



A Model to Enhance Corporate Customer Experience in Banks: A Thematic Analysis Approach

Elaheh Baghani

PhD Candidate, Department of Information Technology Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: elaheh.baghani@modares.ac.ir

Shaban Elahi *

*Corresponding Author, Prof., Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Valiasr University (AJ) Rafsanjan, Rafsanjan, Iran. E-mail: elahi@vru.ac.ir

Alireza Hasanzadeh

Prof., Department of Information Technology Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: ar_hasanzadeh@modares.ac.ir

Ali Rajabzadeh Ghatari

Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: alirajabzadeh@modares.ac.ir

Abstract

Objective

Customer experience management is a strategic priority across industries due to the increasing number of touchpoints and the expanding volume of customer data. Banks are equally invested, seeking to improve customer experience to maintain and enhance their position in the industry. They identify and enhance customer interaction points across different channels based on specific corporate customer needs. Corporate customers, with their complex structural nature and distinct transactional and perceptual behaviors, receive less attention compared to individual customers. Therefore, this research seeks to provide a model for enhancing the experience of corporate bank customers.

Citation: Baghani, Elaheh; Elahi, Shaban; Hasanzadeh, Alireza & Rajabzadeh Ghatari, Ali (2025). A Model to Enhance Corporate Customer Experience in Banks: A Thematic Analysis Approach. *Journal of Business Management*, 17(4), 1028-1066. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2024.376836.4787> (in Persian)



Methodology

To achieve the research objective, a qualitative approach and qualitative content analysis method were used. In-depth semi-structured interviews were conducted with 14 banking specialists who had comprehensive knowledge of corporate customer data or were in direct contact with corporate customers. The interviews were coded using MaxQDA software. Finally, through open, axial, and selective coding processes on the transcribed interviews, the final model was developed.

Findings

Analysis of the interviews identified 1,279 open codes, 32 categories, and 9 themes. The results were presented in the form of category and theme tables and the customer experience enhancement model. The model encompasses several key themes, including designing personalized services, recognizing and valuing corporate customers, and managing data for effective customer analysis. It also addresses identifying processes and improving organizational structure, analyzing competitors, economic conditions, and banking policies, and managing the product portfolio. Additionally, the model emphasizes organizational maturity and culture, marketing and advertising management, and the strategic management of corporate customer relationships.

Conclusion

The content analysis of the interviews led to the formulation of the main components into three layers: the strategic layer, which includes components affecting the organization's overall policies and direction and requires high-level decision-making; the operational layer, which includes components that help implement the organization's strategies and optimize existing processes and structures; and the executive layer, which includes components related to the precise and operational execution of daily processes and customer interactions. The results show that data analysis and accurate customer insights influence all components of the customer experience enhancement model. Therefore, banks should pay special attention to identifying customer data sources and their infrastructure. Additionally, the support of various management layers and the coordination of executive experts are crucial. Implementing this model is expected to enhance corporate customer experience and increase bank profitability.

Keywords: Customer experience, Corporate bank customers, Data analysis, Product management, Qualitative content analysis.



رویکرد تحلیل مضمون: ارائه مدل ارتقای تجربه مشتری حقوقی بانکها

الهه باغانی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: elaheh.baghani@modares.ac.ir

شعبان الهی*

* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه ولیعصر (عج) رفسنجان، رفسنجان، ایران. رایانامه: elahi@vru.ac.ir

علیرضا حسنزاده

استاد، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: ar_hasanzadeh@modares.ac.ir

علی رجبزاده قطری

استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: alirajabzadeh@modares.ac.ir

چکیده

هدف: امروزه مدیریت تجربه مشتری، به دلایل مختلف، از جمله افزایش نقاط تماس و تعدد منابع تولید داده‌های مرتبط با مشتری برای صنایع مختلف، به یکی از اولویتهای پژوهشی و اجرایی تبدیل شده است. بانکها نیز از این قاعده مستثنا نیستند و به منظور حفظ و ارتقای جایگاه خود در صنعت، برای بهبود تجربه مشتری برنامه‌ریزی می‌کنند. در واقع، بانکها می‌بایست نقاط مختلف تعامل مشتری از طریق کانالهای مختلف با بانک را شناسایی کنند و متناسب با نیاز مشتری، این نقاط را بهبود دهند. در این بین، مشتری حقوقی بانک، به دلایل مختلفی نظیر تعدد کمتر به مشتریان حقیقی، ماهیت پیچیده ساختاری و رفتار متفاوت تراکنشی و ادراکی، در کانون توجه پژوهشهای این حوزه نبوده است؛ به همین دلیل، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای ارتقای تجربه مشتری حقوقی بانکها اجرا شده است.

روش: در راستای نیل به هدف پژوهش، از رویکرد کیفی و از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. در این راستا با ۱۴ نفر از متخصصان حوزه بانکی که با داده مشتریان حقوقی آشنایی کامل داشتند یا به صورت مستقیم با مشتری حقوقی در تماس بودند، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته به عمل آمد و نظرها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا کدگذاری شد. در نهایت، بر اساس اجرای فرایند کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی روی متن‌های پیاده‌سازی شده مصاحبه‌ها، مدل نهایی تدوین شد.

استناد: باغانی، الهه؛ شعبان، حسنزاده، علیرضا و رجبزاده قطری، علی (۱۴۰۴). رویکرد تحلیل مضمون: ارائه مدل ارتقای تجربه مشتری حقوقی بانکها. مدیریت بازرگانی، ۱۷(۴)، ۱۰۲۸-۱۰۶۶.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۱

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۰۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۱۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2024.376836.4787>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۴، دوره ۱۷، شماره ۴، صص. ۱۰۲۸-۱۰۶۶

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

یافته‌ها: بر اساس تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، ۱۳۷۹ کد باز (با تکرار)، ۳۲ مقوله و ۹ مضمون شناسایی شد. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، در قالب جدول مقوله و مضامین و مدل ارتقای تجربه مشتری ارائه شد. مضامین مدل عبارت‌اند از: ۱. طراحی سرویس شخصی‌سازی شده؛ ۲. شناخت و ارزش‌گذاری مشتریان حقوقی؛ ۳. مدیریت داده و تحلیل مشتری؛ ۴. شناسایی فرایندها و اصلاح ساختار سازمانی؛ ۵. تحلیل رقبا، شرایط اقتصادی و سیاست‌های بانکی؛ ۶. مدیریت سبد محصولات؛ ۷. بلوغ و فرهنگ سازمان؛ ۸. مدیریت بازاریابی و تبلیغات؛ ۹. مدیریت ارتباط با مشتریان حقوقی.

نتیجه‌گیری: با تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، در نهایت مؤلفه‌های اصلی در قالب سه لایه تدوین شد. لایه نخست، لایه استراتژیک است. این لایه شامل مؤلفه‌های می‌شود که روی سیاست‌ها و جهت‌گیری کلان سازمان تأثیر می‌گذارند و به تصمیم‌گیری‌های سطح بالا نیاز دارند. لایه دوم، لایه عملیاتی است که مؤلفه‌هایی را دربرمی‌گیرد که به اجرای استراتژی‌های سازمان و بهینه‌سازی فرایندها و ساختارهای موجود کمک می‌کنند. لایه سوم، لایه اجرایی است که مؤلفه‌های آن، به اجرای دقیق و عملیاتی فرایندهای روزانه و تعامل با مشتریان کمک می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد که تحلیل داده و بینش صحیح در خصوص مشتری، در تمام مؤلفه‌های مدل ارتقای تجربه مشتری تأثیرگذار است؛ از این رو بانک‌ها می‌بایست، به شناسایی منابع داده مشتری و زیرساخت آن توجه ویژه‌ای داشته باشند. همچنین با توجه به لایه‌های تعیین شده برای مدل، حمایت لایه‌های مختلف مدیریتی و هماهنگی کارشناسان اجرایی اهمیت بسیاری دارد. انتظار می‌رود با اجرای این مدل در بانک‌ها، تجربه مشتریان حقوقی و سودآوری بانک‌ها افزایش یابد.

کلیدواژه‌ها: تجربه مشتری، تحلیل داده، تحلیل محتوای کیفی، مدیریت محصول، مشتری حقوقی بانک.

مقدمه

طبق مطالعه آسنچر^۱ (با همکاری فارستر در سال ۲۰۱۵)، ارتقای تجربه مشتری، یکی از اولویتهای مهم مدیران اجرایی شرکت‌ها اعلام شده است. همچنین طبق نظر موسوی، رحیم‌نیا، مهرآیین و شامی زنجانی (۱۴۰۰) در سال‌های اخیر، مدیریت تجربه مشتری، به‌عنوان اولویت پژوهشی برای مدیران و محققان بازاریابی مطرح شده است. در همین راستا، اغلب شرکت‌های جهانی، سطوح سازمانی مختلفی نظیر مدیر ارشد تجربه مشتری را برای اجرای مسئولیت طراحی و مدیریت تجربه مشتری تعیین کرده‌اند (لمون و ورهف^۲، ۲۰۱۶). طبق نظرسنجی گارتنر (۲۰۱۴)، ۸۹ درصد شرکت‌ها انتظار داشتند که تا سال ۲۰۱۶، از طریق مدیریت تجربه مشتری به رقابت در بازار بپردازند؛ این در حالی است که این آمار در سال ۲۰۱۰، حدود ۳۶ درصد بوده است. در گزارشی دیگر، جاروزلسکی، لوهر و هولمن^۳ (۲۰۱۱) اعلام کردند که در آینده، مدیریت تجربه مشتری به مهم‌ترین ویژگی شرکت‌های تراز اول بین‌المللی نوآور تبدیل خواهد شد. همچنین نتایج ارزیابی فوربس^۴ (۲۰۲۴) در خصوص عواملی که مشتریان در تعامل با یک شرکت به آن اهمیت می‌دهند، نشان داد که ۵۳ درصد از مصرف‌کنندگان معتقدند که تجربه ارائه شده توسط یک شرکت، به اندازه محصولات یا خدماتی که ارائه می‌دهد، اهمیت دارد و تقریباً نیمی از آن‌ها (۴۹ درصد) بیان کردند رابطه‌ای که یک شرکت با مشتری خود ایجاد می‌کند، به اندازه پیشنهادهاى آن شرکت مهم است.

رحیمیان، شامی زنجانی، مانیان و اسفیدانی (۱۳۹۹) معتقدند که خلق تجربه جذاب برای مشتریان، سازمان را از رقبای خود متمایز می‌کند و در به‌دست آوردن مشتریان وفادار، حائز اهمیت است. سازمان‌ها، باید بر مدیریت تجربه مشتری تمرکز کنند. می‌توان گفت که تمرکز فزاینده بر تجربه مشتری به این دلیل است که مشتریان، اکنون از طریق نقاط تماس بی‌شمار در کانال‌ها و رسانه‌های متعدد با شرکت‌ها تعامل دارند که به سفرهای مشتری پیچیده‌تر منجر می‌شود. شرکت‌ها با تعدد رسانه‌ها و کانال‌ها روبه‌رو هستند و مدیریت کلیه کانال‌ها به یک چالش جدید تبدیل شده است. پلیسیس و ورایز^۵ (۲۰۱۶) نیز معتقدند که مدیریت تجربه مشتری کار ساده‌ای نیست و عوامل متعددی بر رضایت یا نارضایتی مشتری تأثیرگذار است. رایى (۲۰۰۶) معتقد است که شرکت‌ها به سمت تمرکز بر اهمیت تجربه مشتری و ترکیب پیچیده‌ای از استراتژی و ادغام تکنولوژی و هماهنگی مدل‌های کسب‌وکار، مدیریت برند و تعهد مدیران حرکت کرده‌اند (پلیسیس و ورایز، ۲۰۱۶). طبق مطالعه‌ای که آسنچر در سال ۲۰۱۹ انجام داد، بیش از ۵۰ درصد از پاسخ‌دهندگان انتظار داشتند که بتوانند بین کانال‌های انسانی و دیجیتال حرکت کنند. این مطالعه روی بانک‌ها و بیمه متمرکز بوده و طبق نتایج آن، ۵ نکته کلیدی شناسایی شده است:

- مشتریان خواهان پیشنهادهاى یکپارچه‌ای هستند که نیازهای اصلی آن‌ها را برطرف کنند.
- مشتریان به‌طور فزاینده‌ای خواهان پیشنهادهاى کاملاً شخصی از طرف بانک‌ها هستند.

