمات با توجه به نقش عامل پشتیبانی خدمات کسب می کنند، تاکید دارد. مولفه‌های این شاخص که بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش شناسایی و ارزیابی شدند نیز شامل موارد زیر است:

پشتیبانی ۲۴ ساعته، پیگیری سریع، ضمانت، نظام پیشنهادات، حفظ ارتباط با مشتری، خدمات پشتیبانی حضوری و غیرحضوری، ایجاد ارتباط تعاملی دو سویه، نظرسنجی.

حل مسئله: گاهی خدمات دریافتی با انتظارات از برند، وعده‌های برند و نیاز مشتری تطابق ندارد و یا گاهی مشتریان نسبت به خدمات دریافتی شکایت دارند. همچنین در برخی موارد مشتریان از نحوه و یا کارکرد خدمات آگاهی مناسبی ندارد. تمامی این موارد می‌تواند بر روی تجربه مشتریان از برند موثر باشد. حل مسائل مشتری به نوع مناسب می‌تواند تاثیر مثبتی بر تجربه مشتریان داشته باشد. شاخص حل مسئله مشتری، بر تجربه‌ای که مشتریان نسبت به برند، پس از استفاده و دریافت خدمات کسب می‌کنند، تاکید دارد. مولفه‌های این شاخص که بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش شناسایی و ارزیابی شدند نیز شامل موارد زیر است:

مسئولیت پذیری، اصلاح فرآیند ارائه خدمت، شفافیت اطلاعات و خدمات، همدلی، برآورده شدن خواسته‌ها.

مراقبت از مشتری: مراقبت و حفظ مشتری در زمانیکه مشتری برای انتخاب برند گزینه‌های زیادی داشته باشد از اهمیت بیشتری برخوردار است. عموماً برندهایی که مشتری مدار هستند و مراقبت و حفظ مشتری برای آنها ارزشمند است، مشتریان آنها نیز احساس امنیت بیشتری برای حفظ ارتباط با آن برند را نسبت به رقبا دارند. اقداماتی که برند در راستای مراقبت از مشتری می‌کند بر تجربه مشتریان از برند می‌تواند موثر باشد. شاخص مراقبت از مشتری، به تجربه مشتریان نسبت به برند،

پس از استفاده و دریافت خدمات بر اساس اقداماتی که برندها در راستای مشتریمداری انجام می‌دهند، تاکید دارد. مولفه‌های این شاخص که بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش شناسایی و ارزیابی شدند نیز شامل موارد زیر است: تحمیل نکردن هزینه‌ها بر مشتری، رعایت حقوق مشتری، امنیت اطلاعات مشتری، برآورده کردن انتظار، تجربه مثبت، انطباق ذهنی خدمات، برنامه‌های ترفیعی و تشویقی مشتریان، تشویق کارکنان موفق در مشتریمداری، مشتریمداری، تامین خواسته، برنامه‌های حفظ وفاداری مشتری.

با مدیریت تجربه مشتری می‌توان به افزایش سوددهی یا کاهش هزینه دست یافت .

از جمله دیگر مزایای مدیریت تجربه مشتری :

افزایش وفاداری مشتریان و توسعه فرآیند خرید مجدد.

ایجاد مزیت‌های رقابتی برجسته و دستیابی به رهبری بازار.

افزایش درآمد و سوددهی کسب‌وکار.

افزایش سهم بازار.

افزایش مشتریان سودآور.

توانایی نوآوری‌های هدفمند و معرفی محصولات جدید.

افزایش تعهد کارکنان سازمان و مدیریت ریسک سازمانی.

نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات کالوس (۲۰۱۳) همسو بوده است هر دو تحقیق در بانکها ومؤسسات مالی انجام شده اند و ابعاد شناسایی شده تجربه برند ، تجربه خدمات وتجربه پس از مصرف با تجربه مشتری ارتباط دارند.

همچنین نتایج این تحقیق، نتایج تحقیقات استیوفوننتس (۲۰۰۹) که تجربه مشتری موجب وفاداری مشتری می‌گردد را مورد تایید قرار می‌دهد. نتایج استخراج شده از این تحقیق علاوه بر جامعه مورد مطالعه، قابل استفاده برای محققان علوم مدیریت و همچنین کلیه بانکها و مؤسسات مالی کشور است.

