

مدیریت تجربه مشتری بانکها و بهبود شاخص‌های عملکردی

کریم آتشگر^۱، دانشیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

فاطمه میرشفیعی، کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۷

چکیده

پژوهش حاضر، با ارائه مدلی جدید برای مدیریت تجربه مشتری بانک، تاثیر آن را بر بهبود شاخص‌های عملکردی یکی از بانک‌های ایران، با میانجیگری رضایت، وفاداری و تعامل کلامی مشتری بررسی کرده است. این پژوهش، ابتدا مدلی را برای مدیریت تجربه مشتری فرآیندهای بانکی توسعه داده، و سپس برای طراحی، تجزیه و تحلیل مدل معادلات ساختاری، اطلاعات مورد نیاز را بصورت میدانی گردآوری کرده است. در این پژوهش علاوه بر جمع‌آوری داده‌های لازم از مشتریان، برای جمع‌آوری اطلاعات واقعی عملکرد بانک، از اطلاعات بخش ارزیابی عملکرد شعب بانک مورد مطالعه استفاده شده است. این اطلاعات شامل عملکرد سپرده‌ای، وصول مطالبات، خدمات الکترونیک و عملکرد مالی شعب است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است و به لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی است. در این پژوهش، برای تحلیل اطلاعات، نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل مورد استفاده قرار گرفته است. در این پژوهش، ضمن بررسی و ارائه تحلیل‌های آماری مربوط به کیفیت مدل، تاثیر مدیریت تجربه مشتری بر روی شاخص‌های عملکردی بانک، رضایت مشتریان، و وفاداری مشتریان بررسی و تحلیل شده است. نتایج پژوهش نشان داد که بانک مورد مطالعه با اجرای مدل پیشنهادی مدیریت تجربه مشتری می‌تواند علاوه بر ارتقاء مزیت‌های رقابتی، شاخص‌های عملکردی فرآیندهای شعب خود را نیز بهبود دهد.

کلمات کلیدی: مدیریت تجربه مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری، نقاط تماس، سفر مشتری، نقشه سفر.

مقدمه

تغییرات سریع در محیط های کسب و کار و در نتیجه، تغییر نیازهای مشتریان، چالش های جدیدی را برای دستیابی به مزیت های رقابتی پایدار، برای شرکت ها پدید آورده است (جنتایل و همکاران^۱، ۲۰۰۷). از آنجاییکه، مدیریت ارتباط با مشتری، نتوانسته نتایج مورد انتظار سازمان ها را حاصل نماید (پالمر^۲، ۲۰۱۰)، از این رو مدیریت تجربه مشتری^۳ در دهه اخیر مورد تاکید شرکت های حرفه ای قرار گرفته است. رویکرد مدیریت تجربه مشتری، در مقایسه با رویکرد سنتی مدیریت ارتباط با مشتری، چشم اندازی جدیدتر و جامع تر دارد. در این رویکرد، از تمامی تجربیات مشتری، استفاده می شود و سازمان در شناسایی و حداقل نمودن شکاف میان انتظارات مشتریان و تجربیات واقعی آنان هدایت می شود.

در مبانی نظری، تعاریف مختلفی برای مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شده است. سوئیفت^۴ (۲۰۰۰) مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان یک روش برای درک رفتار مشتری از طریق یک ارتباط قوی با او معرفی می کند. استون و فاینلی^۵ (۲۰۰۱)، مدیریت ارتباط با مشتری را فرآیند جمع آوری اطلاعات مشتری از منابع مختلف و تقسیم بندی، تحلیل و استفاده مجدد از آن معرفی می نمایند. پارواتیار و شث^۶ (۲۰۰۲) از مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک استراتژی جامع یاد کردند که شامل جذب مشتریان خاص، حفظ آنها و همکاری با آنها برای ایجاد ارزش برای سازمان و مشتری است. پاین و فرو^۷ (۲۰۰۵) نیز نشان دادند که مفاهیم مختلفی برای مدیریت ارتباط با مشتری وجود دارد. در بعضی از دیدگاه ها از مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان مکاتبات مستقیم، نموداری برای برنامه های وفاداری مشتری یا پایگاه های داده نام برده شده و از دیدگاه برخی دیگر به عنوان مرکز تماس با مشتری، به شمار آمده است. در واقع مدیریت ارتباط با مشتری، راهی برای تشخیص و تعیین هویت مشتریان، جذب و نگهداری آنان است. می توان مدیریت ارتباط با مشتری را یک استراتژی جامع معرفی کرد که تمرکز آن بر روی مشتریان اصلی، کارآیی سازمان و

¹ Gentile

² Palmer

³ Customer Experience Management

⁴ Swift

⁵ Stone & Findlay

⁶ Parvatiyar & Sheth

⁷ Payne & Frow

مدیریت دانش مشتری است. گارگ و همکاران^۱ (۲۰۱۴) تجربه مشتری را یک ارتباط عاطفی بین مشتری و سازمان می‌دانند، و تا حد زیادی آن را به نقاط تماس مشتری ربط می‌دهند. تجربه یک پدیده ذهنی و درونی است و دو جنبه عقلانی و احساسی انسان را شامل می‌شود (آکتر^۲، ۲۰۱۱). تجربه، پاسخ درونی و ذهنی مشتری است، که از هر گونه ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم او با یک سازمان حاصل می‌شود (میر و شاورگر^۳ ۲۰۰۷). کاربن و هاگل^۴ (۱۹۹۴)، تجربه را احساسات بروز یافته انسان می‌دانند که از مواجه شدن او با هر خدمت، محصول یا سازمان بوجود می‌آید. آنها معتقدند که این تجربه، ادراکی را برای مشتری ایجاد می‌نماید. به این ترتیب، می‌توان گفت، تجربه مشتری شامل پاسخ‌های عاطفی، شناختی، هیجانی، فیزیکی و اجتماعی مشتری در هر مواجهه مستقیم یا غیر مستقیم با سازمان ارائه دهنده خدمات، برند یا محصول است (ورهواف و همکاران^۵، ۲۰۰۹). یک تجربه زمانی اتفاق می‌افتد که مشتری، حس یا دانشی را در نتیجه یک تعامل با عناصر مختلف ارائه دهنده خدمات، بدست آورد. تجربه موفق مهم‌ترین عامل موثر بر افزایش نرخ بازگشت مشتری، خرید مجدد او و نیز توصیه او به سایر مشتریان بالقوه سازمان است. جدول ۱، مهم‌ترین تفاوت‌های مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت تجربه مشتری را نشان می‌دهد.

جدول ۱- تفاوت‌های مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت تجربه مشتری

موضوع	مدیریت ارتباط با مشتری	مدیریت تجربه مشتری
رویکرد	مدیریت ارتباط با مشتری با ایجاد پایگاه داده مشتریان	مدیریت تجربه مشتری با استفاده از طراحی و تحلیل سفر مشتری
کارکرد	ذخیره تصویری که سازمان از مشتری دارد	ذخیره تصویری که مشتری از سازمان دارد
هدف	ایجاد ارزش برای سازمان از طریق افزایش فروش	ایجاد ارزش برای مشتری با استفاده از خلق تجارب مثبت
ثبت اطلاعات	ثبت بازخوردهای مشتری در پایان ارتباط	ثبت کلیه عکس‌العمل‌های مشتری در نقاط تماس سفر مشتری
تمرکز نتایج	افزایش رضایت مشتریان	افزایش وفاداری مشتریان
واحدهای تاثیرپذیر سازمان	واحدهای فروش و خدمات (برای فروش بیشتر)	واحد بازاریابی (برای درک و پیش بینی درک و رفتار مشتری)
روش کسب اطلاعات	آفلاین	آنلاین
کاربرد نهایی	بیشتر در لایه‌های پایین (اجرایی و عملیاتی)	بیشتر در لایه‌های استراتژیک، مدیریتی و راهبردی
نتیجه ثبت اطلاعات	ثبت یک رکورد جدید در پایگاه داده	خلق یک تجربه جدید برای مشتری