- مشتریان مایل‌اند در ازای مشاوره بهتر و معاملات جذاب‌تر، داده‌ها را با ارائه‌دهندگان خود به اشتراک بگذارند.
 - مشتریان خواهان یکپارچگی بیشتر در کانال‌های فیزیکی و دیجیتال هستند.
 - مشتریان به مؤسسه‌های مالی اعتماد زیادی دارند و این اعتماد در حال افزایش است.
- آمارهای فوق نشان می‌دهد که در صنایع مختلف عوامل متعددی بر تجربه مشتری تأثیر گذار است. در صنعت مالی تحلیل بازار خدمات مالی و بانکی نشان می‌دهد که با ظهور بازارها و خدمات تلفیقی جدید، مرز بین خدمات مالی و صنایع مجاور نظیر صنایع خرده‌فروشی، مخابرات و فناوری محو شده است و نفوذ و اختلال استارت‌آپ‌ها در حوزه‌های مختلف در صنعت بانکداری در حال گسترش است (فروم جهانی اقتصاد^۱، ۲۰۱۷)؛ بنابراین ایجاد و حفظ وفاداری مشتری در بخش خدمات مالی، به چالش راهبردی و اساسی برای کسب‌وکارها تبدیل شده است. علاوه‌براین، هزینه‌های مرتبط با جذب مشتری جدید، نسبت به نگهداری آن‌ها، بسیار بیشتر است و مدیریت ارتباط با مشتری، برای ادامه کار و موفقیت حیاتی است. مشکلی که اکنون بسیاری از بانک‌ها با آن روبه‌رو هستند، این است که مشتریان، خدمات مالی بسیار جذابی را از بازیگران جدید و غیر بانکی دریافت می‌کنند. در حقیقت، بیش از ۵۰ درصد از نوآوری‌ها در بخش مالی، توسط مؤسسه‌های غیر بانکی انجام می‌شود. برای پاسخ‌گویی به این چالش‌ها، مؤسسه‌های بانکی باید در زمینه نوآوری، بهبود یافته و به‌روز عمل کنند. در صنعت خدمات بانکی خارج از کشور نیز، در حالی که اکثر مدیران ارشد نقش اساسی کیفیت تجربه مشتری را برای آینده شغلی خود تأیید می‌کنند، عده کمی از مشتریان بانکی این حس را دارند که بانک‌ها روی تجربه مشتری متمرکزند که نشان‌دهنده نیاز به تحقیقات بیشتر و توسعه محصولات شخصی‌سازی شده نظیر وام‌های خاص بسته به اطلاعات مشتریان (میزان درآمد، فرزند، پس‌انداز، کسب‌وکار و غیره) از طریق فناوری‌های تحلیل داده و انواع روش‌های دسته‌بندی و پیش‌بینی مشتری است. در واقع بانک‌ها ملزم هستند که مجموعه‌ای معنادار از سبد محصول داشته باشند و این خدمات را به‌روزرسانی کنند تا با مشتریان خود روابط بلند داشته باشند (عندلیب، رشید و رحمان^۲، ۲۰۱۶). اگر بانک تجربه مشتری را پلی بین نیاز مشتری و خواسته مشتری بداند، باید نیاز مشتری، خواسته وی، الگوهای رفتاری و سایر متغیرهای مستقل و غیر مستقل را آنالیز کند. این کار از طریق تحلیل داده و بینش دقیق‌تر به مشتری، یعنی کسب دانش در خصوص اینکه مشتری محصولات و سرویس‌ها را چگونه در استفاده روزانه خود به کار می‌برد، به حقیقت می‌پیوندد (بهاری، واغولکار و شاه^۳، ۲۰۱۸).
- با توجه به انتظارات مشتری، الزامات فوق و شرایط رقابتی، بانک‌ها ناگزیرند که روی تجربه مشتری تمرکز بیشتری داشته باشند. مشتریان بانک‌ها به دو دسته کلی حقیقی و حقوقی تقسیم می‌شوند. در واقع مشتریان حقوقی شرکت‌ها، سازمان‌ها و نهادهای حقوقی هستند که مستقل از مالک، شرکا و اعضای خود و در قالب شخصیت حقوقی فعالیت می‌کنند. به عبارت دیگر، مشتری حقوقی به کسب‌وکارهایی اشاره دارد که دارای اعتبار قانونی هستند و می‌توانند معاملات مالی و قراردادهای تجاری داشته باشند و از وام‌های بانکی مختص خود استفاده کنند. مشتریان حقوقی به دو

1. World Economic Forum

2. Andaleeb, Rashid & Rahman

3. Behare, Waghulkar & Shah

دسته کلی تجاری (تضامنی، سهامی عام و خاص، تعاونی و غیره) و غیرتجاری (مؤسسه‌های خیریه، امور ادبی و غیره) تقسیم می‌شوند. با وجود کمتر بودن تعداد مشتریان حقوقی در مقایسه با مشتریان حقیقی، مشتریان حقوقی در منابع بانک تأثیر بسزایی دارند. طبق بررسی ادبیات پژوهش، مطالعات مختلفی در حوزه تجربه مشتری بانکی نظیر دنهاوت و اسپچومن^۱ (۲۰۲۲)، گرسی، فیجینی و فدللی^۲ (۲۰۲۲)، مارفو، اووسو بیو و آساموا^۳ (۲۰۲۲)، منیانگا، ماکانیزا و موراندا^۴ (۲۰۲۲)، موخا و کومار^۵ (۲۰۲۲)، وینداسری، کوسوماواتی، لارساتی و آملیا^۶ (۲۰۲۲) انجام شده است، در هیچ‌یک از این مطالعات، شاخص‌های کلیدی در مدیریت تجربه مشتری حقوقی بانک، به‌صورت جامع بررسی نشده و به مواردی نظیر بررسی تأثیر فاکتورهای محدود یا فناوری‌های خاص بر تجربه مشتری بسنده شده است.

با عنایت به شکاف تحقیقاتی این حوزه، یعنی کم‌توجهی بانک‌ها به تجربه مشتری حقوقی، نیاز به نوآوری در خدمات بانکی حوزه مشتریان حقوقی، پیدایش بازارهای تلفیقی و محو مرزها بین صنایع، رقابت و نفوذ استارت‌آپ‌ها و بازیگران غیربانکی، هزینه‌های سنگین برای جذب مشتری جدید در مقایسه با نگهداری مشتریان فعلی، وجود داده‌های متنوع تراکنشی و تعدد کانال‌های ارتباطی بانک‌ها و ظهور فناوری‌های نوین مبتنی بر هوش مصنوعی، لزوم بررسی و تحلیل عوامل کلیدی ارتقای تجربه مشتری حقوقی در بانک‌ها، بیش از پیش احساس می‌شود. در واقع، همان گونه که هامبورگ و همکاران (۲۰۱۵) اذعان کردند، ادبیات حوزه تجربه مشتری نشان می‌دهد که شرکت‌ها باید چندین ذهنیت و قابلیت را برای مدیریت موفقیت‌آمیز تجربه مشتری توسعه دهند و بر آن مسلط شوند (هامبورگ، جوزیک و کوهنل^۷، ۲۰۱۵).

در این راستا و برای تدوین مدل، از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. انتظار می‌رود که اجرای این مدل در بانک‌ها، به بهبود تجربه مشتریان حقوقی و سودآوری بانک‌ها منجر شود. بخش‌های این پژوهش شامل مرور مبانی نظری، تشریح روش پژوهش، کدگذاری و تشریح یافته‌ها و در نهایت نتیجه‌گیری خواهد بود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تجربه مشتری

از مهم‌ترین تحقیقاتی که در خصوص تجربه مشتری مطرح شده است، می‌توان به مطالعات هالبروک و هیرشمن^۸ (۱۹۸۲) و پاین و گیللمور^۹ (۱۹۹۸) اشاره کرد؛ اما موضوع اهمیت مشتری، از سال‌ها قبل از این مطالعات نیز مطرح بوده است؛ بنابراین می‌توان ریشه‌های تجربه مشتری را در دهه ۱۹۶۰ دنبال کرد؛ زمانی که تئوری‌های پایه در مورد بازاریابی

1. Dehnert & Schumann

2. Grassi, Figini & Fedeli

3. Marfo, Owusu-Bio & Asamoah

4. Manyanga, Makanyeza & Muranda

5. Mokha & Kumar

6. Windasari, Kusumawati, Larasati & Amelia

7. Homburg, Jozić & Kuehnl

8. Holbrook & Hirschman

9. Pine & Gilmore

و رفتار مصرف کننده، به‌ویژه کار فیلیپ کاتلر^۱ (۱۹۶۷) و جان هوارد و جاگدیش شیث^۲ (۱۹۶۹) ارائه شد. با توجه به پیشینه گسترده تجربه مشتری، تعاریف متعددی در ادبیات این حوزه وجود دارد. ورهوف و همکارانش^۳ (۲۰۰۹) تجربه در خرده‌فروشی را یک سازه چندوجهی تعریف کردند که ماهیت جامعی دارد و شامل پاسخ‌های شناختی، عاطفی، اجتماعی و فیزیکی است.

از نگاه ترویدی^۴ (۲۰۱۹) تجربه مشتری واکنش ذهنی مشتری به خدماتی است که در حین خرید و استفاده یا از طریق ذهن یا حافظه ظاهر می‌شود. تجربه مشتری به‌عنوان یکی از ابعاد مهم در بازاریابی امروزی مطرح شده است و تلاش می‌کند که تجربه منحصر به فرد، به‌یاد ماندنی و لذت‌بخشی را برای مشتریان ایجاد کند. در مطالعاتی نظیر الوگایان^۵ (۲۰۱۹)، جورجولین و پانلو^۶ (۲۰۱۸)، ایزگو، جایاواردنا و اودوکلو^۷ (۲۰۱۸) تجربه مشتری از مجموعه تعامل‌های تعامل‌های مشتری با یک محصول، یک خدمت، یک سازمان یا بخشی از یک سازمان ناشی می‌شود که محرک رفتار مشتری است. در دیگر پژوهش‌ها، روی ابعاد تجربه تمرکز بیشتری شده است؛ برای نمونه کینیگهام و همکاران^۸ (۲۰۲۰) و دی کیسر، لیمون، کلاوس و کینیگهام^۹ (۲۰۱۵) تجربه مشتری را به‌عنوان پاسخ‌های شناختی، احساسی، جسمی، حسی و اجتماعی که توسط مجموعه‌ای از بازیگران بازار برانگیخته می‌شود، تعریف می‌کنند. با توجه به افزایش اهمیت تجربه مشتری طی سال‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی برای توسعه مدل‌های مدیریت تجربه مشتری در صنایع مختلف انجام شده است.

پیشینه تجربی

ناصری‌فر، دهدشتی شاهرخ، محمدیان و الهوردی (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «سنجش مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی»، از طریق تکمیل ۱۷۰ پرسش‌نامه با جامعه هدف مدیران و کارشناسان حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی و تجزیه و تحلیل با روش معادلات ساختاری، مدلی از ابعاد درون‌زا و برون‌زای تجربه مشتری، شامل ابزار ارائه‌دهنده خدمات بانکداری الکترونیکی، عوامل بازاریابی، زیرساخت تکنولوژیک، عوامل ساختار، عوامل مشتریان، عوامل صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی و محیط کلان در خدمات بانکداری الکترونیک ارائه کردند. حشمتی، سعیدنیا و بدیع‌زاده (۱۳۹۸) در مقاله خود به ارائه مدلی برای مدیریت تجربه مشتری در صنعت بانکی در ایران پرداختند. پژوهشگران طی مصاحبه تخصصی با خبرگان حوزه بانکی و اساتید دانشگاهی، مدلی را بر پایه سه عامل بنا کردند: انتظارات (تجربه از طریق تبلیغات، قول برند، توصیه‌های شفاهی)، مفهوم (عوامل انسانی، عوامل فیزیکی،

1. Kotler
2. John Howard & Jagdish Sheth
3. Verhoef et al.
4. Trivedi
5. Al-Wugayan
6. Gorgoglione & Panniello
7. Izogo, Jayawardhena & Kalu
8. Keiningham et al.
9. De Keyser, Lemon, Klaus & Keiningham

عوامل ساختاری)، مراقبت (پشتیبانی، حل مسئله، مراقبت از مشتری). مدل مفهومی ارائه شده آن‌ها، جهت اندازه‌گیری تجربه مشتری، یک مقیاس مهم برای بهبود عملکرد در صنعت بانکداری است.

آتشگر و میرشفیعی (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان «مدیریت تجربه مشتری بانک‌ها و بهبود شاخص عملکردی»، مدلی را برای مدیریت تجربه مشتری بانکی با میانجیگری رضایت، وفاداری و تعامل کلامی مشتری ارائه دادند و تأثیر آن را بر بهبود شاخص‌های عملکردی یک بانک ایرانی بررسی کردند. در این پژوهش، ضمن جمع‌آوری داده از مشتریان، برای جمع‌آوری اطلاعات واقعی عملکرد بانک، از اطلاعات عملکرد سپرده‌ای، وصول مطالبات، خدمات الکترونیک و عملکرد مالی شعب استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که اجرای مدل پیشنهادی، مدیریت تجربه مشتری بر عملکرد شعب تأثیرگذار است.

امباما، ازپوئه، آلبول و بیر^۱ (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان «بانکداری دیجیتال، تجربه مشتری و عملکرد مالی: دیدگاه مدیران بانک‌های انگلیس»، به بررسی نگاه مدیران در خصوص تأثیر بانکداری دیجیتال بر تجربه مشتری و عملکرد مالی بانک‌ها می‌پردازد. نتایج نشان داد که ویژگی‌های مؤثر بر تجربه بانکداری دیجیتال عبارت است از: کیفیت خدمات، کیفیت عملکرد، ارزش ادراک شده، سفارشی‌سازی خدمات، سرعت خدمات، اشتراک محصول - خدمات مشتریان، اعتماد به برند، نوآوری بانکداری دیجیتال، قابلیت استفاده ادراک شده و ریسک ادراک شده. این ویژگی‌ها تأثیر مستقیم و غیرمستقیمی بر تجربه مشتری، رضایت و وفاداری آن‌ها و همچنین بر عملکرد مالی بانک‌ها دارند. مدل پیشنهادی نشان‌دهنده محرک‌ها و نتایج تجربه مشتری از دیدگاه مدیران است که می‌تواند به بهبود خدمات و بازاریابی چندکاناله و عملکرد مالی بانک‌ها کمک کند.

