

## رویکردی آمیخته در ارائه مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی

مصطفی الله وردی<sup>1</sup>، سجاد خانی پردنجانی<sup>2\*</sup>

1. دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی تهران، تهران، ایران.

2. استادیار، گروه تجارت، دانشکده تجارت و بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

تاریخ دریافت: 1403/10/01 تاریخ انتشار: 1403/11/01

## A mixed approach to providing a customer experience management model in the electronic banking services industry

Mostafa Allahverdi<sup>1</sup>, Sajad Khani Pordanjani<sup>2\*</sup><sup>1</sup> Phd of Business Management, Faculty of management and accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.<sup>2</sup> Assistant Professor Management, Faculty of Commerce and Trade, College of Management, university of Tehran, Tehran, Iran (corresponding author).

Received: (21/12/2024) Accepted: (20/01/2025)

شناسه یکتا : 10.22034/asm.2024.2048246.3322

## Abstract:

Objective: In the digital age, the use of Internet banking methods and mobile phones is one of the main features and policies of banks and financial and monetary services companies in the world due to its countless advantages, and electronic and digital banking services are not conceivable without the use of new solutions. In the meantime, customer experience management becomes an important strategy in electronic banking services, and customers see many banks that are expected to achieve competitive differentiation and long-term growth. Therefore, this research seeks to present an experience management model for electronic banking services in the Iranian banking and electronic payment services industry. Method: In the research to achieve the research objective, a mixed method was used. In this regard, first, the literature on customer experience management in electronic banking services was analyzed and an initial conceptual model was proposed. Then, using banking industry experts in the field of electronic banking services, a semi-structured activity was carried out and analyzed using the content analysis method and the research model was presented. To measure the final model in the quantitative part, the required data was collected using a questionnaire and was confirmed by analyzing field data and using the structural equation modeling method of the experience management model in electronic banking services. Findings: The research results were presented in the form of a customer experience management model for electronic banking services. This model includes 8 dimensions of bank experience, electronic service provider factors, banking service creation factors, electronic services, electronic banking technology service infrastructure factors, electronic partnership bank service organizational factors, factors, electronic banking service factors and macro environmental factors in electronic banking services, which were identified for this use 22 categories and 58 subcategories. Conclusion: The data, compared with the analyses, show that the conclusion and components of each of these results may be examined. In the research model, improving the target experience in terms of management is the management experience that is dependent on internal and external management and in these management strategies management in electronic banking services is presented.

Keywords: Experience management, expert experience, electronic banking

services, electronic banking services tools

## چکیده:

**هدف:** در عصر دیجیتال، استفاده از روش‌های بانکداری اینترنتی و موبایل‌های هوشمند به دلیل مزیت‌های بی‌شمارش یکی از رویکردها و استراتژی‌های اصلی تمامی بانک‌ها و شرکت‌های خدمات مالی و پولی دنیا است و خدمات بانکداری الکترونیکی و دیجیتالی بدون استفاده از راهکارهای جدید متصور نیست. در این میان مدیریت تجربه مشتری به یک استراتژی حائز اهمیت در خدمات بانکداری الکترونیکی تبدیل شده است و تجربه مشتری در بسیاری از بانک‌ها به وضوح با هدف دستیابی به تمایز رقابتی و رشد درآمدت، مورد تمرکز واقع گردیده است. از این رو این تحقیق بدنبال ارائه مدل مدیریت تجربه مشتری برای خدمات بانکداری الکترونیکی در صنعت بانکداری و خدمات پرداخت الکترونیکی ایران است.

**روش:** در راستای دستیابی به هدف تحقیق از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است. در این راستا ابتدا ادبیات مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی تحلیل شد و مدل مفهومی اولیه پیشنهاد گردید. سپس با تعدادی از خبرگان صنعت بانکی در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد و با استفاده از روش تحلیل مضمون داده‌ها تحلیل شد و مدل تحقیق ارائه شد. جهت سنجش مدل نهایی در بخش کمی، داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شد و با تحلیل داده‌های میدانی و با روش مدلسازی معادلات ساختاری مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی مورد تایید قرار گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق در قالب مدل مدیریت تجربه مشتری برای خدمات بانکداری الکترونیکی ارائه شد. این مدل شامل 8 بعد تجربه مشتری، عوامل ابزار ارائه دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل زیرساخت تکنولوژیکی خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل سازمانی خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل مشتریان، عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی و عوامل محیط کلان در خدمات بانکداری الکترونیکی است که برای این ابعاد 22 مقوله و 58 زیرمقوله شناسایی شد.

**نتیجه گیری:** نتایج تحلیل داده‌ها ضمن تأیید فرضیه‌ها نشان داد که ابعاد و مولفه‌های هر یک از این ابعاد نیز مورد تأیید قرار است. در مدل تحقیق، بهبود تجربه مشتری هدف متمرکز مدیریت تجربه مشتری است که وابسته به ابعاد درون سازمانی و برون سازمانی است و در این خصوص استراتژی‌های مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تجربه مشتری، تجربه مشتری، خدمات بانکداری الکترونیکی، ابزارهای خدمات بانکداری الکترونیکی

## مقدمه

مدیریت تجربه مشتری یک فرایند استراتژیکی از کل تجربه مشتری با محصول یا خدمات یک شرکت است و بیانگر نوعی استراتژی است که منجر به یک معامله برنده بین سازمان و مشتری می‌گردد. هدف از فرایند مدیریت تجربه مشتری، افزایش ارتباط با مشتریان و وفاداری وی است. 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<sup>1</sup>، 2018). هرچند ادبیات مدیریت تجربه مشتری در حال برجسته شدن است ولی هنوز در ایران در حوزه بانکداری و بخصوص بخش خدمات بانکداری الکترونیکی بخوبی شناخته شده نیست و تحقیقات انجام شده پراکنده است. بنابراین می‌توان با ارائه مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی، علاوه بر توسعه و کاربردی کردن آن، جهت ایجاد جایگاه رقابتی بانکها و شرکتهای ارائه خدمات پرداخت الکترونیکی در رسیدن به مزیت رقابتی از آن بهره‌مند شد. به همین منظور پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی جهت مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی انجام گردید.

در این محیط بانکها اگر بخواهند در بازار رقابتی بمانند، باید از ساختارهای خلاقانه و مبتکرانه تری الگو بگیرند و تمام 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 «تجربه مشتری» تمرکز کنند (مکودوز<sup>2</sup>، 2020). 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 تجاری لذتبخش برای مشتری طراحی کنند و این شیوه از بانکداری مورد مطلوب، با تمرکز بر تجربه مشتری قابل دستیابی است. ازینرو نسل جدید بانکها با تمرکز بر تجربه مشتری به دنبال پیاده‌سازی این سبک از مدل خدمات بانکداری الکترونیکی هستند و 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 (کومالاین و سارانیمی<sup>3</sup>، 2019).

درخصوص اهمیت خدمات بانکداری الکترونیکی، گزارشها نشان می‌دهد این حوزه به سرعت در حال رشد و پیشرفت بوده و هر سال بر حجم و وسعت عملیات آن افزوده می‌شود. در دنیا حجم قابل توجهی از خدمات بانکداری دنیا از طریق خدمات غیرحضوری مانند بانکداری اینترنتی، تلفنهای هوشمند و همچنین استفاده از دستگاه‌های پایانه فروشگاهی<sup>4</sup> و درگاه‌های اینترنتی<sup>5</sup> برای پرداختها انجام می‌شود و این روشها روزانه در حال افزایش است و هر روز روشهای جدیدتر و کاراتری برای استفاده از خدمات بانکداری الکترونیکی و مجازی ارائه می‌شود و این نتیجه حاکی از وجود ضرورت توجه به بهبود تجربه مشتری برای خدمات الکترونیکی بانکهاست (نراسیمها<sup>6</sup>، 2018). در ایران نیز با توجه به آمار قابل توجه استفاده از خدمات بانکداری الکترونیکی، این حوزه نیاز به تمرکز جدی بر بهبود تجربه مشتری است و نشان از اقبال آن توسط کاربران است.