¹ Garg

² Akter

³ Meyer & Schwager

⁴ Carbone and Haecckel

⁵ Verhoef

دو اصطلاح در مدیریت تجربه مشتری مورد توجه قرار گرفته است: ۱) نقاط تماس^۱، ۲) سفر مشتری^۲. نقاط تماس به کلیه لحظات تعاملات میان یک سازمان با مشتریان، اشاره دارد (جنکینسون^۳، ۲۰۰۷). این نقاط به سه دسته نقاط تماس پیش از خرید، نقاط تماس حین خرید و نقاط تماس پس از خرید تقسیم می‌شوند (دیویس و لانگوریا^۴، ۲۰۰۳). معمولاً نقاط تماس با عبارت "من می‌خواهم که ..." که توسط مشتری مطرح می‌شود، قابل شناسایی است. به عنوان نمونه، مشتری بانک وقتی می‌گوید "من می‌خواهم افتتاح حساب انجام دهم"، افتتاح حساب یک نقطه تماس است، و یا "من می‌خواهم قسط وام پرداخت کنم"، پرداخت قسط یک نقطه تماس است. اما از دیدگاه اشمیت^۵ (۲۰۰۳) نقاط تماس را می‌توان با استفاده از مراحل مختلف فرآیند تصمیم‌گیری مشتری تشخیص داد، بدین صورت که هر مرحله از این فرآیند، یک نقطه تماس مشتری با سازمان را نشان می‌دهد که می‌توان از طریق پرسش‌های ساده‌ای مانند "چه چیزی، چگونه، چه زمانی، چه کسی، و کجا" آنها را شناسایی نمود. به عنوان مثال، در رابطه با مشتری بانک می‌توان پرسید "مشتریان بانک چه نیازهایی دارند؟ افتتاح حساب، نقد کردن چک، پرداخت قسط و واریز اینترنتی"، "در کجا ممکن است مشتریان نیاز به انجام عملیات بانکی داشته باشند؟ خانه، محل کار و شعبه" و یا "مشتری در تعامل با چه کسی نیاز به انجام عملیات بانکی خواهد داشت؟ همکارش که یک برگ چک به او داده، ...". هرکدام از این موارد می‌توانند نقطه تماس مشتری با بانک باشد. سفر مشتری زمانی آغاز می‌شود که مشتری وارد فرآیند دریافت یک خدمت (یا خرید محصول) می‌شود. این سفر زمانی به پایان می‌رسد که مشتری از این فرآیند خارج شود. خروجی اصلی سفر مشتری، تجربه مشتری است. بررسی سفر مشتری، یک بررسی نظام مند است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بدانند، مشتریان آینده و فعلی آنها چگونه از مسیرها و نقاط تماس مختلف استفاده می‌کنند، و مشتری سازمان را در هر نقطه تماس، در مقایسه با نیازهای خود چگونه درک می‌کند. برای ترسیم نقشه سفر مشتری، سازمان باید کشف‌های مشتری

¹Touchpoints

²Customer Journey

³Jenkinson

⁴Davis & Longoria

⁵Schmitt

را به پا کند و با آنها در سازمان قدم بزند. به عبارت دیگر، باید دقیقاً خود را به جای مشتری قرار دهد تا کلیه احساسات، تعامل‌ها و تجربیات او را در نقاط تماس شناسایی و درک نماید. از آنجاییکه امروزه مشتریان می‌توانند ارتباطات و تعاملات تجاری خود با بانک را از روش‌های متفاوتی اعم از سنتی، مانند شعب بانک، و مراکز ارتباطی جدید، مانند دستگاه‌های خودپرداز، بانکداری آنلاین و تلفن همراه انجام دهند، لذا اجرای مدیریت تجربه مشتری مبتنی بر یک مدل مناسب، در بانک‌ها و موسسات مالی، می‌تواند فرآیندهای بانکی را تحت تاثیر مثبت قرار دهد. این مقاله، ضمن توسعه یک مدل تجربه مشتری برای بانک، تاثیر آن را بر مشتریان یکی از بانک‌های کشور، با توجه به عوامل میانجی، تجزیه و تحلیل کرده است. با توجه به اهمیت شاخص‌های عملکردی بانک‌ها، در ارزیابی و رتبه بندی آنها، این مقاله تاثیر استفاده از مدیریت تجربه مشتری را با استفاده از مدل توسعه داده پیشنهادی، در شاخص‌های عملکردی بانک، بررسی کرده است.

این پژوهش به صورت زیر سازماندهی شده است، در بخش بعدی، مرور مبانی نظری موضوع ارائه می‌شود، بخش سوم به روش شناسی پژوهش اختصاص دارد. در این بخش مدل توسعه داده شده پیشنهادی نیز ارائه شده است. بخش چهارم، به یافته‌های حاصل از این پژوهش پرداخته است. در بخش پنجم، مدل معادلات ساختاری و تحلیل‌های مربوط به آن ارائه شده است، و در نهایت، آخرین بخش این مقاله، به نتیجه گیری، اختصاص یافته است.

مبانی و چارچوب نظری پژوهش

بری و همکاران^۱ (۲۰۰۲) موقعیت مکانی شعب، راحتی دسترسی به آنها، آسایش مشتریان در هنگام حضور در شعب، وسایل ارتباطی و اطلاعاتی درون شعب مانند نمایشگر، و کاتالوگ را از مشخصه‌های مهم و موثر در سهولت صنعت بانکداری معرفی می‌نماید. شارما و چابی^۲ (۲۰۱۴) تجربه مشتری در خدمات بانک‌های هند را از پنج دیدگاه: (۱) مواجهه با خدمات، (۲) زمان انتظار مشتری برای دریافت خدمات، (۳) نقش واسطه‌ها، (۴) کیفیت خدمات ارائه شده، و (۵) شکایات مشتری نسبت به بانک،

^۱ Berry

^۲ Sharma and Chaubey

مورد بررسی و تحلیل قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که بانک ها برای ارائه تجربه مطلوب تر و ایجاد رضایت بیشتر برای مشتری، باید: ۱) کارمندان مناسب استخدام کنند، ۲) آنها را آموزش دهند، ۳) بر عملکرد آنها نظارت کنند، ۴) برای آنها انگیزه ایجاد نمایند، ۵) محیط کاری مناسب برای ارائه خدمات مهیا کنند، و ۶) برای آنها درک درستی از قوانین ایجاد نمایند. گرونهولت و همکاران^۱ (۲۰۱۵)، مجموعه ویژگی-های مدیریت تجربه مشتری، را در دو بعد منطقی و عاطفی دسته بندی کردند. این تمایز از آن جهت مهم است که تجربیات مشتری می تواند منطقی (مثل تجربیات کیفیت کارکردی محصول، قیمت و زمان تحویل) و یا عاطفی (که از طریق تولید حالات روحی، ایجاد می شود) باشد. انصاری و صنایعی^۲ (۱۳۹۵) در رابطه با خدمات بانکداری الکترونیکی دریافتند که همبستگی مثبتی بین بخش های مدیریت تجربه و تداوم استفاده از خدمات بانکداری الکترونیک وجود دارد. کلاوس و ماکلان^۳ (۲۰۱۳) با بررسی تاثیر عوامل تجربه مشتری بر پیامدهای بازاریابی یک بانک ایتالیایی به این نتیجه رسیدند که هر سه بعد تجربه برند، تجربه خدمات و تجربه پس از دریافت خدمت، تاثیر مثبت و معناداری بر پیامدهای بازاریابی، وفاداری، رضایت و تعامل کلامی مشتری دارد. گارگ و همکاران^۴ (۲۰۱۴) در ارزیابی تجربه مشتری برای بانک های هند، به این نتیجه رسیدند که سهولت، بیشترین تاثیر را نسبت به دیگر ابعاد، بر تجربه مشتری بانک ها دارد. از پژوهش های ۳ ساله ملنیک و گرادینارو^۵ (۲۰۱۶) در سیستم بانکداری کشور رومانی این نتیجه حاصل شده است که بانک های موفق در حال تغییر رویکرد خود به سمت مدیریت تجربه مشتری و کسب رضایت واقعی و وفاداری او از طریق برنامه های مراقبت از مشتری هستند. ملنیک و گرادینارو^۶ (۲۰۱۶) تشریح کردند که اگرچه بسیاری از شرکت ها در مورد نوع خرید مشتری، درآمد و سایر ویژگی های به ثبت رسیده مشتریان، اطلاعات کاملی دارند، اما در رابطه با اندیشه، احساسات و برداشت های ذهنی مشتریان، که حاصل تعامل مشتریان با محصولات، خدمات و برندها می شوند، اطلاعات بسیار کمی دارند. ام باما

¹ Gronholdt

² Ansari & Sanayei

³ Klaus & Maklan

⁴ Garg

⁵ Melnic & Gradiaru

و همکاران^۱ (۲۰۱۸) با مطالعه ۱۴ عامل موثر بر تجربه مشتریان، در حوزه بانکداری دیجیتال بانک‌های انگلستان، نشان دادند که کیفیت خدمات، کیفیت عملکرد، ارزش درک شده، تعامل کارکنان و مشتری، قابلیت استفاده درک شده و ریسک درک شده، عوامل اصلی تجربه مشتری در بانکداری دیجیتال است. آنها نشان دادند، ارتباط معنی‌داری بین تجربه مشتری با رضایت و وفاداری مشتری وجود دارد که بر عملکرد مالی بانک تاثیر مستقیم می‌گذارد.