مکلان، آنتونتی و ویتی^۲ (۲۰۱۸)، بر اساس تجربه بانک اسکاتلند با شناسایی مشکلات رایج، به سازمان‌ها در مورد اینکه کجا و چگونه مدیریت تجربه مشتری را شروع کنند، راهنمایی‌هایی را ارائه داده‌اند. آن‌ها چند گام را جهت موفقیت مدیریت تجربه مشتری بانک پیشنهاد کرده‌اند که عبارت‌اند از: گام اول، شناخت مفهوم سفر مشتری؛ گام دوم، محاسبه هزینه‌ها و داده‌های عملکرد بر اساس خدمات؛ گام سوم، ارزیابی بر اساس داده‌های سفر مشتری و در نهایت گام چهارم، تحلیل شکاف تعهدات مشتری.

پلیس و ورایز (۲۰۱۶)، ضمن بررسی مبانی نظری ۳۰ سال گذشته در خصوص تجربه مشتری و سیر زمانی مطالعات این حوزه، به دو تم کلی دست یافتند و چارچوب جامعی را جهت مدیریت تجربه مشتری ارائه کردند. تم اول، مربوط به فرایند پیاده‌سازی و مدیریت تجربه مشتری و تم دوم، توانایی سازمان در پشتیبانی تجربه‌های مشتری است. در تحلیل تم دوم، به مواردی نظیر استراتژی، رهبری، طراحی سازمانی، فرهنگ و سیستم‌ها، تکنولوژی و فرایندها و در تم اول نیز، به درک مشتری، طراحی تجربه، پیاده‌سازی تجربه و اندازه‌گیری تجربه پرداخته شده است.

طبق بررسی پیشینه پژوهشی مشخص شد که پیش از این، مدل جامعی برای ارتقای تجربه مشتری حقوقی در صنعت بانکی ارائه نشده است. همچنین مدل‌های ارائه شده در صنعت بانکی نیز با توجه به تاریخ انتشار آن‌ها، نگاه جدی

1. Mbama, Ezepue, Alboul & Beer

2. Maklan, Antonetti & Whitty

به موضوع داده‌های مشتری و فناوری‌ها نداشته‌اند. همچنین مدل‌های قبلی، به بررسی عامل‌های میانجی نظیر وفاداری، رضایت و اعتماد مشتری و بررسی تأثیر آن‌ها بر عملکرد مالی بانک پرداخته‌اند؛ از این رو در پژوهش پیش‌رو، به ارائه مدلی جامع متشکل از عوامل اصلی و زیرمجموعه‌های آن‌ها برای مدیریت و بهبود تجربه مشتری حقوقی در صنعت بانکی پرداخته شده است.

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد این مطالعه، بر حسب نوع داده‌ها، کیفی است و برای گردآوری داده‌ها، از روش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته استفاده شده است. پژوهشگر از روش تحلیل مضمون^۱ برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی بهره برده است. این روش بر اساس چارچوبی که توسط کلارک و براون^۲ (۲۰۱۴) معرفی شد، به منظور شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها (مضامین) در داده‌ها به کار می‌رود. تحلیل مضمون، به عنوان یکی از پرکاربردترین روش‌ها در تحقیقات کیفی، امکان پردازش گسترده و عمیق داده‌های کیفی نظیر مصاحبه‌ها، گروه‌های کانونی و متون دیداری و شنیداری را فراهم می‌آورد. این روش بر شش مرحله اصلی استوار است که عبارت‌اند از: ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. تولید کدهای اولیه؛ ۳. جست‌وجو برای مضامین؛ ۴. بازبینی مضامین (تکرار)؛ ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین؛ ۶. ارائه نتایج. تحلیل مضمون روشی انعطاف‌پذیر و قدرتمند برای تحقیقات کیفی است که به پژوهشگران اجازه می‌دهد داده‌ها را درک و تفسیر کنند. همچنین تجزیه و تحلیل مضمون، به ویژه در تحقیقاتی که شامل مصاحبه‌های عمیق با بازیگران اصلی صنعت هستند، به پژوهشگر اجازه می‌دهد که درک عمیق‌تری از پدیده‌ها به دست آورد و همچنین، ابعاد پنهان موجود در متون و داده‌های گفت‌وگو را استخراج کند. برای اطمینان از کیفیت و صحت تحلیل، هر مرحله تحقیق با تکنیک کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی همراه است. این کار، نه تنها به شفافیت و قابلیت تکرار تحلیل کمک می‌کند، بلکه تحلیلگر را قادر می‌سازد تا به ارتباطات پیچیده میان داده‌ها پی ببرد و به نحوی منسجم و قانع‌کننده، مضامین را عرضه کند (فردی و مویر کوکران^۳، ۲۰۰۶). پژوهشگران جهت ارائه مدل ارتقای مدیریت تجربه مشتری حقوقی در بانک‌ها، مراحل زیر را طی کردند.

۱. انتخاب خبرگان: ابتدا، نمونه‌ها از بین کارشناسان و متخصصان حوزه مدیریت تجربه مشتری و حقوقی و مطابق با شرایط اعلام شده در بخش جامعه پژوهش، انتخاب شدند.
۲. مصاحبه با خبرگان: با توجه به پروتکل مصاحبه و سؤال‌های طراحی شده در خصوص وضعیت فعلی مدیریت تجربه مشتری حقوقی و همچنین، الزامات و روش‌های ارتقای آن، مصاحبه انجام شد.
۳. کدگذاری و تحلیل محتوا: بر اساس مصاحبه‌های انجام شده و تحلیل متن مصاحبه‌ها، مضامین اصلی جهت ارتقای تجربه مشتری حقوقی استخراج شد.
۴. ارزیابی و اعتبارسنجی مضامین: برای اطمینان از صحت مضامین شناسایی شده، مفاهیم و مدل نهایی با برخی از مشارکت‌کنندگان به اشتراک و نقد گذاشته شد.

1. Thematic Analysis

2. Clarke & Braun

3. Fereday & Muir-Cochrane

جامعه پژوهش و روش نمونه‌گیری

جامعه این پژوهش خبرگان بانکی با ملاک‌های زیر بوده است که از بین آن‌ها، ۱۴ خبره از بانک‌های سینا، ایران زمین و کشاورزی انتخاب شد.

متخصصان، مطلعان کلیدی یا صنعتگران متخصص با سابقه حداقل ۵ سال در یک یا چند حوزه زیر:

- داده‌های مشتریان حقوقی؛
- بازاریابی مشتریان حقوقی؛
- ارتباط مستقیم با مشتریان حقوقی؛
- عملیات و فرایندهای بانکداری حقوقی.

شایان ذکر است که تجربه کاری در یکی از واحدهای سازمانی مرتبط با حوزه‌های بیان شده در بالا، فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی، امور شعب و مشاوران حوزه بانکداری مدنظر بوده است. همچنین، مصاحبه‌شوندگان از افرادی انتخاب شدند که به حوزه مدیریت تجربه مشتری و اصول آن تسلط مناسبی داشتند. جدول ۱، شرایط مصاحبه و ویژگی مصاحبه‌شوندگان را شرح می‌دهد.

جدول ۱. شرایط مصاحبه و مصاحبه‌شوندگان

ویژگی‌های مصاحبه‌شونده			مصاحبه	
تجربه	دپارتمان	تخصص	مدت	متد
حداقل ۵ سال	۱. فناوری اطلاعات	* مطلع در حوزه مدیریت تجربه مشتری (پیش‌نیاز)	حداکثر ۱ ساعت	حضور یا آنلاین (نرم‌افزار اسکایپ)
	۲. برنامه‌ریزی	تخصص در یک یا چند حوزه زیر:		
	۳. مناطق و شعب	— داده‌های مشتریان حقوقی		
	۴. تحول دیجیتال و بانکداری حقوقی	— بازاریابی مشتریان حقوقی		
		— ارتباط مستقیم با مشتریان حقوقی		
		— عملیات و فرایندهای بانکداری حقوقی		

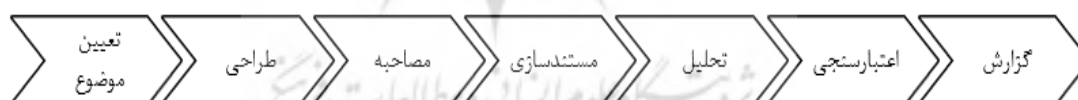
روش انتخاب نمونه، به‌صورت ترکیبی از دو روش هدفمند و گلوله برفی بوده است (شریر^۱، ۲۰۱۲). از آنجا که در مطالعات کیفی، روش مشخصی برای تعیین اندازه درست نمونه وجود ندارد، برای بسیاری از پژوهش‌ها، از روش اشباع نظری استفاده می‌شود. در این پژوهش نیز نمونه‌گیری تا جایی ادامه یافت که پژوهشگران دریافتند که اطلاعات دریافتی از شرکت‌کنندگان، تکرار همان مطالب قبلی است و با گفته‌های آنان هم‌پوشانی زیادی دارد و مفاهیم جدیدی اضافه نمی‌کند؛ بنابراین در نهایت از نظرهای ۱۴ خبره استفاده شد. شایان ذکر است که از مصاحبه دوازدهم، داده‌ها به اشباع رسیدند؛ اما برای اطمینان، مصاحبه‌ها تا خبره چهاردهم ادامه یافت. در ادامه، اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

نوع	زیرمجموعه	تعداد	درصد تقریبی
جنسیت	مرد	۱۲	۸۶
	زن	۲	۱۴
سن	۳۰ تا ۴۰	۴	۲۹
	۴۱ تا ۵۰	۱۰	۷۱
تحصیلات	کارشناس	۳	۲۱/۴۳
	کارشناس ارشد	۱۰	۷۱/۴۳
	دانشجوی دکتری	–	–
	دکتری	۱	۷/۱۴
	فوق دکتری	–	–
واحد سازمانی	فناوری اطلاعات	۶	۴۳
	برنامه‌ریزی	۵	۳۶
	مناطق و شعب	۲	۱۴
	مشاور تحول دیجیتال و بانکداری شرکتی	۱	۷
تجربه کاری	۵ تا ۱۰	۱	۷
	۱۰ تا ۲۰	۸	۵۷
	بیش از ۲۰	۵	۳۶

روش گردآوری اطلاعات

روش جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بر اساس ۷ مرحله مصاحبه (برینکمن و کوال^۱، ۲۰۱۴) و به شرح زیر بوده است:



شکل ۱. مراحل اجرای مصاحبه

از آنجایی که مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (کرسول و کلارک^۲، ۲۰۱۷) یکی از رایج‌ترین روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش‌های کیفی است و با توجه به اینکه موضوع مشتری و عوامل دسته‌بندی و ارزش‌گذاری نیز موضوعی با چارچوب انعطاف‌پذیر است، این نوع مصاحبه به‌عنوان مناسب‌ترین روش برای این پژوهش انتخاب شد تا مصاحبه‌کنندگان بتوانند به‌طور انعطاف‌پذیر سؤال‌ها را تنظیم کنند یا سؤال‌های جدیدی را با توجه به روند مصاحبه مطرح کنند تا اطمینان حاصل شود که مصاحبه با هدف پژوهش هم‌سو است. در این راستا با ۱۴ خبره با مشخصات بخش قبلی مصاحبه انجام شد.

پروتکل مصاحبه

برای طراحی سؤال‌های مصاحبه، به مقاله‌هایی که به مرور نظام‌مند این حوزه پرداخته‌اند، مراجعه شد. از جمله این مقاله‌ها، می‌توان به پژوهش باغانی، الهی، حسن‌زاده و رجب‌زاده قطری (۱۴۰۲) اشاره کرد که به تاکسونومی شناسایی مشتریان بانکی پرداخته است. پرسش‌های پروتکل مصاحبه عبارت بودند از:

۱. به نظر شما چه عواملی در ارتقای تجربه مشتری حقوقی در صنعت بانکی تأثیرگذار است؟ (توضیح دهید)
 ۲. بر اساس سؤال قبل، تأثیر هریک از این عوامل بر تجربه مشتری حقوقی چیست؟
 ۳. از نظر شما چه محدودیت‌ها، ملاحظات و الزاماتی در مدیریت تجربه مشتری حقوقی بانک‌ها وجود دارد؟
 ۴. عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت مشتری حقوقی چیست؟
 ۵. تفاوت مدیریت تجربه مشتری حقوقی و حقیقی در صنعت بانکداری چیست؟
 ۶. از نظر شما چه عواملی در دسته‌بندی و ارزش‌گذاری مشتریان حقوقی مؤثر است، لطفاً توضیح دهید؟ (در پایان این سؤال، عوامل اعلام‌شده با مصاحبه‌شونده مرور و نهایی شد و در صورت عدم ارائه عامل جدید، زیرسؤال‌های زیر مطرح شد):
 - ۶-۱. کدام عوامل رفتاری و ادراکی در شناسایی و دسته‌بندی مشتریان حقوقی مؤثر است؟ لطفاً توضیح دهید.
 - ۶-۲. کدام عوامل جمعیت‌شناختی در شناسایی و دسته‌بندی مشتریان حقوقی مؤثر است؟ لطفاً توضیح دهید.
 - ۶-۳. کدام عوامل تراکنشی و مالی در شناسایی و دسته‌بندی مشتریان حقوقی مؤثر است؟ لطفاً توضیح دهید.
 - ۶-۴. کدام عوامل مرتبط با استفاده از سرویس (برای نمونه دیجیتالی و حضوری) در دسته‌بندی مشتریان حقوقی مؤثر است؟ لطفاً توضیح دهید.
- برای تحلیل پاسخ خبرگان از روش تحلیل تفسیری بهره گرفته شد. در تحلیل تفسیری، پژوهشگر تلاش می‌کند تا حد امکان به آشکار کردن مضمون‌های نهفته در متن مصاحبه بپردازد (حافظ نیا، ۱۳۷۷). شایان ذکر است که طی فرایند گردآوری و پیاده‌سازی اطلاعات، پژوهشگران پاسخ خبرگان را مجدد بررسی و در صورت نیاز، برای رفع ابهام با ایشان مذاکره کردند. متن مصاحبه در نرم‌افزار مکس کیودا^۱ نسخه ۲۰۲۰ پیاده‌سازی و کدگذاری شد.