اکثر بانکها اهمیت مدیریت تجربه مشتری و ایجاد تجربه قوی را درک کرده‌اند و در دستیابی به سهم بازار و ایجاد تمایز نسبت به رقبا در تلاش هستند و نپرداختن به بحث مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی و عدم فراهم سازی الزامات مدیریتی برای بهبود تجربه مشتری منجر به از دست دادن بازار به نفع دیگر رقبا خواهد شد (النواصر و فالیل<sup>7</sup>، 2021). در چنین

<sup>1</sup> - Thuan

<sup>2</sup> - Makudza

<sup>3</sup> - Komulainen & Saraniemi

<sup>4</sup> - POS

<sup>5</sup> - IPG

<sup>6</sup> - Narasimha

<sup>7</sup> - Al-Nowaiser & Faleel

شرایطی رمز موفقیت بانکهای برتر ارائه کننده خدمات در ایجاد تجارب بهتر و مثبت برای مشتریان است و بانک ها به دنبال توسعه، حمایت و رشد بلندمدت ارتباطات با مشتریان خود هستند. بهبود تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی علاوه بر افزایش خوشنودی مشتریان، با کاهش هزینه ها و بر افزایش سود بانکها تأثیر مستقیم خواهد داشت (یوسف<sup>1</sup>، 2020) (کومار و بالرامچاندران<sup>2</sup>، 2018). از اینرو اقدامات مدیریت تجربه مشتری می تواند بعنوان بازوی اصلی رقابتی بانکها در جذب مشتریان، افزایش سهم بازار و در نتیجه بهبود عملکرد نقش موثری داشته باشد.

این تحقیق از دیدگاه کاربردی با شناخت و مذاقه در ماهیت کلیه کانالهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی به ارائه مدلی برای مدیریت تجربه مشتری و بهبود تجربه مشتری در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی می پردازد. همچنین برای مدیران و صاحبان کسب و کاری که در فضای رقابتی دنبال بهبود سهم بازار و مشتریان وفادار هستند از اهمیت بالایی برخوردار است و این مدل دیدگاهی جدید نسبت به کاربرد مدیریت تجربه مشتری فراهم کرده است و اقدامات کاربردی برای ایجاد تمایزات رقابتی و افزایش سهم بازار به بانکها و فعالین خدمات بانکداری الکترونیکی ارائه می دهد. لذا در پژوهش حاضر در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده منتج از مصاحبه های انجام شده با خبرگان به منظور شناخت و درک کامل ابعاد، مولفه ها و عوامل اصلی مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی مورد بررسی قرار گرفت و در بخش کمی نیز به منظور آزمون فرضیات مرتبط با اجزا مدل، بررسی رابطه بین متغیرهای آن و آزمون کل مدل، از آمار توصیفی - تحلیلی، مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است.

## پیشینه پژوهش

### - پیشینه نظری

### - مدیریت تجربه مشتری

اصطلاح مدیریت تجربه مشتری با هدف شناخت، پایش، نظارت عالی، و سازماندهی همه تعاملات بین مشتری و کسب و کار، توسط محققان مختلفی ذکر شده است. از نظر پاین و گیلومر (1998) واژه تجربه مشتری بعنوان جمع همه تجاربی که یک مشتری از خدمات یا کالاهای ارائه کنندگان دارد تعریف می شود. همچنین میتواند بعنوان یک تجربه شخصی در ارتباط با یک تعامل استفاده شود. اسمیت و ویلر<sup>3</sup> (2002) بیان کرده اند که مدیریت تجربه مشتری، تجربه ارزشمند و در حال رشدی از رضایت یک مشتری با کارکنان، فرایندها و خدمات یا کالاها است. یک از مختصرترین تعاریف را اشمیت (2010) ارائه کرده است. وی تاکید می کند که مدیریت تجربه مشتری یک فرایند استراتژیکی از کل تجربه مشتری با یک محصول یا یک شرکت است. هدف از فرایند مدیریت تجربه مشتری، افزایش ارتباط با مشتریان و وفاداری وی است. بنابر نظر اشمیت، اصطلاح مدیریت تجربه مشتری، مجموعه ای 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<sup>4</sup>، 2018).

- مدیریت تجربه مشتری، به طور کامل تحت کنترل شرکت نیست. ورهوف و همکاران (2009)، بیان می کنند که مدیریت تجربه مشتری فاکتوری است که تجربه مشتری را برای توسعه یک مدل و ایجاد تجارب در یک محیط خرد کنترل میکند، به گونه ای که تاکید دارند خرده فروشان نمی توانند عناصر همه کسب کارها همانند محیط اجتماعی، خدمات، جو فروشگاه، مشخصات محیطی و... را کنترل کنند. گریول، لوی و کومار<sup>5</sup> (2009) بیان کرده اند که ترفیع، قیمت گذاری، مدیریت طراحی فضای فروشگاه<sup>6</sup>، و

1 - Yousef

2 - KUMAR & BALARAMACHANDRAN

3 - Smith & wheeler

4 - Thuan

5 - Grewal, Levy, and Kumar

6 - merchandise

مکان همه فاکتورهای هستند که می‌توانند یک احساس عالی برای مشتریان ایجاد کنند و تجربه مشتری، دربرگیرنده تمامی فعالیت‌های صورت گرفته در مراحل گوناگون است. از طرفی دیگر، کمال ادوی<sup>1</sup> (2010) نظر ورهوف و همکارانش را تایید میکند و اشاره میکند که تجربه مشتری از تنوعی از کانالهای محیطهای خرده فروشی، همانند برند، قیمت، برنامه فروش پشتیبانی شده، مکان، تبلیغات، خدمات بسته بندی و برچسب‌زنی، و جو محیط تشکیل شده است. همچنین این مطالعه نشان می‌دهد که عوامل کلان نه تنها بر تجربه مشتری تاثیر گزارند، بلکه میتوانند وفاداری مشتریان شرکت را تحت تاثیر قرار دهند. ویجیت‌آمریت و تایکامن‌استیت<sup>2</sup> (2012) به روابط مستقیم بین اجزای مدیریت تجربه و وفاداری پی بردند و اجزای مدیریت تجربه مشتری عامل معمول و وفاداری عامل نتیجه است. برای بیان اثر اجزای مدیریت تجربه مشتری بر تجربه مشتری، کمال ادوی (2010) اشاره میکند که هر چه تجربه مشتری بیشتر، رضایت مشتری بیشتر است. در کنار این، سریلی<sup>3</sup> و همکاران (2012) شواهدی را ارائه کرده که رضایت مشتری تحت تاثیر تجربه در فرایند خرید قرار دارد. در ادامه رضایت بطور نزدیکی با وفاداری مشتری در ارتباط است (توان<sup>4</sup>، 2018).

- مدیریت تجربه مشتری، یک مفهوم گسترده و مجزا است. این مولفه، سازه‌ای دشوار برای تعریف است و به خاطر وجود مولفه‌های مختلف موجود در تجربه مشتری، بیشتر در مرود ماهیت افراد است. چرا که هر مشتری، منحصر به فرد است و دارای بازخورد ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورهای متفاوتی برای خود می‌باشد. دامنه تعاریف تجربه مشتری از نظر جنتایل و همکاران (2007) شامل تعامل موجود میان مشتریان و محرک‌هاست. از طریق ارتباط متفاوت با شرکت‌ها، مشتریان احساسات گوناگونی را خواهند داشت که منعکس کننده مشارکت آنها از زوایای منطقی، عاطفی، حسی، فیزیکی یا معنوی است. مایر و شواگر<sup>5</sup> (2007) بیان داشته که تجربه مشتری چه به صورت مستقیم، چه به صورت غیر مستقیم (بررسیهای آنلاین، تبلیغات کلامی، تبلیغات) مربوط به حس درونی مشتریان، در زمان مواجهه با تعاملات گوناگون با شرکت‌ها است. براساس این تعریف، شرکت‌هایی که بر سر دستیابی به تجربه رضایت بخش مشتری، با همدیگر رقابت می‌کنند، باید همه ارتباط مشتری - مستقیم و غیرمستقیم - را در طول فرایند معاملات، مورد توجه قرار دهند. بنابراین، سازه تجربه مشتری، باید به صورت کل گرایانه و در بر گیرنده پاسخ‌های شناختی، هیجانی، عاطفی، اجتماعی و فیزیکی مشتریان باشد (کاندامپلی<sup>6</sup> و همکاران، 2018).
- گارتنر<sup>7</sup> (2007) پوشش دهی انتظارات مشتریان و افزایش سطح رضایت خاطر آنها را به عنوان اهداف مدیریت تجربه مشتری پیشنهاد می‌کند. ترکیب این تعاریف، می‌تواند شناخت جامعی را در مورد این مفهوم پیچیده ارائه کند. در این راستا گارتنر (2007) چارچوبی را در مورد نمایش مولفه‌های مدیریت تجربه مشتری مطرح می‌کند (کاندامپلی<sup>8</sup> و همکاران، 2018).
- این تصویر عمدتاً، بر سه جزء اصلی که باید در شرکت فعال شود تاکید دارد تا تجربه مدیریت مشتری پویا اجرایی گردد و آن سه اصل عبارتند از فرایند، محصول و افراد. این الگو ثابت می‌کند که بر خلاف مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، مدیریت تجربه مشتری همواره یا حداقل در اغلب موارد به تکنولوژی های گران قیمت وابسته نیست. مدیریت تجربه مشتری، این کنترل را به طور کامل در اختیار شرکت قرار داده و جزئیات همچنان به صورت نامعلوم باقی مانده است. در حالی که طرح گارتنر یک ارزیابی سطح بالا در مورد مدیریت تجربه مشتری را ارائه می‌دهد، جزئیات آن هنوز مشخص نیست. برای تجزیه دقیق‌تر فعالیت های شرکت، که شامل استراتژی مدیریت تجربه مشتری می‌شود، ایجاد تجربه مشتری بعنوان بررسی یکی از کارهای اساسی در مورد موضوع مورد بحث پیشنهاد می‌شود؛ که شامل عوامل تعیین کننده پویایی و استراتژی‌های مدیریت است.

