

Designing a Customer Experience Management Model in the Banking System Using Thematic Analysis and Model Explanation with Data Mining Approach

Hoshiar Salehi

PhD Student in Business Management, Ajab Shir Branch, Islamic Azad University, Ajab Shir, Iran.. Email: hoshiarsalehi@gmail.com

Soleyman Iranzadeh

* Corresponding Author, Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. Email: iranzadeh@iaut.ac.ir

Hosein Gharehbiglo

Assistant Professor, Department of Management, Ajab Shir Branch, Islamic Azad University, Ajab Shir, Iran. Email: h.gharehbiglo@yahoo.com

Hosein Budaghi Khajeh Nobar

Assistant Professor of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. Email: h_budaghi@yahoo.com

Abstract

The purpose of this study was to identify a model for identifying the factors required by customers and the tools used by banks to provide them. This study is applied in terms of purpose and exploratory in method. The data were collected through exploratory interviews and participatory observation from national specialized agricultural banks of Tabriz and Sanandaj during one month. The interviewees were fixed clients as well as bank employees and managers. Rapid Miner data mining software was used to perform classification and decision tree operation. Rapid Miner data mining software was used to perform classification and decision tree operation. The results of this research ultimately apply the main and secondary factors to achieve the type of customer experience. Customer requests from banks include 4 main themes and 10 sub themes and banks tools for answering these requests include 5 main themes and 7 sub themes and apply the main and sub factors to 6000 customers.

Keywords: Customer's experiences, Them analysis, Data analysis, Bank system.

Citation: Salehi, H., Iranzadeh, S., Gharehbiglo, H., Budaghi Khajeh Nobar, H. (2019). Designing a Customer Experience Management Model in the Banking System Using Thematic Analysis and Model Explanation with Data Mining Approach, *Consumer Behavior Studies Journal*, 6 (2), 248-269. (in Persian)



طراحی مدل مدیریت تجربه مشتریان در نظام بانکی با استفاده از روش تحلیل مضمون و تبیین مدل با رویکرد داده کاوی

هوشیار صالحی

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، واحد عجب شیر، دانشگاه آزاد اسلامی، عجب شیر، ایران.
رایانامه: hoshiarsalehi@mail.com

سلیمان ایران زاده

نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
رایانامه: dr.iranzadeh@yahoo.com

حسین قره بیگلو

استادیار گروه مدیریت، واحد عجب شیر، دانشگاه آزاد اسلامی، عجب شیر، ایران.
رایانامه: h.gharehbiglo@yahoo.com

حسین بوداقي خواجه نوبر

استادیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: h_budaghi@yahoo.com

چکیده

پژوهش حاضر طراحی مدلی جهت شناسایی عوامل مورد درخواست مشتریان و ابزارهای تامین کننده درخواست مشتریان توسط بانکها است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، اکتشافی است. داده‌ها از طریق مصاحبه اکتشافی و مشاهده مشارکتی از بانکهای تخصصی دولتی ملی و کشاورزی شهرهای تبریز و سمنان در طول یک ماه گردآوری شده است. افراد مورد مصاحبه از مشتریان ثابت و همچنین کارکنان و مدیران بانکها بوده است. جهت انجام عمل طبقه‌بندی و ایجاد درخت تصمیم، نرم‌افزار داده کاوی Rapid Miner به کار برده شده است. همچنین روش تحلیل مضمون و علم داده کاوی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به کار رفته است. نتایج این پژوهش در نهایت کاربردی نمودن عوامل اصلی و فرعی برای دستیابی به نوع تجربیات مشتریان است. درخواستهای مشتریان از بانکها شامل ۴ مضمون اصلی و ۱۰ مضمون فرعی و ابزارهای بانکها برای جوابگویی این درخواستها شامل ۵ مضمون اصلی و ۷ مضمون فرعی و در نهایت عوامل اصلی و فرعی بر روی ۶۰۰۰ مشتری کاربردی شد.

کلید واژه‌ها: تجربه مشتری، تحلیل مضمون، داده کاوی، نظام بانکی

استناد: صالحی، هوشیار؛ ایرانزاده، سلیمان؛ قره بیگلو، حسین و بوداقي خواجه نوبر، حسین (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت تجربه مشتریان در نظام بانکی با استفاده از روش تحلیل مضمون و تبیین مدل با رویکرد داده کاوی. مطالعات رفتار مصرف کننده، ۶(۲)، ۲۴۸-۲۶۹.

۱. مقدمه

در عصری که تجربه مشتریان برای بهبود موارد ضروری نقش مهمی ایفا می‌کند سازمان‌ها ناچار از در نظر گرفتن درخواست‌های مشتریان جهت وفاداری و رضایت هرچه بیشتر آنان هستند (norazah, 2017 & Laika). عامل تجربه نقش مهمی در تشخیص موفقیت شرکت دارد. طراحی و مدیریت تجربه مشتری بطور وسیع با عنوان روش موثری برای ایجاد ارزش مشتریان شناخته شده است و سازمان‌ها از هیچ توانایی برای این کار نباید دریغ کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که راحتی و تعامل اجتماعی بر تجربه مشتری و رضایت مشتری تأثیر می‌گذارد. هدف مدیریت تجربه مشتری، سوق دادن مشتری از رضایت به وفاداری و از وفاداری به هواخواهی و طرفداری است (Ratiu & et al, 2008; Kamaladevi, 2009). مدیریت تجربه مشتری از نظر بوسر از طریق تبدیل مشتریان راضی به وفادار یا هواخواه و از طریق کاهش تجارب ضعیف که می‌تواند باعث ناراضی مشتری شود، می‌تواند انجام شود (Bowser 2009). رشد روابط باکیفیت با مشتریان از اهمیت ویژه‌ای در بخش بانکی برخوردار است با این وجود، تلاش کمی برای بررسی کیفیت رابطه در خدمات مالی صورت گرفته است و گرچه ارزیابی کیفیت ارتباطات باید به تجربه ارائه شده بستگی داشته باشد، شواهد تجربی در مورد اینکه چگونه تجربه مشتری می‌تواند به کیفیت ارتباطات کمک کند کم نیست (Fernandes & Pinto, 2019). در پژوهشی (Foroudia, Jin, 2016) Gupta, Melewara & Foroudic به این نتایج دست یافتند که تجربیات مؤثر و کلیدی را به عنوان عناصر اصلی تجربه مشتری برای مشتریان شناسایی کنند و یک چارچوب مفهومی را با گزاره‌های پژوهش ارائه دادند. مدیریت تجربه مشتری مانند انرژی حیاتی سازمان است که آن‌ها را قادر می‌سازد تا به سمت اهداف خود بروند (Chauhan & Sarabhai, 2018).

نتایج پژوهش‌های Hunsaker (2010) در رابطه با تجربه مشتری مطرح ساخت که ۸۱ درصد از شرکت‌هایی که دارای ظرفیت‌ها و شایستگی‌های قوی برای ارائه تجربه عالی به مشتری هستند، در رقابت خود متفاوت عمل می‌کنند. نتایج پژوهش Starr (2009) نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که ۱۰ درصد یا بیشتر از درآمد خود را روی تجربه مشتری سرمایه‌گذاری می‌کنند، نسبت ترجیح مشتری و رضایت مشتری بیشتری دارند. در پژوهشی (2016) Noreldzaihan به این نتایج دست یافت که راهبرد مدیریت تجربه مشتری باید به دلیل تأثیر چشمگیر آن بر پایداری و رونق مشاغل، روی تلاش‌ها برای ایجاد یک تجربه منحصر به فرد، قانع‌کننده و به یادماندنی مشتری تمرکز شود. در پژوهشی که توسط Hannu (2015) انجام گرفت نشان دادند که می‌توان به وضوح امکاناتی را برای بهبود درجه تجربه مشتری و همچنین زمینه‌های تجربه مشتری نشان داد که تا این زمان در بسیاری از شرکت‌ها انجام نگرفته و بصورت شکاف موجود است. در پژوهشی (2009) Frost اهمیت مدیریت تجربه مشتری را در ۱۴ شرکت تدارکات مورد بررسی و مطالعه قرار دادند. نتایج این بررسی نشان داد مدیریت تجربه مشتریان هزینه‌های عملیاتی را تا حد زیادی کاهش می‌دهد. در بررسی انجام شده در بخش‌های متفاوت از فاصله بین رویکردهای نظری تجربه مشتریان و اجرای آن‌ها در شرکت‌ها حکایت دارد (du Plessis & de Vries, 2016).

اگر هویت برند، قوی است که داده می‌شود، پس تجربه مشتری همان وفای به این قول یا پیمان است. با شناسایی افراد، روندها و ابزارهایی که عامل پیش‌برنده و اثرگذار بر تجربه مشتریان هستند، می‌توان اهداف خود را فعالانه و به صورت منحصر به فرد و بهینه، طراحی و کنترل نمود. پژوهشگر مطالعات زیادی در مورد مدیریت تجربه مشتریان از منابع خارجی و داخلی نموده است و با بررسی کلیه مطالعات انجام شده نتیجه‌گیری کلی که می‌توان گرفت این است که چارچوب‌ها و روش‌ها و مدل‌های متفاوتی در هر کدام از آثار پژوهشگران دیده می‌شود که میل

دارد راه را به بیراهه بکشاند و یک جامعیت و کلیت خاص در مورد وضعیت موجود وجود ندارد یا بطور قاطع کار نشده است و این خود منجر به سردرگمی خواهد شد و در نهایت بانک‌ها نمی‌توانند به مدل خاصی اکتفا کنند و با توجه به آن راهبردها و روش‌های خود را جهت بهبود هر چه بیشتر تجربه مطلوب مشتریان پیاده‌سازی کنند. پژوهش حاضر سعی در توجه به تمامی ابعاد و طراحی مدلی جهت مدیریت تجربه مشتریان دارد که بانک‌ها را در امر جذب و نگهداری مشتریان یاری دهد. با اوصافی که مطرح شد و با توجه به پژوهش‌های متعددی که پژوهشگران انجام داده‌اند و مواردی که در سیستم بانکی موجود و قابل مشاهده است، لزوم تدوین یک مدل کلی و تدوین راهبردهایی جهت دسترسی سازمان‌ها به این مزیت رقابتی در مقایسه با سایر سازمان‌ها احساس می‌شود؛ چون در نهایت در این عرصه شرکت‌هایی که برای پیاده‌سازی تجربه مشتریان و ایجاد تجربیات مطلوب برای مشتریان حرفی برای گفتن نداشته باشند، از صحنه رقابت حذف خواهند شد. شایان ذکر است که با مراجعه به سازمان‌ها، خصوصاً بانک‌ها و موسسات مالی و بررسی آمارهای متنوع مربوط به مشتریان به وضوح می‌توان عدم وجود یک سیستم جامع مدیریت تجربه مشتریان را مشاهده نمود و همچنین در اظهارات کارکنان و مدیران بانک‌ها نیز این شکاف قابل مشاهده است. در نهایت باید نتیجه گرفته شود که مشتریان به دنبال چه نوع تجربیاتی هستند و بانک‌ها چگونه و از طریق چه راهبردها و ابزارهایی این تجربیات را برای مشتری تامین می‌نمایند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. ویژگی‌های مدیریت تجربه مشتریان

قدرتمند: مدیریت تجربه مشتریان بینش و فراستی درباره تجربه اخیر مشتریان و چگونه بهبودبخشیدن به آن به‌دست می‌دهد.