اعتبارسنجی پژوهش

پژوهشگران حوزه کیفی معتقدند که واژه‌های روایی و پایایی در تحقیقات کیفی کاربرد ندارند و طبق مدل پیشنهادی لینکلن، لینهام و گوبا^۲ (۲۰۱۱) پژوهش‌های کیفی، می‌بایست با استفاده از چهار معیار اعتبار، یعنی اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری، قابلیت انتقال، باورپذیری بررسی شود. کرسول و میلر^۳ (۲۰۰۰) نیز معتقدند که روایی تحت تأثیر مفروضات پارادایم مدنظر پژوهشگر قرار دارد؛ از این رو پژوهشگران مفاهیم خاص خود را نظیر کیفیت، دقت و قابلیت اعتماد برای ارزیابی انتخاب می‌کنند. چنانچه پیش از این عنوان شد، در این پژوهش، برای جمع‌آوری اطلاعات از روش مصاحبه

1. MaxQda 2020

2. Lincoln, Lynham & Guba

3. Creswell & Miller

نیمه‌ساختارمند استفاده شد و پژوهشگران تمام تلاش خود را برای رعایت معیارهای اعتبارسنجی به شرح زیر به کار بردند:

- **باورپذیری^۱:** در تحقیقات کیفی چندین استراتژی برای افزایش اطمینان وجود دارد، از جمله تعامل طولانی با شرکت‌کنندگان^۲، مشاهده مداوم^۳، بررسی مشارکت‌کنندگان^۴ و توصیف‌های غنی از فرایند و زمینه تحقیق. در پژوهش پیش رو، از دو روش مشاهده مداوم، به دلیل تجربه زیسته پژوهشگران و حضور پژوهشگر در صنعت بانک و همچنین، روش بررسی و تأیید خلاصه یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد.
- **تأییدپذیری^۵:** تأییدپذیری به عینیت و بی‌طرفی یافته‌های تحقیق اشاره دارد. گوبا و لینکلن تکنیک‌هایی مانند مستندسازی فرایندهای تصمیم‌گیری، کنار گذاشتن سوگیری‌های شخصی را جهت افزایش تأییدپذیری پیشنهاد می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که تفاسیر، تحت تأثیر سوءگیری محقق نیست. در پژوهش پیش رو نیز تمام مراحل کدگذاری و اجرای مصاحبه مستندسازی شده و قابل بررسی توسط محققان دیگر است.
- **اطمینان‌پذیری^۶:** به ثبات یافته‌های تحقیق در طول زمان و در میان محققان یا زمینه‌های مختلف مربوط می‌شود. گوبا و لینکلن روش‌هایی مانند مثلث‌سازی^۷ (با استفاده از منابع یا روش‌های داده‌های متعدد)، و بررسی قابلیت اطمینان بین کدگذاران را برای اثبات قابلیت اطمینان تحقیق پیشنهاد می‌کنند. در پژوهش پیش رو به دلیل ماهیت تغییر پذیر مؤلفه‌ها، تحقق تکرار پذیری وجود نخواهد داشت لذا جهت امکان انجام پژوهش توسط پژوهشگران دیگر، مراحل به‌طور دقیق ثبت شده است.
- **انتقال‌پذیری^۸:** این معیار نشان می‌دهد که تلاش‌های انجام شده در تحقیقات، به گونه‌ای صورت گرفته‌اند که که نتایج این قابلیت را دارند که در سایر زمینه‌ها اعمال شوند؛ از این رو، در پژوهش حاضر بر توصیف‌های عمیق و مستندسازی دقیق فرایند تحقیق تأکید شد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در ابتدا مصاحبه‌ها به صورت نوشتاری سازمان‌دهی و توسط پژوهشگران مطالعه شد و به منظور سادگی، تفسیرها در کدگذاری متون انجام شد و سپس کدگذاری باز مصاحبه‌ها صورت پذیرفت. در واقع در کدگذاری باز ضمن مطالعه دقیق متن مصاحبه، نکات مهم و معنادار به عنوان کد باز مشخص شد و سپس کدهای دارای ماهیت مشابه، در یک دسته قرار گرفت و مفاهیم و مضامین خرد را شکل داد و در نهایت مفاهیم مشابه، مقوله‌ها را تشکیل دادند. این فرایند، به ایجاد ۱۲۷۹ کد (با تکرار) منجر شد. در جدول ۳، به نمونه‌ای از کدهای باز اشاره شده است. طی این فرایند، ۳۲ مقوله و ۹ مضمون خلق شد.

1. Credibility
2. prolonged engagement with participants
3. Persistent observation
4. Member checking
5. Confirmability
6. Dependability
7. Triangulation
8. Transferability

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری‌های باز

عبارت اعلام شده	مصاحبه‌شونده	کدباز
گاهی شما سهم بازار دارید، گاهی نفوذ بازار. تعیین این سهم بازار هم کمی سنتی و قدیمی است؛ ولی نفوذ بازار مهم‌تر است. اگر بتوانید نفوذ بازار را بیشتر کنید، بهتر است. مثال دیجی کالا. وقتی دارید از سرویس دیجی پی استفاده می‌کنید، می‌بینید اسم یک بانک جلوی چشم شما می‌آید. پس ارتباط با مشتری حقوقی بزرگ، باعث پیوند برند و اعتبار برند هم می‌شود.	۱	اهمیت ارتباط با مشتری ارزشمند حقوقی
یک شرکت دولتی است و نمی‌تواند سپرده پیش ما داشته باشد؛ اما اعلام کرد من حقوق کارکنان را از طریق بانک شما پرداخت می‌کنم. این شرکت‌ها معمولاً تعاونی خودساز هم دارند. مثلاً بخش‌های سپرده‌گذاری دارند که دست آن‌ها باز است. مثلاً سپرده پس‌انداز کارکنانش را پیش بانک ما آوردند، چون حقوق و تسهیلات و سرویس‌های خوبی ارائه می‌دهیم.	۱	طراحی سرویس متناسب با نیاز مشتری
در مشتری حقوقی معیارهای رضایت یا ناراضایتی متفاوت از حقیقی است؛ علت اینکه اداره‌های ارتباط با مشتری و اداره بانکداری شرکتی تفکیک شده است هم همین است؛ چون رفتارهای مشتری حقوقی و حقیقی متفاوت است.	۲	لزوم تفکیک مشتریان حقیقی و حقوقی
برای مثال شرکت یک سری خرید و فروش دارد، اگر خرید می‌کند، پول از حساب وی خارج می‌شود. اگر آن شرکت‌های دوم در بانک نباشد، پس منابع از بانک خارج می‌شود، پس اگر قطعه‌ساز را جذب کنیم، پول از بانک خارج نمی‌شود. همچنین این موضوع در زیردست هم وجود دارد؛ یعنی اگر جنس می‌فروشد هم پول داخل بانک می‌ماند.	۳	اهمیت پوشش زنجیره ارزش مشتریان حقوقی
با توجه به تعدد تراکنش‌های مشتریان و فضای زیادی که برای ذخیره‌سازی نیاز است، همواره لازم است که واحدهای فنی نسبت به پیش‌بینی زیرساخت سرورهای برنامه‌های کاربردی و ذخیره داده‌ها توجه کنند.	۳	ذخیره‌سازی داده مشتری
چند شاخص وجود دارد، خصوصاً مشتریان حقوقی، این موارد لزوماً یک به یک نیست، شاید ترکیب بهتر باشد. مثلاً: تعداد حساب، گردش مالی، رسوب منابع، تعداد تراکنش، تعداد انتقال وجه‌های ساتنا و پایا، انتقال وجه بین بانکی، کارتی و ریز واریزی‌ها و برداشتی، میزان استفاده از پایانه‌های فروشگاهی و پذیرنده‌های اینترنتی اطلاعاتی است که اگر از مشتری حقوقی داشته باشیم، می‌توانیم تشخیص بدهیم که این مشتری حقوقی چه وضعیتی دارد.	۴	اهمیت تحلیل اطلاعات مالی مشتریان حقوقی
توسعه نرم‌افزار بانکداری شرکتی که بتواند مشتریان را رتبه‌بندی کند و فاکتورهای لازم را در اختیار ما بگذارد تا انتخاب دقیق‌تری داشته باشیم. این موضوع خیلی مهم است؛ اما ما عملکرد را بررسی کردیم و در مرحله اول هم که صورت مالی آن‌ها برای ما مهم بود.	۷	لزوم توسعه نرم‌افزار رتبه‌بندی مشتری حقوقی
اغلب مشتریان حقیقی در یک طیف خاص حرکت می‌کنند، به جز ۵ درصد، بقیه یک عمومیت رفتاری دارند یا سپرده‌گذارند یا تسهیلات گیرنده‌اند؛ اما برای اشخاص حقوقی بسیار مهم است. ما درآمد شمع از اشخاص حقوقی داریم، اشخاص حقوقی زنجیره تأمین دارند و چرخه قبل و بعد دارند.	۸	تفاوت رفتار مشتری حقیقی و حقوقی

در مرحله بعدی و با انجام کدگذاری محوری و بررسی کدهای باز استخراج شده، مقوله‌ها تدوین شد. در جدول ۴ نمونه مفاهیم محوری ارائه شده است. فرایند کدگذاری محوری با بررسی کامل مفاهیم اولیه و تحلیل نویسندگان انجام گرفت و در نهایت ۳۲ مقوله شناسایی شد.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدهای محوری

ردیف	مفاهیم فرعی	مقوله
۱	استفاده از هوش مصنوعی و فناوری‌های تحلیل داده	ملزومات فنی و زیرساختی تحلیل داده مشتری
۲	لزوم تأمین ابزارهای تحلیل مشتری	
۳	ذخیره‌سازی داده مشتری	
۴	بازبینی فیله‌های اطلاعاتی مشتری	
ردیف	مفاهیم فرعی	مقوله
۱	اهمیت سنجش داده مشتری در کانال‌های مختلف	ملاحظات تحلیل داده مشتری
۲	لزوم توجه انواع داده‌ها در تحلیل مشتری	
۳	اهمیت داده‌های اعتبارسنجی مشتری	
۴	اهمیت بازه زمانی بررسی مشتری	
۵	اهمیت تحلیل مالی مشتریان حقوقی	
۶	لزوم تحلیل رفتار مشتری	
۷	اهمیت تحلیل بالادرنگ مشتری	
۸	شناخت اهمیت داده‌های مشتری	
ردیف	مفاهیم فرعی	مقوله
۱	فرایند سطح دسترسی افراد سازمان به داده‌ها	مدیریت امنیت داده‌های مشتری
۲	ملاحظات محرمانگی داده‌های مشتری	

در مرحله آخر کدگذاری، به استخراج مضامین یا مؤلفه‌های کلیدی مدل رسیدیم. بر اساس تحلیل رفت و برگشتی کدها، ۹ مضمون شناسایی شد که نمونه آن به شرح جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. نمونه‌ای از کدهای نظری

ردیف	مقوله	مضمون
۱	ملزومات فنی و زیرساختی تحلیل داده مشتری	مدیریت داده و تحلیل مشتری
۲	ملاحظات تحلیل داده مشتری	
۳	مدیریت امنیت داده‌های مشتری	

شایان ذکر است که برای جلوگیری از برداشت اشتباه، مضمون‌های استخراج شده در اختیار مشارکت‌کنندگان و متخصصان حوزه قرار گرفت. در ادامه به بررسی مضمون‌های استخراج شده و تطابق آن‌ها با ادبیات نظری حوزه و همچنین نظرهای صاحب‌ه‌شوندگان می‌پردازیم.

