

Received on: 25/05/2022

Accepted on: 23/10/2022

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty-ninth Year
No.20
Autumn & Winter
2022-23

Developing a Customer Experience Management Model in Multichannel (Case: Banking Industry)

DOI: 10.22070/CS.2023.17654.1311

Masoumeh Dashtipour ¹, Elham Ebrahimi ², Hamidreza Irani ^{3*}

1. PhD Candidate, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. (Email: m.dashtipour@ut.ac.ir)
2. Associate Professor, Management Department, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran. (Email: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir)
3. Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. (Corresponding Author)

* Email: hamidrezairani@ut.ac.ir

Abstract

Aim and Introduction: In today's experience economy, businesses need to focus on creating memorable experiences rather than just providing services and products. Building an excellent customer experience is crucial for companies in customer-oriented industries. Implementing unified customer experience management across multiple channels may seem challenging, but it is necessary to stay competitive. Due to this, customer experience management has become a differentiating concept that focuses on integrating and coordinating customer experiences across various channels for providing banking services and products. Therefore, the current research aims to provide a model for managing customer experience in the banking industry across multiple distribution channels.

Methodology: The purpose of this research is to acquire an applied-developmental understanding of a specific topic. The research is qualitative in nature and implementation, utilizing the method of thematic qualitative analysis. This task involves editing and summarizing interviews, interpreting concepts and words to extract meaningful themes. To aid in the qualitative analysis, MAXQDA software was used. The sample population for this study consisted of theoretical and empirical experts in the fields of marketing and banking, specifically marketing professors and bank managers. The sampling method used was purposeful and non-probabilistic, meaning participants were selected based on their expertise and knowledge of the topic. Seven interviews were initially conducted. After reaching theoretical saturation in the data and codes, two more interviews were conducted to ensure the findings. In total, the research included the opinions of nine experts. The data collection tool used in this research was a semi-structured interview, which allowed for flexibility in exploring participants' perspectives and opinions. The thematic analysis method was employed to analyze these interviews, identifying recurring themes and patterns in the data.

Finding: After conducting seven interviews, the data and codes reached theoretical saturation. To further ensure the reliability of the findings, two additional interviews were also conducted. In the text extracted from the nine interviews conducted, the process of identifying the codes in the software involved back-and-forth iterations and encompassed 501 coding instances. This means that, first, the primary and general concepts regarding customer experience management in multiple distribution channels were extracted by reviewing the literature on the subject. By conducting interviews and introducing new and more specific concepts, the literature was revisited to explore the topics discussed in the interviews. With this iterative process of moving back and forth between literature and interviews, a total of 302 codes were identified. The process continued until all concepts were allocated to relevant themes. After allocating all concepts to sub-themes and categorizing sub-themes as main themes, the aforementioned process was reviewed several times. In fact, sub-themes and main themes were

Journal of Business Strategies

Received on: 25/05/2022

Accepted on: 23/10/2022

*Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty-ninth Year
No.20
Autumn & Winter
2022-23*

refined multiple times, and in some cases, they were separated, combined, deleted, or added. The process continued until a satisfactory thematic map of the data was obtained. This thematic map includes 125 concepts, 34 sub-themes, and 8 main themes.

Discussion and Conclusion: The present research was conducted with the aim of presenting a model for managing customer experience in multi-channel distribution channels in the banking industry. After collecting data, analyzing and interpreting it, the model was presented, and the research findings were summarized. According to the model mentioned in this study, organizational, psychological, marketing, and communication factors affect the configuration of banking services, products, and channels. These factors contribute to the customer experience and ultimately lead to customer satisfaction, loyalty, repurchase, and word-of-mouth advertising. Environmental and industrial factors also have an impact on the overall situation. In the research model, novel components such as security and risk management infrastructure, customer perspective, customer engagement, service channel scope, support in service channels, customer journey mapping, and the economic function of customer experience were provided. These components have not been directly addressed or thoroughly studied in previous research.

Keywords: Customer Experience Management, Multiple Distribution Channels, Banking Industry.

ارائه الگوی مدیریت تجربه مشتریان در کانال‌های توزیع چندگانه در صنعت بانکداری

نویسندگان: معصومه دشتی پور^۱، الهام ابراهیمی^۲، حمیدرضا ایرانی^{۳*}

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.
۲. دانشیار گروه مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران.
۳. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. (نویسنده مسئول)

* Email: hamidrezairani@ut.ac.ir

DOI: 10.22070/CS.2023.17654.1311

چکیده

مدیریت یکپارچه تجربه مشتریان در کانال‌های توزیع چندگانه مفهومی است که در صورت غافل ماندن از آن، سازمان‌ها و به‌ویژه شرکت‌های خدماتی مانند بانک‌ها در عرصه رقابت شدید امروزی و ارتباطات و تعاملات سطح بالا با مشتریان، از عرصه رقابت خارج خواهند شد. توجه به این موضوع، مدیریت تجربه مشتریان را به یک مفهوم تمایزآفرین در یکپارچه سازی و هماهنگی تجارب اندوخته مشتریان در کانال‌های مختلف ارائه خدمات و محصولات بانکی تبدیل کرده است. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت تجربه مشتریان در کانال‌های توزیع چندگانه و در صنعت بانکداری انجام شد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود و از روش تحلیل تم برای تحلیل داده‌های پژوهش استفاده شد. همچنین نرم‌افزار MAXQDA برای سهولت کدگذاری و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان نظری-تجربی و اساتید بازاریابی و مدیران بانکی بودند. نمونه‌گیری با استفاده از روش غیراحتمالی و به صورت هدفمند صورت گرفت و پس از انجام هفت مصاحبه، داده‌ها و کدها به حد اشباع نظری رسیده و برای اطمینان بیشتر دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد. لذا از دیدگاه نه نفر از خبرگان استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد براساس مدل پژوهش عوامل سازمانی، عوامل روانشناختی و عوامل بازاریابی و ارتباطی بر پیکربندی خدمات و محصولات بانکی و کانال‌های ارائه خدمات تاثیرگذارند. مولفه‌های مذکور منجر به ایجاد تجربه مشتری شده و در نهایت تجربه مشتری پیامدهایی نظیر رضایت مشتری، وفاداری مشتری، تکرار خرید مشتری و تبلیغات دهان به دهان مشتری را ایجاد می‌نماید. همچنین عوامل محیطی و صنعت بر کل این مجموعه تاثیرگذار بودند.

کلیدواژه‌ها: الگوی مدیریت تجربه مشتریان، کانال‌های توزیع چندگانه، صنعت بانکداری، تحلیل تم.

این مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

نشریه علمی
راهبردهای
بازرگانی

(دانشور رفته‌ار)

Journal of
Business
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۵۰-۳۰

- دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۰۴
- پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۰۱

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty-Ninth Year
No.20
Autumn & Winter
2022-23

نشریه علمی
دانشگاه شاهد

سال بیست و نهم - دوره ۱۹
شماره ۲۰
بهمن ۱۴۰۱

مقدمه

امروزه افراد برای تصمیم‌گیری‌های خود راجع به خرید کالاها یا استفاده از خدمات به اطلاعاتی که از ارتباطات دهان‌به‌دهان به دست می‌آورند، اعتماد بیشتری دارند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۹). پاین و گیل‌مور^۱ (۱۹۹۹) از پیشگامان این عرصه ادعا کردند که اقتصاد جهان به سوی اقتصاد تجربه در حال حرکت است. در عصر اقتصاد تجربه، موفقیت کسب‌وکارها به خلق تجربه بستگی دارد و تنها فراهم کردن خدمات و محصولات کافی نیست. اکنون به جای خدمات و محصولات، تجارب خاطره‌انگیز به فروش می‌روند و ایجاد تجربه عالی نزد مشتری، هدف اصلی شرکت‌ها در صنایع گوناگون بویژه صنایع مشتری‌محور است. شرکت‌های پیشگام محدودیت‌های روش‌های سنتی بازاریابی را پذیرفته‌اند و به اهمیت تجربه مشتری در رسیدن به مزیت رقابتی و ایجاد وفاداری مشتری باور دارند (اسفیدانی و همکاران، ۱۳۹۹).

از جمله صنایع رقابتی که نقش مدیریت تجربه مشتری در آن بسیار برجسته است، صنعت بانکداری است. اکنون مدیریت تجربه مشتری یک راهبرد کانونی در خدمات بانکی است. چنانچه بانک‌ها بخواهند در این صنعت همچنان رقابت‌پذیر باقی بمانند باید از رویکردهای خلاقانه و نگرش‌های نوآورانه در راستای مدیریت تجربه مشتری استفاده کنند (چاوهان^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). روند عمومی مشتری‌گرایی در بانک‌های ایران موید این مطلب است که اقدامات مدیریت تجربه مشتری نظام‌مند نیست. ارتقای خدمات جذاب‌تر در خدمات بانکداری کشور نیازمند سازوکارها، ابزارها و راهبردهای ویژه است. اجرای پروژه‌های مرتبط با مشتری عموماً با ریسک و عدم اطمینان زیادی توأم است، بنابراین لازم است قبل از اجرای آن با برنامه‌ریزی مناسب، ریسک مورد نظر را کاهش داد تا بتوان به مزایای بیشتری از آن دست یافت. (مهرمنش و همکاران، ۱۳۹۶) بنابراین باید با نگاهی تخصصی به مساله مدیریت تجربه مشتری در صنعت بانکداری کشور پرداخت (حشمتی و همکاران، ۱۳۹۸).

تجربه مشتری در خدمات بانکی، مجموع تعاملاتی است که یک مشتری در طول ارتباط کامل با بانک از طریق شیوه‌های الکترونیک یا مراجعه حضوری دارد. مدیریت تجربه مشتری در بانک‌ها بیشتر معطوف به افزایش سطح بالقوه کارایی در کنترل مشتریان و ارائه تجربه جالب بانکداری در زمان انجام معاملات صورت گرفته از سوی مشتریان است (ناصری‌فر و همکاران، ۱۴۰۰). براساس مفهوم «مدیریت تجربه مشتریان»، مصرف‌کنندگان به دنبال تجربه جذاب، به‌یادماندنی و تعاملی هستند. در این راستا اگر کسب‌وکارها بخواهند مشتریان را به درستی هدف قرار دهند باید به تنوع تجربیات آنها توجه کنند چرا که نمی‌شود گفت همه مشتریان یک نوع تجربه واحد خواهند داشت. از سوی دیگر نظر به اینکه با رشد فناوری، شرکت‌ها از کانال‌های متنوعی برای ارتباط با مشتریان خود بهره می‌گیرند باید به موضوع تجربه مشتریان در کانال‌های مختلف ارتباطی توجه شود (میناردس^۳ و همکاران، ۲۰۲۰؛ بحرینی زاد و همکاران، ۱۴۰۱).