اشمیت^۲ (۲۰۰۳) برای تجربه مشتری مدلی را پیشنهاد داد که شامل سه بخش کلی تجربه کارکنان، تجربه مشتریان و ارزش مالی مشتریان است. این مدل نشان می‌دهد که چگونه تجربه کارکنان بر تجربه مشتری و تجربه مشتری بر شاخص‌های مالی سازمان تاثیر می‌گذارد. گریس و اکاس^۳ (۲۰۰۴) مدلی را برای تجربه مشتری ارائه کردند. در این مدل که در صنعت بانکداری انجام پذیرفته است، عوامل (۱) هسته خدمات (مناسب نیازهای مشتری بودن، قابلیت اعتماد، کیفیت، برتری)، (۲) عناصر غیر انسانی (به روز بودن، مناسب نوع خدمت بودن، و جذابیت امکانات)، (۳) خدمات کارکنان (سرعت، تمایل به رفع نیاز مشتری در کارکنان، فرصت کافی برای مشتری داشتن، ایجاد اعتماد در مشتری، القا حس امنیت در انجام تراکنش‌ها، مودب بودن کارکنان، توجه کافی کارمند به مشتری)، (۴) رضایت (رضایت بخش بودن خدمات، رضایت بخش بودن تجربه، رضایت از انتخاب)، (۵) احساسات برانگیخته شده (رنجش، شادی، خشم، امید، ناامیدی، تنفر، عصبانیت، دلگرمی)، و (۶) نام تجاری (خوب، عالی، جذاب، مطلوب، بد) مورد بررسی قرار گرفته است. بری و همکاران^۴ (۲۰۰۶) نیز پیشنهاد دادند که تجربه مشتری متشکل از تجربیات عملکردی (بر مبنای عملکرد فنی خدمات ارائه شده)، تجربیات مکانیکی (ناشی از عوامل فیزیکی و قابل لمس) و بخش انسانی (رفتار و ظاهر ارائه‌دهندگان خدمات) است. آنامان^۵ (۲۰۱۰) چارچوبی را برای مدیریت تجربه مشتری ارائه کرد. در این چارچوب، مشتریان به سه دسته ترویج‌کننده، غیرفعال و ناخشنود، گروه‌بندی می‌شوند. زارانتولو و اشمیت^۶ (۲۰۱۰)

¹ Mbama

² Schmitt

³ Grace & O' Cass

⁴ Berry

⁵ Anaman

⁶ Zarantonello & Schmitt

نیز ابعاد پنج گانه شامل بعد حسی (شامل زیبایی شناسی و کیفیت حسی تجربه)، بعد شناختی (شامل تفکر مشتریان و یا فرآیند آگاهانه ذهنی آنها)، بعد عاطفی (مربوط به حالات مشتریان، احساسات و پاسخ های عاطفی ناشی از یک تعامل)، بعد فیزیکی (اقدامات و رفتارهای مشتری) و بعد اجتماعی (منتج از ارتباط با دیگران و جامعه)، را برای تجربه برند مشتریان بررسی کردند. کلاوس و ماکلان^۱ (۲۰۱۳) مدلی را برای مدیریت تجربه در یکی از بانک های ایتالیا پیشنهاد دادند. آنها به این نتیجه رسیدند که هر سه بعد مدل آنها، یعنی تجربه برند، تجربه خدمات و تجربه پس از دریافت خدمت، تاثیر مثبت و معناداری بر پیامدهای بازاریابی، وفاداری، رضایت و تعامل کلامی مشتری دارد. تامیلماران^۲ (۲۰۱۴) پژوهشی را در رابطه با مدیریت تجربه مشتری در صنعت بانکداری کشور هند انجام داد. مدل پیشنهادی تامیلماران^۱ (۲۰۱۴) در واقع توسعه مدل بری و همکاران^۲ (۲۰۰۶) است. گرونهولت و همکاران^۳ (۲۰۱۵) پس از مطالعه ۴۸۶ شرکت دانمارکی، مدیریت تجربه مشتری را مشتمل بر ابعاد مشارکت مدیریت ارشد، استفاده از بینش مشتری، نقاط تماس مشتری، تجربیات ارتباطی مشتری، تجربیات عاطفی مشتری، به کارگیری و آموزش مهارت های ارتباطی، و به کارگیری و آموزش مهارت های عاطفی دانسته اند. نتایج آنها نشان می دهد که عوامل مورد بررسی در تجربه مشتری سبب متمایزسازی شرکت نسبت به رقبا شده و در نتیجه عملکرد مالی و عملکرد بازار شرکت را بهبود می بخشد. حشمتی و همکاران^۴ (۱۳۹۸) یک مدل تجربه مشتری خدمات بانکی ارائه کردند. مدل پیشنهادی آنها شامل سه بخش تجربه برند، تجربه خدمات، و تجربه پس از مصرف است.

کلاوس و ماکلان^۵ (۲۰۱۳) برای ارزیابی تجربه مشتریان در یکی از بانک های کشور ایتالیا به نام بی پی مدلی را ارائه کردند. این بانک ایتالیایی در سال ۱۹۵۷ تأسیس شده و دارای بیش از ۲۰۰ شعبه در ۲۳ استان و ۹ منطقه ایتالیا است. مدل پیشنهادی آنها دارای سه بعد «تجربه برند»، «تجربه خدمات» و «تجربه پس از دریافت خدمات» است. یکی از مزایای این مدل نسبت به مدل های موجود در مبانی نظری، این است که

¹ Klaus & Maklan

² Tamilmaran

³ Gronholdt

⁴ Heshmati

⁵ Klaus & Maklan

ابعاد طراحی شده در آن، در عین حالی که کلیه ابعاد پژوهش‌ها دیگر را پوشش می‌دهد اما ساده تر طراحی شده است، همچنین عوامل طراحی شده در این مدل کاملا بر تجربه مشتری تمرکز دارد، در حالی که عوامل بررسی شده در سایر مدلها، بر مدیریت رابطه با مشتری تاکید دارند و تفاوت چندان با ارزیابی کیفیت خدمات، رضایت و وفاداری مشتری ندارد. از نقاط قوت دیگر این مدل می‌توان، به بررسی تاثیر مدیریت تجربه مشتری بر پیامدهای بازاریابی نظیر رضایت، وفاداری و تعامل کلامی در آن اشاره نمود.

با توجه به رشد روزافزون استفاده از خدمات الکترونیک بانکها مانند همراه بانک، اینترنت بانک، و عابربانک، توسط مشتریان، لذا این پژوهش، بعد تجربه آنلاین را برای مدل توسعه مدل مورد توجه قرار داده است. بطوری که، این عامل به تایید خبرگان صنعت بانکداری و مدیران ارشد بانک مورد مطالعه نیز رسیده است. لازم به ذکر است که اهمیت تجربه آنلاین در پژوهش‌های اشمیت^۱ (۲۰۰۳) و گارگ و همکاران^۲ (۲۰۱۴) نیز مورد توجه قرار گرفته است. از این رو، نظرات خبرگان بانک مورد مطالعه، توسط محققین مذکور نیز تایید می‌شود. هم چنین با توجه به این که هدف این پژوهش بررسی تاثیر مدیریت تجربه مشتری در بهبود فرآیندها و شاخص‌های عملکرد بانک است، لذا بعد عملکردی بانک نیز در مدل توسعه یافته مورد توجه قرار گرفت. در این پژوهش برای بررسی شاخص‌های عملکردی، از اطلاعات و آمار شعب بانک استفاده شد. این اطلاعات و آمار که عامل های عملکرد سپرده‌ای، وصول مطالبات، عملکرد خدمات الکترونیک و نسبت‌های مالی (ضریب خوداتکایی مالی، نسبت نقدینگی، سود یا زیان و قیمت تمام شده پول) را مورد ارزیابی قرار می‌دهد، به عنوان شاخص درجه بندی و ارزیابی عملکرد شعب در مدل توسعه یافته در نظر گرفته می‌شود. عملکرد مالی به عنوان یک متغیر وابسته در پژوهش‌های پژوهشگرانی مانند ام باما^۳ (۲۰۱۸) و گرونهولت و همکاران^۴ (۲۰۱۵) نیز مورد توجه قرار گرفته است. شاخص‌های عملکرد بانک به طور خلاصه، به صورت زیر تشریح می‌شود.