طراحی سرویس شخصی سازی شده

این مضمون با ۲۷۳ تکرار، به عنوان پرتکرارترین مضمون شناسایی شد. شخصی سازی سرویس به مفهوم ارائه محتوا، محصولات و خدماتی است که به طور خاص به نیازها و ترجیحات هر مشتری می پردازد. کالینام، مک آتر، مارک، هاجز و لین^۱ (۲۰۱۸) معتقدند که شخصی سازی امکان انجام تراکنش های منعطف، بنرهای تبلیغاتی و وبسایت هدفمند و پیشنهاد محصولات بهتر را فراهم می کند. طبق نظرسنجی که توسط مؤسسه بی سی جی (۲۰۱۹) انجام شده است، خرده فروشان در صنایع مختلف، طی ۳ سال آینده، حدود ۳۰ درصد بیشتر از گذشته در حوزه شخصی سازی سرمایه گذاری می کنند. همچنین طبق پژوهش انجام شده فوربس (۲۰۲۲)، ۴۱ درصد رهبران بازاریابی، شخصی سازی را به عنوان اولویت اصلی جهت ارتقای تجربه مشتری دانسته اند. ون بریل^۲ (۲۰۱۸) معتقد است که نیاز به شخصی سازی تجربه، به دلیل نفوذ تلفن های هوشمند، هوش مصنوعی و تحلیل بی درنگ داده های بزرگ، نقش پررنگ تری نسبت به گذشته در بهبود تجربه مشتری ایفا می کند. به طور مشخص، در حوزه شخصی سازی سرویس های بانکی، وانگ، چو و دنتون^۳ (۲۰۱۷) ارتباط اقبال استفاده از سرویس های بانکداری الکترونیک را در صورت شخصی سازی سرویس متناسب با نیاز مشتری بررسی کرده اند، طی این پژوهش که ۱۸۱ مشتری بانکی در ۳۱ شعبه مورد بررسی قرار گرفته اند؛ تعامل دو عامل شخصی سازی و سازگاری با تجربه قبلی مشتری را ارزیابی می کند، نتایج نشان می دهد که شخصی سازی، باعث تمایل بیشتر مشتری جهت استفاده از سرویس می شود. نکته ای که در شخصی سازی سرویس ها در هر صنعت با هر مشتری هدف وجود دارد، لزوم جمع آوری داده ها و اطلاعات درباره نیازها، ترجیحات و رفتار گذشته مشتری است. این داده ها می توانند از طریق نظرسنجی ها، مصاحبه ها، تجزیه و تحلیل وبسایت و منابع دیگر جمع آوری شوند. تجزیه و تحلیل این داده ها، برای درک الگوها و بینش از مشتری، شامل انگیزه استفاده از سرویس های بانکی و زنجیره ارزش مشتری حائز اهمیت است. در مرحله بعد، طراحی یک خدمت شخصی سازی شده مد نظر است. همان گونه که مصاحبه شوندگان اشاره کردند، «مشتری انتظار دارد با توجه به زنجیره ارزش و ماهیت کاری و صنعت خود، تعداد نمایندگی های شرکت و شرکت های دیگری که با آن ها در ارتباط است برای او سرویس طراحی کنیم» (مصاحبه شونده ۸). یا طبق بیان مصاحبه شونده دیگر «مشتری انتظار دارد کار را برای او ساده شود، مثلاً اگر مشتری حقوقی دارای چندین نمایندگی است، انتظار دارد هر کدام شناسه پرداخت متفاوت داشته باشند و هر کدام از شناسه ها به حساب مشخصی واریز شود یا اختیار مدیریت نمایندگی ها را داشته باشند مشتری حقوقی انتظار دارد که گزارش های متنوع را برای او آماده شود» (مصاحبه شونده ۱۲).

شناخت و ارزش گذاری مشتریان حقوقی

این مؤلفه با تکرار ۲۶۸ بار، به عنوان دومین مؤلفه کلیدی در تحلیل مصاحبه ها شناسایی شد. طبق مطالعه شیخ، قنبرپور و غلامیان گنابادی^۴ (۲۰۱۹)، بخش بندی یکی از رایج ترین و در عین حال مؤثرترین رویکردها برای ایجاد پروفایل مناسب،

1. Kalyanam, McAteer, Marek, Hodges & Lin

2. Von Briel

3. Wang, Cho & Denton

4. Sheikh, Ghanbarpour & Gholamiangonabadi

مناسب، شناخت دقیق‌تر مشتری و مدیریت مشتریان معرفی شده است. همچنین طبق مطالعه‌ای که باغانی و همکارانش (۱۴۰۲) روی مقاله‌های بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۲ انجام دادند، ضمن بررسی اهداف مختلف سازمان‌ها در شناسایی و ارزش‌گذاری مشتری، به شناسایی فاکتورهای خوشه‌بندی مشتریان بانکی پرداختند. طبق نتایج این مطالعه، متغیرها به فاکتورهای شناختی شامل جمعیت‌شناختی، مالی و رفتاری تقسیم‌بندی شده است. نکته شایان توجه اینکه مصاحبه انجام شده با خبرگان با ادبیات نظری این حوزه تطابق دارد. به‌طور مثال، یکی از اهداف اصلی خوشه‌بندی و ارزش‌گذاری در مطالعه سیستماتیک فوق‌الذکر مدیریت محصول و کسب بینش نسبت به مشتری بوده است که این موارد در مؤلفه‌های کلیدی مدل پژوهش پیش‌رو نیز وجود دارد. طبق نظر خبرگان، عواملی که باعث شناخت دقیق‌تر مشتری می‌شود عبارت‌اند از: فاکتورهای رفتاری و ادراکی مشتری، ماهیت و مالکیت مشتری حقوقی، متغیرهای جمعیت‌شناختی، زنجیره ارزش شرکت، بلوغ و سواد دیجیتال مشتری و فاکتورهای مالی. بیشترین اشاره خبرگان به فاکتورهای مالی است. در ادامه، به نمونه‌هایی از بیان مصاحبه‌شوندگان پرداخته شده است: «مشتریان حقوقی صورت‌های مالی مهمی دارند. شاید شرکت نوپا باشد اما مشاهده می‌شود که سود بالاتر است؛ پس لازم است صورت‌های مالی شرکت را بررسی کنیم. میزان تعهدات، موجودی انواع سپرده‌های ارزان قیمت و گران قیمت، از جمله موارد مالی شرکت‌ها است که می‌بایست مورد تحلیل قرار گیرد» (مصاحبه‌شونده ۶). یا به‌عنوان مثال، در فاکتور زنجیره ارزش شرکت «مشتریان حقوقی‌ای ارزشمند می‌شوند که زنجیره ارتباطی و خدماتی طولانی‌تری دارند و الزاماً در بانک ما هم نیست. در این پارادایم جدید بانکی، می‌توانیم خدماتی با توجه به اعتبار شرکت اصلی به زنجیره هم بدهیم» (مصاحبه‌شونده ۱).

در بین فاکتورهای اعلامی خبرگان ارتباطاتی نیز مشاهده شد که برای مثال، فاکتور سواد دیجیتال مشتری، گاهی به سن اعضای هیئت مدیره یا تحصیلات ایشان مرتبط می‌شد. طبق بیان مصاحبه‌شونده‌ای، «در حال حاضر در شرکت‌هایی که مدیران جوان‌تر هستند و تحصیلات بالاتری دارند، راغب هستند که خدمات انتقال وجه و غیره را به‌صورت مکانیزه انجام دهند، مثل سرویس‌های مبتنی بر کارپوشه و غیره» (مصاحبه‌شونده ۱۱). نکته مهمی که در تحلیل این مضمون مشخص شد، این است که از نگاه خبرگان رفتار مشتری حقیقی و حقوقی در بانک کاملاً متفاوت است. «اغلب مشتریان حقیقی در یک طیف خاص حرکت می‌کنند، به‌جز ۵ درصد بقیه یک عمومیت رفتاری دارند یا سپرده‌گذارند و یا تسهیلات گیرنده‌اند؛ اما برای اشخاص حقوقی، تحلیل رفتار بسیار مهم است. اشخاص حقوقی زنجیره تأمین دارند و چرخه قبل و بعد دارند، پس تحلیل رفتاری متفاوتی دارند» (مصاحبه‌شونده ۷).

در شناخت مشتری حقوقی، فاکتورهای متفاوت دیگری نیز با مشتری حقیقی وجود دارد. به‌عنوان مثال، ماهیت و مالکیت شرکت، دانش بنیان‌بودن شرکت، دولتی و غیردولتی بودن و سهامی عام و خاص، در شناخت نیازمندی و طراحی محصولات مشتریان حقوقی تأثیرگذار است. در نهایت، لازم است که بانک مشتریان ارزشمند خود را شناسایی کند و ضمن دسته‌بندی آن‌ها، محصولات متناسب با آن‌ها را طراحی یا سرویس‌های فعلی را بازطراحی کند. با این رویکرد، در حقیقت می‌بایست بانکی شبیه یک سوپر مارکت مالی ایجاد شود که با فرایندهای ساده و مناسب ارزش را کشف کند، خدمات مشتری را در هسته اصلی خود حفظ کند، جهانی شود و نشان‌دهنده برند قوی و فعال باشد (باپات^۱، ۲۰۱۵).

مدیریت داده و تحلیل مشتری

این مؤلفه با تکرار ۱۵۷ بار، به عنوان سومین مؤلفه کلیدی در تحلیل مصاحبه‌ها شناسایی شد. ودل و کانان^۱ (۲۰۱۶) معتقدند که در اقتصاد دیجیتال رو به رشد، تحلیل داده‌های بزرگ^۲ پتانسیل زیادی برای مدیریت تجربه مشتری دارند که به درک سفر مشتری و اتخاذ تصمیمات برای بهبود تجربه مشتری منجر می‌شود. طبق بررسی پیشینه پژوهش مطالعات بسیار محدودی در تقاطع دو حوزه مدیریت داده و مدیریت تجربه مشتری حقوقی ورود کرده‌اند. یکی از مطالعاتی که به بررسی داده در حوزه مدیریت تجربه مشتری حقوقی پرداخته است، مربوط به مک کول کندی، زکی، لمون، اورمتزر و نیلی^۳ (۲۰۱۹) است. طی این پژوهش، راهنمایی گام‌به‌گام برای پیاده‌سازی رویکرد متن‌کاوی ارائه شده است، نویسندگان شش بینش کلیدی را به متخصصان برای مدیریت سفر مشتری پیشنهاد می‌دهند که عبارت‌اند از: کسب بینش در خصوص مشتری، شناسایی علل ریشه‌ای، کشف بخش‌های در معرض ریسک، بررسی عاطفی و شناختی مشتریان، شناسایی و جلوگیری از کاهش فروش، اولویت‌بندی اقدامات جهت بهبود تجربه مشتری. در مطالعه هولملوند و همکاران^۴ (۲۰۲۰) نیز به ارائه چارچوبی برای مدیریت تجربه مشتری بر پایه بینش تجربه مشتری از تحلیل داده بزرگ در این حوزه پرداخته است. این چارچوب، شامل سه بلوک اصلی، شامل انواع داده‌های مشتری (داده‌های ساختاریافته، خواسته، ناخواسته)، انواع تحلیل‌های تجربه مشتری نظیر تحلیل توصیفی، تجویزی و پیش‌بینانه و ابزارهای آن، بینش‌های تجربه مشتری شامل بینش بازار، رفتار و روان‌شناسی و بلوک آخر به عنوان اقدامات تجربه مشتری شامل نظارت بر نقاط تماس، اولویت‌بندی، انطباق و طراحی سفر است. در مصاحبه با خبرگان بانکی نیز، خبرگان به سه مقوله اصلی اشاره کردند که عبارت‌اند از: ملزومات فنی و زیرساختی مدیریت داده مشتری، ملزومات امنیت و محرمانگی داده مشتری، ملاحظات تحلیل داده‌های مشتری. منظور خبرگان از ملاحظات تحلیل داده‌های مشتری، مواردی از قبیل بررسی داده‌ها از کانال‌های مختلف، بررسی داده‌ها در بازه‌های زمانی مختلف، شناخت داده‌های مشتری و اهمیت تحلیل بی‌درنگ است. برای نمونه، مصاحبه‌شونده ۱۳ بیان کرد: «از لحاظ نرم‌افزار بانکداری شرکتی، باید ابزار تحلیل بلادرنگ داشته باشیم و می‌توان عملکرد شرکت‌ها را لحظه‌ای ببینیم؛ ولی در حال حاضر، در بانک‌ها به صورت دستی این داده‌ها جمع‌آوری و فرمول‌گذاری می‌شود و البته بعضاً دقیق نیست». ملزومات فنی و زیرساختی نیز با توجه به حجم داده‌های تراکنش مشتری از اهمیت زیادی برخوردار است. از منظر خبرگان مواردی نظیر استفاده از وب سرویس‌های هوش مصنوعی، ابزارهای تحلیل داده، زیرساخت‌های ذخیره و نگهداری داده‌ها و همچنین زیرساخت سرورها اهمیت بسزایی دارد. به عنوان مثال، مصاحبه‌شونده ۳ بیان کرد: «با توجه به تعدد تراکنش‌های مشتریان و فضای زیادی که برای ذخیره‌سازی نیاز است، همواره لازم است که واحدهای فنی نسبت به پیش‌بینی زیرساخت سرورهای برنامه‌های کاربردی و ذخیره داده‌ها توجه کنند». این موضوع در پژوهش‌های این حوزه نیز تأیید شده است. همچنان که ویلاروئل اوردنس و ژانگ^۵

1. Wedel & Kannan

2. Big data

3. McColl-Kennedy, Zaki, Lemon, Urmetzer & Neely

4. Holmlund et al.

5. Villarroel Ordenes & Zhang

(۲۰۱۹) معتقدند که پیشرفت زیرساخت‌های ذخیره‌سازی داده، قدرت پردازش و متدهای تحلیل، پیشرفت تجربه مشتری را قابل دستیابی کرده است. در خصوص ملاحظات امنیتی داده‌ها نیز طبق پژوهش ماکي و الاماکی^۱ (۲۰۱۹)، استفاده از داده‌ها باعث شخصی‌سازی و به تبع آن افزایش رضایت مشتری می‌شود؛ اما ملاحظات امنیتی را در ذهن مشتری بیدار می‌کند، استفاده از این داده‌ها در نقاط مختلف تعامل مشتری با سازمان، مزایا و معایبی دارد؛ اما یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بهترین زمان برای ارتباط شخصی‌سازی شده، نزدیک به نقطه خرید و دقیقاً پس از خرید است. اگر پیام‌ها و اقدامات شخصی‌سازی شده نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی مشتریان را در مورد نحوه استفاده شرکت از اطلاعات شخصی آن‌ها ایجاد کند، ممکن است باعث کاهش وفاداری و منجر به کاهش تعامل شود.