استفاده از چندین کانال برای دسترسی به مشتریان که با عنوان «کانال توزیع چندگانه»^۴ شناخته می‌شود در صنایع خدماتی مانند بانک‌ها جایگاه ویژه‌ای دارد. استفاده همزمان از شیوه‌های ارائه خدمات به صورت سنتی (حضور) و برخط (ایترنتی) توانمندی شرکت‌های خدماتی را در ارتباط با مشتریان افزایش می‌دهد. بکارگیری این شیوه از ارائه خدمات بر تجربه مشتریان اثر مثبتی خواهد داشت و سازمان را در نیل به اهداف مدیریت تجربه مشتری توانمند می‌سازد (کواج^۵ و همکاران، ۲۰۲۰). کانال توزیع چندگانه موجب یکپارچگی و هم‌افزایی کانال‌های گوناگون عرضه و فروش در سازمان و موجب ایجاد یک تجربه برند منحصربه‌فرد نزد مشتریان می‌شود. با استفاده از این روش مرز میان کانال‌های مختلف توزیع کم‌رنگ می‌شود و کانال‌ها با رویکردی فراگیر با یکدیگر همکاری می‌کنند (پیرا و فروزن^۶، ۲۰۲۱). در این رویکرد، کلنال‌های چندگانه و مرتبط استفاده شده و این کانال‌ها به طور مستمر و هماهنگ با هم در ارتباط هستند تا تجربه‌ای منسجم و مناسب را برای مشتریان ایجاد نمایند. چنین تجربه ارزشمندی نزد مشتریان در نهایت به افزایش درگیری مشتریان با بانک‌ها منجر می‌شود (سینها و سینگ^۷، ۲۰۲۲).

¹ Pine & Gilmore

² Chauhan

³ Mainardes

⁴ Multichannel

⁵ Quach

⁶ Pereira & Frazzon

⁷ Lee

ممکن است مدیریت تجربه مشتریان در کانال‌های توزیع چندگانه، به نظر مفهومی ایده‌آل‌گرایانه به نظر برسد، اما در صورت غافل ماندن از آن، بانک و یا هر سازمانی در عرصه رقابت شدید امروزی، از عرصه رقابت خارج خواهد شد (وانگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۸؛ هاستون^۲، ۲۰۱۹). در واقع بازار جهانی امروز با مشخصه وجود رقابت شدید و ارتباطات و تعاملات سطح بالا، مدیریت تجربه مشتریان را به یک مفهوم تمایزآفرین تبدیل نموده است. پر واضح است مشتریان بانکی با رضایت بالا، احتمالاً به مشتریان وفادار تبدیل می‌شوند و این مهم به افزایش درآمدزایی و سودآوری بانکی کمک شایانی می‌نماید (تیفانی و فام^۳، ۲۰۱۹). استفاده از کانال توزیع چندگانه در کنار مزایای بسیاری که دارد مشکلاتی را نیز همراه دارد (حشمتی و همکاران، ۱۳۹۷؛ صناعی و انصاری، ۱۳۹۹). استفاده از این روش مستلزم طراحی، پیاده‌سازی، هماهنگی و ارزیابی کانال‌های مختلف توزیع است. در این جا مشکل اصلی تعارض‌هایی است که بین کانال‌های مختلف رخ می‌دهد (ایلادی و فاریس^۴، ۲۰۱۷). از سوی دیگر دسترسی مشتریان به گزینه‌های انتخابی بیشتر و پیامدهای مالی قابل توجه هر کدام از کانال‌ها، تدوین و تعریف ترکیب متناسبی از کانال‌های توزیع چندگانه را به یک ضرورت اساسی تبدیل کرده است (ورما و کائور^۵، ۲۰۲۲). لذا این مطالعه با هدف ارائه الگویی برای مدیریت تجربه مشتریان در کانال‌های توزیع چندگانه انجام شده است تا چارچوبی کاربردی برای مدیران صنعت بانکداری فراهم آورد. پرسش اساسی این پژوهش آن است که الگوی مدیریت تجربه مشتریان در کانال‌های توزیع چندگانه در صنعت بانکداری چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

نقش کانال‌های چندگانه توزیع در مدیریت ارتباط با مشتریان از مطالعه پاین و فراو^۶ به سال ۲۰۰۴ قابل ردیابی است. آنها بر نقش یکپارچگی کانال‌های توزیع چندگانه در برقراری ارتباط بلندمدت با مشتریان تاکید کرده‌اند (پاین و فراو، ۲۰۰۴). از طریق تدوین استراتژی بازاریابی مناسب برای کانال‌های توزیع چندگانه می‌توان با خلق تجربه‌ای متفاوت و به یادماندنی به وفاداری مشتریان کمک کرد. ایجاد کانال‌های گوناگون جهت دسترسی ۷*۲۴ (بیست و چهار ساعته در هفت روز هفته) مشتری به کسب و کار در راستای اهداف مشتری‌محوری و بهبود تجربه مشتری است (گیریا و هرسکوچ^۷، ۲۰۲۲). برای درک بهتر موضوع در ادامه مبانی نظری کانال‌های توزیع چندگانه و مدیریت تجربه مشتریان شرح داده شده است.

کانال توزیع چندگانه

از منظر تاریخی، مفهوم توزیع و اهمیت آن در کتاب «اصول بازاریابی» بکمن و دیویدسون^۸ به سال ۱۹۲۷ قابل ردیابی است. پس از آن نیل بوردن^۹ به سال ۱۹۶۴ از توزیع به عنوان یکی از عناصر چهارگانه آمیزه بازاریابی یاد کرد و در نهایت نیز توسط کاتلر مشهور شد (تامیلیا^{۱۰}، ۲۰۱۹). کانال توزیع (بازاریابی) عبارت است از مجموعه‌ای از سازمان‌های مستقل که درگیر فرایند عرضه کالا یا خدمت (برای مصرف یا استفاده) هستند. مدیریت هنگام طرح‌ریزی سیستم کانال توزیع باید به صورتی دقیق نیازهای مشتریان را تجزیه و تحلیل کند، برای کانال مورد نظر هدف‌هایی تعیین نماید و سایر کانال‌های عمده و موجود (گزینه‌های دیگر) را شناسایی و ارزیابی کند. معمولاً یک شرکت در یک نقطه مرکزی شروع به فعالیت می‌کند و از طریق واسطه‌های موجود در آن بازار کالاهای خود را در یک بازار محدود ارائه می‌نماید (باشکوه، اجیرلو، ۱۴۰۰).

کانال توزیع چندگانه به استفاده از چندین کانال برای ارائه محصول و خدمت به مشتریان در بازار هدف دلالت دارد. توزیع چندکاناله یکی از روش‌های مناسب آمیخته توزیع براساس اصول و قواعد بازاریابی چندکاناله و بازاریابی کانال همه کاره است (حبیبی، ۱۴۰۰). در این شیوه از توزیع و بازاریابی، از چند کانال مختلف برای ارتباط با مشتریان استفاده می‌شود. فلسفه این روش آن است که باید همیشه و در همه حال در دسترس مشتریان بود، تا آنها بتوانند به هر شیوه‌ای که مایل هستند محصول را

1 Wang

2 Houston

3 Tiffany & Pham

4 Ailawadi & Farris

5 Verma & Kaur

6 Payne & Frow

7 Gereja & Herskovic

8 Beckman and Davidson

9 Borden

10 Tamilia

خریداری کنند (برلینگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

در کانال‌های توزیع چندگانه، واسطه‌ها، سازمان یا افرادی حضور دارند که تسهیل‌کننده امر انتقال مالکیت از تولیدکننده به مصرف‌کننده نهایی هستند. انتقال محصولات، وظیفه اصلی کانال‌های توزیع است (گیانونی^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). در بسیاری از سیستم‌های کانال توزیع، اعضا در فرایند انتقال مشارکت می‌کنند. این فرایند شامل وظایفی چون تجمیع، تفکیک و متناسب‌سازی است. تجمیع فرایند اجماع گردآوری محموله‌های فردی است و در این فرایند می‌توان حمل‌ونقل کالا را به شیوه مطلوب‌تر و با صرفه‌جویی بیشتر انجام داد. به همین خاطر کسب‌وکارها برای دستیابی به اهداف کارایی و مشتری‌محوری خود به استفاده از کانال‌های متعدد توزیع روی آورده‌اند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸).

مدیریت تجربه مشتری

مفهوم تجربه مشتری اولین بار توسط هالبروک و هرچمن^۳ در سال ۱۹۸۲ مطرح شد. در ابتدا مفهوم تجربه مشتری به بررسی تصمیم‌گیری عقلانی توسط مشتریان و سپس به بررسی عواملی که به جنبه‌های رفتاری مشتری توجه دارد پرداخت (محملمیان و نائلی، ۱۳۹۸). مدیریت تجربه مشتری روندی عملیاتی بوده که به شرکت‌ها برای طراحی، ارزیابی و اجرایی نمودن مشتری‌مداری صحیح کمک می‌کند. در نتیجه این همسویی با مشتریان سازمان برحسب روش‌های علمی صورت پذیرفته و مشتریان را همواره برای سازمان حفظ و نگهداری می‌کند.

تجربه مشتری شامل ابعاد شناختی و احساسی است. این مفهوم به واکنش‌ها و پاسخ‌های ناخودآگاه به یک محرک ویژه اشاره دارد. مشتریان در تعامل خود با یک کسب‌وکار با تجارب رفتاری، احساسی و شناختی گوناگونی مواجه هستند (تقی‌پور و همکاران، ۱۴۰۱؛ بکر و جاکولا^۴، ۲۰۲۰). چنین تجاربی حافظه بلندمدت مشتریان را نسبت به یک پیامد رفتاری ویژه شکل داده و احساسات ماندگاری را در آنها ایجاد می‌کند این تجارب نزد مشتریان از ماندگاری بسیاری برخوردار بوده و در رفتارهای آتی آنها تاثیر بسیاری دارند، بنابراین بسیار مورد توجه صاحبان کسب‌وکار قرار گرفته‌اند. (رانا و همکاران، ۲۰۲۲).

براکوس^۵ و همکاران (۲۰۰۹) تجربه برند را سازه‌ای چهار بعدی می‌دانند که شامل ابعاد حسی، عاطفی، شناختی و رفتاری است. تمرکز بعد حسی تجربه برند بر حواس پنجگانه مصرف‌کننده است و بعد عاطفی دلالت بر عواطف و احساسات درونی مصرف‌کننده نسبت به یک برند دارد. بعد شناختی یا فکری تجربه برند نیز شامل تفکر خلاق مصرف‌کننده است و بعد رفتاری تجربه برند دلالت بر هدف قرار دادن تجارب فیزیکی مصرف‌کننده دارد. این بعد توانایی برند برای درگیر کردن در فعالیت‌های فیزیکی را نشان می‌دهد (هوشنگی‌فر، ۱۴۰۱).