سریع: از راه تمرکز صرف روی مشتریان هدف، مدیریت تجربه مشتریان می‌تواند به نتایج سریع‌تر و قابل اطمینان‌تری دست یابد.

پیشرو: تجربه مشتریان بر این نکته متمرکزند که روی آن دسته از زمینه‌های کلیدی متمرکز شوید که به مشتریان ارزش می‌دهد. در این صورت به‌جای انبوهی از داده به دانش مطلوب دست خواهید یافت که شما را در شناسایی نیازهای آنان یاری می‌دهد.

به‌صرفه‌بودن: رویکرد مدیریت تجربه مشتریان، پیمایش را ساده و مقرون‌به‌صرفه می‌سازد و از امکانات سازمان‌ها بهره‌ی بیشتری خواهد برد (smit, 2005).

۲-۲. سطوح مدیریت تجربه مشتریان

در هر سازمانی مدیریت تجربه مشتری در دو سطح قابل بررسی و اجرا است:

۲-۱-۲. مدیریت تجربه مشتری در سطح استراتژیک^۱: تجربه مشتریان استراتژیک به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از طریق شناخت پیشران‌های کلیدی رضایت مشتری، یک استراتژی مشتری محور را توسعه دهند. مدیریت تجربه مشتریان در واقع به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عملکرد تجاری خود را بهبود بخشیده و از طریق گوش کردن به مشتری و درخواست‌های آنان، حفظ مشتری را در بلندمدت تحقق بخشند. همچنین مدیریت تجربه مشتریان از طریق نظم‌بخشی به فرآیندهای تجاری جهت تطبیق تجربه مشتریان با انتظاراتشان به تضمین

1. Chiet

2. Strategic CEM

سودآوری بلندمدت و پایداری کمک می‌کند. مدیریت تجربه مشتریان استراتژیک، برای تضمین روابط موفق از طریق یک دید وسیع به تمام نقاط تماس و وابستگی‌های متقابل بسیار قاطع و سرسخت است. به عبارت دیگر این سطح ابزارهایی است که سازمان‌ها جهت اجرا در دست دارند.

۲-۲-۲. مدیریت تجربه مشتریان در سطح تاکتیکی^۱: تجربه مشتریان تاکتیکی، منبعی غنی است که به شما این امکان را می‌دهد که بازخورد فوری از مشتری خود بگیرید و خیلی سریع نسبت به یک‌به‌یک مشتریان، عکس‌العمل نشان دهید. مدیریت تجربه مشتریان می‌تواند از بازخوردهای به‌دست‌آمده از برنامه‌های مدیریت شکایت به همان خوبی اطلاعات جمع‌آوری شده از تعامل مشتریان استفاده نماید. مدیریت تجربه مشتری علاوه بر این که سازمان را قادر می‌سازد تا به ارباب‌رجوع‌های ناراضی سریع پاسخ دهد، این امکان را نیز فراهم می‌آورد تا فرآیندها بازبینی شده و مشکلات برطرف شود و همچنین شامل تمامی موارد و تقاضاهای موجود برای مشتریان هستند (Huber, 2010).

۲-۳. چرخه برنامه‌های تجربه مشتری

سیر برنامه‌های مدیریت تجربه مشتری ترتیبی به شرح زیر دارد:

گرایش‌ها و تمایلات در نیازها و تقاضاهای مشتریان، تصمیم‌های مربوط به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری، تعریف و شناسایی تجربه و نام تجاری، تخصیص منابع و تلاش‌ها، تنظیمات و آرایش سازمانی، محرک‌های اقتصادی تجربه مشتری و گفتگو با مشتری (Starr, 2009).

در پژوهشی (Kirkby, Wecksell, Janowski & Berg (2003) به این نتیجه رسیدند که در نهایت تجربه مشتریان یک موضوع مهم تجاری است و سازمان‌ها باید مطمئن شوند که یک سیستم بازخورد مناسب برای پرسنل و مشتریان دارند و منابع بازخورد را بشناسند. تقسیمات خود را بر مبنای مشتری و تقاضاهایشان انجام دهند و این نیز باید پایه و مبنایی برای تعیین سطح سرمایه‌گذاری روی تجربه مشتری باشد. (Hunsaker (2010 نتایج پژوهش‌های خود را مطرح ساخت مبنی بر این که در حالی که ۵۶ درصد از مدیران بر این باورند که مشتری‌محور هستند، تنها ۱۲ درصد از مشتریان آن‌ها با این نظر موافقتند. همچنین ۸۱ درصد از شرکت‌هایی که دارای ظرفیت‌ها و شایستگی‌های قوی برای ارائه تجربه عالی به مشتریان هستند، در رقابت خود متفاوت عمل می‌کنند. در پژوهشی Fuentes (2009) موضوع مدیریت تجربه مشتریان را در بانک‌ها مورد بررسی قرار داد و نتایج تحقیقات او نشان داد در بازار سرمایه‌گذاری مؤسسات مالی روی تجربه مشتریان، مستقیماً آن را به وفاداری مشتری مبدل می‌سازد. طبق این نتایج بیشترین میزان همبستگی بین سرمایه‌گذاری روی مدیریت تجربه مشتریان و وفاداری مشتریان در بانک‌ها مشاهده گردیده است که به نوبه خود نشان از این دارد که بانک‌ها توجه زیادی به مشتریان و درخواست‌هایشان دارند و استراتژی‌هایی برای این جهت بکار برده‌اند. با این اوصاف مطالعات نشان می‌دهد که رفتار مشتری بشدت تغییر کرده است. با تجربه مثبت مشتری، مدیریت آن به یک راهبرد مرکزی در عصر دیجیتال تبدیل شده است تا وفاداری مشتریان در بلندمدت بدست آید (Scherpen, Draghici, & Niemann, 2018). تجربه مشتری عبارت است از احساسات و افکاری که حاصل همه تاثیرات از سوی هر شخص یا چیزی است که نماینده مستقیم یا غیرمستقیم یک سازمان، مارک یا یک محصول می‌باشد و این جویبی است که ۵۰٪ مشتریان در پژوهش‌ها داده‌اند (Janfresa, 2009). به اعتقاد (Janfresa, 2009) به اعتقاد (Nasution, Sembada, Miliani, Resti & Prawono (2014) تجربه مشتریان شامل پنج مرحله اصلی است که به این شرح است: ۱. ارزشهای مشتری، نیازها و خواسته‌ها

۲. راهبرد بازاریابی تجربی ۳. مراحل تجربه مشتری ۴. تجربه مشتری انباشته شده ۵. تغییر رفتار مشتری (Nasution & et al (2014)

مدیریت تجربه مشتری به معنی ایجاد سطح بالایی از مشتری‌محوری، به‌وجودآوردن کارایی‌های عملیاتی، ایجاد مسیرهای جدید درآمدزایی و کمک به حداکثرسازی مزایا است (Frost, 2009). برای درک چشم‌انداز مناسب مدیریت تجربه مشتریان باید تمام نقاط تماس لمس سفر مشتری جهت خرید که داخلی و خارجی هستند توسط سازمان شناسایی شود (Xinhua, 2019). مشتریان زمانی که از یک شرکتی محصولی می‌خرند یا خدماتی دریافت می‌کنند همیشه یک تجربه خوب، بد یا خنثی دارند. مهم این است شرکت چگونه این تجربه را مدیریت نماید. جداکردن پیوندهای عاطفی بین سازمان‌ها و مشتریان برای رقبا مشکل است. با استفاده از راهبرد مدیریت تجربه مشتری، یک شرکت خدماتی می‌تواند منافع زیادی به دست آورد از آن جمله: تجارب مثبت مداوم و مستمر برای مشتری، دستیابی به تمایز، افزایش فروش، حفظ مشتری و رجوع آن‌ها (Ratiu, 2008; Hoversten, 2007). تجربه مشتری عملاً امکان خلق یک مزیت رقابتی پایدار را برای بانک‌ها فراهم می‌کند. با اجرای موفق یک برنامه مدیریت تجربه مشتریان در هر بخش یک سازمان و ارائه تصویر واحد در بیرون سازمان و دسترسی به مشتریان هدف، سازمان‌ها می‌توانند به صورتی توفیق‌آمیز مشتریان را به حامیان برند تبدیل کنند (Huber, 2010). در کتابی (Smith & wheeler (2002 تحت عنوان مدیریت تجربه مشتریان به چهار شاخص اساسی جهت اندازه‌گیری تجربه مشتریان اشاره کرده‌اند که شامل موارد زیر می‌شود: مدیریت ارزش مشتریان، تقویت و افزایش عملکرد سازمان، مدیریت تجربه برند مشتری و سازگاری میان کارکنان و نحوه ارائه خدمات. تجربه مشتری از راه‌های متفاوت ایجاد ارزش می‌نماید. اگر مدیریت تجربه مشتری مورد اجرا قرار گرفته و به مدلهایی که در این رابطه وجود دارد پرداخته شود به تسهیل توسعه تجارب بهتر و رشد تجارت الکترونیکی و خدمات الکترونیکی کمک خواهد نمود (Nagasawa, 2005. Sun & Lau, 2007). مدیریت تجربه مشتری از طریق یک فرآیند چندکاناله و با تمرکز بر مشتری و طرفداری و هواخواهی مشتری، هم کارایی و هم اثربخشی در سازمان را به گونه‌ای مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد و این خود مستلزم وجود یک سیستم کارایی مدیریت تجربه مشتریان خواهد بود (Smith, 2005). تجربه مشتری اثرات مستقیم و غیرمستقیم قابل توجهی را در جذب مشتریان به همراه دارد و این شرکت‌ها هستند که باید این زمینه را شکوفا نمایند و شرایط را برای ایجاد این تجربیات مطلوب فراهم نمایند (Prentice, 2019). رضایت مشتری حاصل مجموعه‌ای از تجربه‌های مشتری یا به عبارت دیگر مجموع تجربیات مثبت منهای تجربیات منفی مشتری است و در واقع تجربه مشتری واکنش درونی و ذهنی مشتریان در رابطه با تمام تماس‌های مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها با یک شرکت است (Meyer & Schwager, 2007). در پژوهشی (Calum & Keith (2014 به کاربرد مفهوم تجربه مشتری و میزان تجربه مشتریان در ارائه خدمات به مشتری پرداخته شده است. آن‌ها در پژوهش‌های خود بیان می‌کنند که مفهوم تجربه مشتری به خوبی درک نشده است و هیچ تعریف واضح و مداوم ندارد در حالی که هدف از تجربه مشتری شناسایی رضایت‌مندی مشتریان از سازمان است. در حوزه بازاریابی جدید، فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی توسط سازمان به منظور ایجاد تجربیات مطلوب برای مشتریان می‌تواند به میزان قابل توجهی بر تجربه مشتری تأثیر بگذارد و لازم است که سازمان‌ها کوچکترین تردیدی در فراهم کردن این شرایط نداشته باشند (Carlos Flavian, Sergio Ibanez-Sanchez & Carlos Orús, 2019). مشتریان به کیفیت تعاملاتشان با سازمان به همان اندازه کیفیت محصولات یا خدمات بها می‌دهند و سازمان مسئول شکل‌دادن دید مشتری است. بکارگیری مدیریت تجربه مشتری باعث افزایش حفظ مشتری، کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد، حل مشکلات منجر به نارضایتی مشتری به‌گونه‌ای اثربخش و کسب اطلاعاتی ارزشمند مرتبط با بازار می‌شود.