شناسایی فرایندها و اصلاح ساختار سازمانی

مؤلفه چهارم با ۱۳۹ تکرار به شناسایی فرایندها و سیاست‌های سازمانی اختصاص یافت. برخی از سازمان‌ها تجربه مشتری را جدا از تجربه کارمندان و نگرش و ساختار سازمانی می‌دانند؛ اما سی‌سی^۲ (۲۰۲۰) ضمن انتقاد از عدم در نظر گرفتن تلاش‌های سازمان برای مدیریت تجربه مشتری، با لنز یک سازمان مشتری محور، شش ویژگی را به عنوان عوامل سازمانی جهت ارتقای تجربه مشتری معرفی می‌کند که عبارت‌اند از: ۱. توسعه استراتژی یکپارچه تجربه مشتری؛ ۲. مدیریت دانش مبتنی بر تجربه مشتری؛ ۳. بازطراحی ساختار سازمان جهت پشتیبانی از مدیریت تجربه مشتری؛ ۴. تعهد بالای مدیریت؛ ۵. سیستم‌های یکپارچه فناوری اطلاعات؛ ۶. سیاست‌های منابع انسانی مشتری محور، به منظور بهبود تعاملات مؤثر با مشتری. اهمیت این موضوع در مصاحبه با خبرگان نیز تأیید شده است. برای مثال مصاحبه‌شونده ۱۴ عنوان کرد: «در روال بانک‌ها باید این موضوع دیده شود که بررسی شود چرا مشتری حقوقی بانک را ترک کرده است؟ قوانین بالادستی به حدی گسترده شده است که کار اصلی بانک‌ها که جلب رضایت مشتری است، فراموش شده است. باید دپارتمان‌ها در بانک‌ها ایجاد شود که نگهداشت مشتری را بررسی کند، جذب یک مشتری حقوقی جدید هزینه بالایی دارد». همچنین مصاحبه‌شوندگان به قوانین و ملاحظات داخلی و همچنین ارگان‌های خارجی نظیر بانک مرکزی اشاره کردند، در این خصوص مخاطبان اعلام کردند: «در حال حاضر در بخشنامه بانک بر اساس منابع و سود و زیان، ترازهای معینی برای تعیین مشتریان ارزشمند مشخص شده است همچنین از متد مشخص برای خوشه‌بندی مشتری استفاده می‌شود، لازم است این روش‌ها بازبینی شود» (مصاحبه‌شونده ۲). مصاحبه‌شونده ۹ معتقد است که «برخی قوانین و الزامات نیز باعث محدودیت در طراحی محصولات حوزه مشتری حقوقی شده است. برای مثال موضوعات مربوط به صاحبان امضا از این نمونه موارد است». از منظر حوزه ساختار سازمانی نیز در مطالعات مختلف لزوم حذف رویکرد سیلویی در سازمان تأکید شده است و این موضوع در مصاحبه با خبرگان نیز با مقوله‌هایی نظیر لزوم تشکیل کمیته بین بانکی، لزوم ایجاد کمیته‌های بین بخشی، اهمیت تشکیل تیم تست و اصلاح محصولات مشاهده می‌شود. همچنین، این موضوع در مطالعه سال ۲۰۱۹ فوربس نیز مشاهده می‌شود که از اهمیت تیم‌های فرابخشی برای بهبود تجربه مشتری و

1. Mäki & Alamäki

2. Ceesay

نقش آن‌ها در شکستن سیل‌ها و تأثیر آن بر تجربه مشتری صحبت کرده است. تیم‌های فرابخشی می‌توانند با تحلیل داده‌ها با دید چندگانه، به ریشه مشکلات برنامه و همچنین ارزیابی و بهینه‌سازی تصمیمات بپردازند؛ از این رو تشکیل کمیته‌های بین بانکی و داخل بانک، نه تنها بهبود تجربه مشتری را افزایش می‌دهد، بلکه به شناسایی و حل مسائل در سریع‌ترین زمان ممکن کمک می‌کند.

تحلیل رقبا، شرایط اقتصادی و سیاست‌های بانکی

این مؤلفه با ۱۳۳ تکرار، به‌عنوان پنجمین مؤلفه در مدل ارتقای تجربه مشتری حقوقی بانک‌ها شناسایی شد. در خصوص مقوله‌های این بخش، مطالعه مرتبطی در ادبیات نظری در کتابخانه‌های معتبر یافت نشد که از علل آن می‌توان به عدم پایداری سیاست‌های اقتصادی و سیاسی در کشور ایران و همچنین، تعدد قوانین بالادستی اشاره کرد. در واقع، این موضوع در مطالعات قبلی در کشورهای دیگر عنصر تأثیرگذاری نبوده یا با توجه به تأثیر فاکتورهای دیگر، در پژوهش‌های قبلی مورد توجه نبوده است. البته موضوع تحلیل رقبا به‌عنوان یکی از اصول استراتژیک در کسب‌وکارها همواره مطرح بوده است. از منظر خبرگان پژوهش جاری، مقوله‌های مربوط به این مؤلفه، به‌ترتیب تکرار عبارت‌اند از: سیاست‌های داخلی بانک، سیاست‌های کلان بانکی، تحلیل شرایط اقتصادی و تحلیل رقبا. طبق بیان مخاطبان «سیاست مدیران ارشد بانک در تعیین ضریب ارزش مشتریان حقوقی تأثیرگذار است و تصمیمات بر اساس منابع و مصارف بانک اتخاذ می‌شود. به‌عنوان مثال، در صورتی که مطالبات بانک افزایش داشته باشد، تعریف مشتری ارزشمند متفاوت خواهد بود» (مصاحبه‌شونده ۲) یا طبق نظر مصاحبه‌شونده ۱۱: «در حال حاضر اسنادی در حوزه ارتقای تجربه مشتری و استانداردهای مرکز تماس وجود دارد که با توجه به تغییر فناوری‌ها، نرخ تورم، افزایش سرویس‌ها و فاکتورهای پویای دیگر، می‌بایست دوره‌ای بازبینی شود» (مصاحبه‌شونده ۱۱). از منظر سیاست‌های کلان در کشور نیز، قوانین توسط سازمان‌های متعدد سازمان امور مالیاتی، بانک مرکزی، وزارت صنعت و معدن، وزارت اقتصاد و غیره تعیین می‌شود که به‌طور قطع، در طراحی محصولات و استراتژی‌های بانک در حوزه مشتری تأثیرگذار است. در حوزه تحلیل رقبا، مادوراگا^۱ (۲۰۲۴)، معتقد است که تحلیل رقبا این اطمینان را به سازمان می‌دهد که می‌توانند در بازار باقی بمانند و با مقایسه محصولات و تجربه مشتری که رقبا مستقیم و لایه‌های اول و دوم ارائه می‌دهند، وضعیت و استراتژی خود را در بازار تعیین کند. در همین راستا، مصاحبه‌شونده ۴ معتقد بود که «در حال حاضر، صرفاً ارائه سرویس‌های بانکی مد نظر نمی‌باشد، بسیاری از بانک‌ها به سمت ارائه خدمات مشاوره در صنایع مختلف رفتند. این به‌معنای لزوم بازبینی ساختار سازمانی بانک‌ها و استخدام افراد متخصص در حوزه‌های مختلف و مرتبط با صنایع مشتریان حقوقی است».

مدیریت سبد محصولات

این مؤلفه با ۱۱۵ تکرار در رده ششم اهمیت قرار گرفته است. چن یو و کینکید^۲ (۲۰۰۱) معتقدند که در دهه‌های آینده، شرکت‌ها توجه بیشتری به استراتژی‌های تجربه مشتری برای افزایش وفاداری مشتری و کسب مزیت‌های رقابتی دارند.

نظریه آن‌ها در دهه اخیر تأیید شد و این موضوع را در تغییر تمرکز از طراحی محصول به طراحی خدمات مشتری مشاهده می‌کنیم. فنگ، ژائو، ژنگ، لی و تان^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش با عنوان طراحی محصولات داده‌محور با رویکرد تولید هوشمند، به بررسی جامع پژوهش‌های موجود در طراحی محصول مبتنی بر داده پرداخته‌اند، آن‌ها روش‌های طراحی مبتنی بر داده را به جنبه‌های تجزیه و تحلیل نیاز مشتری، طراحی مفهومی، طراحی با جزئیات و ابزارهای پشتیبانی دانش طراحی تقسیم کرده‌اند. در مطالعات اخیر در حوزه طراحی محصول نیز رویکرد محصول هوشمند با استفاده از فناوری‌های مختلف، نظیر همزاد دیجیتال^۲ در مطالعه براتی، کراز، باربوسا و سانتوس^۳ (۲۰۲۲)، شبکه‌های عصبی کانولوشن^۴ و یادگیری ماشین در مطالعه کوآن، لی، زنگ، وی و هو^۵ (۲۰۲۱) و اینترنت اشیا و تحلیل داده‌های بزرگ در مطالعه لی و احمد کریستنسن^۶ (۲۰۲۳) مشاهده می‌شود. در واقع، می‌توان گفت که این مؤلفه نیز به مؤلفه‌های قبلی مدل نظیر مدیریت داده و تحلیل مشتری، شناخت مشتری و طراحی محصولات شخصی‌سازی شده متصل است. در مصاحبه‌های انجام شده نیز، خبرگان دو مقوله اصلی، یعنی توسعه محصولات هوشمند و مبتنی بر داده و ایجاد تنوع در محصولات بانک را مورد تأکید قرار دادند. درخصوص مقوله اول، مخاطبان بیان کردند که «در دنیای امروز که داده‌های مختلفی نظیر داده‌های شبکه‌های اجتماعی و داده‌های اینترنت وجود دارد و به ازای هر تراکنش داده‌های جدیدی ایجاد می‌شود، محصولات می‌بایست بر اساس تحلیل این داده‌ها طراحی و بهبود داده شود. امروز مشاهده می‌کنیم که بانک‌های دنیا، در طراحی سرویس‌ها به سمت استفاده از هوش مصنوعی و داده تحلیل شده حرکت می‌کنند. به‌طور نمونه، برای مشتری حقوقی هم می‌توانیم داشبوردهایی با استفاده از هوش مصنوعی ایجاد کنیم که در خصوص زنجیره ارزش شرکت و وضعیت رقبای صنایع آن باشد و به مشتری محصول هوشمند ارائه داده شود» (مصاحبه‌شونده ۷). در خصوص مقوله دوم نیز مخاطبان معتقدند که با بهبود استانداردهای زندگی و تغییر نیازهای کاربران، محصولات مدرن به‌طور فزاینده‌ای متنوع‌تر و دقیق‌تر می‌شود. بنابراین تولید محصول بدون توجه به نقطه درد و نیاز مشتری در خوشه‌های مختلف بی‌فایده است. برای نمونه، یکی از مصاحبه‌شوندگان معتقد است: «به نظر من باید نقشه راه محصولات داشته باشیم، برای همین منظور هم در حال حاضر در بانک، معاونت بانکداری و زیربخش‌های آن برای هر دسته از مشتری هدف، محصولات و خدمات مختلف طراحی می‌کنند. در خصوص مشتری حقوقی، برای اینکه در تراکنش‌های مشتری تسهیل کنیم باید سرویس‌های بین بانکی را توسعه دهیم. بانک مرکزی باید گردش داده را بین بانک‌ها ایجاد کند که البته این موضوع نیز نیازمند توجه به موضوعات امنیت داده‌های مشتریان است» (مصاحبه‌شونده ۱۱).

بلوغ و فرهنگ سازمان

مؤلفه بعدی با ۸۳ تکرار مربوط به پذیرش تغییرات و فرهنگ سازمانی است. شیهان^۷ (۲۰۲۱) معتقد است که برنامه

1. Feng, Zhao, Zheng, Li & Tan
2. Digital twins
3. Baraati, Cruz, Barbosa & Santos
4. Convolutional Neural Network (CNN)
5. Quan, Li, Zeng, Wei & Hu
6. Lee & Ahmed-Kristensen
7. Sheehan

تجربه مشتری باید در تار و پود ریتم عملیاتی فرهنگ سازمان تنیده شود. آهنگی که فرهنگ در آن عمل می‌کند، بر برنامه تجربه مشتری تأثیر چشمگیری دارد. ویدیلی^۱ (۲۰۲۱) در کتاب سفر به مشتری‌محوری معتقد است که شاید یک سازمان به صورت تصادفی بتواند چند تجربه موفق را خلق کند؛ اما اجرای مشتری‌محوری برخلاف ظاهر جذاب آن، برای شرکت‌ها سخت است و حتی پایبند بودن به آن آسان نیست و بسیاری از شرکت‌ها شکست خورده‌اند. دلیل این شکست، عدم همگامی فرهنگ، سیستم‌ها، افراد و ارزش‌ها با یکدیگر جهت اولویت قراردادن مشتری است. از منظر خبرگان حوزه بانکی، منظور از بلوغ و فرهنگ سازمانی در ۵ عنوان اصلی دسته‌بندی شد: فرهنگ پذیرش تغییرات، فرهنگ مشتری‌محور، فرهنگ ریسک‌پذیری، بلوغ دیجیتال و فرهنگ کار تیمی. موضوعی که در خصوص همه این ۵ عنوان مشترک است، تعهد مدیریت به این موارد و جاری‌سازی آن در سازمان است. به‌طور کلی، اگر مدیریت سازمان به برنامه و پروژه‌های تجربه مشتری پایبند نباشد، اولویت بودجه و زمانی پروژه‌های دیگر در اولویت قرار خواهند گرفت (شیهان، ۲۰۲۱).