به طور کلی مطالعات حاکی از اهمیت مدیریت تجربه مشتریان به عنوان یک الگوی نوظهور بازاریابی برای جذب، نگهداشت و توسعه ارتباطات با مشتریان است. در این راستا کسب‌وکارها می‌کوشند از طریق کانال‌های گوناگون و متنوع با مشتریان خود ارتباط برقرار کنند و از طریق یک الگوی یکپارچه به توسعه روابط خود با مشتریان بپردازند. مطالعات گذشته بر روی کانال‌ها، عمدتاً بر رفتار مشتری و عواملی تاکید دارند که به تصمیمات پیچیده و پویای مشتریان در سیستم خدماتی، کمک می‌کنند. براین اساس، محققان باید راه‌های موثر را در سطح بالاتری کشف کنند و تعاملات خود را برای توسعه مدیریت تجربه مشتری، در نظر بگیرند. بنابراین، نیاز به مطالعاتی وجود دارد که یکپارچگی ارتباط موثر را در کانال‌های سنتی و جدید متمرکز کرده و تجربه مشتری را بهبود بخشند (موسوی و همکاران، ۱۴۰۰).

پیشینه پژوهش

در جدول ۱، پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش ارائه شده است.

¹ Berling

² Giannoni

³ Halbork & herchman

⁴ Becker & Jaakkola

⁵ Brakus

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش داخلی و خارجی

منبع	هدف	خلاصه نتایج
علی و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی الگوی مدیریت تجربه مشتریان در بیمه اشخاص	در الگوی پیشنهادی، شش کد محوری "مدیریت زمان"، "مدیریت هزینه"، "مدیریت فراغت"، "تصمیم گیری مناسب"، "رفاه و آسایش" و "شرایط اجتماعی" به عنوان شرایط علی در نظر گرفته شدند.
امریایی (۱۴۰۱)	بررسی رابطه بین مدیریت تجربه مشتری و وفاداری مشتری در صنعت بانکداری	نتایج آزمون فرضیات نشان داد که بین مدیریت تجربه مشتری و وفاداری مشتری در بانک رفاه رابطه معناداری وجود دارد.
سعیدی و همکاران (۱۴۰۱)	بررسی تاثیر عوامل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی و تجربه مشتری بر عملکرد بانک های ایرانی	نتایج حاکی از تایید تاثیر عوامل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی و تجربه مشتری بر عملکرد بانک بود و رضایت مشتری بیشترین رابطه را با عملکرد بانک و اعتماد مشتری داشت.
ناصری فر و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه مدل چندسطحی مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی	در این مدل شش سطح: ابزار و درگاه بانکی، بازاریابی، زیرساخت، سازمان، صنعت و محیط کلان خدمات بانکداری الکترونیکی بعنوان سطوح تاثیرگذار بر بعد تجربه مشتری و یک بعد بعنوان استراتژی مدیریت تجربه مشتری تعیین شد.
موسوی و همکاران (۱۴۰۰)	بررسی حوزه ها و روندهای پژوهش در زمینه مدیریت تجربه مشتری	بر اساس یافته های این مطالعه مشخص شد که در سال های اخیر، موضوعاتی مانند کلان داده ها، سفر مشتری، کیفیت خدمات، مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی و فروش آنلاین، در تحقیقات حوزه مدیریت تجربه مشتری در کانون توجه قرار گرفته است.
ناسیوشن ^۱ و همکاران (۲۰۲۳)	بررسی تأثیر هم آفرینی مشتری و تجربه مشتری از طریق رضایت مشتری بر بانک	نتایج نشان داد هم آفرینی مشتری بر تجربه مشتری و بر رضایت مشتری اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین ایجاد مشارکت مشتری از طریق رضایت مشتری بر تجربه مشتری تاثیر مثبت و معناداری داشت.
آگاروال ^۲ و همکاران (۲۰۲۳)	تجزیه و تحلیل رضایت مشتری و تجربه مشتری در پرداخت های دیجیتال	کیفیت عملکردی، ارزش درک شده، اعتماد، ریسک درک شده و کیفیت خدمات، پیشینه های مهم تجربه و رضایت مشتری از پرداخت های دیجیتال در بانک ها هستند.
چاپوهان ^۳ و همکاران (۲۰۲۲)	بررسی مسیرهای تحقیقاتی آینده تجربه مشتری در بانکداری دیجیتال	یافته های پژوهش نشان داد تجربه مشتری توسط سرنخ های کاربردی (کیفیت عملکردی، اعتماد و راحتی)، سرنخ های مکانیکی (ویژگی های وب سایت، طراحی وب سایت، قابلیت استفاده درک شده) و سرنخ های انسانی (بررسی شکایات مشتری) تعیین می شود.
وان نگوین ^۴ و همکاران (۲۰۲۲)	بررسی تجربه مشتری در هنگام تعویض کانال در زمینه خرده فروشی همه کاناله	عوامل کلیدی موثر بر انتخاب کانال در طول تعویض عبارتند از ویژگی های محصول، اعتماد / عدم اطمینان درک شده، نفوذ اجتماعی، ویژگی های مشتری، فرهنگ بررسی و محدودیت های زمانی.
ارن ^۵ (۲۰۲۱)	بررسی کانال های توزیع نسل جدید و تجربه مشتری مورد	نتایج پژوهش نشان داد استراتژی های مدیریت فرآیندهای تجاری در طول زمان برای بانک ها تغییر کرده است. با توجه به پذیرفته شدن فناوری به عنوان یک

¹ Nasution
² Agarwal
³ Chauhan

⁴ Van Nguyen
⁵ Eren

منبع	هدف	خلاصه نتایج
	استفاده در بازاریابی محصولات و خدمات مالی در تحول دیجیتال	استراتژی مدیریتی مهم توسط بانک‌ها در فرآیند تحول دیجیتال، وضعیت فعلی و آینده کانال‌های توزیع جدید اضافه شده به کانال‌های توزیع بانکی سنتی از نظر تجربه مشتریان آشکار شده و تاثیرگذاری آن اثبات شده است.
شی و همکاران (۲۰۲۰)	مفهوم‌سازی نقش تجربه مشتریان از کانال‌های چندگانه بر قصد خرید	نتایج نشان داد تجربه مشتریان بر سازگاری و ریسک ادراک شده موثر است و در نهایت به قصد خرید مشتریان منجر می‌شود.
کواج و همکاران (۲۰۲۰)	بررسی یکپارچگی خدمات در کانال‌های چندگانه و اثرات آن بر تجربه مشتریان	نتایج نشان داد عملکرد (یکنواختی و شفافیت) بر تجربه مشتری (فرایند خرید و ریسک ادراک‌شده) موثر است و تجربه مشتریان نیز بر پیامدهای رفتاری (وفاداری مشتریان) تاثیر می‌گذارد.
میناردس و همکاران (۲۰۲۰)	استراتژی کانال‌های چندگانه و اثرات آن بر وفاداری مشتریان بانکی	نتایج نشان داد تعاملات یکپارچه و دسترسی همیشگی بر تجربه مشتری اثر مثبت داشته و در نهایت به وفاداری نگرشی مشتریان منجر می‌شود.

به‌عنوان جمع‌بندی، شواهد تجربی و همچنین نتایج مطالعات مختلف در حوزه بازاریابی و برندسازی به خصوص در دو دهه اخیر حاکی از آن است که ایجاد ارزش برند، مساله‌ای نیست که تنها بر عهده مدیران سازمان باشد؛ بلکه مشتریان نیز تأثیری قابل ملاحظه در ایجاد ارزش پایدار برند دارند. عوامل مختلفی اعم از تجربه مشتری، بازاریابی حسی، وفاداری مشتری، دانش مشتری، اعتماد مشتری و غیره در ایجاد تمایل مشتریان جهت مشارکت در ارزش‌آفرینی برای برند تاثیر دارند. از سوی دیگر باید توجه داشت که درگیر نمودن مشتری یک عامل کلیدی جهت خلق ارزش مشترک برند می‌باشد که بدون آن، ایجاد ارزش برند معنایی نخواهد داشت.

بر اساس نتایج مطالعات مذکور، چنین استنباط می‌شود که مدیریت تجربه مشتریان دارای ابعاد متفاوت و زیادی است که در نظر گرفتن آنها منجر به دستیابی به رضایت و اعتماد مشتریان می‌گردد. نتایج مطالعات پیشین نشان داد که شناسایی نقاط قوت و ضعف در ارتباط با مدیریت تجربه مشتریان کمک زیادی جهت پیاده‌سازی آن می‌کند. همچنین مشخص شد وجود یکمجموعه مسائل ارتباطی و تعاملی و چالش‌های موقت در این بین، می‌تواند به عنوان یک عامل بازدارنده عمل نماید که با تدوین استراتژی‌های تعاملی و راهبردهای بهینه می‌توان بر چالش‌های پیش‌رو، فائق آمد. هم چنین نتایج مطالعات پیشین به این مهم اشاره داشتند که مشارکت مشتریان منجر به افزایش تعامل آنها با سازمان می‌گردد و در این میان استفاده از فناوری‌های پیشرفته به عنوان عامل تسهیل‌کننده عمل خواهد نمود. در نتایج اغلب مطالعات بر این مهم توافق وجود داشت که فناوری در کانون مدیریت تجربه مشتریان قرار داشته و موجب افزایش ارتباط و تبادل اطلاعات با مشتریان می‌گردد.

همانطور که اشاره شد، بیشتر نتایج مطالعات پیشین با یک روش تحقیق کیفی و یا کمی ارائه شده است. همچنین به مبحث مدیریت تجربه مشتریان در کانال‌های توزیع چندگانه، در هیچ‌یک از مطالعات پیشین در دسترس محققین تا زمان نگارش مقاله اشاره‌ای نشده است. در عین حال، حوزه تجربه مشتری هنوز یکی از موضوعات کمتر شناخته‌شده به لحاظ ابعاد اجرایی و ارزیابی در بسیاری از بانک‌ها به خصوص بانک‌های دولتی است. با توجه به اینکه این حوزه مستقیماً و کاملاً به بستر و بافتار فرهنگی موضوع بستگی دارد، بسیاری از نتایج بدست آمده در سازمان‌های خدماتی و حتی بانک‌های خارج از ایران قابلیت تعمیم به ساختار داخلی و سیستم بانکداری ایران را ندارند. به‌علاوه، در این حوزه در کشور نیز پژوهش‌ها کم شمارند و غالباً به یک وجه از این حوزه پرداخته و یا بدون در نظر گرفتن اهمیت تجارب در کانال‌های مختلف و صرفاً با تاکید بر یک کانال انجام شده‌اند. لذا در این پژوهش از روش کیفی جهت استخراج حداکثری مضامین مرتبط با بافتار موضوع بهره گرفته شد.