¹ Schmitt

² Garg

³ Mbama

⁴ Gronholdt

عملکرد سپرده‌های: بی‌شک هدف از فعالیت و ارائه خدمت هر بانک و موسسه مالی در وهله اول، جذب سپرده و منابع مالی است. مدیران ارشد بانک در ابتدای هر سال، تعهد هر شعبه در جذب سپرده‌های مردمی را تعیین می‌نمایند. بنابراین یکی از عامل‌های مهم ارزیابی عملکرد شعب بانک، درصد دستیابی به برنامه تعهدی در جذب سپرده‌ها است.

وصول مطالبات: بخش بزرگی از فعالیت‌های هر بانک یا موسسه مالی، بر محور اعتبارات و پرداخت تسهیلات به مشتریان تمرکز دارد. بنابراین یکی دیگر از عامل‌های مهم در ارزیابی عملکرد شعب بانک، میزان موفقیت در وصول مطالبات و بازپرداخت تسهیلات پرداختی است.

خدمات الکترونیک: مشتریان می‌توانند از اینترنت بانک، و همراه بانک، کلیه تراکنش‌ها و اخذ گزارشات بانکی خود را بدون مراجعه به بانک انجام داده و مدیریت نمایند. میزان استفاده مشتریان از خدمات الکترونیک بانک، یکی دیگر از عامل‌های ارزیابی عملکرد از نظر مدیران و خبرگان این صنعت است.

نسبت‌های مالی: ضریب خود اتکایی مالی، نسبت نقدینگی، سود یا زیان و قیمت تمام شده پول، از جمله نسبت‌های مالی هستند که در ارزیابی عملکرد بانک‌ها استفاده می‌شود. نسبت خود اتکایی مالی نشان می‌دهد چند درصد از کل مطالبات بانک از محل سپرده‌های مردمی است و به طریق زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{جمع کل سپرده های مردمی پس از کسر سپرده قانونی} \\ \text{خالص کل مانده مطالبات بانک + مانده کل سود دریافتی} = \text{ضریب خود اتکایی مالی}$$

نسبت نقدینگی حد مجاز نگهداری نقدینگی در شعب را نشان می‌دهد که به شرح ذیل محاسبه می‌شود:

$$\frac{\text{خالص نقدینگی}}{\text{مجموع سپرده ها}} = \text{درصد نسبت خالص نقدینگی به مجموع سپرده ها}$$

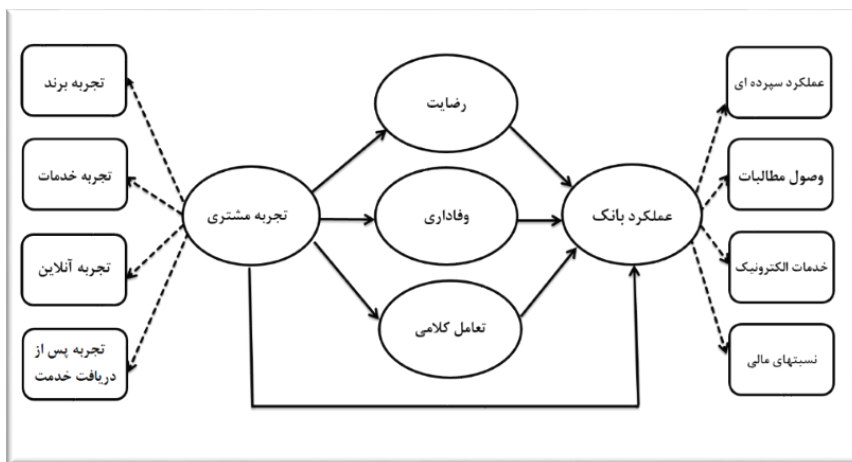
$$\text{خالص نقدینگی} = (\text{ایران چک بانک مرکزی} + \text{صندوق})$$

$$\text{سرمایه گذاری کوتاه مدت} + \text{سرمایه گذاری بلند مدت} + \text{پس انداز قرض الحسنه} + \text{مجموع سپرده ها}$$

$$+ \text{جاری اشخاص} + \text{حسابهای دولتی}$$

از مهمترین عامل‌های مالی موسسات مالی، در ارزیابی عملکرد، صورت سود و زیان است. بهای تمام شده پول عبارت است از مجموع هزینه‌های تامین مالی (بهره‌ای) و هزینه کل (غیر بهره‌ای). این شاخص نشان می‌دهد که هر یکصد ریال جمع‌آوری شده در بانک چند ریال هزینه دارد.

هزینه‌های تامین مالی (بهره‌ای) + هزینه‌های کل (غیر بهره‌ای) = بهای تمام شده پول
 هزینه‌های تامین مالی هزینه‌هایی هستند که بانک جهت جمع‌آوری منابع هزینه‌زا متحمل می‌شود، که از جمله آن می‌توان سود سپرده‌ها، کارمزد تامین مالی و هزینه جوایز قرض‌الحسنه را نام برد. هزینه کل نیز از محاسبه مجموع هزینه‌های بانک شامل هزینه اداری و عمومی، حقوق پرسنل، استهلاک اموال، هزینه مطالبات مشکوک الوصول، کارمزدهای پرداختی در شعب به دست می‌آید. شکل ۱ مدل توسعه داده شده در این پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل توسعه داده شده برای مدیریت تجربه مشتری در بهبود فرآیندهای بانک

در این پژوهش، بر اساس مدل توسعه داده شده مدیریت تجربه مشتری برای بهبود فرآیندهای بانک، یک فرضیه اصلی "مدیریت تجربه مشتری با توجه به نقش‌های میانجی رضایت مشتری، وفاداری مشتری و تعامل کلامی، بر عملکرد بانک تأثیر مثبت دارد" و یازده فرضیه فرعی زیر مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

۱. مدیریت تجربه مشتری بر رضایت مشتریان بانک تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۲. مدیریت تجربه مشتری بر وفاداری مشتریان بانک تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۳. مدیریت تجربه مشتری بانک بر تعامل کلامی آنها تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۴. رضایت مشتری بر عملکرد بانک تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۵. وفاداری مشتری بر عملکرد بانک تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۶. تعامل کلامی مشتری بر عملکرد بانک تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۷. مدیریت تجربه مشتری بر عملکرد بانک تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۸. مدیریت تجربه مشتری بر عملکرد بانک با توجه به نقش میانجی رضایت تاثیر مثبت دارد.
۹. مدیریت تجربه مشتری بر عملکرد بانک با توجه به نقش میانجی وفاداری تاثیر مثبت دارد.
۱۰. مدیریت تجربه مشتری بر عملکرد بانک با توجه به نقش میانجی تعامل کلامی تاثیر دارد.
۱۱. نوع مشتری بانک بر مدیریت تجربه مشتری تاثیر مثبت دارد.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، مدل کلاوس و ماکلان^۱ (۲۰۱۳) که برای مدیریت تجربه مشتری در بانک های ایتالیا استفاده شده است، به عنوان مدل پایه، (به دلایلی که در ادامه بیان می شود) توسعه داده شد. در این پژوهش، جهت تأیید مدل مدیریت تجربه مشتری توسعه داده شده پیشنهادی، از مصاحبه ساختار یافته با خبرگان بانک مورد مطالعه، استفاده شد. برای نمونه گیری از خبرگان بانک مورد مطالعه، از روش هدفمند، بهره گرفته شد. همچنین جهت نمونه‌گیری مشتریان بانک مورد مطالعه، از روش نمونه گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای بر حسب منطقه جغرافیایی شعب، استفاده گردید. بدین صورت که مناطق جغرافیایی شعب بانک مورد مطالعه در سطح شهر تهران که شامل پنج منطقه شمال، جنوب، غرب، شرق و مرکز است، از هر منطقه، ۱۲ شعبه بطور تصادفی انتخاب و تعداد ۸ پرسشنامه در هر شعبه توزیع شد. به این ترتیب ۶۰ شعبه در سطح شهر تهران انتخاب شدند. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری میان مشتریانی که در شعب شهر تهران حضور یافته بودند توزیع و جمع‌آوری شد. لازم به یادآوری