تدارکات خدمات ارتباطی نیز هزینه‌های عملیاتی را تا حد زیادی کاهش می‌دهد و مدیریت تجربه مشتریان برای خدمات ارتباطی به معنی رسیدن به مشتری‌مداری بیشتر دستیابی به کارایی‌های عملیاتی، ایجاد منابع جدید درآمدزایی و کمک به حداکثرسازی منافع است (Thompson, 2006; Frost, 2009; Bucci, 2006). برای تقویت تجربیات مشتریان موجود و متقاعدکردن آن‌ها به استفاده از خدمات، همچنان شرکت‌ها نسخه‌های جدید خدمات الکترونیکی را معرفی می‌کنند. با این‌حال، تغییرات ناشی از چنین نوآوری‌های افزایشی می‌تواند برای یادگیری مشتریان تلاش کند و حتی به‌طور بالقوه تجربیات خود را نیز خراب کند (Robert Ciuchita, Dominik, Mahr, Gaby Odekerken-Schröder, 2019). از رویکرد عاطفی اگر مشتریان سازمان احساس ارزشمندی، اعتماد، امنیت و احتیاط نمایند، بیشتر احتمال دارد که به یک سازمان وفادار و متعهد شده و آن را به دیگران توصیه نمایند (Colin, 2007; Guthridge, 2008). ما به راحتی می‌توانیم نشان دهیم که ارزش ایجادشده توسط خدمات شرکت‌ها با تعامل با برند ارتباط دارد و این زمینه پیشرفت در شناسایی تجربه مشتریان خواهد بود. البته این بدان معنی خواهد بود که در مدلی جامع می‌توان این ارتباطات را تبیین نمود (Hogberg & et al, 2008). مدیریت تجربه مشتریان یک راهبرد برای طراحی و شکل‌دهی تجربه مشتری به‌طور هوشمندانه است. همچنین باعث احساس ارزشمندی و قدردانی در مشتری می‌شود و با منتج‌شدن به وفاداری، باعث بهبود در حفظ مشتریان و افزایش حداقل منابع می‌شود. با شخصی‌سازی تجربه مشتریان در کانال‌های ارتباطی اتوماتیک، هزینه‌ها می‌تواند کاهش یابد و وفاداری مشتری نیز می‌تواند حفظ‌شده و حتی بهبود یابد. در بازار امروز سرمایه‌گذاری مؤسسات مالی روی تجربه مشتری، مستقیماً آن را به وفاداری مشتری مبدل می‌سازد (Bowser, 2009; Fuentes, 2009; Robinson, 2008). مدیریت تجربه مشتریان به معنی ایجاد سطح بالایی از مشتری‌محوری، به‌وجودآوردن کارایی‌های عملیاتی، ایجاد مسیرهای جدید درآمدزایی و کمک به حداکثرسازی مزایا است که برای مشتریان به ارمغان می‌آورد و جزو درخواست‌های آنان است (Frost, 2009). تأثیر راهبردها و سرمایه‌گذاری‌ها بر اساس تجربه مشتریان بر روی موفقیت سازمان کاملاً مشهود و قابل اندازه‌گیری است (Hunsaker, 2010; Starr, 2009). نقشه‌های شناختی تجربه مشتریان به عنوان الگویی برای تحلیل مشکلات در سطح استراتژیک در شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند (Komarova & Avdeeva, 2015).

بیشترین میزان همبستگی بین سرمایه‌گذاری روی تجربه مشتریان و دریافت بازخورد از مشتریان در بانک‌ها مشاهده شده است. شرکت‌های خدمات مالی باید راهبردهای عملیاتی خود را با آنچه تجربه مشتریان پیشنهاد می‌کند مقایسه کنند و سپس با استفاده از جزئیات آن مسیر پیشرفت خود را بهبود بخشند، استفاده از این اصول مناسب عملکرد عملیاتی را نیز تقویت می‌نماید و نتایج اخلاقی در کارمندان را نیز افزایش می‌دهد. این روش‌ها در بازگشت باعث ارتقای کیفیت خدمات مشتریان و رضایت مشتریان گشته و این‌ها نیز به نوبه خود کاهش افکار منفی مشتری و کاهش هزینه‌ها را به هنگام افزایش ارزش تجارت به همراه خواهند داشت. مشتریانی که از ارتباط با مؤسسه تجاری لذت می‌برند تمایلی به تعویض آن ندارند. سرمایه‌گذاری‌ها و نظریات مدیریت تجربه مشتریان به مؤسسات مالی کمک می‌کند تا از کاهش درآمد در امان باشند. باتوجه به تمامی پژوهش‌ها و مطالعاتی که در زمینه تجربه مشتریان انجام شده است به نحوی همه آن‌ها سعی در اثبات این موضوع داشته‌اند که مدیریت تجربه مشتریان به مرور زمان فایده‌های زیادی برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت از جمله به‌دست‌آوردن مشتریان وفادار و سودهای کلان برای سازمان‌ها در عوض شرایطی که سازمان‌ها برای مشتریانانشان فراهم می‌آورند. بنابراین تمامی این پژوهش‌ها حول محور مزایای ناشی از پیاده‌سازی فرآیند مدیریت تجربه مشتریان می‌چرخند و پژوهش

حاضر سعی در این هدف دارد که بقیه راه را که همان طراحی مدل مدیریت تجربه مشتریان است را به انجام برساند و به سیستم بانکی در این جهت تمهیدات لازم را بدهد باشد که آنان را در فلسفه وجودی خود یاری رساند. البته این خود از طریق پاسخگویی به سوالات اساسی پژوهشگر میسر خواهد شد. سوالات این پژوهش به شرح زیر خواهند بود:

سوال اصلی: تجربه مشتریان چگونه باید مدیریت شود؟

سوالات فرعی:

- مشتریان در تعاملات خود با بانک به دنبال چه نوع تجربیاتی هستند؟
 - بانک‌ها از طریق چه ابزارهایی شرایط را جهت تجربیات مطلوب با مشتریان فراهم می‌کنند؟
 - بانک‌ها باید بر روی کدام شاخص‌ها جهت ایجاد تجربیات مثبت مشتریان تاکید کنند؟
- اهداف پژوهش بدین صورت است:
- هدف اصلی: طراحی مدل مدیریت تجربه مشتریان در بانک‌های تخصصی دولتی.
- اهداف فرعی:
- مشخص کردن موارد درخواستی مشتریان از بانک‌های تخصصی دولتی.
 - مشخص کردن ابزارهای بانک‌ها جهت تامین درخواست‌های مشتریان.
 - کاربردی نمودن شاخص‌های به‌دست‌آمده در پژوهش جهت اندازه‌گیری تجربیات مشتریان.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف جزو پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ راهبرد پژوهش، تحلیل مضمون و رویکرد حاکم بر تجزیه و تحلیل و گردآوری اطلاعات، کیفی است و از لحاظ روش اکتشافی است. در مرحله اول در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه با ۱۵ نفر از مشتریان ثابت و وفادار بانک‌های تخصصی دولتی و مشاهدات پژوهشگر در طول یک ماه و همچنین مصاحبه با ۱۴ نفر از کارکنان و مدیران بانک‌های مذکور استفاده شده است. همزمان با گردآوری اطلاعات ۱۴ کد در زیر شاخه ابزارهای بانک و ۱۵ کد در زیر شاخه اهداف در مرحله اول تهیه شده است. در مرحله دوم با استفاده از این شاخص‌ها از ۶۰۰۰ نفر نظر سنجی شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر بانک‌های تخصصی دولتی تبریز و سمنان است. در این پژوهش از کدگذاری نکات کلیدی جهت استخراج مفاهیم و مقوله‌ها استفاده شده است.

مضمون در اصل مهم‌ترین پاسخ و معنای موجود در داده‌ها را در رابطه با سوال پژوهش نشان می‌دهد. مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون این پژوهش به این شرح است: در مرحله اول از داده‌های به‌دست‌آمده از روش بیان‌شده از کدگذاری باز استفاده شده و ۱۴ کد یا مفهوم برای ابزارهای در دست بانک و ۱۵ کد برای درخواست‌های مشتریان استخراج شده است. در مرحله دوم و سوم فهرستی از کدهای ایجادشده در مرحله اول را که حول محور یک مقوله بودند گرد هم می‌آیند و آن‌هایی که هم‌پوشانی داشته حذف شده و در یک گروه می‌آیند و تحت عنوان کد محوری یا فرعی استخراج می‌شوند. گام چهارم و پنجم مضامین و کدها مورد بررسی قرار می‌گیرند. نتایج شامل ۴ مضمون اصلی و ۱۰ مضمون فرعی برای درخواست‌های مشتریان و ۵ مضمون اصلی و ۷ مضمون فرعی برای ابزارهای بانک است. برای ایجاد مدلی که ارتباط بین ویژگی‌های خدماتی یک بانک با تجربه مشتریان را نشان دهد، از داده‌کاوی استفاده شده است. بعد از تعیین ویژگی‌های خدماتی بانک‌ها که بر تجربه مشتریان تاثیر گذارند داده‌هایی

از طریق پرسشنامه از ۶۰۰۰ نفر مشتریان بانک‌ها گردآوری شد که نمونه‌ای از آن در جدول ۱ نشان داده شده است که در آن ستون شاخص‌ها را مشخص می‌کنند و هر سطر مربوط به تجربه مثبت، منفی و خنثی یک مشتری است. ستون تجربه برچسب طبقه‌بندی است که با رنگ خاکستری مشخص شده است. از این داده‌ها ۵۰۰۰ نمونه به عنوان داده آموزشی استفاده شد و ۱۰۰۰ نمونه دیگر به عنوان داده تست مورد استفاده قرار گرفتند تا دقت مدل‌ها ارزیابی شود.