روش‌شناسی

مطالعه حاضر یک مطالعه کاربردی است که با هدف ارائه الگوی مدیریت تجربه مشتریان در کانال‌های توزیع چندگانه در صنعت بانکداری انجام شده است. پژوهش از منظر نوع داده‌ها، یک پژوهش کیفی است و از منظر شیوه و بازه زمانی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های مقطعی قرار دارد.

برای انتخاب جامعه آماری این پژوهش، از آنجایی که صنعت بانکداری از صنایع خاص بوده و سابقه تجربی خبرگان علاوه بر تحصیلات مرتبط آنها حائز اهمیت می‌باشد، بنابراین خبرگان انتخابی در این پژوهش، شامل خبرگان تجربی هستند، در واقع مدیران با تجربه بالای ۱۵ سال سابقه فعالیت در صنعت بانکداری که مدرک تحصیلات تکمیلی در حوزه مدیریت و بازاریابی داشته باشند. برای نمونه‌گیری خبرگان از روش قضاوتی هدفمند استفاده شد. در این راستا، ملاک انتخاب خبرگان، تحصیلات حداقل کارشناسی ارشد و سابقه‌کاری حداقل ۱۵ سال در صنعت بانکداری بوده است. نمونه‌گیری تا جایی ادامه یافت که تم‌ها به حد اشباع رسید و از آن مرحله به بعد، کدها و متعاقب آن تم‌های فرعی و اصلی در تحلیل تکراری شدند، لذا گردآوری اطلاعات متوقف شد (نادری‌فر و همکاران، ۱۳۹۶). فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و براین اساس در نهایت با ۹ نفر به اشباع نظری رسید. برای گردآوری داده‌های پژوهش از اسناد کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید.

برای تحلیل داده‌های پژوهش از تحلیل تم استفاده و برای ارزیابی پایایی کدگذاری از ضریب هولستی^۱ استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده‌شده^۲ (PAO) محاسبه گردید. برای بررسی اعتبار پژوهش از معیار مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان در پژوهش و آزمون قابلیت اطمینان بین کدگذاران استفاده شد. برای ارزیابی قابل‌اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، از پایایی بین دو کدگذار استفاده شده است؛ به این معنا که برای سنجش پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک عضو هیئت‌علمی با درجه علمی استادیار در رشته مدیریت بازاریابی درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. پس از آن محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه اول را کدگذاری نمود. در کدگذاری اولیه توسط محقق، تعداد کل کدهای مصاحبه شماره ۱ برابر با ۳۶ کد، مصاحبه شماره ۴ برابر با ۴۶ کد و مصاحبه شماره ۸ برابر با ۴۷ کد احصاء شدند. در کدگذاری همکار، تعداد کل کدهای مصاحبه شماره ۱ برابر با ۱۶ کد، مصاحبه شماره ۴ برابر با ۱۸ کد و مصاحبه شماره ۸ برابر با ۲۰ کد احصاء شدند. با توجه به اینکه تعداد کدهای مصاحبه‌های مذکور در کدگذاری یک، نسبت به کدگذار دو، بیشتر بوده است، تعداد توافقات و عدم توافقات و درصد توافق بین کدگذاران محاسبه شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. ضریب پایایی بین کدگذاران

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	۳۶	۱۶	۶	۸۸٪
۴	۴۶	۱۸	۵	۷۸٪
۸	۴۷	۲۰	۱۰	۸۵٪
کل	۱۲۹	۵۴	۲۲	۸۳٪

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است برابر ۱۲۹، تعداد کل توافقات بین این کدها ۶۵ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۲۲ است.

¹ Holsti

² Percentage of Agreement Observation

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش برابر با ۸۳ درصد است که بیشتر از ۶۰ درصد است (هولستی، ۱۹۶۹). لذا، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان اعتبار تحلیل مصاحبه‌کنونی مناسب است.

نتایج

در این پژوهش، پس از انجام هفت مصاحبه، داده‌ها و کدها به حد اشباع نظری رسیده و برای اطمینان بیشتر دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد. لذا از دیدگاه نُه نفر از خبرگان استفاده شد. آمار توصیفی و مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. آمار توصیفی خبرگان

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	مدرک و رشته	شغل و پست سازمانی	سابقه کاری		نوع بانک (فعلی)
				دولتی	خصوصی	
۱	E1	مدیریت بازرگانی	مدیریت ارشد	۲۰	۵	خصوصی
۲	E2	مدیریت مالی	مدیریت میانی	۱۶	-	دولتی
۳	E3	مدیریت بازاریابی	معاونت	۱۵	-	دولتی
۴	E4	مدیریت بازاریابی	مدیریت	۲۱	-	دولتی
۵	E5	مدیریت بازاریابی	مدیریت میانی	۱۸	-	دولتی
۶	E6	مدیریت مالی	مدیریت میانی	۱۵	-	دولتی
۷	E7	مدیریت استراتژی	مدیریت ارشد	۳۰	۳	خصوصی
۸	E8	مدیریت مالی	مدیریت میانی	۱۸	-	دولتی
۹	E9	مدیریت بازاریابی	مدیریت میانی	-	۱۶	خصوصی

به منظور ثبت داده‌ها، برخی مصاحبه‌ها- در مواردی که مصاحبه‌شوندگان اجازه دادند - به شکل صوتی ضبط گردیده و در بعضی موارد در حین انجام مصاحبه توسط پژوهشگر یادداشت برداری صورت گرفت. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده مرتب شده، در قالب فایل word وارد نرم افزار MAXQDA گردید و برای انجام تحلیل کدگذاری شد. چنین کاری برای هرکدام از مصاحبه‌ها انجام شده و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی استفاده شد. پس از انجام هفت مصاحبه، داده‌ها و کدها به حد اشباع نظری رسیده و برای اطمینان بیشتر دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد. در متن برآمده از ۹ مصاحبه انجام شده با تعداد ۵۰۱ کدگذاری، فرایند شناسایی کدها در نرم افزار به صورت رفت و برگشتی بود. به این معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی پیرامون مدیریت تجربه مشتریان در کانال‌های توزیع چندگانه استخراج شد. سپس با انجام مصاحبه‌ها و مطرح شدن مفاهیم جدید و جزئی‌تر، مجدداً به ادبیات مراجعه شد تا معادل بحث‌های مطرح شده در مصاحبه‌ها، در ادبیات نیز جست و جو شود. با این فرایند رفت و برگشت از ادبیات به مصاحبه و از مصاحبه به ادبیات، درنهایت ۳۰۲ کد شناسایی گردید. در جدول ۴ نمونه کدگذاری نقل‌قول‌ها و دستیابی به تم‌فرعی و اصلی ارائه شده است.

جدول ۴. نمونه کدگذاری نقل قول‌های پژوهش و دستیابی به تم فرعی و اصلی

کد نهایی	کد اولیه	نمونه نقل قول
تدوین چشم انداز، ماموریت، اهداف و استراتژی های مشتری مدارانه	تدوین چشم انداز سازمانی مشتری محور	تدوین چشم انداز و ماموریت های سازمانی مشتری محور لازمه مدیریت تجربه مشتری است. همینطور بکارگیری روش های جذاب و خلاق در جذب مشتریان با استفاده از متخصصان بازاریابی و ارائه روش های نوآورانه در این خصوص در این مسیر باید مشتری محور باشیم نه مشتری مدار. لذا می توان از فناوری های مبتنی بر رابطه ی کاربری تعاملی (CUI) استفاده نمود. با اینکه برای ارائه خدمات در امتداد هم در کانال های مختلف خدمات- رسانی به مشتریان برنامه ریزی نمود، مثل احراز هویت در موبایل بانک و پذیرش آن در اینترنت بانک به جای انجام مجدد پروسه که باعث تسهیل دریافت خدمات هم می شود.
	تدوین ماموریت های سازمانی مشتری محور	
بهره گیری از روش های خلاقانه و نوآورانه در جذب مشتری	بکارگیری روش های جذاب و خلاق در جذب مشتریان ارائه روش های نوآورانه در جذب مشتری	
بکارگیری متخصصان بازاریابی	استفاده از متخصصان بازاریابی در جذب مشتریان	
مشتری محوری در بانک	مشتری محوری به جای مشتری مداری	
استفاده از فناوری (CUI)	استفاده از فناوری رابطه ی کاربری تعاملی (CUI)	
عدم تکرار پروسه دریافت خدمات در کانال ها	عدم تکرار مجدد پروسه ها در هر کانال	
قابلیت جابه جایی در کانال های مختلف در هنگام دریافت خدمات	برنامه ریزی ارائه خدمات در امتداد هم در کانال های مختلف	

این فرایند تا زمانی ادامه یافت که تمامی مفاهیم به تم های مربوط تخصیص یابند. پس از تخصیص کلیه مفاهیم به تم های فرعی و سپس دسته بندی تم های فرعی در قالب تم های اصلی، فرایند یادشده چندین بار مورد بازنگری قرار گرفت. در واقع، تم های فرعی و تم های اصلی بارها پالایش شده و در مواردی جداسازی، ترکیب، حذف یا اضافه شدند. فرایند یادشده ادامه یافت تا در نهایت یک نقشه تم راضی کننده از داده ها به دست آمد. این نقشه ی تم شامل ۱۲۵ مفهوم، ۳۴ تم فرعی و ۸ تم اصلی است که در جدول ۵ ارائه شده است:

جدول ۵. کدگذاری و تشکیل تم های فرعی و اصلی

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم
عوامل سازمانی	ساختار و استراتژی	تدوین چشم انداز، ماموریت، اهداف و استراتژی مشتری مدارانه
		تدوین اهداف و سیاست های مرتبط با مدیریت تجربه مشتری
		ثبات رویه در نحوه نگرش به مشتری و استراتژی های کلیدی
	منابع و زیرساخت	تقویت کیفیت زیر ساخت