^۱ Klaus & Maklan

است که در این پژوهش، متغیرهای رضایت مشتری، وفاداری مشتری و تعامل کلامی به‌عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته شده است. برای سنجش متغیر مدیریت تجربه مشتری از پرسشنامه کلاوس و ماکلان^۱ (۲۰۱۳) که شامل ابعاد تجربه برند، تجربه خدمت، تجربه پس از دریافت خدمت است، استفاده شد. در این پژوهش، برای سنجش خدمات آنلاین، از پرسشنامه گارگ و همکاران^۱ (۲۰۱۴)، و برای سنجش متغیرهای رضایت مشتری، وفاداری مشتری و تعامل کلامی نیز از پرسشنامه کلاوس و ماکلان^۱ (۲۰۱۳) استفاده شد. جدول ۲ تقسیم‌بندی سؤالات را بر اساس متغیرها نشان می‌دهد. جهت تعیین نگرش‌های پاسخ‌دهندگان برای متغیرهای مدیریت تجربه مشتری، وفاداری مشتری، رضایت مشتری و تعامل کلامی از طیف لیکرت پنج درجه‌ای (از کاملاً مخالفم = ۵ تا کاملاً موافقم = ۱)، (جدول ۳) و جهت تعیین نگرش‌های پاسخ‌دهندگان برای متغیر عملکرد بانک، از طیف ۵ ارزشی استفاده شد. برای امتیازدهی در بخش عملکرد، از نظر و توصیه خبرگان و مدیران ارشد بانک مورد مطالعه (از ادارات نظارت و امور شعب، توسعه و پژوهش، حسابداری و حسابرسی، و اداره آمار) استفاده شده است.

جدول ۲- تقسیم بندی سؤالات بر اساس متغیرها

متغیرها	شماره سؤالات	جمع
مدیریت تجربه مشتری	۲۱-۱	۲۱ سؤال
رضایت مشتری	۲۶-۲۲	۴ سؤال
وفاداری مشتری	۲۸-۲۷	۱۱ سؤال
تعامل کلامی	۴۱-۳۹	۳ سؤال
عملکرد بانک	با استفاده از ابعاد عملکرد سپرده ها، وصول مطالبات، عملکرد خدمات الکترونیکی و نسبت های مالی (ضریب خوداتکایی مالی، نسبت نقدینگی، سود یا زیان و قیمت تمام شده پول) سنجیده می شود.	

جدول ۳- طیف لیکرت در پرسشنامه

شکل کلی	کاملاً مخالفم	مخال	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
امتیاز بندی	۱	۲	۳	۴	۵

جدول ۴- طیف بعد عملکرد سپرده ها

طیف					بعد	متغیر
کمترین امتیاز			بیشترین امتیاز			
۲۰ به پایین	۴۰-۲۰	-۴۰ ۶۰	۸۰-۶۰	۸۰ به بالا	عملکرد سپرده ها	عملکرد بانک

جدول ۵- طیف بعد وصول مطالبات

طیف					بعد	متغیر
کمترین امتیاز			بیشترین امتیاز			
۳۰-۰	۵۰-۳۰	۷۰-۵۰	۹۰-۷۰	۹۰ به بالا	وصول مطالبات	عملکرد بانک

در این پژوهش جامعه آماری، مشتریان کلیه شعب یکی از بانک های دولتی، در سطح شهر تهران است. حجم نمونه پس از محاسبه ۳۸۴/۱۶ بدست آمد. با این حال، در این پژوهش، ۴۸۰ مشتری، به عنوان نمونه، از شعب مختلف بانک مورد مطالعه در تهران انتخاب شدند. شاخص های عملکردی در تمام شعب شهر تهران بررسی شدند. به عبارت دیگر در بررسی شاخص های عملکردی این بانک، از روش تمام شماری استفاده شد. در پژوهش حاضر هرچند که از پرسشنامه استاندارد که روایی و پایایی آن تایید شده است استفاده شده است، اما برای اطمینان بیشتر روایی و پایایی آن مجدداً مورد ارزیابی و تایید قرار گرفت. برای به دست آوردن پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد، که طبق جدول ۶ مورد تایید قرار گرفت.

جدول ۶- سؤالات مربوط به متغیرها و ضریب پایایی هریک

آلفای کرونباخ	متغیرها
۰/۸۸۶	تجربه برند
۰/۸۱۴	تجربه خدمات
۰/۹۱۰	تجربه آنلاین
۰/۷۱۱	تجربه پس از دریافت خدمات
۰/۷۸۴	رضایت مشتری
۰/۹۲۷	وفاداری مشتری
۰/۸۵۶	تعامل کلامی
۰/۸۹۹	عملکرد

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

جمعیت شناختی

در بانک مورد مطالعه، دسته‌بندی مشتریان بر اساس اطلاعات سیستم بانک و بر مبنای امتیاز فعالیت سپرده‌ای، اعتباری، خدمات الکترونیک، دستگاه POS، در ۴ دسته الماسی، طلایی، نقره‌ای و برنزی انجام می‌پذیرد. در این پژوهش با استفاده از سیستم بانک، نوع مشتریانی که پرسشنامه را تکمیل کرده‌اند، بوسیله کد ملی اعلام شد. نتایج جدول ۷، نشان می‌دهد، از ۴۰۰ مشتری، ۶۷٪ کد ملی خود را وارد کرده‌اند، که در مجموع، ۴۱٪ برنزی، ۱۸٪ نقره‌ای، ۶٪ طلایی و ۲٪ نیز الماسی بوده‌اند. ۳۳٪ افراد به این آیتم پاسخ نداده‌اند. جدول ۸ نیز وضعیت توصیفی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۹ وضعیت توصیفی شاخص‌های عملکرد را نشان می‌دهد. در این پژوهش اطلاعات و آمار قابل تحلیل عملکردی از ۶۰ شعبه گردآوری شده است. برای شاخص عملکرد سپرده‌ها از ۵ دسته استفاده شده است، که بیشترین فراوانی مربوط به دسته ۴۰-۶۰ است. برای وصول مطالبات، اکثریت شعب در محدوده ۷۰ تا ۹۰ و ۵۰ تا ۷۰ و سپس بیشتر از ۹۰ قرار گرفته‌اند، برای عملکرد خدمات الکترونیکی اکثریت شعب در محدوده ۴۰ تا ۶۰ و ۶۰ تا ۸۰ قرار گرفته‌اند، برای ضریب خود اتکایی مالی اکثریت شعب در محدوده ۰/۵ تا ۱/۵ و پس از آن ۱/۵ تا ۳ و ۰ تا ۰/۵ قرار گرفته‌اند، نسبت نقدینگی اکثریت شعب در محدوده ۰ تا ۰/۷۵ و ۰/۷۵ تا ۱/۲۵ قرار گرفته است و برای شاخص سود، اکثریت شاخص‌ها در -۲ تا +۲ و پس از آن در محدوده ± 2 تا ± 4 قرار گرفته است. قیمت تمام شده پول در اکثریت شعب در محدوده ۱۶ تا ۱۷ و سپس ۱۷ تا ۱۸ قرار گرفته است. انجام آزمون کولموگروف برای مؤلفه‌های مورد بررسی در این پژوهش، نرمال بودن این متغیرها، در سطح اطمینان ۹۵٪ را تایید می‌کند.

جدول ۷ - نتایج توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

متغیر	گروه	فراوانی	درصد
سن	<۳۰	۵۶	٪۱۴
	۳۰-۴۰	۱۳۶	٪۳۴
	>۴۰	۲۰۸	٪۵۲
	مجموع	۴۰۰	٪۱۰۰
جنسیت	آقا	۲۴۴	٪۶۱
	خانم	۱۵۶	٪۳۹
	مجموع	۴۰۰	٪۱۰۰
تحصیلات	کمتر از دیپلم	۲۸	٪۷
	دیپلم	۹۶	٪۲۴
	فوق دیپلم	۷۶	٪۱۹
	کارشناسی	۱۱۲	٪۲۸
	کارشناسی ارشد	۶۴	٪۱۶
	دکترا	۲۴	٪۶
	مجموع	۴۰۰	٪۱۰۰
سابقه کار	کمتر از ۱ سال	۴۴	٪۱۱
	بین ۱ تا ۳ سال	۹۶	٪۲۴
	بین ۳ تا ۵ سال	۶۰	٪۱۵
	بین ۵ تا ۷ سال	۹۶	٪۲۴
	بیشتر از ۷ سال	۱۰۴	٪۲۶
مجموع	۴۰۰	٪۱۰۰	
تاهل	مجرد	۱۳۶	٪۳۴
	متاهل	۲۶۴	٪۶۶
	مجموع	۴۰۰	٪۱۰۰
شغل	کارمند	۱۳۶	٪۳۴
	آزاد	۱۴۰	٪۳۵
	خانه دار	۳۲	٪۸
	دانشجو	۳۶	٪۹
	کارگر	۵۶	٪۱۴
	مجموع	۴۰۰	٪۱۰۰
نوع مشتری	برنزی	۱۶۴	٪۴۱
	نقره‌ای	۷۲	٪۱۸
	طلایی	۲۴	٪۶
	الماسی	۸	٪۲
	بی‌پاسخ	۱۳۲	٪۳۳
	مجموع	۴۰۰	٪۱۰۰