جدول (۱). شاخص‌های مورد استفاده در داده کاوی

تجربه	احترام به مشتری	اهمیت زمانی مشتری	تسهیل عملیات بانکی	فرهنگ ارزشمندی مشتری	تگ‌گذاری مدرن	ارائه تهسیلات	کسب لذت	موسیقی داخل بانک	سیستم نوبت دهی	امنیت اطلاعات	کارکنان کارآمد	رنگ‌بندی محیط	موقعیت مکانی	هوای مطبوع
مثبت	خوب	خوب	خوب	دارد	دارد	خوب	دارد	دارد	خوب	دارد	خوب	خوب	خوب	مطبوع
خنثی	خوب	خوب	بد	ندارد	دارد	خوب	ندارد	ندارد	بد	ندارد	بد	بد	خوب	مطبوع
منفی	بد	بد	بد	ندارد	ندارد	ندارد	ندارد	ندارد	بد	ندارد	بد	بد	بد	نامطبوع

همان‌طور که ملاحظه می‌شود در جدول شماره ۱ تمامی شاخص‌هایی که در پژوهش مورد استفاده قرار گرفته شده است ذکر شده‌اند. شایان ذکر است مواردی که ذکر شده‌اند نسبی هستند و ممکن است در بعضی از مشتریان متفاوت باشد و البته نمونه‌هایی در این پژوهش مشاهده می‌شود. برای مثال مشتریانی وجود دارند که علی‌رغم اینکه بانک برای افراد شرایط کاملا مطلوبی فراهم آورده است ولی افراد تجربیاتشان را خنثی و منفی اعلام کرده‌اند. طبقه‌بندی خود تکنیک‌های مختلفی دارد که هر کس بسته به نیاز و درخواست‌هایی که دارد از آن‌ها استفاده می‌کند. در این پژوهش از درخت تصمیم و استنتاج قوانین (شکل ۱) که یکی از دقیق‌ترین، پرکاربردترین و محبوبترین روش‌های طبقه‌بندی بوده و متناسب با داده‌های موجود هستند، استفاده شده است.

جدول (۲). معیارها و شاخصهای پژوهش

معیار	شرح
اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده داده‌های پژوهش است.	۱- یک ماه هدایت مصاحبه ۲-مرور مصاحبه‌های پیاده شده روی کاغذ و ارزیابی ارائه گزارش از نتایج پژوهش به ۶ نفر از شرکت‌کنندگان
اتکاپذیری: میزان منحصربه‌فرد بودن یافته‌ها به زمان و مکان ثابت و پایداری در بیان صورت گرفته است.	۱- استفاده از مشاهدات مکانیکی به موازات مشاهدات طبیعی ۲- در مصاحبه، شرکت‌کنندگان تجربیات جاری خود را در مورد شاخص‌ها عنوان کردند. ۳- از طریق مشاهده رفتار مشتریان در زمان‌ها و مکان‌های متفاوت
عمومیت: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را در خود جای داده است.	۱- عمیق بودن مصاحبه‌ها در دوره اول و اختصاص زمان کافی به آن‌ها که با تفکری باز جواب دهند. ۲- مصاحبه با مشتریان اصلی که با بانک‌ها تعاملات زیادی دارند که باعث شناسایی ابعاد متعددی شد.
فهم‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج	۱- یافته‌ها در اختیار مصاحبه‌شوندگان گذاشته شده و نتیجه این شد یافته‌های پژوهش

معیار	شرح
حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است.	برای آن قابل فهم بود ۲- تکرار رفتار مشتریان در طول دوره انجام مشاهدات

برای ارزیابی قابلیت اعتمادپذیری و اتکاپذیری و عمومیت و فهم‌پذیری شاخص‌ها مطابق جدول ۲ استفاده شده است. از طریق بررسی مشارکت‌کنندگان و ممیز متخصص و اساتید راهنما و مراحل انجام پژوهش و یافته‌ها مرور شد و به سوالات پژوهش پاسخ داده شد. همچنین پژوهشگر داده‌های گردآوری‌شده، تحلیل تفاسیر و نتیجه‌گیری را به مشارکت‌کنندگان ارائه داد و از آن‌ها برای قضاوت در مورد صحت و اعتبار روش کمک گرفت و در نهایت چهار تن از متخصصین بازاریابی که در زمینه پژوهش صاحب نظر بودند، پژوهش را مورد بررسی قرار داده و تأیید نمودند. با توجه به مطالب ذکرشده در جدول شماره ۲ تمامی معیارها و شاخص‌هایی که جهت انجام پژوهش لازم است در نظر گرفته شوند، انجام شده است و بررسی شده‌اند.

۴. یافته‌ها

در این بخش یافته‌های پژوهش بیان می‌شود.

جدول (۳). کدگذاری باز ابزارهای بانک- مصاحبه

مصاحبه	کلمات کلیدی ابزارهای بانک	کدها
۱فرد	بانک‌ها در نزدیکی در ورودی دستگاه نوبت‌دهی را برای مشتریان گذاشته‌اند که با فشار دادن دکمه- سیستم نوبت‌دهی ای نوبتشان تعیین خواهد شد.	سیستم نوبت‌دهی
۲فرد	نوبت‌دهی الکترونیکی یکی از مزایایی است که بانک‌ها به عنوان مزیت رقابتی، جهت رفاه حال مشتریان روی آن کار می‌کنند.	نوبت‌دهی الکترونیکی
۳فرد	پیشرفت تکنولوژی بانک‌ها را نیز تحت تاثیر قرار داده است و هر روز مجهزتر از قبل ارائه خدمات می‌کنند.	تکنولوژی بانک
۴فرد	بانک‌ها ارتباطات خوبی با هم دارند جهت خدمت به مشتریان که از جمله آن نقل و انتقالات وجوه بین بانکی	ارتباط بین بانکی
۵فرد	همراه‌بانک یکی از نرم‌افزارهای بسیار کاربردی بانک‌ها است که کار مشتریان را راحت‌تر می‌کند.	همراه بانک
۶فرد	امکان ارائه خدمات اینترنتی جهت مبادله وجوه و خرید و فروش ارز و ... که برای بانک‌ها مزیت محسوب می‌شود.	خدمات اینترنتی
۷فرد	هر کدام از بانک‌ها در طول زمان با برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی سعی در آموزش کارکنان تخصصی کارکنانشان دارند.	آموزش کارکنان
۸فرد	بانک‌ها از طریق تقویت و افزایش عملکرد کارکنان خود راهی را برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان طی می‌کنند.	تقویت و افزایش عملکرد
۹فرد	در منشور اخلاقی بانک‌ها آمده است که مشتریان بسیار ارزشمند هستند و کارکنان نیز معتقدند این باید بصورت فرهنگ در سازمان عجین شود.	فرهنگ ارزشمندی مشتریان
۱۰فرد	بانک‌ها از طریق جاگذاری دستگاه‌هایی در بانک هوا و بوی محیط را مملو از بوی خوش می‌کنند تا برای مشتریان دلپذیرتر باشد.	بوی مطبوع در فضای بانک
۱۱فرد	نورپردازی در بانک‌ها همیشه شرایط خوب و خوشی را برای مشتریان به ارمغان می‌آورد و مشتری بیشتر در محیط بانک ماندگار می‌شود.	نورپردازی محیط بانک
۱۲فرد	بانک‌ها در بیشتر اوقات موسیقی ملایمی را جهت آرام کردن مشتریان در برنامه‌ریزی خود دارند تا	موسیقی در محیط

مصاحبه	کلمات کلیدی ابزارهای بانک	کدها
مشارکتیان با آسودگی خیال خدماتشان را دریافت کنند.	بانک	۱۳
هر کدام از بانکها با رنگی مشخص شناخته می شوند که اکثر محیط بانک را پوشش می دهد و این رنگ بندی باعث آرامی مشتری می شود.	رنگ بندی محیط بانک	۱۴
بانکها می دانند که هر کدام از مشتریان اطلاعاتی پیش آنان دارند که باید محفوظ بماند و این امنیت اطلاعات یک مزیت رقابتی برای بانکها محسوب می شود.	امنیت اطلاعات	

با توجه به مطالبی که در جدول شماره ۳ ذکر شده است پس از مصاحبه با ۱۴ نفر از پرسنل و مدیران بانکها برای هر کدام از آنان کلمات کلیدی شناسایی شدند و در نهایت کدهای مربوط به هر فرد مشخص شدند. شایان ذکر است سعی شده است که تمامی ابزارهای بانک جهت جوابدهی به درخواستهای مشتریان توسط پرسنل شناسایی شوند.

جدول (۴). کدگذاری باز ابزارهای بانک - مشاهده

مشاهدات	موارد کلیدی ابزارهای بانک	کدها
بانکها همیشه سعی می کنند که چیدمان خود را طوری طراحی کنند که مشتریان بتوانند به راحتی به قسمت های که مدنظرشان است رجوع کنند.	چیدمان بانک	۱۵
پوشش و طرز لباس پوشیدن کارکنان بانک دیدگاههایی را در ذهن مشتریان بوجود می آورد که می تواند روی مشتریان تاثیرگذار باشد.	پوشش کارکنان	۱۶
از چندین سال پیش بانکها چه بصورت دستی و یا الکترونیکی خواسته اند که نظر مشتریانشان را در مورد بانک مورد نظر بدانند و این سیستم نظرسنجی مشتریان برایشان دارای اهمیت است.	سیستم نظرسنجی مشتریان	۱۷
یکی از راهبردهایی که همیشه بانکها برای جذب مشتریان اتخاذ می کنند، سود بیشتری را نسبت به سایر بانکها به سپرده های مشتریان اعطا می کنند.	اعطای سود بیشتر به سپرده ها	۱۸
بانکها از طریق قرعه کشی هایی که در طول زمان های متفاوتی انجام می دهند سعی در نفع و جذب مشتریان دارند.	قرعه کشی و نفع مشتریان	۱۹
بانکها به عنوان یک مزیت رقابتی همیشه سعی دارند که تسهیلات و وام های کم بهره را به مشتریان خود اعطا کنند تا جزو مشتریان ثابتشان باشند.	ارایه تسهیلات بانکی به مشتریان	۲۰
بانکها از طریق برنامه هایی که دارند، سعی در شخصی کردن تجربیات مطلوب برای مشتریانشان هستند تا از این طریق با هر کدام از مشتریانشان جداگانه در طول زمان ارتباط برقرار کنند و شرایط مطلوبی را برایشان فراهم سازند.	شخصی سازی تجربه	۲۱

همان طور که مشاهده می شود در جدول شماره ۴ از طریق مشاهده رفتارهای ۷ نفر از پرسنل بانکها، کدهایی در مورد ابزارهای بانک جهت پاسخگویی به درخواستهای مشتریان شناسایی شده است. همچنین سعی شده است رفتارهایی که بیشترین تکرار را در بین پرسنل داشته است، شناسایی شوند و برای هر کدام کدهایی اختصاص داده شده است.