مفهوم	تم فرعی	تم اصلی
گسترش بستر خدمات الکترونیک		
تخصیص مناسب منابع به کانال‌های مختلف توزیع برای خلق تجارب خوشایند		
اعتماد و امنیت درک شده در تمامی کانال‌های ارتباطی با مشتری		
شناسایی و کاهش خطرات سایبری		
ایجاد فرایندها و ارتباطات بانکی		
نظام شفاف اطلاعات عملکرد بانکی		
مدیریت و ارزیابی مشتری محور عملکرد کارکنان	عملکرد و اجرا	
نظام عملکرد مناسب بانک		
رسیدن به استانداردهای جهانی		
برنامه ریزی اجرایی مناسب		
استقرار نظام مدیریت تجربه مشتری		
طراحی ساختار مناسب با مدیریت تجربه مشتری		
اجرای نظام چرخه بهبود مستمر	تکنولوژی و ابزار نوین بانکی	
بروزرسانی دانش و فناوری		
استفاده از تکنولوژی بر بستر یکپارچه و مشتری محور		
استفاده از مدل‌های نوین بانکداری		
استفاده از فناوری CUI		
استفاده از تکنیک بازی وارسازی (Gamification)		
استفاده از AI در بانکداری نوین	سرمايه انسانی	
داده کاوی		
بهره‌گیری از فین‌تک‌ها و استارت‌آپ‌ها		
مسئولیت‌پذیری کارکنان		
توسعه فردی کارکنان		
توانمندسازی کارکنان		
افزایش انگیزه کارکنان		
افزایش رضایت شغلی کارکنان		
افزایش تعلق سازمانی کارکنان		
بهبود روند کاری کارکنان		
توجه به نقش کارکنان در تمامی کانال‌ها		
بهبود تعامل کارکنان با مدیران و سرپرستان		
برندینگ داخلی بانک و بازاریابی داخلی		
شایسته‌سالاری		
بکارگیری نیروی متخصص		

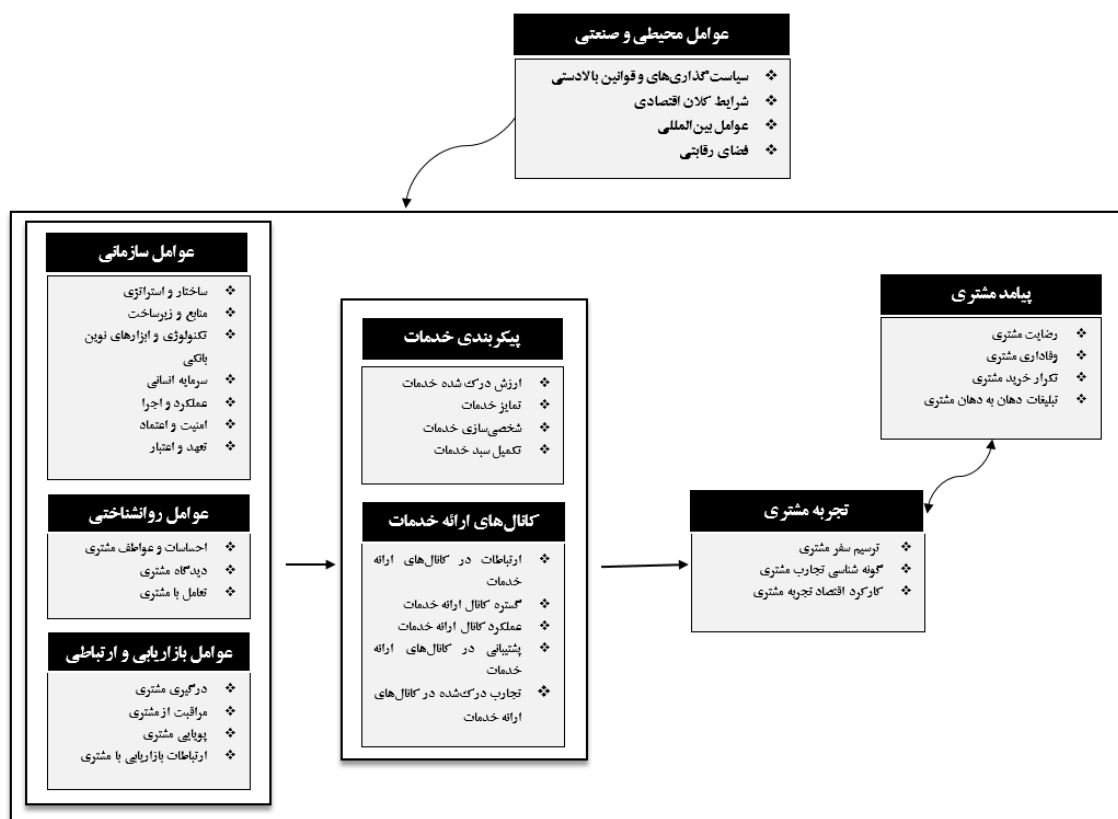
تم اصلی	تم فرعی	مفهوم
عوامل روانشناختی	احساسات و عواطف مشتری	بکارگیری متخصصان بازاریابی
		آموزش‌های صحیح حین و بدو خدمت کارکنان
		شناخت نیاز مشتری
	دیدگاه مشتری	شناخت نیات احساسی مشتری
		شناخت خواسته‌ها و نیات مشتریان
		نظرسنجی از مشتری
	تعامل با مشتری	طراحی و اجرای نظام انتقادات و پیشنهادات مشتریان
		دریافت بازخورد از مشتری
		ارتباط دوستانه با مشتری
	تعهد و اعتبار	ارتقا سطح تعامل با مشتریان
		آراستگی ظاهری کارکنان
		اعتبار و شهرت بانک
		تعهد بانک به قول و وعده
		صداقت و حسن نیت در ارتباط با مشتری
	عوامل بازاریابی و ارتباطی	ارتباطات بازاریابی با مشتری
عمل به مسئولیت اجتماعی بانک		
عدم تبعیض بین مشتریان		
تبدیل مشتریان بالقوه به بالفعل		
حفظ و نگهداشت مشتریان کنونی		
درگیری مشتری		بکارگیری بازاریابی ارتباطی
		بکارگیری بازاریابی محتوایی
		بانکداری مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی
مراقبت از مشتری		بهره‌گیری از روش‌های خلاقانه و نوآورانه در جذب و نگهداشت مشتری
		مشارکت مشتری در خلق محصول
		مشارکت مشتری در تصمیم‌گیری‌های کلیدی
		ایجاد هم‌دلی در مشتری
		برنامه‌های ترفیعی و تشویقی مشتریان
پویایی مشتری		مشتری محوری در بانک
		هم‌افزایی میان ارکان بانک
	دانش محور بودن بانک	
ارزش درک شده خدمات	افزایش سواد بانکی و الکترونیکی مشتریان	
	شناخت انواع دسته‌های مشتری	
بیک رتبه	بخش بندی بازار بر اساس خواست مشتری	
	ارزشمندی خدمات	

مفهوم	تم فرعی	تم اصلی
کیفیت درک شده خدمات		
افزایش سرعت دریافت خدمات		
سهولت استفاده از خدمات		
تکمیل سبد کالا و خدمات بانک	تکمیل سبد خدمات	
نحوه ارائه خدمات		
بروزرسانی مستمر خدمات		
نوآوری در طراحی خدمات	تمایز در خدمات	
طراحی خدمات متمایز		
خلق و ارائه محصولات جدید و اختصاصی از طریق فناوری‌های جدید	شخصی سازی خدمات	
اختصاصی سازی محصولات و خدمات		
استفاده از مفاهیم UI و UX در طراحی خدمات و محصولات		
سهولت استفاده از کانال‌های مختلف ارائه خدمات بانکی	عملکرد در کانال‌های ارائه خدمات	
داشتن عملکرد یکسان در تمامی کانال‌های توزیع خدمات		
کیفیت ارائه خدمات در کانال‌های حضوری		
کاهش فرایندها در کانال‌های ارائه خدمات		
عدم تکرار در پروسه دریافت خدمات در کانال‌های مختلف		
ایجاد تعاملات مستقیم و غیر مستقیم میان کانال‌ها	ارتباطات در کانال‌های ارائه خدمات	
قابلیت جابه جایی در کانال‌های مختلف در هنگام دریافت خدمات	گستره کانال ارائه خدمات	
گسترش کانال‌های ارائه خدمات		
یکپارچگی تجارب مشتریان در تمامی کانال‌ها	تجارب درک شده در کانال ارائه خدمات	
طراحی و زیبایی کانال‌های ارائه خدمات		
اهمیت دادن به صدای مشتری در هر کانال		
ارائه خدمات پشتیبانی مناسب در کانال‌ها	پشتیبانی در کانال‌های ارائه خدمات	
پاسخگویی مناسب و حرفه‌ای مراکز تماس		
کیفیت پاسخگویی کانال‌ها	ترسیم سفر مشتری	
ایجاد سفر مشتری		
شخصی سازی سفر مشتری		
طراحی نقاط تماس با تجارب خوشایند	گونه شناسی تجارب مشتری	تجربه مشتری
تجربه حسی برند		
توجه به حواس پنجگانه در خلق تجربه		
شناخت و ارزیابی تجارب اندوخته مشتریان		
شناسایی و اصلاح عوامل ایجاد کننده تجارب خوشایند و ناخوشایند در مشتری		
شناخت تجارب خلق شده در حین ارائه خدمات		

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم
		توجه به نقش فرهنگ در خلق و درک تجربه
		کاهش یا حذف تجارب دردناک مشتری
		کاهش شکایت و نارضایتی مشتری
		ارتباط با مشتری از طریق شبکه‌های اجتماعی
		انتقال تجارب خوشایند مشتریان
	کارکرد اقتصاد تجربه مشتری	عمل به مفهوم مدیریت تجربه مشتری
		خلق تجارب منحصر به فرد برای مشتری
		پذیرش مدیریت تجربه مشتری در تمامی سطوح سازمانی
		بهبود عملکرد مالی بانک با خلق تجربه خوشایند
عوامل محیطی و صنعت	سیاست‌گذاری‌ها و قوانین بالادستی	قوانین و سیاست‌های نظارتی مناسب
		حمایت متولیان صنعت پولی و بانکی
	شرایط کلان اقتصادی	شناخت و حل چالش‌های محیطی
		شناخت تأثیر عوامل تأثیرگذار اقتصادی بر بانک‌ها
		اثرات تحریم‌ها بر اقتصاد و سیستم بانکی
	عوامل بین‌المللی	محدودیت روابط با سیستم بانکداری بین‌المللی
	فضای رقابتی	حفظ جایگاه در بازار رقابتی کنونی
		خلق مزیت رقابتی
	پیامد مشتری	رضایت مشتری
وفاداری مشتری		ایجاد وفاداری در مشتری
تکرار خرید مشتری		ایجاد تمایل در مشتری جهت مراجعه مجدد به بانک
تبلیغات دهان به دهان مشتری		اثربخشی تبلیغات دهان به دهان

در فرایند تحقیق پس از گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها به ارائه مدل، نتیجه‌گیری و جمع‌بندی تحقیق پرداخته شد. در گام اول با بررسی وضعیت موجود، داده‌های به دست آمده در ۸ بعد طبقه‌بندی شدند. مدل پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.