1 - Kamaladevi

2- Wijathammarit & Taechamaneestit

3 - Ceribeli

4 - Thuan

5 - schwager, Meyer

6 - Kandampully

7 - Garther

8 - Kandampully

- حتی اگر نویسندگان، سلسله مراتب بین مولفه‌ها را براساس اثرات خود نشان ندهند، باز هم این مدل برای تعریف مولفه‌های ویژه‌ای سودمند است که تجربه مشتری را در مورد یک برند می‌سازد (کاندامپلی<sup>1</sup> و همکاران، 2018).
- بر مبنای تعاریف اشمیت (2010)، لمون و ورهوف، (2016) مدیریت تجربه مشتری عبارتست از فرایند استراتژیکی شناسایی عوامل موثر بر تجربه مشتری در نقاط تماس در طول سفر مشتری و ارائه استراتژیهای مدیریت تجربه مشتری برای برطرف کردن نقاط ضعف و تقویت نقاط مثبت جهت ایجاد و بهبود تجربه مشتری در سفر مشتری و در نقاط تماس مشتری است (چوتر و سورنتینو<sup>2</sup>، 2021).

### مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیک

در عصر دیجیتال مدیریت تجربه مشتری، به یک استراتژی مرکزی در خدمات بانکداری الکترونیکی تبدیل شده است. تجربه مشتری، به وضوح با هدف دستیابی به وفاداری مشتری و رشد درازمدت، مورد تمرکز واقع شده است. مطالعات مختلف نشان می‌دهد که رفتار مشتریان در اثر تجارب گوناگون به طور چشمگیری تغییر کرده است و وفاداری مشتری بسیار متأثر از تجارب مثبت است. اینترنت تبدیل به پورتال اطلاعاتی برای مشتری شده است که خود می‌تواند از هر چیزی آگاه شود (اسچیرفن، دراگیسی و نیمان<sup>3</sup>، 2018).

یکی از راه‌هایی که منجر به ترویج رفتارهای سودآور مشتریان برای بانک‌ها می‌شود، ارائه تجربه مثبت مشتری است. براساس نتایج یک تحقیق همبستگی قوی میان تجربه مثبت مشتری و وفاداری بدین معنا است که بانک‌ها باید منابع زیادی را برای گسترش راه‌هایی که مشتری با بانک در ارتباط است، اختصاص دهند. در واقع تجربیات مثبت در قالب حفظ و مراجعات مشتریان برای بانک‌ها بروز می‌کند و سودآوری به همراه دارد (گزارش بانکداری خرد جهانی<sup>4</sup>، 2016).

تجربه مشتری در بانکداری الکترونیک، مجموع تمامی تعاملاتی است که یک مشتری در طول ارتباط کامل با پرسنل بانک، مولفه‌های مربوط به فناوری اطلاعات و همچون بانکداری تلفنی دستگاه‌های ای تی ام خودپردازها، کیوسک‌ها، خدمات بانکداری اینترنتی، خدمات بانکداری تلفنی و ... را دارد. امروزه بانکها، بیشتر گرایش به کاهش تعداد شعب و ایجاد فناوری اطلاعات و ارتباطات، معرفی کالاها و محصولات مالی جدید، همچون وام، تنوع عملیات‌های بانکداری نظیر معامله‌گران سهام، بودجه متقابل، بیمه و بازارهای منشعب شده دارند. از طرفی 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<sup>5</sup>، 2018).

در بانکداری تجربه مشتری شامل مجموعه‌ای از برهم کنش‌ها و تعاملات میان مشتری محصول و بانک، ارزش ایجاد شده از طریق مجموعه تعاملات موجود و رفتار خرید مشتریان می‌باشد. ارتباط میان تجربه مشتری و رفتار خرید مشتری، نشان می‌دهد که تجربه مشتری از طریق بازاریابی موجب بهبود سطح رضایت و وفاداری مشتری شده و اثرات آنها را بر روی عملکرد مالی سازمان بهبود می‌بخشد. مشتریان انتظارات و تجربه تعاملاتی خود با پیشنهادات بانک در طول دریافت خدمات مختلف را مورد بررسی قرار می‌دهند و با تمرکز بر روی تعداد محدودی از عوامل در یک زمان کوتاه شناخت کافی در مورد روابط میان تجربه مشتری، ارزیابی عملکرد مالی و بازاریابی بانکی براحتی امکانپذیر نیست. از این رو بانکها باید به طور مستمر به دنبال دیدگاه مشتریان در خصوص خدمات بانکداری برای بهبود سطح تجربه خود باشند (راو، 2018).

1 - Kandampully

2 - Tutore & Sorrentino,

3 - Scherpen, Draghici & Niemann

4- world retail banking report 2016

5 - Rao

بر این اساس تجربه بالای مشتری می‌تواند ارزشی را هم برای بانک و هم برای مشتریان فراهم آورد. به عنوان مثال، افزایش میزان رضایت مشتری و وفاداری وی به پیشنهادات بانکها، تبلیغات مثبت کلامی، نگهداری مشتریان، کاهش میزان شکایات و جریمه‌ها که همگی آنها می‌توانند منجر به بهبود سطح سودآوری شوند. سودمندی ارزش اقتصادی و ارزش اجتماعی باعث پیش بینی ارزش کلی ادراک شده گردیده که در نتیجه باعث پیش بینی توجه مشتری به استفاده از رسانه اجتماعی در ارتباط با بانک می‌شود (دوستان<sup>1</sup> و همکاران، 2016).

### پیشینه تجربی

پس از مرور و تحلیل مطالعات گذشته؛ هدف، رویکرد محقق و نتایج آنها دسته‌بندی و جمع‌بندی شد و ابعاد مشترک مدیریت تجربه مشتری، متغیرها و مولفه‌های اصلی حاصل از این تحقیقات استخراج گردید. در جدول زیر خلاصه تحقیقات و مطالعات گذشته در خصوص مدیریت تجربه مشتری شامل روش تحقیق، رویکرد مطالعه، حوزه مطالعه و یافته‌های کلیدی ارائه شده است.

جدول 1. خلاصه پیشینه پژوهش

محقق/سال	روش تحقیق	حوزه مطالعه	رویکرد	یافته‌های کلیدی
چوتر و سورتینو <sup>2</sup> (2021)	فرا ترکیب	سازمانی	ادغام پایداری محیطی شرکت و مدیریت تجربه مشتری	تعریف نقاط مشترک و فرصتهای حاصل از یک رویکرد یکپارچه استراتژیک بین پایداری محیطی و مدیریت تجربه مشتری شرکت
عبدی، سعیدنیا و خورشیدی (2021)	روش تحقیق آمیخته	صنعت بانکداری موبایلی	توسعه دانش مدیریت تجربه مشتری	ارائه مدل مدیریتی در ابعاد ارزش، بعد شناختی، بعد انگیزشی، بعد حسی، بعد فیزیکی، بعد رفتاری و بعد ارتباطی
هولملوند <sup>3</sup> و همکاران (2020)	فرا ترکیب	عمومی - تحلیل داده‌های بزرگ	بینش مدیریت تجربه مشتری بر اساس تحلیل داده	طراحی چارچوب مدیریت تجربه مشتری با علامت گذاری داده‌های تولید شده در نقاط مختلف تماس در طول سفر مشتری
کلینک، ژانگ و آئید <sup>4</sup> (2020)	میدانی - تحلیل عاملی	صنایع منتخب	مقیاس اندازه گیری مدیریت تجربه مشتری	استفاده از مدیریت تجربه مشتری به عنوان یک ساختار ثانویه برای موفقیت شرکت
مکدوز <sup>5</sup> (2020)	اکتشافی - کمی	صنعت بانکداری	عوامل موثر در شکل گیری مدیریت تجربه مشتری	ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در ابعاد تعامل فیزیکی، مجازی و خدماتی
کوزینا و داسپر <sup>6</sup> (2020)	مروری	کسب و کارها	بررسی شیوه‌ها و اقدامات مدیریت تجربه مشتری	مدیریت تجربه مشتری عبارت است از سه بخش منابع و قابلیت‌ها، اقدامات و بخش نتایج کسب و کار
راین <sup>7</sup> و همکاران (2019)	پیمایشی - میدانی	خدمات مالی (بانکها، بیمه، موسسات سرمایه گذاری)	بررسی مقیاس کیفیت تجربه مشتری در ساختار خدمات مالی	کیفیت تجربه مشتری موجب ایجاد رضایت مشتری، تبلیغات شفاهی، وفاداری و ارزش خدمت می‌شود؛ شاخص کیفیت تجربه از طریق چهار بعد احساس امنیت، لحظات واقعی، تمرکز بر نتایج و تجربه محصول مورد سنجش قرار می‌گیرد.
رجابلینا <sup>8</sup> و همکاران (2018)	میدانی	بانکداری موبایلی	بررسی پیامدهای تجربه مشتری	ابعاد شناختی شناختی و عاطفی تجربه موبایل بر اعتماد تاثیرگذار است و بعد احساسی و عاطفی مثبت تعهد را تحت تاثیر قرار میدهد.