جدول (۵). کدگذاری باز درخواست‌های مشتریان - مصاحبه

مصاحبه	کلمات کلیدی درخواستهای مشتری از بانکها	کدها
۲۲ فرد	مشتریان وقتی وارد بانک می‌شوند همیشه سعی دارند که کارشان را زود انجام دهند و زمان یکی از مواردی است که تقریباً همه آن‌ها روی آن حساس هستند.	زمان
۲۳ فرد	مشتریان در تمامی تعاملات خود با کارکنان بانک انتظار دارند که با احترام و متانت با آنان برخورد شود.	نیاز احترام
۲۴ فرد	مشتریان خود را بیشتر با بانک‌های مشخصی معرفی می‌کنند و خود را متعلق به آن بانک‌ها می‌دانند و احساس نزدیکی بسیاری به آنان دارند.	نیاز تعلق به بانک
۲۵ فرد	مشتریان در تعاملات خود با افراد داخل بانک و کارکنان احساس خشنودی می‌کنند و دوست دارند که در آن فاصله زمانی مدام در حال صحبت و تعامل باشند.	نیاز اجتماعی
۲۶ فرد	بسیار برای مشتریان مهم است که با چه بانکی کار کنند و خود را با آن معرفی کنند و به قول خودشان وجهه کاری دارد که فقط با بانک مشخصی کار کنند و به افراد دور و بر خود این را بفهمانند.	پرستیژ کاری
۲۷ فرد	یکی از درخواست‌های اساسی مشتریان از بانک‌ها این است که سعی کنند روال کاری را تسهیل کنند و از کاغذبازی و تشریفات زاید اداری دور شوند و به راحتی کار خود را با بانک انجام دهند.	تسهیل عملیات
۲۸ فرد	مشتریان از بانک‌ها می‌خواهند که در خواست‌های بانکی آنان را اعم از افتتاح حساب‌ها و تسهیلات بانکی و عملیات صدور چک و ... پیگیری کنند و جامه عمل بپوشانند.	پیگیری درخواست‌های مشتری
۲۸ فرد	مشتریان احساس خرسندی می‌کنند که بانک به مشتریان توجه می‌کند و آنان را در انجام اموراتشان کمک می‌کند.	توجه به مشتریان
۲۹ فرد	موقعیت هر کدام از بانک‌ها و نحوه قرارگیری آن‌ها در داخل شهر بر تعداد مراجعات مشتریان تأثیرات بسزایی دارد.	موقعیت مکانی بانک
۳۰ فرد	دسترسی آسان به خدمات بانکی و اینکه مشتریان بتوانند به آسانی به مراکز بانک‌ها مراجعه نمایند و خدمات خود را دریافت کنند، برای مشتریان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.	دسترسی آسان به خدمات بانک
۳۱ فرد	مشتریان متنوع هستند، ولی هر کدام از آن‌ها دارای عوافت و احساساتی هستند که بانک‌ها باید با در نظر گرفتن آن‌ها تعاملاتشان را سوق دهند جهت توجه هر چه بیشتر به مشتریانانشان.	توجه به عوافت و احساسات مشتریان
۳۲ فرد	مشتریان در تعاملاتشان با بانک‌ها به دنبال کسب لذتی هستند که در گذشته آن را کسب کرده‌اند و باز در پی کسب آن لذت در حال و آینده در تعاملاتشان با بانک هستند.	کسب لذت مشتریان
۳۳ فرد	تنوع خدماتی که بانک‌ها ارائه می‌کنند از نظر مشتریان بسیار مهم است و بانک‌هایی که در زمینه‌های متعدد خدمات بانکی ارائه می‌کنند، تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای با سایر بانک‌ها در ذهن مشتریان دارند.	تنوع ارائه خدمات
۳۴ فرد	کیفیت خدمات بانک‌ها در ذهن مشتریان ماندگار می‌شود و هر روز باعث جذب مشتریان بیشتر برای بانک و این کیفیت خدمات در نهایت باعث ایجاد تمایز برند بانک‌ها در ذهن مشتری می‌شود.	کیفیت خدمات
۳۵ فرد	مشتریان از اینکه سیستم بانک بجای خواندن شماره مشتری آن‌ها را با نام خودشان جهت انجام اموراتشان صدا بزند بسیار خرسند می‌شوند و احساس می‌کنند برای بانک مهم هستند.	فراخوانی مشتری با اسم خود
۳۶ فرد	رفتاری که از مدیران ارشد تا کارمندان بانک با مشتریان انجام می‌شود می‌تواند به عنوان نقطه مزیتی دانست جهت برتری بانک در ذهن مشتریان و بازگشتشان به بانک	برخورد مناسب کارکنان بانک

جدول شماره ۷ نتیجه مصاحبه با ۱۶ نفر از مشتریان بانک بوده است که درخواست‌هایی از بانک‌ها داشته‌اند و هر کدام از این مصاحبه‌های انجام‌شده با مشتریان که دارای یک کد مختص به خود بوده‌اند با مشتریان ثابت بانک انجام پذیرفته است. این مصاحبه‌ها در شرایطی کاملاً آرام و بدون استرس انجام پذیرفته است.

جدول (۶). کدگذاری باز درخواست‌های مشتریان - مشاهده

مشاهده	موارد کلیدی درخواست‌های مشتریان	کدها
۳۷فرد	با مشاهده رفتار مشتریان در طول زمان می‌توان دریافت که اغلب به دنبال امتیازات ویژه و خدماتی ویژه‌تر از سایر بانک‌ها هستند که دریافت کنند.	امتیازات ویژه بانک
۳۸فرد	مشتریان در فصل‌های سرما توجه زیادی به وسایل گرمایشی داخل بانک جهت گرم کردن خود در فاصله دریافت خدمات دارند تا چند دقیقه‌ای را به دور از سرما با خیالی راحت خدماتشان را از بانک دریافت کنند.	وسایل گرمایشی
۳۸فرد	در فصل‌های گرم به دنبال کولر هستند تا در فاصله دریافت خدمات لذت ببرند و تجربه خوبی حاصل کنند.	وسایل سرمایشی
۳۹فرد	در تعاملات مشتریان با بانک مشاهده می‌شود که به نحوی احساس پیشرفت دارند و این را در زندگی شخصی خودشان نیز تداعی می‌کنند. این احساس پیشرفت نقطه عطفش بانک و خدماتش است.	احساس پیشرفت
۴۰فرد	بانک‌ها این را می‌دانند که همیشه کارکنانشان باید جهت جواب‌گویی مداوم به مشتریان آماده باشند.	جوابگو بودن کارکنان
۴۰فرد	در بسیاری از موارد این مدیر بانک‌ها هستند که گره از مشکلات مشتریان می‌کشایند از طریق راهنمایی	جوابگو بودن مدیر
۴۱فرد	بانک‌ها با پذیرایی از مشتریان از روش‌هایی مثل دادن چایی و بیسکویت و شکلات باعث بوجود آمدن لحظاتی خوب برای مشتریان می‌شوند.	پذیرایی از مشتریان

جدول ۶ نیز نتیجه مشاهده رفتار ۷ نفر از مشتریان بانک‌ها بوده است که شامل کدهای درخواست‌های مشتریان از بانک است. از طریق مشاهدات پژوهشگر که از چند نفر از مشتریان انجام پذیرفته است توانسته شد که درخواست‌های آنان را اولویت‌بندی کنیم. در این بخش با بررسی عمیق مضامین و مصاحبه با مدیران و کارکنان بانک برای ابزارها و مشتریان جهت درخواست‌های آن‌ها کدهای اولیه استخراج و فهرستی از کدها ایجاد شده و پس از آن کد فرعی ایجاد می‌شود که در این گام از کدگذاری محوری استفاده شده است. کدگذاری محوری فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله انجام می‌شود. در این مرحله مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فراینده‌ای در مورد روابط ایجاد شود.

جدول (۷). کدگذاری محوری ابزارهای بانک

شماره کد	کدها (مضامین) ابزارهای بانک	مفاهیم (کد محوری)
۱ فرد	سیستم نوبت‌دهی	نوبت‌دهی
۲ فرد	نوبت‌دهی الکترونیکی	
۳ فرد	تکنولوژی بانک	
۴ فرد	ارتباط بین بانکی	تکنولوژی مدرن
۵ فرد	تکنولوژی همراه بانک	
۶ فرد	خدمات اینترنتی	
۷ فرد	آموزش کارکنان	
۸ فرد	تقویت و افزایش عملکرد کارکنان	کارکنان کارآمد

شماره کد	کدها (مضامین) ابزارهای بانک	مفاهیم (کد محوری)
۱۰ فرد	بوی مطبوع	فضای مطبوع
۱۱ فرد	نورپردازی	
۱۲ فرد	موسیقی داخل بانک	
۱۳ فرد	رنگ‌پردازی داخل بانک	
۱۵ فرد	چیدمان بانک	شخصی‌سازی تجربه
۱۶ فرد	پوشش کارکنان	
۲۱ فرد	شخصی‌سازی تجربه	
۱۸ فرد	اعطای سود بیشتر به سپرده‌ها	
۱۹ فرد	قرعه‌کشی و نفع مشتریان	ارائه تسهیلات به مشتریان
۲۰ فرد	ارائه تسهیلات بانکی به مشتریان	
۹ فرد	ارزشمندی مشتری	فرهنگ ارزشمندی مشتری
۱۷ فرد	سیستم نظرسنجی مشتری	
۱۴ فرد	امنیت اطلاعات	امنیت اطلاعات مشتریان

در جدول شماره ۷ از کدگذاری محوری جهت تلفیق کدهای باز مربوط به ابزارهای بانک که مربوط به پرسنل و مدیران بانک از راه مصاحبه و مشاهده بوده است، استفاده شده است و تمامی کدهایی که با هم هم‌پوشانی داشته‌اند و در یک مسیر مشخص سیر کرده‌اند، سعی شده است که ترکیب شوند. این جدول از ترکیب جداول شماره ۳ و ۴ است.