جدول ۸ - شاخص‌های توصیفی برای همه متغیرهای پژوهش (مشتریان)

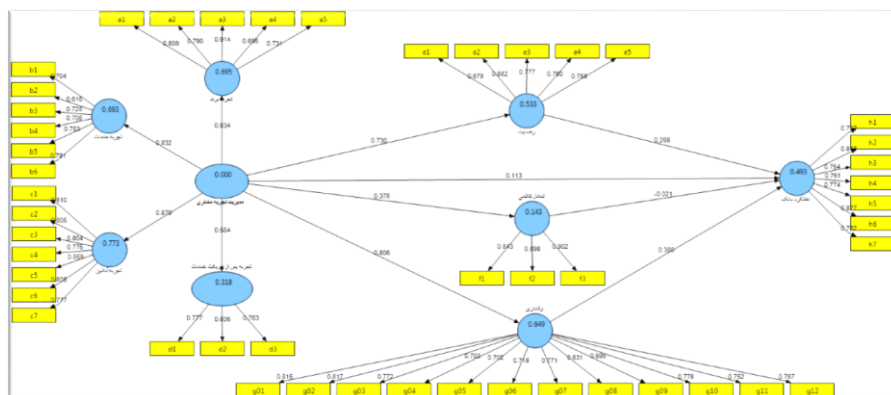
میانگین	تعداد	ابعاد
۳/۱۵۳	۴۰۰	تجربه برند
۳/۲۴۷	۴۰۰	تجربه خدمات
۳/۲۹۲	۴۰۰	تجربه آنلاین
۳/۱۹۸	۴۰۰	تجربه پس از دریافت خدمات
۳/۱۴۰	۴۰۰	رضایت
۳/۷۵۳	۴۰۰	تعامل کلامی
۳/۱۷۹	۴۰۰	وفاداری
۳/۲۲۲	۴۰۰	مدیریت تجربه مشتری

جدول ۹- نتایج توصیفی شاخص‌های عملکرد شعب بانک

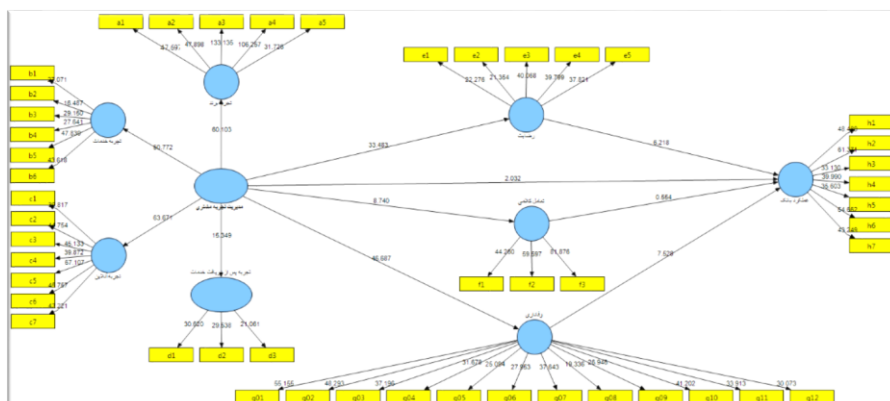
درصد	فراوانی		
۱۱/۷٪	۷	<۲۰	عملکرد سپرده‌ها
۳۶/۷٪	۱۶	۲۰-۴۰	
۲۸/۳٪	۱۷	۴۰-۶۰	
۳۱/۷٪	۱۳	۶۰-۸۰	
۱۱/۷٪	۷	>۸۰	
٪۱۰۰	۶۰	مجموع	
۱/۷٪	۱	۰-۲۰	وصول مطالبات
۱۵/۰٪	۹	۳۰-۵۰	
۳۶/۷٪	۱۶	۵۰-۷۰	
۳۰/۰٪	۱۸	۷۰-۹۰	
۳۶/۷٪	۱۶	>۹۰	
٪۱۰۰	۶۰	مجموع	
۶/۷٪	۴	۰-۲۰	عملکرد خدمات الکترونیکی
۱۶/۷٪	۱۰	۲۰-۴۰	
۳۳/۳٪	۲۰	۴۰-۶۰	
۳۵/۰٪	۲۱	۶۰-۸۰	
۸/۳٪	۵	>۸۰	
٪۱۰۰	۶۰	مجموع	
۳۱/۷٪	۱۹	۰/۵-۱/۵	ضریب خوداتکایی مالی
۳۱/۷٪	۱۹	۱/۵-۲ و ۰/۵-۰	
۲۱/۷٪	۱۳	۳-۷	
۱۰/۰٪	۶	۷-۱۲	
۵/۰٪	۳	۱۲-۲۰	
٪۱۰۰	۶۰	مجموع	
۵/۰٪	۳	۱/۷۵-۲/۲۵	نسبت نقدینگی
۶/۷٪	۴	۱/۵-۱/۷۵	
۱۱/۷٪	۷	۱/۲۵-۱/۵	
۳۰/۰٪	۱۸	۰/۷۵-۱/۲۵	
۴۶/۷٪	۲۸	۰-۰/۷۵	
٪۱۰۰	۶۰	مجموع	
۴۱/۷٪	۲۵	۲- -۲	سود
۲۱/۷٪	۱۳	مثبت و منفی ۲ تا مثبت و منفی ۴	
۱۸/۳٪	۱۱	مثبت و منفی ۴ تا مثبت و منفی ۶	
۱۱/۷٪	۷	مثبت و منفی ۶ تا مثبت و منفی ۸	
۶/۷٪	۴	مثبت و منفی ۸ تا مثبت و منفی ۱۰	
٪۱۰۰	۶۰	مجموع	
۳/۳٪	۲	۱۹-۲۰	قیمت تمام شده پول
۱۳/۳٪	۸	۱۸-۱۹	
۳۰/۰٪	۱۸	۱۷-۱۸	
۳۵/۰٪	۲۱	۱۶-۱۷	
۱۸/۳٪	۱۱	۱۵-۱۶	
٪۱۰۰	۶۰	مجموع	

مدل معادلات ساختاری

شکل‌های ۲ و ۳، مدل معادلات ساختاری حاصل از این پژوهش را نشان می‌دهد. شکل ۲ مدل تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. در این شکل اعداد و یا ضرایب به سه دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری مرتبه اول هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و شاخص‌های آنان (گویه‌های پرسشنامه) هستند. دسته دوم روابط بین متغیر تجربه مشتری و ابعاد آن، شامل تجربه برند، تجربه خدمات، تجربه آنلاین و تجربه پس از دریافت خدمات است (بارهای عاملی مرتبه دوم) و دسته سوم روابط بین متغیرهای اصلی است (ضرایب مسیر) که برای آزمون فرضیات استفاده می‌شود. بارهای عاملی استاندارد شده‌ای که برآورد می‌شود، بایستی بالاتر از ۰/۵ باشد و به طور ایده‌آل ۰/۷ یا بالاتر باشد. در این شکل تمام متغیرها حداقل دارای بار عاملی بالای ۰/۵ هستند. بنابراین می‌توان همسویی سوالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر دانست. در واقع نتایج فوق نشان می‌دهد آنچه محقق توسط سوالات پرسشنامه قصد سنجش آنها را داشته است محقق شده است. لذا روابط بین سازه‌ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. شاخصی که بار عاملی بالاتری داشته باشد، دارای اهمیت بالاتری نسبت به سایر شاخص‌ها است. در این مدل متغیر مدیریت تجربه مشتری نقش مستقل، سه متغیر رضایت، تعامل کلامی و وفاداری نقش میانجی و عملکرد بانک نقش وابسته را ایفا می‌کند.