بر اساس مدل مذکور مشخص است عوامل سازمانی، عوامل روانشناختی و عوامل بازاریابی و ارتباطی بر پیکربندی خدمات و محصولات بانکی و کانال‌های ارائه خدمات تأثیرگذارند. مولفه‌های مذکور منجر به ایجاد تجربه مشتری شده و در نهایت تجربه مشتری پیامدهایی نظیر رضایت مشتری، وفاداری مشتری، تکرار خرید مشتری و تبلیغات دهان به دهان مشتری را ایجاد می‌نماید و همچنین عوامل محیطی و صنعت نیز بر کل این عوامل تأثیرگذار بودند.



شکل ۱. مدل پژوهش (منبع یافته‌های پژوهشگر)

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت تجربه مشتریان در کانال‌های توزیع چندگانه در صنعت بانکداری انجام شد. در این بخش ابتدا برخی از عوامل شناسایی شده که در مطالعات پیشین نیز مورد بررسی و تأیید قرار گرفته بررسی شده و سپس پیشنهادهای برگرفته از نتایج تحقیق ارائه می‌گردد.

نتایج مطالعات شفيعی و همکاران (۱۳۹۹) تأثیر تعهد، مدیریت موفق سازمان، توان و تمایل نیروی انسانی و فناوری مناسب را بر پیاده‌سازی موفق سیستم‌های مرتبط با مشتریان را تأیید کرده است که با برخی عوامل موثر بر بعد سازمانی در این پژوهش هم‌خوانی دارد. براساس نتایج پژوهش، مولفه‌هایی نظیر عملکرد، ارتباطات و پشتیبانی در کانال‌های ارائه خدمات به عنوان عوامل تأثیرگذار در بعد کانال توزیع خدمات حاصل شدند. این مهم در نتایج مطالعات پیرا و فروزن (۲۰۲۱) و هاستون (۲۰۱۹) نیز تأیید شده است. همچنین تأثیر مولفه‌هایی نظیر تجربه حسی برند و توجه به حواس پنجگانه در خلق تجربه نیز از سوی مطالعه بکر و جاکولا (۲۰۲۰) مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

نتایج مطالعه براکوس و همکاران (۲۰۰۹) که تجربه برند را سازه‌ای چهار بعدی شامل ابعاد حسی، عاطفی، شناختی و رفتاری می‌داند، با نتایج پژوهش حاضر در مولفه‌های شناخت و ارزیابی تجارب اندوخته مشتریان و شناخت تجارب خلق شده در حین ارائه خدمات همسو است. در پژوهش صنایعی و انصاری (۱۳۹۹) از مدیریت تجربه مشتری به عنوان یک ابزار استراتژیک یاد شده و با نتایج پژوهش حاضر در خصوص مولفه‌های تدوین چشم انداز، ماموریت، اهداف و استراتژی مشتری مدارانه و ثبات رویه در نحوه نگرش به مشتری و استراتژی‌های کلیدی هم‌راستا است.

علاوه بر موارد مذکور، در مدل‌های ارائه شده در نتایج مطالعات پیشین، می‌توان به شناخت و بررسی عواملی همچون تقویت و افزایش شهرت برند بانک، ایجاد ارزش ویژه برند بانک، نظارت بر ارائه خدمات در کانال توزیع، حفظ مشتریان فعلی بانک، افزایش اعتماد مشتریان، افزایش وفاداری مشتریان به بانک، کاهش هزینه‌های بانکی از طریق هم‌آفرینی ارزش با مشتریان

و ... دست یافت. در مدل پژوهش حاضر علاوه بر پوشش عوامل فوق مولفه‌های نوینی ارائه شده است که در مطالعات پیشین به طور مستقیم به آنها اشاره‌ای نشده یا کمتر پرداخته شده است، شامل: امنیت و مدیریت ریسک زیرساخت‌ها، تعهد و اعتبار، دیدگاه مشتری، درگیری مشتری، پویایی مشتری، تجربه مشتری در گستره و پشتیبانی کانال‌های ارائه خدمات، ترسیم سفر مشتری در طول کانال‌های مختلف بانکی و کارکرد اقتصاد تجربه مشتری.

در ادامه براساس نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

در بعد عوامل سازمانی پیشنهاد می‌شود مدیران بانکی با تدوین چشم انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی مشتری‌مدارانه و تدوین اهداف و سیاست‌های مرتبط با مدیریت تجربه مشتری مواضع بانک را نسبت به مشتریان در همه ارکان، ساختار و برنامه‌ها همسو نمایند. نحوه نگرش به مشتری و استراتژی‌های کلیدی نباید منوط به مدیران ارشد سازمان و به صورت مقطعی باشد زیرا با تغییر مدیریت ارشد می‌تواند کمرنگ شده یا به حاشیه رانده شود. پیاده‌سازی هر برنامه‌ای در بانک در صورتی موفق خواهد بود که کیفیت زیر ساخت مناسب بوده و بستر خدمات مهیا باشد، بنابراین یکی از مواردی که در استقرار مدیریت تجربه مشتریان در کانال‌های توزیع چندگانه حائز اهمیت است، تخصیص مناسب و بهینه منابع به کانال‌های مختلف ارائه خدمت برای خلق تجارب خوشایند است. همچنین جهت مدیریت ریسک به عنوان یکی از عوامل کاهش‌دهنده ایجاد تجارب ناخوشایند در مشتری، ریسک‌های موجود باید توسط افراد متخصص و خبره بررسی، شناسایی و رفع گردد. با گسترش ضریب نفوذ خدمات الکترونیک و خطرات ناشی از فیشینگ و نظایر آن یکی از مهم‌ترین مخاطرات پیش روی مشتریان حملات سایبری است که بانک‌ها می‌بایست با شناسایی و کاهش خطرات سایبری که برای مشتریان در تمامی کانال‌های ارتباطی قابل رخ دادن می‌باشد به ایجاد حس اعتماد و امنیت در مشتریان بپردازند، یکی از مسائل تأثیرگذار در این حوزه بالا بردن سواد الکترونیک و بانکی مشتریان است.

از سوی دیگر مدیران بانکی می‌توانند نسبت به استقرار تفکر مشتری محوری در بانک با استفاده از دانش کسب شده از مشتری بپردازند که برای حمایت از این تفکر نیاز به طراحی ساختار داخلی مناسب با مدیریت تجربه مشتری و تدوین فرایندهای داخلی بانک بر این مبنا دارند تا به یک نظام چرخه بهبود مستمر در بانک دست یابند. همچنین برای اطمینان از صحت اجرای این تفکر در تمامی ارکان بانک می‌بایست اقدام به مدیریت و ارزیابی مشتری محور عملکرد کارکنان همراه با استقرار نظام عملکرد بانک متناسب با استانداردهای جهانی نمایند. بنابراین با توجه به نقش کارکنان در تمامی کانال‌های خدمات بانکی، نکته دیگر توجه به توانمندسازی و توسعه فردی کارکنان به عنوان تأثیرگذارترین عوامل خلق تجربه در تمامی کانال‌ها به خصوص در کانال‌های حضوری است که در این راستا شایسته‌سالاری و بکارگیری نیروی متخصص به همراه آموزش‌های صحیح حین و بدو خدمت کارکنان باید در دستور کار مدیران بانکی قرار گیرد که این مهم منجر به افزایش انگیزه، رضایت و تعلق سازمانی کارکنان و در نهایت بهبود روند کاری کارکنان خواهد گردید. نباید فراموش کرد که بهبود تعامل کارکنان با مشتریان در وهله اول در گرو بهبود تعامل سازمان و مدیران با کارکنان به عنوان مشتریان داخلی است. در دنیایی که تکنولوژی هر روز رنگ و بوی جدیدی به محصولات و خدمات و حتی مدل‌های رقابتی و انتظارات مشتریان می‌دهد بانک‌ها نیز می‌بایست با استفاده از تکنولوژی‌های نوین بر بستر یکپارچه و مشتری محور، بهره‌گیری از مدل‌های نوین بانکداری، فین تک‌ها و استارت‌آپ‌ها و استفاده از فناوری CUI و AI همسو با تغییرات محیطی و رقابتی حرکت کنند و در این مسیر نباید قدرت تحلیل داده‌ها و اطلاعات حاصله از مشتری برای خلق تجارب را از طریق داده کاوی نادیده بگیرند.

در بعد عوامل روانشناختی پیشنهاد می‌شود به شناخت نیاز و نیات احساسی مشتری پرداخته شود. یکی از راهکارها نظرسنجی از مشتری و طراحی و اجرای نظام انتقادات و پیشنهادات مشتریان البته به صورت کارآمد و هدفمند می‌باشد. همچنین دریافت بازخورد از مشتری به صورت مستقیم یا از طریق کارکنانی که با مشتریان در ارتباط هستند و برقراری ارتباط دوستانه با آنها، منجر به ارتقا سطح تعامل با مشتری خواهد شد. لازم به ذکر است، کیفیت رفتاری و ظاهری کارکنان در ارتباط با مشتری مانند فنون مذاکره، آداب معاشرت، آراستگی و ... ارتباط مستقیمی با تجارب خلق شده مشتریان دارد. از سوی دیگر تأثیر اعتبار و شهرت بانک بر حس رضایتمندی، اعتماد و امنیت درک شده مشتری حائز اهمیت است، ایجاد نظام شفاف اطلاعات عملکرد بانکی، بهبود سلامت مالی بانک و تعهد بلندک به قول و وعده‌هایش در قبال مشتریان، منجر به اعتماد به

فرایندها و ارتباطات بانکی خواهد شد. در این راستا، داشتن صداقت و حسن نیت در ارتباط با مشتری، عدم تبعیض بین مشتریان و عمل به مسئولیت اجتماعی بانک نقش تاثیرگذاری در ارتقاء جایگاه بانک در ذهن مشتریان و در نهایت مدیریت بهینه تجارب خلق شده آنها در کانال‌های توزیع چندگانه خواهد داشت.

در بعد عوامل بازاریابی و ارتباطی پیشنهاد می‌شود جهت تبدیل مشتریان بالقوه به بالفعل و حفظ و نگهداشت مشتریان کنونی از متخصصان خبره این حوزه نه صرفاً افراد بانکی بهره برده و روش‌های نوین بازاریابی مانند: بازاریابی ارتباطی، محتوایی، دیجیتال، مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی و ... را بکار گیرند. همچنین با استفاده از روش‌های خلاقانه و نوآورانه در جذب و نگهداشت مشتری سطح مشارکت مشتریان را در خلق محصولات و خدمات جدید و اخذ تصمیمات کلیدی ارتقا داده و موجب همدلی مشتری با بانک و هم‌افزایی دوسویه گردند. یک بانک دانش‌محور نه تنها اطلاعات خود در حوزه صنعت را به صورت یکپارچه در میان کارکنان افزایش داده و با انتقال این دانش در چرخه درون سازمانی موجبات رشد سازمان را فراهم می‌کند، بلکه بخشی از این دانش را به مشتریان خود منتقل کرده و سواد بانکی، مالی و الکترونیکی مشتریان را بهبود می‌دهد. همچنین متولیان بازاریابی بانکی می‌توانند با شناخت انواع دسته‌های مشتری و بخش بندی بازار بر اساس خواست مشتری برنامه‌های بازاریابی کاربردی‌تری را تدوین نمایند و در کنار آن با تدوین برنامه‌های ترفیعی و تشویقی مشتریان می‌توانند به اهداف مدیریت تجربه مشتریان در کانال‌های توزیع چندگانه دست یابند.