پیشنهادات :

از آنجایی که اعتبار و قدرت اینگونه الگوها، در به کارگیری گسترده آنها و تأیید صحت و کارایی آن توسط بهره‌گیرندگان از این فرآیندها می‌باشند؛ لذا پیشنهاد می‌شود از نتایج این پژوهش که در قالب مدل و ساختار ارائه گردید، در محیط صنعت بطور کاربردی نیز استفاده شود. این امر علاوه بر کاربرد نتایج تحقیقات

علمی در محیط صنعت و بهبود روابط علمی و کاربردی بین دانشگاه و صنعت، می تواند به توسعه مدل کمک شایانی کند. توسعه و بهبود مدل و رفع نارسایی تحقیق از دغدغه های اصلی محقق است، لذا پیشنهاد می شود در صورت استفاده از مدل توسط سایرین، نتایج و بازخورد کارکرد و پیشنهادات بهبود مدل را به محقق اعلام کنند. پیشنهاد می شود که پژوهشگران در تحقیقات آتی، مدل مفهومی نهایی پیشنهادی تحقیق را با رویکرد کمی و با استفاده از تکنیک های آماری مانند مدلسازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار دهند.

باتوجه به تغییرات روافزون نیازهای مشتریان و سطوح عملکرد برندها، پیشنهاد می شود که پژوهشگران در تحقیقات آتی، شاخص ها و ابعاد تحقیق را در بازه های زمانی دیگر ارزیابی کنند و در صورت نیاز شاخص های جدید که بر تجربه مشتریان موثر هستند را شناسایی و ویرایش کنند.

## منابع و ماخذ

- 1- Beerli, A., Martin, J. D., & Quintana, A. (2004). A model of customer loyalty in the retail banking market. *European Journal of Marketing*, 38(1/2), 253-275.
- 2- Bowser, Marlon (2009). An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity, Volume 7, Issue 3, pp 237-247.
- 3- Ben Robinson, (2008) "Brand preferences and brand choices among urban Chinese consumers: An investigation of country-of-origin effects", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Marketing Science*. Vol. 18 Iss: 3, pp.163 – 172.
- 4- Dick, A. and Basu, K., 1994. Customer loyalty: towards an integrated framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (2), 99-113.
- 5- Fuentes, Steve. (2009), Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 Iss: 3, pp.143 – 154.
- 6- Frost, Sullivan. (2009). *Loyalty by Design* in S. Smith, Wheeler, J. (Ed), *Managing the Customer Experience*: Pearson Education Limited: Harlow.
- 7- Guthridge(2008), *Identity-Based Motivation: Constraints and Opportunities in Consumer Research*, *Journal of Consume Psychol.* 19(3): 261–266.
- 8- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Jr. Sasser, L. A. Schlesinger. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review* 72 (2) 164-174.
- 9- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, Earl W. Sasser, and L. A. Schlesinger. 1997. *The Service Profit Chain*. New York: Free Press.
- 10- Holbrook M. B., Hirschman E. C. 1982. "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun." *Journal of Consumer Research* 9 (2): 132–40.

- 11- Hunsaker, Lynn. (2010), Donald R. Lehmann, BRANDS AND BRANDING: RESEARCH FINDINGS AND FUTURE PRIORITIES, Marketing Science Institute Research Generation Conference.
- 12- Juan Carlos Fandos Roig, Javier Sanchez Garcia, Miguel Angel Moliner Tena, Jaume Llorens Monzonis, (2006) "Customer perceived value in banking services", International Journal of Bank Marketing, Vol. 24 Issue: 5, pp.266-283. -Juan Carlos Fandos Roig, Javier Sánchez García and Miguel Ángel Moliner Tena (2009), Perceived value and customer loyalty in financial services pp. 775-789.
- 13- Kenttamaa. (2014), "The Role of Emotion in Experimental Decision "International Journal of Research in Marketing, 24 (December).
- 14- Klaus (2013), Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, Journal of Marketing, volume 57. pages1-22.
- 15- Mascarenhas, O.A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. Journal of Consumer Marketing, 23(7), 397-405.
- 16- Maklan, S. and Klaus, Ph. (2011), "Customer Experience: Are We Measuring the Right Things," International Journal of Market Research, Vol. 53, No. 6, pp. 771-92.
- 17- Philipp Klaus and Stan Maklan ().Towards a Better Measure of Customer Experience, International Journal of Market Research, Volume 55, Issue 2, Pages 227-246.
- 18- Ratiu Monica (2008), A General Theory of Pass-Through in Channels with Category Management and Retail Competition, Volume 24 Issue 1,, pp. 110-122.
- 19- Tor Wallin Andreassen, Bodil Lindestad, (1998) "Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise", International Journal of Service Industry Management, Vol. 9 Issue: 1, pp.7-23.
- 20- Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi, Yongheng Yang, (2004) "An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China", Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 14 Issue: 2/3, pp.169-182.