نظرات خبرگان در راستای این موارد بدین شرح است: «در حال حاضر، دسترسی به داده‌های مشتری به‌دلایل امنیتی امکان‌پذیر نمی‌باشد. درخواست داده از واحدهای فناوری اطلاعات انجام می‌شود. با توجه به اینکه بعضاً برای استخراج گزارش‌ها نیاز به رویکرد کسب‌وکار است، بعضاً این گزارش‌ها نیاز ما را برآورده نمی‌کند. انتظار می‌رود در آینده کمیته‌هایی ایجاد شود که این مشکل حل شود و یا نرم‌افزاری ایجاد شود تا بتوانیم گزارشات را به‌صورت آنلاین مشاهده کنیم» (مصاحبه‌شونده ۱۰). در حوزه فرهنگ ریسک‌پذیری بیان کردند که «متأسفانه در صنعت بانکی رویکرد فعلی، تقلب از سایر بانک‌هاست تا وقتی که بانک دیگری پروژه‌ای را اجرا نکرده باشد، به‌سمت نوآوری حرکت نمی‌کنیم. قدرت ریسک‌پذیری در بانک‌ها ضعیف است. البته به‌دلیل اینکه صنعت اقتصادی حساس است تا حدی قابل پذیرش است؛ اما حتی طرح‌ها در مراحل ارائه طرح توجیهی و هزینه هم متوقف می‌شوند. در چنین فضایی، کار نوآورانه و طراحی سرویس شخصی‌سازی شده بسیار سخت و کند است» (مصاحبه‌شونده ۱). در حوزه پذیرش تغییرات، مصاحبه‌شونده‌ای گفت: «گاهی تمام موانع قانونی کنار گذاشته می‌شود؛ ولی واحدهای داخلی بانک همکاری نمی‌کنند. این عدم همکاری گاهی ناشی از مسئولیت، گاهی ناشی از حجم کاری و گاهی عدم آگاهی از مزایای طرح‌ها و محصولات است» (مصاحبه‌شونده ۸).

مدیریت بازاریابی و تبلیغات

این مؤلفه با ۵۶ تکرار، به‌عنوان مؤلفه ۸ شناسایی شده است. مدیریت بازاریابی و تبلیغات بر تجربه مشتری تأثیرگذار است. بازاریابی و تبلیغات، به‌عنوان ابزارهای اصلی برای ارتقای تجربه مشتری و ایجاد وفاداری مشتریان شناخته می‌شوند. از طریق استفاده از استراتژی‌های بازاریابی و تبلیغات، بانک‌ها می‌توانند محصولات و خدمات خود را به مخاطبان مناسب معرفی کنند و ارتباط بیشتری با مشتریان برقرار کنند. نیوسر و همکاران^۲ (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای به اهمیت تعیین استراتژی‌های بازاریابی شرکت‌ها اشاره کردند و معتقدند که در صورتی که اطلاعات مرتبط با مشتریان به‌موقع و با پشتوانه دقیق باشد، می‌تواند به‌شدت بر تجربه مشتری تأثیر مثبت داشته باشد. از منظر خبرگان نیز منظور از مدیریت بازاریابی و تبلیغات مفاهیمی نظیر، بازاریابی هوشمند، مدیریت برند، بازاریابی سستی بوده است. به‌طور مثال، طبق

1. Vidili

2. Nuseir et al.

بیان مصاحبه‌شوندگان: «در خصوص بازاریابی صحیح موضوع دیگر خدمات جانبی است. مثلاً مشتری کارت اعتباری، کارت خرید را از بانک ما دریافت می‌کند. یا مثلاً یک شرکت در شعبه‌ای کارت تنخواه را از بانک ما دریافت کرده و از بانک درخواست کرده است که من مبلغ مشخصی قرض الحسنه بدون سود دارم، شما به شرکت ما مشاوره بدهید که ما نقدینگی را در چه حوزه‌ای سرمایه‌گذاری کنیم» (مصاحبه‌شونده ۵). «بازاریابی فقط هوشمند و مبتنی بر داده شخصی‌سازی شده نیست، حتی مکان‌یابی صحیح شعبه و بر اساس منطقه جغرافیایی هم مهم است. پتاسیل‌ها متفاوت است، مثلاً در کلان‌شهرها و مراکز استان، تعداد شعب باید فرق داشته باشد؛ باید با توجه به جغرافیای شعبه و رقبا به‌صورت حضوری هم بازاریابی کرد» (مصاحبه‌شونده ۷). مثالی دیگر در مدیریت برند و بازاریابی هوشمند، مصاحبه‌شونده‌ای گفت: «بانکی که پیش از این زیان‌ده بود، اما اکنون به سود بالایی از تحلیل بازار با شرکت‌ها رسیده است. محصولات جدید طراحی کرده و به سایر بانکی‌ها هم فروخته است؛ یعنی زمین بازی را عوض کرده است، تاکنون خدمات بانکی ارائه می‌کرد، هم‌اکنون خدمات امنیت و تحلیل صنعت ارائه می‌دهد. این موارد می‌تواند به‌عنوان یک امتیاز برای شرکت حقوقی باشد، مثلاً بتواند گزارش‌های هفتگی دریافت کند، تحلیل‌های مبارزه با پول‌شویی و غیره ارائه دهیم تا در بازار نفوذ کنیم» (مصاحبه‌شونده ۲).

مدیریت ارتباط با مشتریان حقوقی

مؤلفه آخر با ۵۵ تکرار، در پایین‌ترین رده قرار گرفته است. تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری در مطالعات متعدد مورد بررسی و تأثیر مثبت آن بر تجربه مشتری اثبات شده است. برای نمونه لاکسمانا، کوسوما و لاندرا^۱ (۲۰۱۸)، تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری را بر وفاداری و رضایت مشتری بررسی کرده‌اند. از طرفی لمون و ورهوف (۲۰۱۶) معتقدند که در طول سفر مشتری با سازمان، کانال‌ها و نقاط مختلفی درگیر هستند و این کانال‌ها و ارتباط مشتری با آن‌ها می‌بایست مدیریت شود. با توجه به بیانات مصاحبه‌شوندگان، این موارد در سه مفهوم اصلی ایجاد پلتفرم تعامل با مشتری، تحلیل رفتار مشتری و سیاست‌گذاری در تعامل با مشتری تفکیک شدند. برای مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: «وقتی مشاهده می‌کنیم مشتری طی یک مدت طولانی هیچ تعاملی با بانک نداشته است؛ یعنی عملاً رویگردان بوده است. پس صرف اینکه مشتری حساب خود را نبسته، به‌معنی ماندگاری وی نیست. یا مثلاً اگر مشتری حقوقی وجود دارد که صرفاً از بانک ما ضمانت‌نامه دریافت می‌کند، نشانه خوبی نیست؛ یعنی از سرویس‌های الکترونیکی ما استفاده نمی‌کند. این موارد نیازمند تحلیل و بررسی حوزه‌های مختلف است. اگر ما داشبرد کاملی از مشتریان داشته باشیم و رفتارهای مختلف وی را در کانال‌های مختلف داشته باشیم، می‌توانیم آن‌ها را دسته‌بندی کنیم و برنامه‌های وفاداری تدوین کنیم» (مصاحبه‌شونده ۵) یا مصاحبه‌شونده دیگری گفت: «ما باید رویکردی مناسبی برای کلیه مشتریان شرکتی داشته باشیم و اینکه صرفاً شرکتی را که سودآوری بالاتری دارد، پشتیبانی نکنیم. باید مشتری را بشناسیم و از طرفی سیاست‌گذاری صحیحی نیز داشته باشیم، این سیاست‌ها می‌تواند در زمینه مشتریان ارزنده، مشتریان ضعیف‌تر و غیره باشد» (مصاحبه‌شونده ۱۳).

در جدول ۶ مضامین کلیدی و مقوله‌ها به همراه تکرار آن‌ها عنوان شده است. شایان ذکر است که جهت ارزیابی و

اعتبارسنجی مضامین استخراج شده، مراتب توسط خبرگان بررسی و نقد شد. در فرایند اصلاح و بازبینی، برخی از مضامین حذف و با مضمون دیگری ترکیب شده‌اند. برای نمونه، «ملزومات فنی و زیرساختی مدیریت داده مشتری»، به عنوان مضمون لحاظ شده بود که به عنوان مقوله و زیرمجموعه «مدیریت داده و تحلیل مشتری» لحاظ شد. شایان ذکر است که محققان نیز بارها کدها را بازبینی و مرزهای هر مضمون، تنوع و تکرار مقوله‌های ذیل آن را بررسی کردند.

جدول ۶. مقوله‌ها و مضامین کلیدی

مضمون	مقوله	فراوانی
طراحی سرویس شخصی سازی شده	طراحی سرویس متناسب با نیاز شرکت	۱۲۸
	فاکتورهای فنی طراحی سرویس	۷۲
	فاکتورهای زیبایی شناختی	۱۸
	فاکتورهای قانونی و فرایندی	۵۵
شناخت و ارزش گذاری مشتریان حقوقی	فاکتورهای رفتاری و ادراکی مشتری	۴۲
	ماهیت و مالکیت مشتری حقوقی	۴۰
	متغیرهای جمعیت شناختی	۶۰
	سرویس های مورد استفاده	۱۲
	زنجیره ارزش شرکت در ارزش گذاری	۹
	بلوغ و سواد دیجیتال مشتری	۴
	فاکتورهای مالی	۱۰۱
مدیریت داده و تحلیل مشتری	ملزومات فنی و زیرساختی مدیریت داده مشتری	۵۷
	ملزومات امنیت و محرمانگی داده مشتری	۳۸
	ملاحظات تحلیل داده های مشتری	۶۲
شناسایی فرایندها و اصلاح ساختار سازمانی	بازبینی در فرایندها و ساختار سازمانی	۹۵
	شناسایی اسناد داخلی و قوانین بالادستی	۴۴
تحلیل رقباء، شرایط اقتصادی و سیاست های بانکی	سیاست های کلان بانکی	۴۷
	تحلیل رقباء	۲۳
	سیاست های داخلی بانک	۲۲
	تحلیل شرایط اقتصادی	۴۱
مدیریت سبد محصولات	توسعه سرویس های هوشمند	۳۰
	ایجاد تنوع در محصولات	۸۵
بلوغ و فرهنگ سازمان	بلوغ دیجیتال	۱۳
	فرهنگ کار تیمی سازمان	۷
	فرهنگ پذیرش تغییرات	۲۳
	فرهنگ بانکداری مشتری محور	۲۶
	فرهنگ ریسک پذیری بانک	۱۴
مدیریت بازاریابی و تبلیغات	بازاریابی سنتی	۱۴
	بازاریابی هوشمند مبتنی بر داده	۴۲
مدیریت ارتباط با مشتریان حقوقی	ایجاد پلتفرم مدیریت تعامل با مشتریان	۴
	تحلیل رفتار مشتری	۴۲
	سیاست گذاری در تعامل با مشتری	۹

مدل پیشنهادی

برای سهولت برنامه‌ریزی در راستای اجرای مدل و تشکیل کمیته‌های فنی و اجرایی و استراتژیک، مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب سه لایه اصلی تقسیم‌بندی شدند. شایان ذکر است که قبل از تمرکز بر لایه‌های مختلف مدل، می‌بایست ارزیابی بلوغ سازمان جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف در حوزه‌های مختلف نظیر بلوغ فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی، بلوغ فرایندهای بانک و بلوغ فرهنگ مبتنی بر مشتری محوری ارزیابی شود. همچنین در راستای بهبود کیفیت و تسریع در پیاده‌سازی مدل، تشکیل تیم‌های چند تخصصی راه‌گشا خواهد بود.

- لایه استراتژیک، شامل مؤلفه‌هایی است که بر سیاست‌ها و جهت‌گیری کلان سازمان تأثیر می‌گذارند و به تصمیم‌گیری‌های سطح بالا نیاز دارند.
- لایه عملیاتی، شامل مؤلفه‌هایی است که به اجرای استراتژی‌های سازمان و بهینه‌سازی فرایندها و ساختارهای موجود کمک می‌کنند.
- لایه اجرایی، شامل مؤلفه‌هایی است که به اجرای دقیق و عملیاتی فرایندهای روزانه و تعامل با مشتریان مرتبط هستند.