در بعد پیکربندی خدمات و محصولات بانکی پیشنهاد می‌شود مقدمات لازم جهت افزایش سرعت دریافت خدمات، ارتقا ارزش، کیفیت و سودمندی درک شده خدمات و ایجاد سهولت استفاده را فراهم آورند. همچنین مدیران بانکی با دریافت مشاوره تخصصی از متخصصین بازاریابی در همکاری با متخصصان بانکی در غالب کارگروه‌های تخصصی طراحی محصول می‌توانند به تکمیل سبد کالا و خدمات بانک و نوآوری در طراحی خدمات پردازند. خلق و ارائه محصولات جدید و اختصاصی از طریق فناوری‌های جدید و استفاده از مفاهیم UI و UX در طراحی خدمات و محصولات از دیگر عوامل تأثیرگذار هستند. اختصاصی سازی محصولات بانکی معمولاً یا بر اساس منابع مالی و دسته‌بندی‌های بانکی (مانند: بانکداری خرد، تجاری، اختصاصی و شرکتی) یا بر اساس نیازهای صنفی مشتری (مانند: وکلا، پزشکان، دانشجویان و ...) و یا بر اساس فرد به فرد مشتری و یا نیازهای آنها (با استفاده از داده کاوی و فناوری‌های تعاملی) انجام می‌شود.

در بعد کانال‌های ارائه خدمات پیشنهاد می‌شود با ایجاد سهولت استفاده از کانال‌های مختلف ارائه خدمات، عدم تکرار در پروسه دریافت خدمات در کانال‌های مختلف و داشتن عملکرد یکسان در تمامی کانال‌های ارائه خدمات به افزایش کیفیت و کاهش فرایندها پرداخته شود. آنچه در این حوزه حائز اهمیت است، ایجاد تعاملات مستقیم و غیر مستقیم میان کانال‌ها و قابلیت جابه جایی مشتری در کانال‌های مختلف در هنگام دریافت خدمات است. طراحی و زیبایی کانال‌های ارائه خدمات و اهمیت دادن به صدای مشتری به‌مراه ارائه خدمات پشتیبانی و پاسخگویی مناسب و حرفه‌ای مراکز تماس از دیگر عوامل تأثیرگذار می‌باشد تا بتوان مدیریت مناسبی در خصوص یکپارچه‌سازی تجارب خلق شده مشتریان در کانال‌های توزیع متعدد بانکی داشت.

در بعد تجربه مشتری پیشنهاد می‌شود مدیران بانکی با شناخت نقاط تماس کلیدی مشتریان در هر یک از کانال‌های ارائه خدمات نسبت به ترسیم سفر مشتری با در نظر گرفتن راهکارهای خلق تجارب خوشایند در طراحی نقاط تماس و شخصی سازی آن برای مشتری اقدامات لازم را به عمل آورند. همچنین با توجه به نقش حواس پنجگانه در خلق تجربه و تجربه حسی برند می‌توانند با شناخت و ارزیابی تجارب اندوخته مشتریان به شناسایی و اصلاح عوامل ایجادکننده تجارب خوشایند و ناخوشایند تأثیرگذار بر هر یک از این حواس در مشتری پردازند. آنچه در این میان حائز اهمیت است، پذیرش و باور به مفهوم مدیریت تجربه مشتری در تمامی ارکان سازمان، توجه به نقش فرهنگ در خلق و درک تجربه، شناسایی و کاهش یا حذف تجارب دردناک مشتری و انتقال تجارب خوشایند مشتریان است.

در بعد تأثیر عوامل محیطی و صنعت پیشنهاد می‌شود با تدوین قوانین و سیاست‌های نظارتی مناسب و حمایت متولیان صنعت پولی و بانکی، به شناخت و حل چالش‌های محیطی پرداخته شود. تدوین استراتژی‌های مناسب برای حل چالش‌های مذکور و شناخت تأثیر عوامل تأثیرگذار اقتصادی بر بانک‌ها از طریق نهادهای متولی، می‌تواند منجر به بهبود مدیریت تجربه

مشتریان در سطح کلان صنعت بانکداری شود. همچنین به مدیران بانکی پیشنهاد می‌شود با بررسی اثرات تحریم‌ها و محدودیت روابط با سیستم بانکداری بین‌المللی بر اقتصاد و سیستم بانکی به دنبال خلق راهکارهایی جهت کاهش اثرات سو این عامل فراسازمانی باشند، آنها باید نسبت به حفظ جایگاه در بازار رقابتی کنونی و خلق مزیت رقابتی، تصمیم‌های استراتژیک مناسب هم راستا با خواست مشتریان و با در نظر گرفتن تجارب حاصله از آن اقدام نمایند.

این موارد بخشی از پیشنهادات در هر یک از این ابعاد می‌باشد و بانک‌ها پس از پیاده‌سازی صحیح عوامل مذکور با پذیرش اهمیت مدیریت تجارب مشتریان در تمامی سطوح بانک و درک نقش اقتصاد تجربه در توسعه و رشد سودآوری بانک می‌توانند اقدامات موثرتری در راستای خلق تجارب خوشایند برای مشتریان در هر یک از کانال‌های ارائه خدمات و محصولات بانکی به صورت یکپارچه نمایند. در نتیجه دستیابی به پیامدهایی نظیر ایجاد رضایت و وفاداری در مشتری، ایجاد تمایل در مشتری جهت مراجعه مجدد به بانک و تبلیغات دهان به دهان از طریق مشتریان حاصل می‌گردد.

فهرست منابع

۱. اکبری، مرتضی؛ اسدپور، محمدرضا؛ کریمیان راوندی، محمد؛ حسینی کوپایی، شهاب‌الدین. (۱۳۹۸). شناسایی معضلات کانال‌های توزیع محصولات باغی. پژوهش‌های روستایی، ۱۰ (۳۹)، ۴۰۸-۴۲۳.
۲. امرایی، کاظم، ۱۴۰۱، بررسی رابطه بین مدیریت تجربه مشتری و وفاداری مشتری در صنعت بانکداری: بانک رفاه استان خوزستان، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، علوم انسانی و رفتاری در ایران و جهان اسلام، تهران.
۳. باشکوه اجیرلو، محمد. (۱۴۰۰). شناسایی و بررسی الزامات شکل‌دهی ترکیب کانال‌های توزیع چندگانه. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۴ (۲)، ۱۳۹-۱۷۰.
۴. باشکوه اجیرلو، محمد؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ کردنائیچ، اسدالله؛ آذر، عادل. (۱۳۹۱). بررسی عوامل موثر بر هماهنگی کانال‌های توزیع چندگانه از منظر عرضه‌کنندگان. مدیریت بازرگانی ۱۱ (۴)، ۱-۱۸.
۵. بحرینی زاد، منیژه؛ عصار، مرجان؛ اسماعیل پور، مجید. (۱۴۰۱). بخش‌بندی مشتریان خرده‌فروشی‌های آنلاین براساس تجربه مشتری. بازاریابی نوین، ۱۲ (۴۴)، ۶۹-۸۸.
۶. تقی‌پور، صغری؛ عالی، صمد؛ بافنده، علیرضا؛ نیکی، حکیمه. (۱۴۰۱). مدلسازی پیشایندها و پیامدهای تجربه مشتری در صنعت گردشگری. فصلنامه فضای گردشگری، ۱۱ (۴۲)، ۱۹-۴۲.
۷. حشمتی، ابراهیم؛ سعیدنیا، حمیدرضا؛ بدیع‌زاده، علی. (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی، فصلنامه کاوش‌های مدیریت بازاریابی، ۱۱ (۲۱)، ۲۴۷-۲۶۸.
۸. حشمتی، ابراهیم؛ سعیدنیا، حمیدرضا؛ بدیع‌زاده، علی. (۱۳۹۷). آموزش مدل مناسب مدیریت تجربه مشتری با تاکید بر شاخص‌های مرتبط در نظام آموزش بانکی، فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲ (۱۰)، ۳۷۹-۳۹۳.
۹. رحیمیان، سمانه؛ شامی‌زنجانی، مهدی؛ مانیان، امیر؛ اسفیدانی، محمدرحیم. (۱۳۹۹). ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری. مدیریت بازرگانی، ۱۲ (۳)، ۵۲۳-۵۴۷.
۱۰. عباسی، عباس؛ ابراهیمی، ابوالقاسم و بیگی جمال. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل مؤثر بر پذیرش تبلیغات دهان‌به‌دهان الکترونیک در اینستاگرام. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، ۱۵ (۱۲)، ۱۷-۳۰.
۱۱. علی، باسل؛ خسروی، ابوالفضل؛ سلطانی، مرتضی؛ فتحی، محمد رضا. (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت تجربه مشتریان در بیمه اشخاص، پژوهشنامه بیمه، ۱۱ (۳)، ۲۴۳-۲۶۰.