1 - Doostan

2 Tutore & Sorrentino

3 Holmlund

4 Klink & Zhang

5 Makudza

6 Kozina & Dusper

7 Raina

8 Rajaobelina

محقق/سال	روش تحقیق	حوزه مطالعه	رویکرد	یافته های کلیدی
وانگ <sup>1</sup> و همکاران(2017)	اکتشافی- داده بنیاد	صنعت دیجیتال و موبایل	بررسی ابعاد تجربه مشتری	مولفه های اصلی تجربه مشتری شامل خرید وبسایت، ارائه محصول، تجربه تحویل، راحتی انتقال، امنیت و ایمنی، تجربه ارتباطات برند، و متعاقبا ارتباطات بازاریابی
حکیمی و همکاران(1398)	روش آمیخته	بانکداری خرد	شناسایی عوامل شکل گیری تجربه حضوری مشتری تحت مدیریت	عوامل شکل گیری تجربه مشتریان شامل: تعامل با مشتری، کارکنان، پاسخ گویی، شعب، برند، خدمات، فرایندها، محیط اجتماعی و تجربه خارق العاده؛ مدل برای بررسی و پایش تجربه مشتری در نقاط تماس و بهبود فعالیتهای اصلی در بانکداری سنتی تمرکز دارد.
حشمتی و همکاران(1398)	داده بنیاد	صنعت بانکی	بررسی ابعاد مدیریت تجربه مشتری در بانکداری سنتی	ابعاد مدل شامل تجربه برند، تجربه خدمات و تجربه پس از مصرف است و مقولات اصلی عبارتست از تجربه تبلیغات، توصیه های شفاهی، عوامل انسانی، عوامل ساختاری، پشتیبانی و مراقبت از مشتری
صالحی و همکاران(1398)	اکتشافی- تحلیل مضمون	صنعت بانکی	شناسایی عوامل مورد درخواست مشتریان	مدل تحقیق شامل بعد درخواست مشتریان و با مضامین زمان، تسهیل عملیات، کسب لذت و توجه به مشتریان و بعد ابزار بانکی با مضامین اصلی فناوری مدرن، فضای مطبوع، شخصی سازی تجربه، فرهنگ ارزشمندی مشتریان و کارآمدی کارکنان است.
جامی پور و همکاران(1398)	روش آمیخته	رسانه های اجتماعی	استخراج مولفه های چارچوب مدیریت تجربه مشتری	ابعاد چارچوب مشتری، شامل بعد افراد، بعد ارزیابی عملکرد، بعد محتوای کیفیت تجربه، بعد تکنولوژی و ابزارها، بعد فرایند، بعد استراتژی، بعد حکمرانی می باشد.
انصاری و صنایعی (1395)	اکتشافی- میدانی	بانکداری الکترونیکی	تاثیر شاخصهای منتخب در تداوم استفاده از خدمات	همبستگی مثبت بین بخش های مدیریت تجربه و تداوم استفاده از خدمات بانکداری الکترونیک وجود دارد.

بر اساس سابقه ادبیات گذشته و بررسی و تدقیق در آنها می توان نتیجه گیری کرد که مطالعات مدیریت تجربه مشتری از رویکردهای یکسانی برخوردار نیستند و نتایج و خروجی نهایی تحقیق متفاوت است. همچنین در برخی از مطالعات تمایز بین دو رویکرد ها 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 است و بخشی دیگر بدلیل نداشتن رویکرد دقیق و کامل محقق در دستیابی به اهداف مورد نظر است که خود موجب ارائه نتایج متفاوت در برخی تحقیقات شده است. همچنین باتوجه به بررسی های انجام گرفته در خصوص مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی، مطالعات انجام شده در این حوزه محدود است و مدلی در این خصوص ارائه نشده است.

## روش شناسی پژوهش

برای حل مسأله تحقیق یعنی طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی از روش تحقیق آمیخته استفاده گردید. این تحقیق به لحاظ تقسیم بندی بر مبنای هدف جز تحقیقات توسعه ای کاربردی است. در این تحقیق پس از مرور ادبیات موضوع و طراحی مدل مفهومی اولیه، بخش کیفی تحقیق انجام شد. در بخش کیفی استراتژی اصلی روش تحلیل مضمون<sup>2</sup> است و برای تحلیل داده های کیفی از این روش استفاده می شود. در بعد کمی نیز به بررسی و آزمون

<sup>1</sup> Wang

<sup>2</sup> - Theme Analysis

فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>1</sup> به بررسی روابط ساختاری مولفه‌های مدیریت تجربه مشتری پرداخته شد

در بخش کیفی جامعه اصلی خبرگان بانکها و شرکتهای ارائه‌کننده خدمات بانکداری الکترونیکی است که در حوزه‌های بانکداری الکترونیکی، فناوری اطلاعات، بازاریابی، منابع انسانی، امور شعب، باشگاه مشتریان و سایر حوزه‌های مرتبط با مدیریت تجربه مشتری صاحب نظر هستند و یا حداقل در امور مرتبط با مشتری و بازاریابی خدمات الکترونیکی درگیر هستند. در این بخش از روشهای نمونه‌گیری غیراحتمالی (نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی) استفاده شد و با 14 نفر از خبرگان حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی به‌عنوان جامعه مورد نظر، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است.

در بخش کمی جامعه مورد نظر کلیه مدیران، کارشناسان ارشد و متخصصین حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی در کسب و کارهای مرتبط است که در فرایند ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی فعالیت می‌کنند و بر این حوزه شناخت کافی دارند. در این بخش بدلیل محدودیت دسترسی به افراد مورد نظر از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. پس از توزیع 240 پرسش‌نامه بصورت الکترونیکی و دستی، 198 عدد جمع‌آوری و 185 پرسشنامه برای تحلیل یافته‌ها مورد تایید قرار گرفت.