جدول (۸). کدگذاری محوری درخواست‌های مشتریان از بانک

شماره کد	کدهای درخواست‌های مشتریان	مفاهیم (مضمونها)
۲۲ فرد	زمان برای مشتریان	زمان
۲۳ فرد	احترام	نیاز احترام
۲۴ فرد	احساس تعلق	احساس تعلق به بانک
۲۵ فرد	نیاز اجتماعی	وجهه کاری
۲۶ فرد	وجهه کاری مشتریان	
۲۷ فرد	آسان‌سازی عملیات	تسهیل عملیات
۲۸ فرد	پیگیری درخواست‌های مشتری	توجه به مشتریان
۳۱ فرد	توجه به مشتریان	
۳۵ فرد	توجه به عواطف و احساسات مشتری	
۳۶ فرد	فراخواندن مشتری با اسم خود	
۳۷ فرد	برخورد مناسب با مشتری	موقعیت مکانی بانک
۴۱ فرد	دادن امتیازات ویژه به مشتریان	
۲۹ فرد	پذیرایی از مشتریان	موقعیت جغرافیایی بانک
۳۰ فرد	دسترسی آسان به بانک	کسب لذت از خدمات بانک
۳۳ فرد	کسب لذت	
۳۳ فرد	تنوع ارائه خدمات	تنوع خدمات بانک
۳۴ فرد	کیفیت خدمات	

شماره کد	کدهای درخواست‌های مشتریان	مفاهیم (مضمونها)
فرد ۳۸د	وسایل گرمایشی در فصل گرما	امکانات بانک
فرد ۳۸د	وسایل سرمایشی در فصل سرد	
فرد ۳۹د	حس پیشرفت	احساس پیشرفت
فرد ۴۰د	جوابگویی کارکنان	جوابگویی افراد بانک
فرد ۴۰د	جوابگویی مدیران	

در جدول ۸ از کدگذاری محوری جهت تلفیق جداول مربوط به کدگذاری باز درخواست‌های مشتریان استفاده شده است. به عبارت دیگر تمامی کدهایی که از طریق مشاهده‌ها و مصاحبه‌ها جمع‌آوری شده است، ترکیب خواهد شد و به دسته‌بندی جدیدتری دست پیدا کردیم. شایان ذکر است که این جدول از نتیجه جداول شماره ۵ و ۶ است.

جدول (۹). کدگذاری نهایی و نام‌گذاری مولفه‌های ابزار بانک

کدهای اصلی	کدهای فرعی
فناوری مدرن	نوبت‌دهی ارایه تسهیلات امنیت اطلاعات فضای مطبوع بانک
فضای مطبوع شخصی‌سازی تجربه فرهنگ ارزشمندی مشتریان کارکنان کارآمد	شخصی‌سازی تجربیات مشتریان فرهنگ ارزشمندی مشتریان کارکنان کارآمد

با توجه به جدول شماره ۹ کدگذاری نهایی، خروجی این کار برای ابزارهای بانک بوده است که شامل ۵ مضمون اصلی و ۷ مضمون فرعی بوده است. همانطور که ملاحظه می‌شود نتایج مربوط به جدول‌های قبل را می‌توان در این جدول نهایی نمود و به ابزارهای اصلی جهت برنامه‌ریزی بهتر بانک‌ها اشاره نمود. در واقع کدهای اصلی بانک شامل فناوری مدرن بانک، فضای مطبوع، شخصی‌سازی تجربه، فرهنگ ارزشمندی مشتریان و کارکنان کارآمد هستند که هر کدام از این کدها شامل یکسری مولفه‌های فرعی هستند که باید مورد توجه قرار گیرند.

جدول (۱۰). کدگذاری نهایی و نام‌گذاری مولفه‌های درخواست‌های مشتریان

کدهای اصلی	کدهای فرعی
زمان	زمان
تسهیل عملیات	تسهیل عملیات بانک وجهه کاری احساس پیشرفت
کسب لذت	جوابگویی افراد بودن احساس احترام احساس تعلق امکانات بانک
توجه به مشتریان	تنوع خدمات موقعیت جغرافیایی

با توجه به جدول شماره ۱۰ کدگذاری نهایی، خروجی این کار برای درخواست‌های مشتریان شامل ۴ مضمون اصلی شامل زمان، تسهیل عملیات، کسب لذت و توجه به مشتریان و ۱۰ مضمون فرعی است. کدهایی که ملاحظه می‌شود نتیجه نهایی یک مدل جامع مدیریت تجربه مشتریان خواهد بود که حول دو محور درخواست‌های مشتریان از بانک‌ها و ابزارهای بانک‌ها برای جواب‌گویی این درخواست‌هاست. بنابراین این بانک‌ها خواهند بود که بر اساس این مولفه‌های اساسی باید برنامه‌ریزی کنند در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده سازمان.

۴-۱. مضمون‌های اصلی ابزارهای بانک

۱. فناوری مدرن: مجموعه دانش قابل دسترسی برای تولید و ارائه هر چه بهتر خدمات.
۲. فضای مطبوع: به تمامی عواملی گفته می‌شود که محیط فیزیکی را برای افراد جذاب‌تر و دلنشین‌تر می‌کند.
۳. شخصی‌سازی تجربه: بانک‌ها سعی دارند که متناسب با هر کدام از انواع مشتریانشان از طرق مختلف ایجاد شرایط، تجربیاتی را متناسب آن‌ها ارائه کنند که باعث هر چه جذاب‌تر شدن تجربیاتشان شود.
۴. فرهنگ ارزشمندی مشتریان: ایجاد بستری مناسب و ریشه‌ای جهت عجین کردن تفکری مشترک در مورد گزینه‌ای مشخص. ایجاد نیت مشترک-تفکر مشترک-رفتار مشترک در سازمان.
۵. کارکنان کارآمد: داشتن افرادی متخصص و متعهد در جنبه‌های مربوطه جهت پیشبرد اهداف سازمان و خدمت به مشتریان.

۴-۲. مضمون‌های فرعی ابزارهای بانک

۱. نوبت‌دهی: سیستمی که با استفاده از آن کلیه مراحل دریافت خدماتش توسط بانک سازماندهی می‌شود و در زمان مشخصی و توسط افراد خاصی خدمات خود را دریافت می‌کند.
۲. ارائه تسهیلات: پرداخت هرگونه وجوهی در قالب موارد کوتاه‌مدت و بلندمدت توسط بانک‌ها به مشتریان.
۳. امنیت اطلاعات: محفوظماندن اطلاعات شخصی و بانکی تمامی مشتریان از طریق بانک‌ها و عدم افشاکردن این اطلاعات تحت هیچ شرایطی.

۴-۳. مضمون‌های اصلی درخواست‌های مشتریان

۱. زمان: بعدی است که از لحظه ورود مشتریان به بانک تا دریافت خدمات و خروج از بانک را شامل می‌شود که هر چقدر کمتر باشد شانس برگشت مشتری بیشتر خواهد شد.
۲. تسهیل عملیات: شامل تمامی اقداماتی است که بانک انجام می‌دهد تا به راحتی و آرامی هر چه بیشتر مشتریان خدمات خود را دریافت کنند.
۳. کسب لذت: ادراک چیزی که ملایم و موافق با طبیعت و روحیه انسان باشد.
۴. توجه به مشتری: به تمامی فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که بانک برای درمحور قراردادن مشتریان از جنبه‌های متعدد انجام می‌دهد.

۴-۴. مضمون‌های فرعی درخواست‌های مشتری

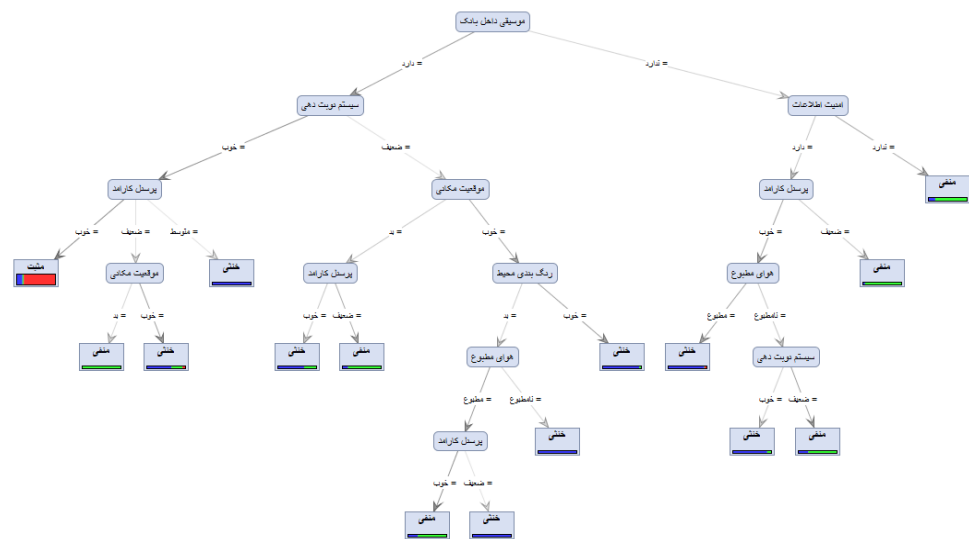
۱. پیشرفت: رشد تدریجی در جهت قدرتمندتر شدن و بزرگ‌تر شدن از دیدگاه مشتری در رابطه با تعاملاتش با بانک.
۲. وجهه: قدر و منزلت و همچنین آبرو و اعتباری که مشتریان در تعاملاتشان با یک بانک خواهند داشت.
۳. جوابگویی مشتری بودن: آمادگی کارکنان بانک جهت ارائه تمامی خدماتشان در هر لحظه به مشتریان.