۱۲. سعیدی، علی؛ چاوشی، سیدکاظم؛ شریفی، سیروس. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر عوامل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی و تجربه مشتری بر عملکرد بانک‌های ایرانی، سومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری در مدیریت کسب و کار و اقتصاد، تهران.
۱۳. صناعی، علی؛ انصاری، آذرنوش. (۱۳۹۹). ارزیابی تجربه مشتریان فولاد مبارکه اصفهان، فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازاریابی، ۲(۱)، ۶۳-۴۴.
۱۴. محمدشفیعی، مجید؛ سیفی، محسن و محمدی، مرجان. (۱۳۹۹). تاثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر بهبود فرآیندهای داخلی، رضایت مشتریان و سودآوری (مورد مطالعه: شعب سازمان تامین اجتماعی اصفهان). نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، ۱۵(۱۲)، ۴۸-۳۱.
۱۵. محمدیان، محمود؛ نائلی، مریم. (۱۳۹۸). تحلیل تجربه مشتری و جایگاه آن در ادبیات بازاریابی، فصلنامه بررسی‌های بازاریابی، ۱۳(۹۴)، ۱۰۳-۸۵.
۱۶. موسوی، پریسا؛ رحیم نیا، فریبرز؛ مهرآیین، محمد؛ شامی‌زنجانی، مهدی. (۱۴۰۰). مدیریت تجربه مشتری؛ حوزه‌ها و روندهای پژوهش. مدیریت بازاریابی، ۱۳(۲)، ۵۲۳-۵۰۲.
۱۷. مهرمنش، حسن و صفوی میرمحله، سید رحیم. (۱۳۹۹). طراحی الگوی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایرانی با رویکرد تفسیری-ساختاری (مورد مطالعه: شرکت گاز استان اردبیل). نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، ۱۴(۱۰)، ۱۵۹-۱۴۱.
۱۸. نادری‌فر، مهین؛ گلی، حمیده؛ قلجایی، فرشته. (۱۳۹۶). گلوله‌برفی روشی هدفمند در نمونه‌گیری تحقیقات کیفی، نشریه گام‌های توسعه در آموزش پزشکی، ۱۴(۴۱)، ۱۰۱-۱۲۱.
۱۹. ناصحی فر، وحید؛ دهدشتی شاهرخ، زهره؛ محمدیان، محمود؛ الله وردی، مصطفی. (۱۴۰۰). سنجش مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی. مدیریت بازاریابی، ۱۳(۴)، ۹۷۴-۱۰۰۰.
۲۰. هوشنگی‌فر، سهیل. (۱۴۰۱). تاثیر تجربه برند بر تمایل به پرداخت و طرفداری مشتری از برند. منابع و سرمایه انسانی، ۳(۳)، ۱۳۰-۱۴۵.
21. Agarwal, S., Malik, P., & Gautam, S. (2023). Analysis of Customer Satisfaction and the Customer Experience in Digital Payments: A Meta-Analysis Review. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 18(1).
22. Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing multi-and omnichannel distribution: metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>
23. Akbari, M., Asadpour, M., Karimian Ravandi, M., & Hosseini Koupaei, S. A. (2019). Identifying the Difficulties of Horticultural Product Distribution Channels (Case study: The Central Fruit and Vegetable Organization of Tehran Province). *Journal of Rural Research*, 10(3), 408-423. [In Persian] <https://doi:10.22059/jrur.2019.250670.1216>
24. Abbasi, A., & Beygi, J. (2020). Identification of effective factors on the acceptance of mouth-to-mouth advertising on Instagram. *Commercial Strategies*, 15(12), 17-30. [In Persian] <https://doi.org/10.22070/cs.2019.15.12.17>
25. Ali, B., Khosravi, A., Soltani, M., Fathi, M. (2022). Design of customer experience management model in personal insurance, *insurance research journal*, 11(3). [In Persian] <https://civilica.com/doc/1606625>
26. Bahrainizad, M., Asar, M., Esmailpour, M., (2021). Customer Segmentation in Online Retails Based on Customer Experience and Demographic Characteristics: A Self-Organizing-Maps (SOM) Approach. *New Marketing Research Journal*, 12(1), 69-88. [In Persian] <https://doi.org/10.22108/nmrj.2021.130039.2519>

27. Bashokooch Ajirlou, M. (2019). Identify and review the requirements for forming multiple distribution channel combination. *Management Research in Iran*, 24(2), ۱۳۹-۱۷۰ [In Persian]
28. Bashokooch Ajirlou, M., Hoseini, H., Kord Naiej, A., Azar, A., (2012). An Investigation of Factors Affecting on the Coordination of Multi-Channel Distribution from Manufactures Perspective. *Business Management* 11(4), 1-18. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/JIBM.2012.28610>
29. Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
30. Berling, P., Johansson, L., & Marklund, J. (2023). Controlling inventories in omni/multi-channel distribution systems with variable customer order sizes. *Omega*, 114, 102745. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2022.102745>
31. Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4(2), 2-7.
32. Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
33. Chauhan, S., Akhtar, A., & Gupta, A. (2022). Customer experience in digital banking: A review and future research directions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(2), 311-348. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2021-0027>
34. Eren, B. A. (2021). New Generation Distribution Channels and Customer Experience Used in Marketing Financial Products and Services in Digital Transformation. In *Emerging Challenges, Solutions, and Best Practices for Digital Enterprise Transformation* (pp. 1-23). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8587-0.ch001>
35. Gereá, C., & Herskovic, V. (2022). Transitioning from Multichannel to Omnichannel Customer Experience in Service-Based Companies: Challenges and Coping Strategies. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 394-413. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020021>
36. Giannoni, S., Brunstein, D., Guéniot, F., & Jouve, J. (2021). Multichannel distribution strategy of Airbnb hosts. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 2(1), 100-117. <https://doi.org/10.1016/j.annale.2021.100017>
37. Ebrahim Heshmati, E., Saeednia, H., Badie Zadeh., A. (2019). Designing a Model to Manage the Experience of Banking Service Customers. *Journal of Marketing Management Studies*, 11(21), 247-268. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/JBAR.2019.1557>
38. Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley. ISBN 9780201029406
39. Hooshangifar, S. (2022). The effect of brand experience on willingness to pay and customer favor of the brand. *Journal of Human Resources and Capital*, 2(3), 130-145. [In Persian] https://www.hureca.ir/article_149667.html
40. Houston, C. (2019). Customer Experience Management in the Insurance Industry, 45(3), 377-401.
41. Joshi, S., Bhatia, S., Raikar, K., & Pall, H. (2017). Customer experience and associated customer behaviour in end user devices and technologies (smartphones, mobile internet, mobile financial services). *International Journal of High Performance Computing and Networking*, 10(1-2), 118-126. <https://doi.org/10.1504/IJHPCN.2017.10003769>
42. Mainardes, E.W., Rosa, C.A.d.M. and Nossa, S.N. (2020), Omnichannel strategy and customer loyalty in banking, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 38 No. 4, pp. 799-822. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0272>
43. Mohammad Shafiee, M., Seify, M., & Mohammadi, M. (2020). The Effects of Customer Relationship Management on Improving Internal Processes, Customer Satisfaction and Profitability (Case Study: Isfahan Social Security Organization Branches). *Commercial Strategies*, 15(12), 31-48. [In Persian] <https://doi.org/10.22070/cs.2019.15.12.31>

44. Mohammadian, D. M., & Naeli, M. (2019). Analyzing Customer Experience and its Status in Marketing Literature. *Commercial Surveys*, 17(94-95), 85-103. [In Persian] http://barresybazargani.itsr.ir/article_36007.html?lang=en
45. Mousavi, P., Rahimnia, F., Mehraeen, M., Shamizanjani, M. (2021). Customer Experience Management; Trends and Areas in Research. *Journal Of Business Management*. 13(2), 502-523. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.317302.4034>
46. Nasehifar, V., Dehdashti Shahrokh, Z., Mohammadian, M., & Kiaei, M. (2023). Customer experience modeling with theme analysis; In line with customer management in the automotive industry. *Consumer Behavior Studies Journal*, 9(4).23-43 [In Persian] <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.333222.4234>
47. Nasution, R. A., Fauzi, A., & Lubis, A. N. (2023). The effect of customer CO-Creation and Customer experience on electronic word of mouth (EWOM) through customer satisfaction on Sharia Indonesian Bank in Medan city. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 3(1), 296-309. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220827>
48. Omrai, K. (2022). Investigating the relationship between customer experience management and customer loyalty in the banking industry: Refah Bank, the 4th International Conference on Management, Humanities and Behavioral Sciences in Iran and the Islamic World, Tehran. [In Persian] <https://civilica.com/doc/1473777>
49. Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial marketing management*, 33(6), 527-538. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.02.002>
50. Pereira, M. M., & Frazzon, E. M. (2021). A data-driven approach to adaptive synchronization of demand and supply in omni-channel retail supply chains. *International Journal of Information Management*, 57, 102165. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102165>
51. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press. 1st edition ISBN-13 : 978-0875848198
52. Quach, S., Barari, M., Moudry, D. V., & Quach, K. (2020). Service integration in omnichannel retailing and its impact on customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(2), 251-267. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102267>
53. Rahimian, S., ShamiZanjani, M., Manian, A., & Esfiddani, M. R. (2020). Developing a Customer Experience Management Framework in Hoteling Industry: A Systematic Review of Theoretical Foundations. *Journal of Business Management*, 12(3), 523-547. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/JIBM.2020.292231.3718>
54. Rana, N. P., Singh, A., & Parayitam, S. (2022). Role of social currency in customer experience and co-creation intention in online travel agencies: Moderation of attitude and subjective norms. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2), 100114. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2022.100114>
55. Saidi, A., Chavoshi, K., Sharifi, S. (2022), Investigating the impact of electronic customer relationship management success factors and customer experience on the performance of Iranian banks. The third international conference on innovation in business and economic management, Tehran. [In Persian] <https://civilica.com/doc/1499095>
56. Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, 50, 325-336. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001>
57. Sinha, N., & Singh, N. (2022). Revisiting expectation confirmation model to measure the effectiveness of multichannel bank services for elderly consumers. *International Journal of Emerging Markets*. Vol. ahead-of-prin <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2021-0361>
58. Sanayei, A., & Ansari, A. (2020). Evaluating the Experience of Isfahan Mobarakeh Steel Customers. *Journal of Advertising and Sales Management*, 1(2), 151-170. [In Persian] http://www.bumara.ir/article_244126.html?lang=en

59. Taghipour, S., Awli, S., Bafandeh Zende, A., & Niki, H. (2022). Modeling the antecedents and consequences of the customer experience in the tourism industry. *Geographical Journal of Tourism Space*, 11(42), 19-42. [In Persian] https://gjts.malayer.iau.ir/article_692387.html?lang=en
60. Taheri, F., Setayesh, M., Janani, M. H., & Hematfar, M. (2023). Designing the Optimal Model of Banking Assets and Liabilities Management based on System Dynamics Approach. *Advances in Mathematical Finance and Applications*, 8(1), 95-115. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/amfa.2021.1928525.1587>
61. Tamilia, R. D. (2019). History of Channels of Distribution and Their Evolution in Marketing Thought. In *Proceedings of the Conference on Historical Analysis and Research in Marketing*, 19(1), 120-138. <https://doi.org/10.1177/0276146705280722>
62. Tiffany, Y. C. T., & Pham, N. (2019). Advancing customer experience practice and strategy in Thailand. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(2), 327-343. <https://doi.org/10.1108/APJML-09-2017-0220>
63. Van Nguyen, A. T., McClelland, R., & Thuan, N. H. (2022). Exploring customer experience during channel switching in omnichannel retailing context: A qualitative assessment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102803. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102803>
64. Verma, N., & Kaur, M. (2022). Multichannel Banking and Customer Experience: A Literature Review of Channels as a Moderator. *Integrating New Technologies In International Business*, 119-130.
eBook ISBN:9781003130352
65. Wang, Y., Shi, S., Chen, X., & Zhang, Q. (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, 50, 325-336. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001>