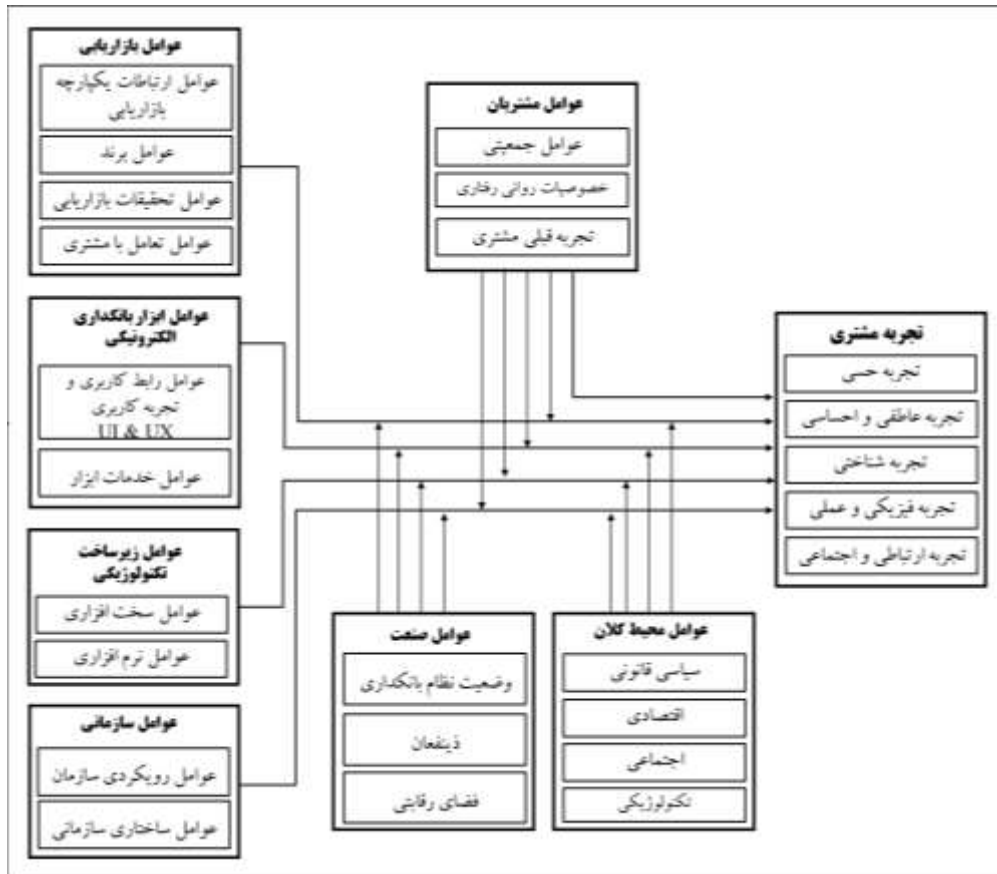
### یافته‌های پژوهشی

پس از شناخت ابعاد مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی، مدل تحقیق نهایی شد و با استفاده از داده‌ها و تحلیل‌های احصا شده در بخش کیفی، روابط موجود بین ابعاد مدل تفسیر و ترسیم شد و دیاگرام مدل تحقیق بدست آمد. براساس داده‌های بدست آمده از بخش کیفی و تحقیقات نظری بعد تجربه مشتری بعنوان متغیر اصلی است که وابسته به سایر ابعاد است. در این مدل ابعاد ابزار ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی و بعد عوامل ساختاری خدمات بانکداری الکترونیکی بعنوان متغیرهای مستقلی شناخته شده که بر تجربه مشتری تاثیر مستقیم دارند. این چهار بعد همگی مولفه‌های درون سازمانی بوده که ارائه‌کنندگان خدمت می‌توانند برای آنها برنامه ریزی بلند مدت داشته و در ارتقا تجربه مشتری چشم‌اندازهای لازم را برای آنها در نظر بگیرند. با توجه به داده‌های کیفی بعد دریافت‌کنندگان خدمات (مشتری) بعنوان یک عامل برون سازمانی تاثیر مستقیمی بر تجربه مشتری دارد. این بعد علاوه بر این نیز در رابطه مستقیم ابعاد چهارگانه درون سازمانی می‌تواند تاثیر تعدیل‌گر داشته باشد. در این مدل دو بعد عوامل صنعت و بازار خدمات بانکداری الکترونیکی و عوامل محیط کلان در خدمات بانکداری الکترونیکی بعنوان ابعاد محیطی و بیرونی بوده که بر رابطه مستقیم عوامل چهارگانه درون سازمانی تاثیر تعدیلگر دارند و می‌توانند موجب بهبود تجربه مشتری شده یا تاثیر عکس یا خنثی داشته باشند.

باتوجه به دیاگرام مدل ترسیم شده بعد استراتژی مدیریت تجربه مشتری بعنوان مولفه‌ای مستقل در نظر گرفته شده است و به‌عنوان یک مولفه جهت‌نمایش چارچوب‌مندی و هدف‌داری عوامل مدیریتی مدل ارائه شده است و مدیریت باید با استفاده از وضعیت و ابعاد مدیریت تجربه مشتری، استراتژی‌های لازم در خدمات بانکداری الکترونیکی را تدوین، تعدیل یا تغییر دهد. در واقع مدیریت پس از تعیین عوامل اصلی موثر بر تجربه مشتری؛ با استفاده از استراتژی‌های مدیریتی تجربه مشتری در جهت ایجاد تجربه مشتری مثبت و قدرتمند در نقاط تماس سفر مشتری نقاط ضعف را رفع و نقاط مثبت خود را در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی را بهبود می‌دهد. به گفته ورهوف و همکاران (2009) استراتژی مدیریت تجربه مشتری بر کل جریان مدیریت تجربه مشتری حاکم است و بدون تعیین استراتژی اصلی مدیریت تجربه مشتری، ایجاد و بهبود تجربه مشتری در سازمان هدف دار نخواهد بود و باید عناصر اصلی مدل را به هم متصل و در کنار هم نگه دارد.

<sup>1</sup>- Structural Equation Modelling (SEM)

در بخش کیفی این تحقیق ابعاد مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی نهایی شد و روابط علی میان مؤلفه‌های اصلی تفسیر و ترسیم شد و مدل مفهومی به دست آمد. در مراحل بعدی مدل مفهومی تدوین شده به همراه مقوله‌ها و گزاره‌های حکمی حاصل از آن برای تدوین سؤال‌ها و فرضیه‌های تحقیق در بخش کمی مورد استفاده قرار می‌گیرند و از طریق روشهای آماری و مدل‌یابی معادلات ساختاری بررسی می‌شود و فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرد.



شکل 1. مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی (بخش کیفی)

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردیده است. در صورتی که سطح معناداری از 5 درصد بیشتر باشد متغیر نرمال هست؛ و اگر سطح معناداری کمتر از 5 درصد باشد متغیرها نرمال نیستند.

جدول 2. آزمون نرمال بودن

متغیرها	ساختاری	زیرساخت	بازاریابی	ابزارها	محیط کلان	محیط صنعت	تجربه مشتری	مشتری
Kol- Sm	.120	.112	.084	.137	.092	.104	.137	.169
سطح معناداری	/001	/001	/005	/001	/001	/001	/001	/001

با توجه به اینکه سطح معناداری توزیع متغیرها کمتر از 5 درصد (غیر نرمال) است باید از نرم افزار اسمارت پی ال اس برای تحلیل استفاده نمود چراکه این نرم افزار به نرمال و غیر نرمال بودن داده ها حساس است. همچنین جهت بررسی پایایی پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده گردید. آزمون آلفای کرونباخ یا قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه یک آزمون آماری است که حاصل آن یک ضریب به نام آلفای کرونباخ هست، برای آزمون قابلیت اعتماد پرسشنامه ای که به صورت طیف لیکرت طراحی شده و جواب های آن چند گزینه ای می باشند، به کار می رود و معیار آن حداقل 0.7 می باشد. بر این اساس شاخص آلفا کرونباخ برای پایایی سازه های مدل، بالاتر از 0.7 هستند و پایایی مولفه های مدل مورد تایید است.

جدول 3. پایایی سازه ها (آلفا کرونباخ)

سازه	آلفا کرونباخ	سازه	آلفا کرونباخ
تجربه مشتری	0.92328	مشتریان	0.90303
تجارب درونی	0.85394	خصوصیات جمعیت شناسی مشتریان	0.84478
تجارب بیرونی	0.70946	خصوصیات رفتاری و شخصیتی	0.78907
ابزارهای ارائه دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی	0.86915	تجارب گذشته	0.73493
رابط کاربری ابزار و تجربه کاربری ابزار	0.73089	صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی	0.94544
خدمات ابزار	0.74663	نظام بانکی کشور	0.84960
بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی	0.94269	فضای رقابتی صنعت	0.80887
ارتباطات یکپارچه بازاریابی	0.82075	ذینفعان	0.81844
برند	0.82246	محیط کلان در خدمات بانکداری الکترونیکی	0.89111
تعامل با مشتری	0.78377	عوامل سیاسی-قانونی	0.78277
تحقیقات بازاریابی	0.78371	عوامل اقتصادی	0.73916
زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی	0.86664	عوامل جمعیتی-اجتماعی	0.76968
زیرساخت سخت افزاری	0.73841	عوامل تکنولوژیکی	0.74042
زیرساخت نرم افزاری	0.73023		
عوامل سازمانی	0.95069		
رویکرد سازمانی	0.83537		
طرح سازمانی	0.83147		

در نهایت برای بررسی برازش مدل از معیار برازش کلی مدل (GOF) مربوط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری استفاده شده است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید.

$$GOF = \sqrt{.7176 \times .8295} \quad GOF = \sqrt{COMMUNALITY \times R^2}$$

بنابراین طبق فرمول روبه رو مقدار GOF را محاسبه می کنیم، مقدار GOF به دست آمده برابر است با **0.7715**. که این نشان از برازش کلی قوی مدل را دارد.

## بررسی فرضیه‌های حاصل از مدل

همچنین پس از ارائه مدل به صورت کیفی، در بعد کمی پژوهش به بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش پرداخته شد که خلاصه نتیجه بررسی‌های آن در جدول زیر ارائه گردید.