۴. احترام: احساسی مثبت از ارج نهادن و اعتنا به مشتریان بانک.
۵. احساس تعلق: وضعیتی روان‌شناختی است که مشتریان خود را متعلق به بانک مشخصی می‌دانند و دوست دارند که خود را با آن معرفی کنند.
۶. امکانات بانک: به تمامی وسایل و تجهیزاتی اطلاق می‌شود که جهت رفاه حال مشتریان در تمامی مراحل دریافت خدماتشان به آنان عرضه می‌شود.
۷. تنوع خدمات: تمامی اموراتی که در زیرمجموعه سازمان وجود دارد و بانک آن‌ها رابه قیمت‌های متفاوت عرضه می‌کند.
۸. موقعیت جغرافیایی: به محل قرارگیری شعبات بانک در داخل شهر اطلاق می‌شود که این به نوبه خود هرچه به نواحی پرجمعیت‌تر و مراکز شهرها نزدیک‌تر باشد، مطلوب‌تر خواهد بود.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر در ابتدا با شناسایی شکاف ایجاد شده بین وضعیت موجود و مطلوب شروع شد. فلسفه اساسی پژوهش ایجاد شرایطی ایده‌آل برای بانک‌ها است. در نتیجه سعی شده است که با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون تعدادی از مولفه‌های اساسی را برای بانک‌ها مشخص نمود که آن‌ها را در دستیابی به اهداف خود که مشتریان بیشتر و در نهایت همان منفعت بیشتر است، یاری دهد. این کار مرحله به مرحله پیش رفته است و از طریق مشتریان و پرسنل بانک‌ها توانسته شد به سوالات پژوهش پاسخ داده شود. سوال اصلی بدین صورت بود که در واقع مشتری در تعاملات خود با بانک به دنبال چه نوع تجربیاتی است و اینکه درخواست او از بانک‌ها چیست و بانک‌ها برای این درخواست‌های مشتریان چه راهبردهایی برای انجام دارند؟ طرف دیگر قضیه این است که مدل جامع و راهبردی که این دو مورد را با هم گرد بیاورد و تلفیق نماید وجود نداشت و یا اینکه تمامی ابعاد در پژوهش‌ها جسته‌وگریخته بیان شده‌اند. پس می‌توان گفت که نه تنها در سیستم بانکی بلکه در تمامی سازمان‌ها شناسایی تجربه مشتریان و فراهم‌آوردن تجربیات مثبت برای مشتریان و تبدیل تجربیات منفی و خنثی به مثبت، امری ضروری و انکارناپذیر است. در نهایت مدل نهایی در قالب یک مدل دوجوهی است که به سوالات پژوهش جواب داده است که سوال اول مربوط به درخواست‌های مشتریان است و آن را در قالب ۴ مضمون اصلی و ۱۰ مضمون فرعی ارائه می‌دهد و برای سوال دوم مربوط به ابزارهای بانک شامل ۵ مضمون اصلی و ۷ مضمون فرعی است. با توجه به مدل نهایی و توضیحاتی که در طول مقاله عرضه شده است، پیشنهاد می‌شود بانک‌ها به مواردی که ابزارهای بانک نامیده می‌شوند شامل فناوری، فضای مطبوع، شخصی‌سازی تجربه، فرهنگ ارزشمندی مشتری و کارکنان کارآمد که با پژوهش‌های (Frost & Bucci & Dick, 2006; Guthridge, 2008; Sullivan, 2009) همراستا است توجه خاصی داشته باشند تا زیربنای ایجاد تجربیات مطلوب را برای مشتریان پیاده‌سازی کند، جهت اینکه مشتریان در تعاملات خود با بانک راضی باشند. همچنین عوامل فرعی شامل مواردی از قبیل نوبت‌دهی، ارائه تسهیلات، امنیت اطلاعات است. این تجربیات مطلوب باعث وفاداری مشتریان و در نهایت جذب مشتریان برای بانک خواهد شد. مطالعات انجام‌شده با پژوهش‌های (Hunsaker, 2010; Guthridge, 2008; flavin, 2019; smith, 2005; fernand, 2019; hogberg, 2008; Star, 2009) در طرف دیگر درخواست‌های مشتریان که از بانک‌ها دارند، قرار دارد و خواهان چنین تجربیاتی هستند که بانک‌ها برای موفق شدن ناگزیر از اجرای آن‌ها هستند. این درخواست‌ها شامل زمان، تسهیل عملیات، کسب لذت، توجه به

مشتریان است که با پژوهش‌های (Jain, 2016; Noreldzaihan, 2016; Bowser, 2009; Robinson, 2008; Rajnish, Aagja, Jayesh, 2012) سازگاری دارند. به عبارتی جزو موارد حیاتی هستند که مشتریان همیشه و در همه حال به دنبال آن‌ها هستند و در نتیجه هر بانک یا سازمانی بتواند زودتر و بهتر این درخواست‌ها را تامین نماید بطور حتم می‌تواند در عرصه رقابت امروزه در صنعت‌های متفاوت حرفی برای گفتن داشته باشند و این خود می‌تواند بسیار کارساز باشد. این موارد شامل وجهه کاری، احساس پیشرفت، جابجایی افراد بودن، احترام، تعلق به بانک، امکانات بانک‌ها، تنوع خدمات و موقعیت جغرافیایی است که در بعضی از جنبه‌های ذکر شده با پژوهش‌های (Xinhua, 2019; Janfersa, 2009; frost, 2009; hannu, 2015) همسو و همگرا است. در پاسخ به سوال اصلی پژوهش نیز باید اینطور استنباط کرد که تجربه مشتریان از طریق شناسایی درخواست‌های مشتریان یا همان اهداف مشتری در تعامل با بانک و تعیین ابزارهایی که بانک‌ها از این طریق می‌توانند به این درخواست‌ها پاسخ دهد می‌توان این تجربیات را به نحو احسن مدیریت نمود و در نهایت تجربیات مطلوبی را برای آنان رقم زد. در نهایت برای انجام عمل طبقه‌بندی و ایجاد درخت تصمیم از نرم‌افزار داده‌کاوی Miner Rapid استفاده شد که تمامی ابزارها و موارد مورد درخواست مشتریان را به جهات متفاوت طبقه‌بندی نموده است.



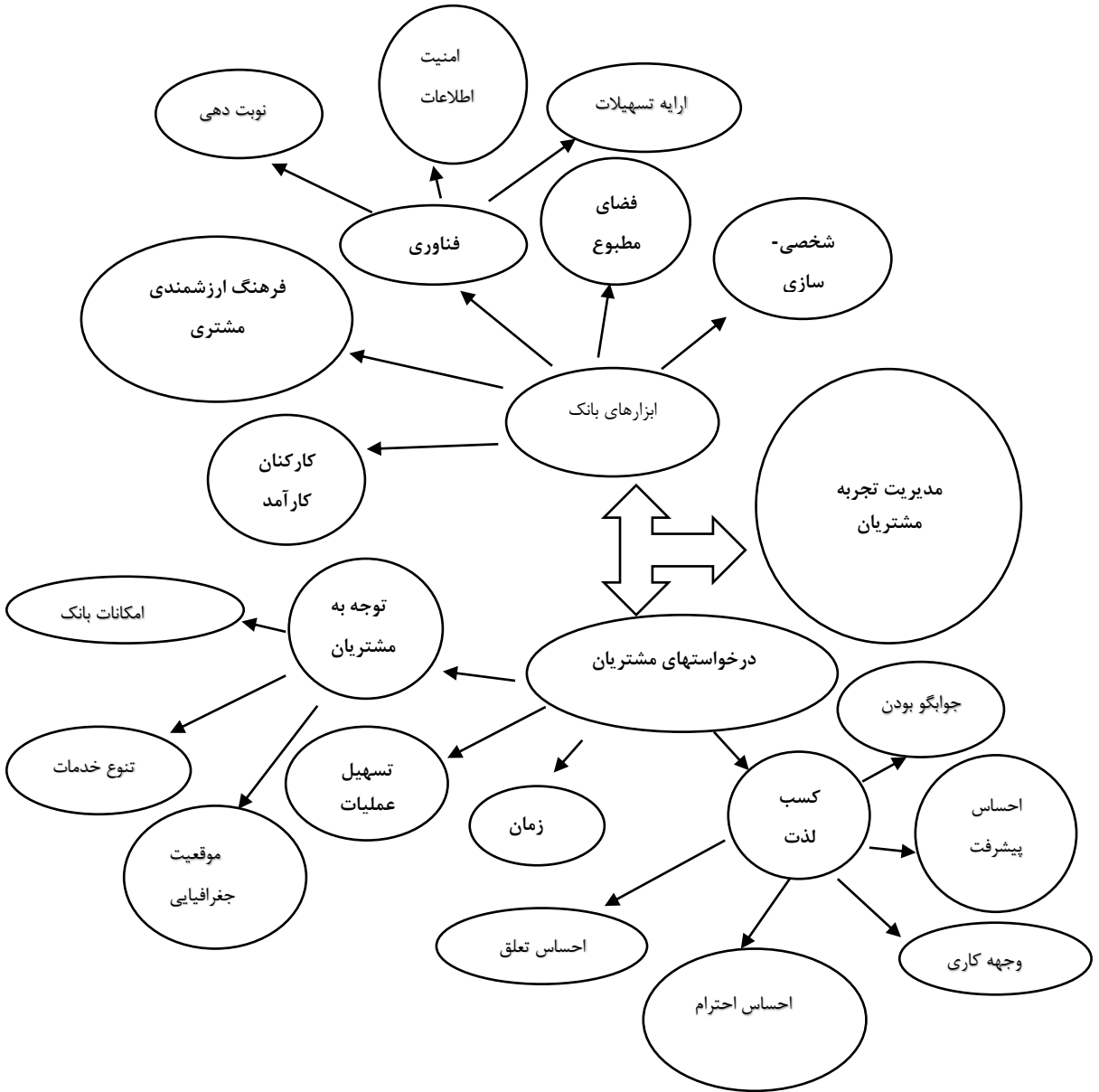
شکل (۱). نمودار گرافیکی درخت تصمیم با دقت ۰.۹۹

نتیجه حاصل از انجام عملیات درخت تصمیمی است که در شکل ۱ نشان داده شده است. دقت مدل درخت تصمیم ۹۹٪ درصد بود و دقت مدل استنتاج قوانین ۰.۹۳ بود که این نشان از برتری مدل درخت تصمیم برای داده‌های موجود می‌دهد. مهم‌ترین دانشی که این درخت به ما می‌دهد این است که کدامیک از ویژگی‌ها واقعا در تجربه مشتریان تاثیرگذارند. برای مثال درخت نشان می‌دهد اگر در بانکی موسیقی داخل بانک پخش شود، سیستم نوبت‌دهی خوب باشد و کارکنان کارآمد باشند، موجب تجربه مثبت مشتریان می‌شود و دیگر عوامل تاثیری نخواهند داشت؛ یا اینکه می‌توان دید با وجود پخش موسیقی داخل بانک و سیستم نوبت‌دهی خوب اما کارکنان ناکارآمد به همراه موقعیت مکانی بد موجب تجربه منفی برای مشتریان خواهد شد. نتایج مدل استنتاج قوانین که در شکل ۱

نشان داده شده‌اند به شکل قوانین شرطی هستند. برای مثال اولین قانون که در خط اول آمده است بیانگر این است که اگر در یک بانک موسیقی پخش شود و امنیت اطلاعات نیز وجود داشته باشد آنگاه تجربه مشتریان در آن مثبت خواهد بود. در نهایت این نکته را خاطر نشان خواهیم ساخت که پژوهش حاضر سهم بسزایی در پیشبرد علم بازاریابی و حوزه تجربیات مشتری داشته است و توانسته شده است که در این حوزه راهنمای عمل تعدادی از سازمان‌ها باشد و شرایطی ایجاد کند که بیشتر به این متغیر بازاریابی که به واقع رمز موفقیت است بیشتر توجه نمایند.