شکل ۲- مدل تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۳- مدل تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری در حالت معنی داری ضرایب

شکل ۳ مدل را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) مرتبه اول و دوم و ضرایب مسیر را با استفاده از آماره t ، آزمون می‌کند. در سطح خطای ۵ درصد، مقادیر آزمون معناداری بزرگتر از $1/96$ یا کوچکتر از $-1/96$ نشان دهنده معنادار بودن روابط میان شاخص‌ها و متغیرهای مکنون متناظر خود است. مقادیر محاسبه شده t برای هر یک از بارهای عاملی بالای $1/96$ است. لذا می‌توان همسویی سوالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر دانست. به منظور تحلیل ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر متغیر، از بارهای عاملی استفاده شده است. بارعاملی نشان‌دهنده این موضوع است که چه میزان از واریانس‌های شاخص‌ها توسط متغیر مکنون خود توضیح داده می‌شود. مقدار این شاخص باید از 0.5 بزرگ‌تر و در فاصله اطمینان 95% معنادار باشد. معنی‌داری این شاخص توسط بوت‌استرپ^۱ یا جک‌کِنینگ^۲ بدست می‌آید. برای متغیر مدیریت تجربه مشتری تمامی شاخص‌ها دارای بارعاملی بزرگتر از 0.5 و در سطح اطمینان 95% معنادار ($t > 1/96$) بوده‌اند. یادآوری می‌شود، شاخصی که دارای بارعاملی بزرگتری است، در اندازه‌گیری مولفه مورد نظر، عملکرد بهتر و اهمیت بالاتری می‌تواند داشته باشد. برای متغیرهای میانجی و وابسته همه 27 شاخص دارای بارعاملی بزرگتر از 0.5 و در سطح اطمینان 95% معنادار ($t > 1/96$) بوده‌اند.

¹ Bootstrapping

² Jackknifing

کیفیت مدل اندازه گیری و مدل ساختاری

کیفیت مدل، توسط شاخص اشتراک با روایی متقاطع محاسبه می‌شود. چنانچه این شاخص عدد مثبتی را نشان دهد، مدل اندازه گیری از کیفیت لازم برخوردار است. همچنین سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵، و ۰/۳۵ برای شاخص روایی متقاطع به ترتیب میزان کیفیت کم، متوسط و زیاد را برای مدل اندازه‌گیری ارائه می‌دهد. برای تمامی متغیرهای موجود در پژوهش، این شاخص مثبت بوده و میانگین کل این شاخص برابر ۰/۵۹۱ است که نشان از کیفیت مطلوب و بالای مدل اندازه گیری می‌دهد. شاخص دیگر، کیفیت مدل ساختاری یا شاخص افزونگی مدل (I-SSE/SSO) است که معروف‌ترین شاخص اندازه گیری کیفیت مدل ساختاری تحت عنوان شاخص استون - گایسلر است. در این آزمون فقط متغیرهای درون‌زا را انتخاب می‌کنیم. در این شاخص مقادیر بالای صفر نشان دهنده توانایی مطلوب مدل ساختاری در پیش بینی کردن است و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵، و ۰/۳۵ به ترتیب میزان ضعیف، متوسط و قوی بودن پیش‌بینی کردن مدل ساختاری را ارائه می‌دهند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که برای رضایت، تعامل کلامی و عملکرد بانک، کیفیت مدل ساختاری متوسط و برای وفاداری، کیفیت مدل ساختاری قوی است.

نتایج معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش در جدول ۱۰ ملاحظه می‌شود. نتایج اثر متغیر میانجی برای فرضیه‌های اصلی و هشتم تا دهم با استفاده از روش بوت اسرپ و آزمون سوبل محاسبه شده و در جدول ۱۴ گزارش شده است.

جدول ۱۰- نتایج مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش

جهت تاثیر	وضعیت فرضیه	R2	T	بتا	فرضیات پژوهش
+	تأیید	۰/۱۴۳	۸/۷۴۱	۰/۳۷۸	مدیریت تجربه مشتری < تعامل کلامی
+	تأیید	۰/۵۵۳	۲۳/۴۸۳	۰/۷۳۰	مدیریت تجربه مشتری < رضایت مشتری
+	تأیید	۰/۶۴۹	۴۶/۶۸۷	۰/۸۰۶	مدیریت تجربه مشتری < وفاداری مشتری
+	تأیید		۲/۰۳۲	۰/۱۱۳	مدیریت تجربه مشتری < عملکرد بانک
	عدم تأیید بی معنا	۰/۴۹۳	۰/۵۵۴	-۰/۰۲۱	تعامل کلامی < عملکرد بانک
+	تأیید		۶/۲۱۸	۰/۲۶۸	رضایت < عملکرد بانک
+	تأیید		۷/۵۲۸	۰/۳۸۰	وفاداری < عملکرد بانک
t >1.96 Significant at P<0.05, t >2.58 Significant at P<0.01					

جدول ۱۱- نتایج آزمون سوبل و بوت استرپ برای اثر متغیر میانجی

وضعیت	آزمون سوبل	بوت استرپ		فرضیه های پژوهش
	سطح معناداری (Sig)	آماره سوبل	بتا	
تایید	۰/۰۰۱	۱۰/۲۱۱	۰/۵۰۹	مدیریت تجربه مشتری -> وفاداری، رضایت و تعامل کلامی -> عملکرد بانک
عدم تایید	۰/۵۸۱	۰/۵۵۱	-۰/۰۰۸	مدیریت تجربه مشتری -> تعامل کلامی -> عملکرد بانک
تایید	۰/۰۰۱	۶/۱۲۵	۰/۱۹۵	مدیریت تجربه مشتری -> رضایت -> عملکرد بانک
تایید	۰/۰۰۱	۷/۵۰۴	۰/۳۰۶	مدیریت تجربه مشتری -> وفاداری -> عملکرد بانک

$|t| > 1.96$ Significant at $P < 0.05$, $|t| > 2.58$ Significant at $P < 0.01$

نتایج به دست آمده از روش بوت استرپ و آزمون سوبل (جدول ۱۱) هر دو نشان می‌دهند، اثر غیر مستقیم مدیریت تجربه مشتری بر عملکرد بانک به واسطه وفاداری، رضایت و تعامل کلامی با مشتری برابر ۰/۵۰۹ است و مقدار آماره سوبل در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (Sobel=10/211, Sig=0/001<0/05). در نتیجه مدیریت تجربه مشتری بر عملکرد بانک با توجه به نقش‌های میانجی رضایت مشتری، وفاداری مشتری و تعامل کلامی تأثیر مثبت دارد و فرضیه اصلی پژوهش تایید می‌شود. همچنین، نتایج به دست آمده از روش بوت استرپ و آزمون سوبل هر دو نشان می‌دهند، اثر غیر مستقیم مدیریت تجربه مشتری بر عملکرد بانک به واسطه رضایت مشتری برابر ۰/۱۹۵ شده است و مقدار آماره سوبل در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (Sobel=6/125, Sig=0/001<0/05). در نتیجه مدیریت تجربه مشتری بر عملکرد بانک با توجه به نقش میانجی رضایت مشتری در سطح اطمینان ۹۵٪ تأثیر معنادار دارد و فرضیه پژوهش تایید می‌شود. به علاوه، نتایج به دست آمده از روش بوت استرپ و آزمون سوبل هر دو نشان می‌دهند، اثر غیر مستقیم مدیریت تجربه مشتری بر عملکرد بانک به واسطه وفاداری مشتری برابر ۰/۳۰۶ شده است و مقدار آماره سوبل در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (Sobel=7/504, Sig=0/001<0/05). در نتیجه مدیریت تجربه مشتری بر عملکرد بانک با توجه به نقش میانجی وفاداری مشتری در سطح اطمینان ۹۵٪ تأثیر معنادار دارد. اثر غیر مستقیم مدیریت تجربه مشتری بر عملکرد بانک به واسطه تعامل کلامی با مشتری، بر اساس روش بوت استرپ و آزمون سوبل، برابر ۰/۱۹۵ شده است و مقدار آماره

سوبل در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار نشده است (Sobel=0/551, Sig=0/581>0/05). در نتیجه مدیریت تجربه مشتری بر عملکرد بانک با توجه به نقش میانجی تعامل کلامی با مشتری تأثیر معناداری در سطح اطمینان ۹۵٪ ندارد. برای بررسی فرضیه تأثیر نوع مشتری (الماسی-برنزی-نقره‌ای-طلایی) بر تجربه مشتری، از آنجاییکه، متغیر مستقل از نوع کیفی و متغیر وابسته از نوع کمی است، لذا از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۱۲ مشاهده می‌شود برای هر چهار بعد متغیر تجربه مشتری مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ شده است و حاکی از تایید فرضیه در سطح اطمینان ۹۵٪ است.