جدول 4. نتایج فرضیات

نتیجه آزمون	آماره t-	عنوان	فرضیه
تأیید	2.407	تأثیر ابزارهای ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	H1
تأیید	2.311	تأثیر بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	H2
تأیید	2.590	تأثیر زیرساخت سخت افزاری و نرم‌افزاری خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	H3
تأیید	5.495	تأثیر عوامل سازمانی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	H4
تأیید	4.622	تأثیر عوامل مشتریان (دریافت‌کنندگان خدمات بانکداری الکترونیکی) بر تجربه مشتری	H5
تأیید	1.961	تأثیر تعدیلگری عوامل مشتریان نسبت به ابزارهای ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	H6
تأیید	2.477	تأثیر تعدیلگری عوامل مشتریان نسبت به بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	H7
عدم‌تأیید	1.808	تأثیر تعدیلگری عوامل مشتریان نسبت به زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	H8
تأیید	2.53	تأثیر تعدیلگری عوامل مشتریان نسبت به عوامل ساختاری خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری.	H9
عدم‌تأیید	1.906	تأثیر تعدیلگری صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به ابزار خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	H10
تأیید	1.962	تأثیر تعدیلگری صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	H11
تأیید	2.535	تأثیر تعدیلگری صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	H12
تأیید	2.384	تأثیر تعدیلگری صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به عوامل سازمانی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	H13
عدم‌تأیید	1.203	تأثیر تعدیلگری محیط کلان خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به ابزار خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	H14
تأیید	3.005	تأثیر تعدیلگری محیط کلان خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری	H15
تأیید	2.161	تأثیر تعدیلگری محیط کلان خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به زیرساخت فنی بر تجربه مشتری	H16
تأیید	6.501	تأثیر تعدیلگری محیط کلان خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به عوامل سازمانی بر تجربه مشتری	H17

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یافته‌های اولیه این پژوهش پس از مذاقه انجام شده در ادبیات گذشته و مرتبط با حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی جمع‌آوری شده است. در این گام مدل مقدماتی با نظر داشت به شناخت و ماهیت خدمات بانکداری الکترونیکی احصا شد و بعنوان پایه و اساس ادامه تحقیق پیشنهاد گردید تا بر اساس چارچوب و ابعاد آن در قلمرو تحقیق واکاوی شود و با ماهیت خدمات بانکداری الکترونیکی محک زده و توسعه داده شود.

پس از بررسی ادبیات گذشته تحقیق و ارائه مدل مقدماتی تحقیق، برای احصای مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی، ابتدا در بخش کیفی به جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته پرداخته شد و پس از تحلیل مصاحبه‌ها در طی چند مرحله به بررسی مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی و عوامل و مولفه‌های آن پرداخته شد و مضامین اولیه، مقوله‌های اصلی و فرعی تحقیق و در نهایت ابعاد مدل بدست آمد و پس از بررسی روابط علی میان

ابعاد، مدل نهایی تحقیق احصا شد. بر این اساس 8 بعد مدل شامل تجربه مشتری، عوامل ابزارهای ارائه دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل ساختاری خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل مشتریان، عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی، و عوامل محیط کلان در خدمات بانکداری الکترونیکی بعنوان ابعاد مدل مدیریت تجربه مشتری شناخته شدند و 22 مقوله اصلی و 58 مقوله فرعی برای ابعاد مدل نهایی استخراج شد.

پس از احصا مدل مفهومی جهت سنجش مدل در بخش کمی، داده‌های موردنیاز با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری شد. سپس با بهره‌گیری از تکنیک‌های آماری داده‌های جمع‌آوری شده تجزیه و تحلیل و مدل بدست آمده و فرضیه‌های حاصل از روابط مدل مورد آزمون قرار گرفت و با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی مورد تایید قرار گرفته و هدف اصلی تحقیق محقق شد.

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 0/7 است و متغیرهای مشاهده پذیر متغیرهای مکنون (ابعاد اصلی مدل) با یکدیگر همبستگی بالا و مثبتی داشته‌اند. همچنین مقادیر مربوط به معناداری (t) که نشان دهنده معناداری مسیرهای موجود در مدل است، بزرگ از 1/96 است و روابط اصلی بین ابعاد مدل و مولفه‌های تحقیق در سطح اطمینان 95 درصد معنادار است. نتایج مقادیر مسیر بار عاملی و ضرایب معناداری بترتیب برای عوامل ابزار ارائه دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی 0.119 و 2.355؛ عوامل بازاریابی 0.123 و 2.291؛ عوامل زیرساخت تکنولوژیک خدمات بانکداری الکترونیکی 0.723 و 2.498؛ عوامل ساختاری 0.397 و 4.791؛ عوامل مشتریان 0.502 و 4.213؛ عوامل صنعت 0.295 و 2.929؛ عوامل محیط کلان در خدمات بانکداری الکترونیکی 0.277 و 2.926 است.

عوامل ابزارهای ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی تأثیر مثبت و معناداری بر تجربه مشتری دارد. با توجه به نتایج ادبیات گذشته، ابزار و امکانات و تکنولوژی ارائه خدمت غالباً جزئی از زیرساخت فنی و تکنولوژیک یک سازمان است و بعنوان یک زیرمقوله از عوامل تکنولوژیکی اشاره شده است. سعیدنیا و خورشیدی (2021) از رابط و کاربری ابزار ارائه خدمت بعنوان مقوله‌ای از عوامل تکنولوژیکی نام برده که در مدیریت تجربه مشتری اثرگذار است؛

نتیجه فرضیه دوم: عوامل بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی تأثیر مثبت و معناداری بر تجربه مشتری دارد. با توجه به نتایج ادبیات گذشته، مهمترین مولفه‌های بازاریابی که در مدیریت تجربه مشتری تأثیرگذار است شامل عوامل برند در مطالعه تووان و همکاران (2018) و فاتما (2014) سازگار است.

نتیجه فرضیه سوم: عوامل زیرساخت تکنولوژیکی در خدمات بانکداری الکترونیکی تأثیر مثبت و معناداری بر تجربه مشتری دارد. براساس ادبیات و در مدل پیشنهادی، زیرساخت تکنولوژیک یکی از ابعاد اصلی بیان گردیده و کلیه عوامل مربوط به ابزار و امکانات زیرساختی - تکنولوژی ارائه خدمت و خصوصیات آن را شامل می‌شود که در مطالعات سیسی (2020) و کوزینا و داسپر (2020) نیز این موضوع مورد تایید است.

نتیجه فرضیه چهارم: عوامل سازمانی خدمات بانکداری الکترونیکی تأثیر مثبت و معناداری بر تجربه مشتری دارد و با نتایج مطالعه سیسی (2020)؛ کلینک، ژانگ و آثاید (2020) سازگار است.

فرضیه پنجم: عوامل مشتریان خدمات بانکداری الکترونیکی تاثیر مثبت و معناداری بر تجربه مشتری دارد و با نتایج پژوهش فاتما(2014)؛ هوانگ و سئو (2016) سازگار است.

فرضیه های ششم، هفتم، هشتم و نهم(بررسی اثر رابطه تعدیلگری عوامل مشتریان):  
نتیجه فرضیه ششم: عوامل مشتریان نسبت به رابطه ابزارهای ارائه دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری تأثیر تعدیل گر دارد.

نتیجه فرضیه هفتم: عوامل مشتریان نسبت به رابطه بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری تأثیر تعدیل گر دارد.  
نتیجه فرضیه هشتم: عوامل مشتریان نسبت به رابطه زیرساخت فنی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری تأثیر تعدیل گر ندارد.

نتیجه فرضیه نهم: عوامل مشتریان نسبت به عوامل سازمانی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری تأثیر تعدیل گر ندارد. همانطوری که بیان شد عوامل جمعیتی مشتریان در مطالعه ورهوف و همکاران(2009) و مکین، النبهانی و ویلسون (2018) و خصوصیات رفتاری مشتریان در مطالعه ورهوف و همکاران(2009)؛ امباما و ایزپو (2018) بعنوان متغیر تعدیلگر در نظر گرفته شده است. در این تحقیق اثر روابط تعدیلگری این مولفه ها بر عوامل ابزار خدمات بانکداری الکترونیکی و عوامل بازاریابی مورد تایید قرار گرفت ولی اثر آن بر عوامل زیرساخت تکنولوژیکی و عوامل سازمانی مورد تأیید قرار گرفته نشد.

فرضیه های دهم، یازدهم، دوازدهم و سیزدهم(بررسی اثر رابطه تعدیلگری عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی):  
بر اساس مدل نهایی احصا شده در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی محیط به دو بخش محیط نزدیک(صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی) و محیط دور(محیط کلان) تقسیم شده است و عوامل هر محیط به طور مجزا پیشنهاد شده است. در مدل نهایی عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی بعنوان متغیری تعدیلگر در نظر گرفته شد که بر رابطه عوامل درون سازمانی بر تجربه مشتری اثرگذار است. این بعد دارای سه مقوله اصلی نظام خدمات بانکداری الکترونیکی، ذینفعان خدمات بانکداری الکترونیکی و فضای رقابتی خدمات بانکداری الکترونیکی است. در ادامه اثرات تعدیلگری عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی در مدل تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

نتیجه فرضیه دهم: عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به عوامل ابزار خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری تأثیر تعدیل گر ندارد.