همچنین پیشنهادهای کاربردی حاصل از پژوهش حاضر را می‌توان به این صورت برشمرد؛ طراحی یک سیستم مدیریت تجربه مشتریان و به‌روزرسانی آن متناسب با انواع مشتریان، انجام امورات بانکی مشتریان در کمترین زمان ممکن، طبقه‌بندی مشتریان در قالب انواع تجربه‌های آن‌ها در تعامل با بانک و برنامه‌ریزی بانک متناسب با انواع آن، تسهیل عملیات بانکی برای مشتریان اعم از افتتاح حساب و امورات دریافت و پرداخت و غیره، فراهم نمودن امکانات بانکی متفاوت برای مشتریان در مقایسه با سایر بانک‌ها به عنوان یک مزیت رقابتی، تربیت و آموزش کارکنانی کارآمد جهت تعاملات کارساز با مشتریان، فراهم‌نمودن فضای مطلوب از نظر رنگ‌آمیزی، دکوراسیون، نورپردازی و هوای داخل شعب، ارائه خدماتی متنوع به مشتریان نسبت به سایر رقبای موجود به شکلی که برای مشتریان قابل لمس باشد، شخصی‌سازی تجربه برای هر کدام از دسته‌بندی‌های بانک در مورد مشتریان بطوری که برای مشتریان دریافت خدمات متنوع قابل لمس باشد، ارائه امتیازاتی متفاوت‌تر به مشتریان دارای تجربه‌های خنثی و منفی جهت تبدیل وضعیت تجربیات آن‌ها و استفاده از یک سیستم نوبت‌دهی کارآمد برای مشتریان جهت جلوگیری از اتلاف وقت مشتریان.

این پژوهش با محدودیت‌هایی از جمله: امکان وجود شتاب‌زدگی و عجله داشتن مشتریان بانک‌ها در هنگام پاسخگویی به سوالات، با این‌که پژوهشگر در انتخاب افراد مورد مصاحبه و مشاهده به صورت هدفمند عمل می‌کرد و سعی پژوهشگر بر این بود که مرتبط‌ترین افراد با توجه به موضوع پژوهش انتخاب شوند، ولی در برخی موارد مصاحبه‌شونده‌ها انتظارات پژوهشگر را برآورده نمی‌کردند که به نظر محقق این امر به دلیل نوبابودن موضوع تجربه مشتری در بانک است، بالا بودن هزینه‌های رفت و آمد در بانک‌ها، زمان‌بر بودن انجام پژوهش، با توجه به اینکه پژوهش در دو شهر تبریز و سنج انجام گرفت لذا با دارابودن فرهنگ‌ها و امکانات متفاوت در تعدادی از مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌ها زیاده‌خواهی‌هایی که ممکن بود برآورده کردن آن‌ها فعلا میسر نباشد صورت گرفته باشد و احتمال مقایسه‌نمودن تعدادی از بانک‌های غیر از پژوهش حاضر توسط مشتریان با دو بانک مورد مطالعه، مواجه بوده است.



شکل (۲). مدل مدیریت تجربه مشتریان

References

- Alperin, B. (2005). Customer Experience Management Competing Successfully in Higher Education. *Prepared by ARAMARK Education. www.aramarkmarketing.com*
- Bowser, M. (2009). HTK Horizon TM, Customer Experience Management, *Intelligent Customer Contact*, www.htk.co.uk
- Bucci, D. (2006). Best Practices and Solution for Customer Experience Management-Spotlight on Co-Nexus CXM, *Technology Marketing Associate*.
- Chauhan, P., & Sarabhai, S. (2018). Customer experience management: evolution and the paradigm shift in marketing. *Business Perspectives*, 17(1), 18-34.
- Ciuchita, R., Mahr, D., & Odekerken-Schröder, G. (2019). “Deal with it”: How coping with e-service innovation affects the customer experience. *Journal of Business Research*, 103, 130-141.
- Dou, X., Zhu, X., Zhang, J. Q., & Wang, J. (2019). Outcomes of entrepreneurship education in China: A customer experience management perspective. *Journal of Business Research*, 103, 338-347.
- Du Plessis, L., & De Vries, M. (2016). Towards a holistic customer experience management framework for enterprises. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3), 23-36.
- Fernandes, T., & Pinto, T. (2019). Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 30-41.
- Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S., & Orús, C. (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, 100, 547-560.
- Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T.C., & Foroudi, M.M. (2016). Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of business research*, 69(11), 4882-4889.
- Frost, S. (2009). Customer Experience Management: A BUSINESS Imperative beyond a Technology Solution, *Communications and Media Solutions*.<http://www.frost.com>
- Fuentes, S. (2009). Customer Experience Management: What it means to the financial services industry? *Cognizant CRM Insight*, www.cognizant.com
- Guthridge, G. (2008). Unlocking the Hidden Value in Customer Experience Management to Achieve High Performance in the Utilities Industry, Retail Utilities Lead Accenture.
- Högberg, J., Ramberg, M. O., Gustafsson, A., & Wästlund, E. (2019). Creating brand engagement through in-store gamified customer experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 122-130.
- Hoversten, S., Menzel B., & Stacy, F. (2007). Developing a Sustainable Customer Experience Management Plan for Public Land Management, University of Wyoming, Smbaker@uwyo.edu
- Huber, M. (2010). Customer Experience Management, Are You Delivering a Customer Experience True to Your Brand Promise? *TNS Stakeholder Management*.

- Hunsaker, L. (2010). Employee Engagement in Customer Experience Management, *Clear Action LLC. www.elearaction.bi2*
- Jain, R., & Aagja, J. (2012). Customer Experience Management, Making Customers Fall in Love with You", Management Development Center, *Institute of Management*, Nirma University, www.imnu.ac.in
- Janfresa. F. (2009). Customer Experience Management a Step Beyond Customer Relationship Management, *Bank Economics*, 92, 65-62
- Kamaladevi, B. (2009). Customer experience management in retailing. *The Romanian Journal. The Romanian Economic Journal*, 34(4), 31-59.
- Kirkby, J., Wecksell, W., & Berg, J. T. (2003). The value of customer experience management. *Gartner Research: Strategic Analysis Report, March*.
- Laika, S., & Norazah, Y. (2017). Big Data Analytics for enhanced customer experiences with crowd sources, Available online at www.sciencedirect.com, *Procedia Computer Science* 116 (2017) 274–28
- Laming, C., & Mason, K. (2014). Customer experience—An analysis of the concept and its performance in airline brands. *Research in Transportation Business & Management*, 10, 15-25.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116.
- Mikhail, K., & Zinaida, A. (2015). Customer Experience Management for Smart Commerce Based on Cognitive Maps, Available online at www.sciencedirect.com, *Procedia Computer Science*, 55, 970 – 979.
- Nagasawa, S., & Dr. Eng. (2005). Customer Experience Management Influencing on Human Hansei to Mot, Waseda Business School, Graduate School of Commerce, *Waseda University.nagaswa@waseda.ip*
- Nasution, R. A., Sembada, A. Y., Miliyani, L., Resti, N. D., & Prawono, D. A. (2014). The customer experience framework as baseline for strategy and implementation in services marketing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 254-261.
- Paula, R. M., & Iliuță, N. C. (2008). Customer Experience management–The most important dimension of the service firm strategy. *Analele Universității din Oradea*, 1171.
- Prentice, C., Wang, X., & Loureiro, S. M. C. (2019). The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 50-59.
- Rais, N. M., Musa, R., & Muda, M. (2016). Reconceptualisation of customer experience quality (CXQ) measurement scale. *Procedia Economics and Finance*, 37, 299-303.
- Robinson, B. (2008). Customer Experience Management, *Atos Origin, IT services UK*.
- 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.
- Shaw, C. (2007). *The DNA of customer experience: How emotions drive value*. Springer.
- Smith, S. (2005). Customer Experience Management, Strategic Approaches Series. info@parsonoglobut.com

- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. Pearson Education.
- Starr, M., Lior, A., Rachel, Y., & Michael, B. (2009). Customer Experience Management Benchmark Study. Sustaining a Profitable Business in Challenging Economic Times. www.strativity.com
- Sun, Z., & Lau, S. K. (2007). Customer experience management in e-services. In *E-service intelligence* (pp. 365-388). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Thompson, B. (2006). Customer experience management: Accelerating business performance. *White Paper: CustomerThink Corporation*.
- Vanharanta, H., Kantola, J., & Seikola, S. (2015). Customers' conscious experience in a coffee shop. *Procedia Manufacturing*, 3, 618-625.
- Vanstrom, B., & Lacki, T. (2009). Utilizing Customer Experience Management to Build Stronger Relationships.

نویسندگان این مقاله

هوشیار صالحی؛ دانشجوی سال آخر دکترای مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی دانشگاه آزاد اسلامی واحد عجبشیر، مدیر گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی مرکز بانه، مدرس دانشگاه‌های پیام‌نور، دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه علمی‌کاربردی، دارای مقالات متعدد در نشریات و کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی. سابقه کارهای تحقیقاتی و پژوهشی با سازمانها و نهادهای دولتی خصوصی.



سلیمان ایرانزاده؛ استاد تمام مدیریت صنعتی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، رئیس دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری و مدیر مسئول فصلنامه مدیریت بهره‌وری. ایشان ۴۰ عنوان کتاب و ۱۵۹ مقاله در نشریات داخلی و خارجی معتبر را در کارنامه خود دارند.

حسین قره‌بیگلو؛ استادیار مدیریت بازرگانی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد عجبشیر. دارای تالیفات مرتبط با حوزه بازاریابی و بازرگانی. چاپ مقالات علمی و پژوهشی در نشریات معتبر داخلی و خارجی. از جمله بازرگانان مطرح و موفق در غرب کشور.



حسین بودافی خواجه‌نوبر؛ استادیار مدیریت بازرگانی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز. دارای مقالات علمی پژوهشی در نشریات معتبر داخلی و خارجی. چاپ چندین عنوان کتاب مرتبط با حوزه بازاریابی. انجام فعالیتهای پژوهشی و مشاوره با شرکت‌های دولتی و خصوصی. عضو فعال سازمان بازرگانی ایران.