جدول ۱۲- نتیجه‌ی تحلیل واریانس یک متغیره

منبع تغییرات	متغیرهای وابسته	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	اندازه اثر
نوع مشتری	مدیریت تجربه مشتری	۲۱/۰۱۱	۳	۷/۰۰۴	۱۴۳/۴۵۵	۰/۰۰۰	۰/۶۲۰
	تجربه برند	۱۷/۵۰۱	۳	۵/۸۳۴	۲۷/۲۰۲	۰/۰۰۰	۰/۲۳۶
	تجربه خدمات	۱۹/۹۵۲	۳	۶/۶۵۱	۳۲/۰۰۴	۰/۰۰۰	۰/۲۷۳
	تجربه آنلاین	۲۴/۶۶۹	۳	۸/۲۲۳	۳۸/۱۱۰	۰/۰۰۰	۰/۳۰۲
	تجربه پس از دریافت خدمات	۲۳/۷۵۱	۳	۷/۷۱۹	۳۷/۰۹۸	۰/۰۰۰	۰/۲۹۷
خطا	مدیریت تجربه مشتری	۱۲/۸۸۹	۲۶۴	۰/۰۴۹			
	تجربه برند	۵۶/۶۱۶	۲۶۴	۰/۲۱۴			
	تجربه خدمات	۵۳/۱۹۹	۲۶۴	۰/۲۰۲			
	تجربه آنلاین	۵۶/۹۶۳	۲۶۴	۰/۲۱۶			
	تجربه پس از دریافت خدمات	۵۶/۳۳۹	۲۶۴	۰/۲۱۳			
مجموع	مدیریت تجربه مشتری	۳۳/۹۰۰	۲۶۷				
	تجربه برند	۷۴/۱۱۶	۲۶۷				
	تجربه خدمات	۷۳/۱۵۳	۲۶۷				
	تجربه آنلاین	۸۱/۶۳۱	۲۶۷				
	تجربه پس از دریافت خدمات	۸۰/۰۹۰	۲۶۷				

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت تجربه مشتری، یک گام مهم برای مدیران حرفه‌ای، در بهبود کیفیت خدمات، و تحقق اهداف شاخص‌های عملکردی، محسوب می‌شود. در مدیریت تجربه مشتری،

مدیران حرفه‌ای، دانش تصریحی و ضمنی مشتریان را در نقاط تماس سفر مشتری، تجزیه و تحلیل می‌کنند. این مقاله، ضمن توسعه یک مدل مدیریت مشتری برای بانک، نشان داد که مدل پیشنهادی از کیفیت و اعتبار خوبی برخوردار است. تجزیه و تحلیل آماری نتایج حاصل از استفاده مدل پیشنهادی این پژوهش، در یکی از بانک‌های دولتی ایران، نشان داد که مدیریت تجربه مشتری، علاوه بر تاثیر در بهبود رضایت و وفاداری مشتریان، بر شاخص‌های عملکردی بانک نیز تاثیر مثبت می‌گذارد. نتایج بدست آمده در این پژوهش نشان داد که استفاده از مدل پیشنهادی این پژوهش، می‌تواند مزیت‌های رقابتی بانکها را ارتقا دهد. با توجه به آنکه کمیت و نوع ترکیب مشتریان در سیاست‌های پولی و مالی بانکها تاثیر گذار است، پیشنهاد می‌شود، تاثیر مدیریت تجربه مشتری، در سیاست‌های پولی و مالی بانکها به عنوان موضوع پژوهش، مورد توجه محققین قرار گیرد.

منابع

- Akter, S. (2011), Implementation of Customer Experience Management in a Non-Experience-Centric Service Company, Master Thesis, Cand. Merc. Marketing Communications Management, Copenhagen Business School.
- Anaman, M. (2010), Toward a Model of Customer Experience, Thesis of Doctor of Philosophy of Information Systems and Computing, Brunel University.
- Ansari, A., Sanayei, A. (2016) Customer Experience Management and Persistence using Customers of Electronic Services Persistence, Journal of Strategic Management Studies. 7(27), 65-87. (In Persian)
- Berry, L.L. and Lewis P. Carbone and Stephan H. Haeckel (2002), Managing the Total Customer Experience, MIT Sloan Management Review, 43(3), 85-89.
- Berry, L.L. and Wall, E.A. and Carbone, L.P. (2006), Service Clues and Customer Assessment of the service experience: lessons from marketing, Academy of Management Perspectives, 20(2), 43-57.
- Carbone, L.P. & Haeckel, S.H. (1994), Engineering Customer Experiences, *Marketing Management*, 3(3), 8-19.
- Davis, S. and T. Longoria (2003), Harmonizing your touch points'. Brand Packaging Magazine, 1-4.
- Gentile, C., Spiller, N. and Noci, G. (2007), How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer, *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Grace, D., O'Cass, A. (2004), Examining service experiences and post-consumption evaluations, *Journal of Services Marketing*, 18(6), 450-461
- Garg, R., Rahman, Z., Qureshi, M.N. (2014), Measuring customer experience in banks: scale development and validation, *Journal of Modelling in Management*, 9 (1), 87-117

- Gronholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S. and Jensen, P. (2015), Customer experience management and business performance, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7 (1), 90-106.
- Heshmati, E., Saeednia, H.R., Badie Zadeh, A. (2019), Designing a Model to Manage the Experience of Banking Service Customers, *Journal of Buddiness Administration Researches*, 11(21), 247-268
- Jenkinson, A. (2007), Evolutionary implications for touchpoint planning as a result of neuroscience: A practical fusion of database marketing and advertising. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 14(3), 164–185.
- Klaus, P. Maklan, S. (2013), Towards a Better Measure of Customer Experience, *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246.
- MBAMA, C. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance : UK customers' perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36 (2), 230-255.
- Melnic, EL. Gradinaru, E. (2016), CEM versus CRM in the banking system, *Transilvania University of Brasov, Romania, Faculty of Economic Sciences and Business Administration, Specialization: Marketing*, 105-108
- Meyer, C. and Schwager, A. (2007), Understanding customer experience, *Harvard Business Review*, 85(2), 117-126.
- Palmer, A. (2010), Customer experience management: a critical review of an emerging idea, *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208.
- Parvatiyar ,A. & Sheth, T.N.,(2002) Customer relationship management: Emerging practice,process, and discipline, *Journal of Economic and Social Research*, 3(2),1-34
- Payne , A. & Frow, P.,(2005), A strategic framework for Customer relationship management, *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176
- Schmitt., B. H. (2003),*Customer experience management*, , John Wiley & Sons, INC.
- Sharma, M. and Chaubey, D.S. (2014). An empirical study of customer experience and its relationship with customer satisfaction towards the services of banking sector, *Journal of Marketing & Communication*, 9(3), 18-27.
- Stone, M. and Findlay,G.(2001),Data chaos-A court case waiting to Happen, *International Journal of Customer Relationship Mangement*, 4(20), 169-184.
- Swift , R. S.,(2001), *Accelerating customer relationships using CRM and relationship technologies*, Prentice Hall, USA.
- Tamilmaran D. (2014), A Scale To Measure Customer Experience In Indian Retail Banking Context, *International Journal of Informative & Futuristic Research*, 2(3), 607-617.
- Verhoef ,P. and et.al.,(2009), Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing* 85 (1), 31–41.
- Zarantonello, L. and Schmitt, B.H. (2010),Using the brand experience scale to profile and predict consumer behavior, *consumers ournal of Brand Management*, 17(7), 32-40.

"Original Research Article"**A Model to Bank's Customer Experience Management for Improving Performance Indices**

Karim Atashgar*, Associate Professor, Faculty of Management & Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran
Fateme Mirshafiei, MSc. Student in Industrial Engineering, Faculty of Management & Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

Received: 12-10-2019Accepted: 06-02-2020

Abstract

This research proposes a new model for customer experience management and investigates the impact of customer experience management on improving the performance of one of the Iranian banks, mediated by customer satisfaction, loyalty and verbal interaction. This research develops a customer experience management model for the banking process, and then to analyze the structural equation modeling, data gathering is conducted in the field. In this study, in addition to collecting the necessary data from customers, the real performance data of the bank is provided by the performance evaluation section of the bank branches. The information includes deposit performance, receivables, electronic services and financial performance of the branches. This research is applied in terms of purpose and is descriptive-correlative in terms of data collection. This research not only provides statistical analysis of the model quality, but also addresses the results of impact analysis of customer experience management on performance indices, customer satisfaction, and customer loyalty. The results of this study shows that the use of the proposed customer experience management model not only is capable of improving the core competency of the studied bank, but also the approach can lead the bank to improve its performance terms.

Key words: Customer experience management; Customer relationship management; Touchpoint; Customer Journey.

*- Corresponding Author Email: atashgar@iust.ac.ir