نتیجه فرضیه یازدهم: عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به عوامل بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری تأثیر تعدیل گر دارد.

نتیجه فرضیه دوازدهم: عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به عوامل زیرساخت فنی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری تأثیر تعدیل گر دارد.

نتیجه فرضیه سیزدهم: عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی نسبت به عوامل سازمانی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری تأثیر تعدیل گر دارد.

بر اساس پیشینه ادبیات نظری و مدل پیشنهادی ارائه شده عوامل محیطی و موقعیتی بعنوان یکی از ابعاد فرعی تعیین شد که بر رابطه مستقیم عوامل درون سازمان با تجربه مشتری اثر تعدیلگر دارد. عوامل محیطی شامل عوامل اجتماعی، رقبا و جو رقابتی،

عوامل محیط اقتصادی و عوامل مکانی و جغرافیایی است. در خصوص عوامل صنعت و محیط رقابتی در مطالعه کلینک، ژانگ و آثاید (2020)؛ ورهوف و همکاران (2009)؛ تووان و همکاران (2018)؛ این عامل بعنوان متغیری که اثر تعدیلگری بر ایجاد تجربه مشتری دارد مورد بررسی قرار گرفته است. در این تحقیق اثر روابط تعدیلگری این عامل بر رابطه عوامل بازاریابی، عوامل زیرساخت تکنولوژیکی و عوامل سازمانی بر تجربه مشتری مورد تأیید قرار گرفت ولی اثر آن بر عوامل ابزار خدمات بانکداری الکترونیکی مورد تأیید قرار گرفته نشد.

فرضیه های چهاردهم، پانزدهم، شانزدهم و هفدهم (بررسی اثر رابطه تعدیلگری عوامل محیط کلان در خدمات بانکداری الکترونیکی):

همانطوری که بیان شد در مدل نهایی محیط به دو بخش محیط نزدیک (صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی) و محیط دور (محیط کلان) تقسیم شده است و عوامل هر محیط به طور مجزا پیشنهاد شده است. در مدل نهایی عوامل محیط کلان در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی بعنوان متغیری تعدیلگر در نظر گرفته شد که بر رابطه عوامل درون سازمانی بر تجربه مشتری اثرگذار است. این بعد دارای چهار مولفه عوامل سیاسی قانونی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی فرهنگی و عوامل تکنولوژیکی در خدمات بانکداری الکترونیکی است. در ادامه اثرات تعدیلگری عوامل محیط کلان در مدل تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است. نتیجه فرضیه چهاردهم: عوامل محیط کلان نسبت به عوامل ابزار خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری تأثیر تعدیل گر دارد.

نتیجه فرضیه پانزدهم: عوامل محیط کلان نسبت به عوامل بازاریابی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری تأثیر تعدیل گر دارد.

نتیجه فرضیه شانزدهم: عوامل محیط کلان نسبت به عوامل زیرساخت فنی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری تأثیر تعدیل گر دارد.

نتیجه فرضیه هفدهم: عوامل محیط کلان نسبت به عوامل سازمانی خدمات بانکداری الکترونیکی بر تجربه مشتری تأثیر تعدیل گر دارد.

چنانچه در بخش قبل اشاره شد بر اساس پیشینه ادبیات نظری عوامل محیطی و موقعیتی بعنوان یکی از ابعادی است که بر رابطه مستقیم عوامل درون سازمان با تجربه مشتری اثر تعدیلگر دارد. در خصوص عوامل محیط کلان در مطالعه کلینک، ژانگ و آثاید (2020) و ورهوف و همکاران (2009) عوامل محیط اقتصادی بررسی شده است و اثر تعدیلگری آن در ایجاد تجربه مشتری مورد تأیید قرار گرفته است. منصور، آوان و آلبیدین (2020)؛ گارگ و همکاران (2012)؛ بیلگهان و همکاران (2016) و بیاری و گوٹ (2018) عوامل اجتماعی را در مطالعه خود بررسی قرار داده و اثر تعدیل گری تأیید شده است. همچنین در مطالعه ورهوف و همکاران (2009) عوامل جغرافیایی و اقلیمی در محیطهای فروشگاههای بررسی شده است که در این مطالعه ضرورت آن احصا نشد. در این تحقیق اثر روابط تعدیلگری عوامل محیط کلان خدمات بانکداری الکترونیکی بر رابطه عوامل بازاریابی، عوامل زیرساخت تکنولوژیکی و عوامل سازمانی بر تجربه مشتری مورد تأیید قرار گرفت ولی اثر آن بر عوامل ابزار خدمات بانکداری الکترونیکی مورد تأیید قرار گرفته نشد.

## پیشنهادات

### پیشنادهای راهبردی برای ارائه دهندگان خدمات بانکداری الکترونیکی

- مدل مفهومی توسعه یافته تحقیق با نظرداشت به مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی برای کلیه بانکها و موسسات مالی، شرکتهای پرداخت الکترونیکی (پی.اس.پی)، شرکتهای نوظهور مالی (فینتکها) و سایر شرکای تجاری زنجیره تأمین در ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی تهیه شده است. لذا به کلیه مدیران در شرکتهای مذکور به خصوص مدیران بازاریابی توصیه می‌گردد؛ در صورتی که بخواهند به مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی بخصوص خدمات دیجیتال محور و به روزتر بپردازند؛ ابتدا به تحقق شرایط علی و ضرورت های ایجاد و تقویت تجربه مشتری از قبیل فشارهای رقابتی و هزینه ای بر سازمان ها اهمیت حفظ و وفادارسازی مشتریان و تعیین ارزش افزوده حاصل از برنامه‌های مدیریت تجربه مشتری دقت نمایند؛ زیرا در صورتی که این شرایط علی و ضرورت ها و اهمیت آن در سازمان آنها بصورت شایسته و قابل ملاحظه‌ای درک نشوند؛ مدیریت تجربه مشتری به مانند سایر فلسفه ها، رویکردها و تکنیکهای مدیریتی به صورت یک مد مدیریتی یا هوس در می‌آید و پس از مدتی از اجرای آن از رونق و اهمیت میافتد.
- به مدیران شرکتهای ارائه دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی از جمله مدیران بازاریابی، مدیران توسعه کسب و کار، مدیران توسعه بازار و محصول و سایر واحدهای مرتبط توصیه می‌گردد؛ بعد از تحقق ضرورت‌های مدیریت تجربه مشتری در سازمانهای خود از وجود بسترها و نیازمندی‌های موردنیاز برای ایجاد و تقویت تجربه مشتری از قبیل "ملاحظات ساختاری وجود طرح‌ها و برنامه‌های مدون تجربه مشتری، مدیریت یکپارچه درگاه‌ها و ابزارهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی، ارتقا نظام ارتباطات یکپارچه بازاریابی، ایجاد نظام پایش و کنترل مستمر نقاط تماس در طول سفر مشتری" در سازمان‌های خود اطمینان حاصل نمایند؛ و قبل از ورود به بحث تجربه مشتری پروژه‌های بهبودی را برای تغییر و اصلاح شرایط خود انجام دهند تا قبل، حین و بعد از انجام اقدامات برای تجربه مشتریان با مشکلات و موانع کمتری روبرو شوند.
- به مدیران بازاریابی و سایر واحدهای مرتبط در شرکتهای ارائه دهندگان خدمات بانکداری الکترونیکی توصیه می‌گردد؛ در صورتی که بتوانند با ایجاد شرایط علی مناسب برای مشتریان و دریافت کنندگان خدمات خود تجاری جذاب، قدرتمند و مثبت ایجاد کنند و به این کار اهتمام و مداومت داشته باشند؛ می‌توانند از پیامدهای مدیریت تجربه مشتری از قبیل "وفاداری مشتریان، تکرار خرید، ارجاعات و تبلیغات دهان به دهان مشتری، افزایش اطمینان و اعتماد مشتری به بانک یا ارائه دهنده خدمات، دریافت بازخورها و استفاده از دانش مشتری و غیره" بهره‌مند شوند و در نهایت بتوانند نقش و ارزش خود را در زنجیره ارزش کلی سازمان نشان دهند.
- بر اساس نتایج احصا شده در مدل مفهومی بهتر است برای ارتقا و رشد تجربه مثبت مشتری بین عوامل اثرگذار جهت‌دهی ایجاد کرد و مدیریت با در نظر گرفتن یک رویکرد منسجم از درون به بیرون و از عوامل خرد و عملیاتی به سمت جهت دهی کلان و راهبردی حرکت کند و بالعکس از عوامل بیرونی به عوامل درونی خطمشی و اقدامات عملیاتی متناسب را تعریف کند. بنابراین در مدل ارائه شده، تجربه مشتری بعنوان هسته اصلی و هدف متمرکز مدیریت است و استراتژی مدیریت تجربه مشتری بر اساس عوامل موثر ارائه می‌گردد و مدیریت باید نسبت به تاثیر این عوامل، بصورت پویا و مستمر شناخت کافی داشته باشد و راهبردهای لازم را اتخاذ نمایند.

- در پایان به مدیران توصیه می‌گردد در صورتی بخواهند به بحث مدیریت تجربه مشتری بعنوان یک پارادایم جدید و قابل توجه بازاریابی در فضای رقابتی پیچیده روز بپردازند، باید دارای یک مدل مفهومی مشخص برای اینکار باشند؛ تا اقدامات و تلاش‌های آنها در راستای مسیر درستی انجام شود. لذا این مدل مفهومی در تحقیق حاضر ارائه گردیده است و با رویکردی جامع برای حوزه های مختلف مانند بانکداری، تأمین مالی، بیمه و بازار سرمایه قابلیت تعمیم و کاربرد را دارد.

### پیشنادهای اجرایی برای ارائه دهندگان خدمات بانکداری الکترونیکی

- ایجاد نظام پایش و کنترل مستمر نقاط تماس در طول سفر مشتری برای کشف تجارب اصلی و ایجاد ساز و کارهای عملیاتی برای بهبود و توسعه تجارب مثبت مشتری؛
- کشف و تبیین مصادیق موجود تجارب حسی، عاطفی، شناختی، ارتباطی و کارکردی قدرتمند برای مشتریان در استفاده از هر کدام از ابزارهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی و انجام اقدامات عملیاتی جهت بهبود آنها و رفع ایرادات موجود؛
- استفاده از رویکرد مدیریت یکپارچه درگاهها و ابزارهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی در راستای بهبود ارتقای رابط کاربری و تجربه کاربری ابزارهای تحت عنوان برند بانک یا ارائه دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی؛
- بهبود خدمات حداکثری و ایجاد تنوع برای کاربران ابزارهای بانکی و توجه به بهبود سطح کیفی خدمات ابزار، نوآوری و بروزرسانی دوره ای ابزارها در جهت رفع ایرادات قبلی و کاربرپسندتر کردن آن؛
- استفاده از نظام ارتباطات یکپارچه بازاریابی به عنوان رویکرد مدیریتی جهت همسویی هویت برند بانک، کمپینهای تبلیغاتی و فعالیتهای ترفیعی و تشویقی با اقدامات بهبود تجربه مشتری؛
- استفاده از اقدامات مشتری مداری، ارتقا هوشمندی بازاریابی و توسعه فعالیت در شبکه های اجتماعی در جهت بروزرسانی تجربه مشتری و بهبود سفر مشتری؛
- بهبود کیفی و کمی تحقیقات بازاریابی و نظارت و ارزیابی سفر مشتری، تحولات و رخدادهای حوزه خدمات بانکداری الکترونیک و دیجیتال جدید پایش شود و با در نظر داشتن اقدامات رقبا و رفتار مشتریان اقدامات لازم برای ایجاد تجربه مشتری مثبت انجام گیرد؛
- توسعه بسترهای سخت افزاری و نرم افزاری مناسب در حوزه زیرساخت خدمات بانکداری الکترونیکی شامل سامانه‌های مناسب و پلتفرمهای جدید بانکداری الکترونیکی، سیستم‌های اتوماسیونی و سلف سرویس، سرورها، دیتا سنترها، شبکه های ارتباط دهنده و مخابراتی و سایر دستگاه‌های پشتیبان کننده خدمات بانکداری الکترونیکی؛
- برنامه ریزی جذب و بکارگیری نیروهای متخصص و باتجربه در حوزه فناوری اطلاعات، طراح UI و UX و آموزش نیروهای انسانی موجود در جهت رقابتی کردن خدمات قابل ارائه موجود و آتی؛
- اصلاح ساختار و ساختاردهی مجدد بر مبنای خدمات بانکداری الکترونیکی و مهندسی مجدد فرآیندهای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی در جهت بهبود مدیریت مشتری؛
- چابک سازی واحدهای تخصصی و پشتیبان کننده خدمات بانکداری الکترونیکی، ساده سازی فرآیندها و حذف فرآیندهای نامناسب، بهبود مدیریت منابع انسانی و رهبری مدیریت تجربه مشتری در سازمان ارائه دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی؛

- بخش بندی مشتریان خدمات بانکداری الکترونیکی بر اساس پارامترهای دموگرافیک شامل سن، جنسیت، سواد، درآمد و سطح اجتماعی؛ همچنین بخش بندی مشتریان بر اساس عادات رفتاری، پارامترهای شخصیتی و روانی افراد؛
- برنامه ریزی و همسو کردن برنامه های بازاریابی براساس بخش بندی مشتریان و بهبود مشتری مداری و بررسی و پایش مستمر رفتار و نیازهای مشتریان در جهت بهبود تجارب مثبت متناسب با مشتریان هر بخش؛
- توسعه کسب و کار و سرمایه گذاری مشترک با سایر بانکها و شرکتهای ارائه دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی و بررسی و پایش مستمر اقدامات و تحرکات رقبا، سرمایه گذاری روی شرکتهای نوظهور (فینتکها) و ایجاد پروژههای زیرساختی و پلتفرمهای قابل ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی و انفورماتیکی با همکاری شرکتهای پرداخت الکترونیک (PSP) در بعد عوامل صنعت؛
- شناخت و تحلیل فرصتها و تهدیدات محیط کلان و صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی و تعیین چشم انداز و جهت گیری های واقع بینانه سازمانی و همچنین اقدامات به موقع و موثر در جهت اقدامات مدیریت تجربه مشتری؛

## منابع

- 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.
- Ansari, Azarnoosh, Sanaiee, Ali. (2016). Customer experience management and customer continuity in using electronic banking services. *Strategic Management Studies Quarterly*, 7(27), 65-87. (in persian).
- 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.
- Ceesay, L. B. (2020). Building a High Customer Experience Management Organization: Toward Customer-Centricity. *Jindal Journal of Business Research*, 9(2), 162-175.
- 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.
- 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.
- Hakimi, Hajar; Divandari, Ali; Kimasi, Masoud; Haghighi Kafash, Mehdi (2019). Presenting a model of retail banking customer experience formation through factors under the organization's management with an interpretive structural modeling approach. *Business Management*, 11(3), 584-565. (in persian).
- Heshmati, Ebrahim; Saeednia, Hamidreza; Badiizadeh, Ali (2018). Investigating factors affecting customer experience management with emphasis on banking indicators (Case study: Kermanshah Housing Bank). *Marketing Management*, 13(38), 1-14. (in persian).
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Raval, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356-365.

- 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.
- Jamipour, Mona, Talari, Mohammad, Bahadori, Mahnaz. (2019). Designing a Customer Experience Management Framework in Social Commerce: A Mixed Approach. *Consumer Behavior Studies*, 6(2), 46-67.(in persian).
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56.
- Klink, R. R., Zhang, J. Q., & Athaide, G. A. (2020). Measuring customer experience management and its impact on financial performance. *European Journal of Marketing*.
- Klink, R. R., Zhang, J. Q., & Athaide, G. A. (2020). Measuring customer experience management and its impact on financial performance. *European Journal of Marketing*.
- 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.
- Kozina, M., & Dusper, D. (2020). ADOPTING BEST PRACTICES TO IMPROVE CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 288-295.
- 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).
- Makudza, F. (2020). Augmenting customer loyalty through customer experience management in the banking industry. *Journal of Asian Business and Economic Studies*.
- 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.
- Narasimha, v, Rao. (2018). CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN PUBLIC AND PRIVATE SECTOR BANKS – A STUDY. *INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH*, Volume-8, Issue-8, August-2018, ISSN - 2249-555X, IF : 5.397, IC Value : 86.18.
- Raina, S., Chahal, H., Klaus, P., & 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.
- Rao, V. N. (2018). CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN PUBLIC AND PRIVATE SECTOR BANKS–A STUDY. *INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH*, 8(8).
- Scherpen, F., Draghici, A., & Niemann, J. (2018). Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty in the Automotive Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 374-380.
- Schmitt, B. H. (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons.
- 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.

- 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's Products. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 100, p. 05024). EDP Sciences.
- World economic forum(2017). "Beyond Fintech: How the Successes and Failures of New Entrants Are Reshaping the Financial System".
- Yousef, R. (2020, December). An Investigation into Factors Adoption of Electronic Banking Services in Russia. In *8th International Conference on Contemporary Problems in the Development of Economic, Financial and Credit Systems (DEFCS 2020)* (pp. 82-86). Atlantis Press.