شکل ۲. مدل ارتقای تجربه مشتری حقوقی بانک

در راستای اعتبارسنجی مدل، مطابق با بخش روش پژوهش، ابتدا مصاحبه‌های عمیقی با خبرگان انجام شد، این مصاحبه‌ها به صورت نظام‌مند ضبط و سپس کدگذاری شدند تا مضمون‌های اصلی استخراج شوند. مضمون‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، سپس در قالب مدل پیشنهادی دسته‌بندی و ارائه شدند. در هر مرحله ایجاد این مدل، به خبرگان بازخورد داده شد و نقدها و پیشنهادهای آن‌ها جمع‌آوری شدند. با توجه به بازخوردهای دریافتی، مدل تا زمانی که تمامی خبرگان تأیید کردند که به درستی تمام جنبه‌های مهم و مؤثر در تجربه مشتری حقوقی در بانک‌ها را پوشش می‌دهد، اصلاح و بهبود یافت.

نتیجه‌گیری

طبق تحقیقات شبکه جهانی تجربه مشتری، در سال ۲۰۲۳، مدیران پاسخ‌دهنده سراسر دنیا معتقد بودند که موانع اصلی در اجرای تجربه مشتری موفق در سازمان، شامل داده‌های سیلویی و عدم وجود سیستم یکپارچه، درک محدود از مشتری و رفتار و نیازمندی‌های وی، ناتوانی در پاسخ‌گویی بی‌درنگ به نیازهای مشتری، عدم کفایت شخصی‌سازی و فردی‌سازی تعاملات مشتری و تجارب مشتری متناقض در کانال‌هاست. از این رو سازمان‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری، مجبورند با جدیت روی «نقاط تماس» مشتریان کار کنند. این نقاط تماس تجربه‌های مشتریان است که هنگام ایجاد هرگونه تعامل بین مشتری و سازمان ایجاد می‌شود (شارما، تیواری و چائوبی^۱، ۲۰۱۶). از طرفی، تحولات دو سال اخیر و ظهور هوش مصنوعی مولد و ابزارهای تحلیل داده مشتریان، نگاه مدیران بانک‌ها را از تمرکز صرف به نقاط تعامل مستقیم و حضوری مشتریان، به کانال‌های مختلف، فناوری‌های تسهیلگر و شناخت دقیق تر مشتریان برای تأمین نیازهای آن‌ها سوق داده است. همان طور که نیک هیگ و پل هیگ^۲ در سال ۲۰۲۳ در کتاب *تجربه مشتری بین شرکتی راهنمای کاربردی برای ارائه تجربه مشتری/استثنایی* عنوان می‌کنند، نگهداشت مشتری شرکتی، ساده‌تر از مشتریان حقیقی به نظر می‌رسد و این موضوع دو پیامد بسیار مهم دارد. اولین نکته اینکه مدیران با نگاه فوق، انگیزه کافی برای بهبود کیفیت سرویس ندارند و نکته دوم اینکه تمرکز آن‌ها روی مشتریان حقیقی افزایش می‌یابد. این موضوع در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان نیز شنیده شد؛ اما نکته بسیار مهمی که در صنعت بانکی وجود دارد، این است که در صورتی که مشتری حقوقی، به دلیل یک تجربه بد از بانک خود یا یافتن سرویسی در بانک، رقیب منابع خود را از بانک خارج کند، تأثیر به‌مراتب بیشتری بر منابع و عملکرد بانک خواهد داشت. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع مدیریت تجربه مشتری حقوقی و پیشینه پژوهشی محدودی که در این حوزه وجود داشت، سؤال پژوهش، مبنی بر شناسایی مؤلفه‌های ارتقای مدیریت تجربه مشتری حقوقی بانک تدوین و در این راستا مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان و با پروتکل تعیین شده در بخش روش پژوهش، طراحی و اجرا شد. همان طور که در جداول مشخص شد، در مجموع ۹ مؤلفه کلیدی با ۳۲ زیرمجموعه شناسایی شد. در ادامه، ۹ مؤلفه اصلی شناسایی شده در قالب سه لایه استراتژیک، عملیاتی و اجرایی تقسیم‌بندی شد. در واقع، در لایه استراتژیک، مؤلفه‌هایی قرار گرفت که به تداوم پیگیری در لایه‌های بالای مدیریتی نیاز دارند. در لایه عملیاتی مؤلفه‌هایی قرار گرفت که هدف آن‌ها شناسایی و اصلاح فرایندهای فعلی است و در نهایت، در لایه اجرایی، مؤلفه‌هایی قرار گرفت که در کوتاه‌مدت و تعاملات روزانه کارشناسان و مدیران فنی با مشتری رخ خواهد داد. طبق نتایج این مطالعه، مدیریت موفق تجربه مشتری حقوقی، به اقداماتی در لایه‌های مختلف استراتژیک، عملیاتی و اجرایی نیازمند است. طبق نتایج این پژوهش، طراحی سرویس متناسب با نیاز مشتری حقوقی، بیشترین تکرار را در نظرهای مصاحبه‌شوندگان دارد. در واقع، همان گونه که پژوهشگرانی نظیر مطالعه براری و فیور^۳ (۲۰۱۸) بیان کردند، مشتریان نیازها و اهداف خاصی دارند و ویژگی‌های اجتماعی - جمعیت‌شناختی، تجربه و دانش قبلی و تعامل مستقیم و غیرمستقیم با نقاط تماس سازمان،

1. Sharma, Tiwari & Chaubey

2. Hague & Hague

3. Barari & Furrer

تجربه متفاوتی ایجاد می‌کند. مؤلفه پرتکرار بعدی، شناخت و ارزش‌گذاری مشتریان حقوقی است و مؤثرترین عوامل در شناخت و ارزش‌گذاری مشتری از نگاه خبرگان، عوامل مالی نظیر ترازنامه و سود و زیان شرکت‌هاست. این عوامل به‌ترتیب با متغیرهای جمعیت‌شناختی، فاکتورهای رفتاری، ماهیت شرکت، سرویس‌ها و کانال‌های مورد استفاده، زنجیره ارزش شرکت و بلوغ و سواد دیجیتال تکمیل می‌شوند؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که بر اساس الگوریتم‌های خوشه‌بندی و ارزش‌گذاری مشتریان و بر اساس عوامل بیان شده، برنامه‌ریزی و اقدامات لازم توسط بانک‌ها اجرایی شود.

مؤلفه پرتکرار بعدی، اهمیت مدیریت داده مشتری در کانال‌های مختلف است، در واقع، تأثیر داده و بینش درباره مشتری در محیط رقابتی موجود، در کلیه مؤلفه‌های شناسایی شده دیده می‌شود؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که مدیران بانکی به بازبینی فیلدهای اطلاعاتی و همچنین منابع کشف و استخراج داده، به‌عنوان یکی از اولویت‌های اصلی بپردازند. در همین راستا، باید توجه شود که حمایت مدیران ارشد سازمان و اولویت‌دهی به پروژه‌های حوزه تجربه مشتری از نکات مهم در پیاده‌سازی مدل ارتقای تجربه مشتری است؛ اما در کنار اولویت‌دهی به این پروژه‌ها، لحاظ کردن مسائل امنیتی و زیرساختی این حوزه نیز اهمیت زیادی دارد.

مؤلفه‌های پرتکرار بعدی در لایه‌های عملیاتی و اجرایی، شناسایی فرایندها و اصلاح ساختار سازمانی، مدیریت ارتباط با مشتریان حقوقی، مدیریت سبد محصولات و مدیریت بازاریابی و تبلیغات است. در واقع از آنجایی که بوروکراسی‌های اداری در اغلب سازمان‌های ایران وجود دارد، شناسایی فرایندهای معیوب و ناقص و اصلاح ساختار بر اساس شرح وظایف سازمان مشتری‌محور، از اولویت‌های اساسی بانک‌ها در پیاده‌سازی مدل خواهد بود. از دیگر یافته‌های پژوهش، تأثیر ایجاد تنوع محصولات و استفاده از سرویس‌های هوشمند در جذب مشتریان است در واقع می‌توان گفت که با توجه به خدمات بسیار کم برای مشتریان حقوقی، یکی از مواردی که مزیت رقابتی بانک‌ها خواهد بود، توسعه خدمات برای این دسته از مشتریان با استفاده از فناوری‌های نوین است. همچنین انتخاب سامانه ارتباط با مشتریان، متناسب با تنوع مشتریان و ارائه سرویس‌ها و طرح‌های تشویقی نیز باعث وفاداری مشتری حقوقی خواهد شد. در نهایت، همان گونه که در لایه‌بندی مدل پیشنهادی (شکل ۲) مشخص شد، لایه استراتژیک (تحلیل رقبا، شرایط اقتصادی و سیاست‌های بانکی و بلوغ و فرهنگ سازمانی) بر سایر لایه‌های تأثیرگذار است و به پایش مداوم و عندالزوم تغییر زمانبندی و اولویت‌های بانک در پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری نیاز دارد.

نوآوری پژوهش

با عنایت به بررسی پیشینه پژوهش و مصاحبه‌های عمیق، نوآوری‌های پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

- استفاده از مصاحبه عمیق با متخصصان در زمینه‌های مختلف نظیر مدیریت داده، بازاریابی و تعامل با مشتریان حقوقی بانک، امکان استخراج مضامین دقیق و چندجانبه را فراهم کرده است.
- تمرکز پژوهش بر مدیریت تجربه مشتریان حقوقی بانک‌ها بوده است، این حوزه پیش از این، به‌دلایلی نظیر عدم یکپارچگی داده در شبکه بانکی، موانع قانونی در توسعه محصولات، تعدد قوانین بالادستی و پیچیدگی الگوهای رفتاری مشتریان حقوقی در مرکز توجه نبوده است.

- در پژوهش‌های قبلی بر مدیریت تجربه مشتری در یک کانال محدود (نظیر اینترنت بانک) تمرکز شده است؛ اما در پژوهش جاری تلاش شد که به مدیریت تجربه مشتری، فارغ از کانال و در طول سفر وی نگاه شود.
- مضمون‌های شناسایی شده در قالب سه لایه استراتژیک، عملیاتی و اجرایی دسته‌بندی شد که امکان برنامه‌ریزی و تمرکز بانک بر لایه‌های مختلف، بسته به سطح بلوغ و زمان‌بندی را فراهم می‌کند.
- در کنار مؤلفه‌های شناسایی شده، اقدام‌های اجرایی پیشنهادی برای تسهیل در پیاده‌سازی مدل ارائه شده است.

محدودیت‌ها

پژوهش جاری مشابه سایر پژوهش‌های علمی با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. یکی از این محدودیت‌ها این است که نتایج به‌دست آمده، بر پایه دیدگاه افراد محدودی بوده است. موضوع دوم این است که با توجه به گستردگی موضوع تجربه مشتری، پژوهش پیش‌رو به صنعت بانکی و مشتریان حقوقی محدود بوده است.

پیشنهادهای

با عنایت به نتایج پژوهش، موضوعات زیر به‌عنوان پیشنهادهای کاربردی به مدیران بانکی ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود که بانک به بازبینی فرم‌های افتتاح حساب مشتری و فرایند اخذ اطلاعات از مشتریان در پلتفرم‌های مختلف بانکی بپردازد. با توجه به اینکه طراحی سرویس‌های نوآورانه از محدودیت‌های حوزه مشتریان حقوقی و جزء انتظارات آن‌هاست، بایستی اتخاذ رویکردهایی نظیر بانکداری پلتفرمی، در دستور کار بانک‌ها قرار گیرد.
- با عنایت به موضوع تحول دیجیتال و نظر به اینکه تجربه مشتری یکی از بلوک‌های اصلی تحول دیجیتال است، پیشنهاد می‌شود که بانک‌ها به پیاده‌سازی این مدل برای مدیریت و ارتقای تجربه مشتری حقوقی خود اقدام کنند.
- با توجه به الزامات و محدودیت‌های حوزه مشتریان حقوقی، بازبینی ساختار سازمانی و ایجاد کمیته‌های بین واحدی و بین بانکی جهت ارتقای تجربه مشتری ضروری است.
- تدوین راهبردها و نقشه توسعه محصولات شخصی‌سازی شده، به‌ویژه محصولات مبتنی بر فناوری‌های هوش مصنوعی و تحلیل داده در اولویت بانک‌ها قرار گیرد.

در پایان، برای پژوهش‌های آتی پیشنهادهایی ارائه شده است:

- با عنایت به نبود چک‌لیست‌های ممیزی بلوغ تجربه مشتری در حوزه بانکی، تدوین چک‌لیست و مدل ارزیابی بلوغ تجربه مشتری حقوقی بانک‌ها، می‌تواند به‌عنوان یکی از موارد بررسی در پژوهش‌های آتی مد نظر قرار گیرد.
- با توجه به ساختارهای سیلویی در برخی بانک‌های کشور، بررسی مدل‌های استاندارد ساختار سازمانی در بانک‌های بین‌المللی که تجربه مشتری را با موفقیت پیاده‌سازی کرده‌اند، می‌تواند یکی از اولویت‌های پژوهشی این حوزه باشد.

پیوست

خروجی مکس کیودا در جدول زیر آمده است.

جدول ۱. خروجی مکس کیودا

فرکانس	سیستم کد	فرکانس	سیستم کد
۵	شناخت اهمیت داده‌های مشتری	۱۲۷۹	سیستم کد
۵	اهمیت تحلیل بلادرنگ مشتری	۵۶	مدیریت بازاریابی و تبلیغات
۳۸	ملزومات امنیت و محرمانگی داده‌های مشتری	۱۴	بازاریابی سنتی
۳۸	ملاحظات محرمانگی داده‌های مشتری	۱	بهره‌های شهری
۱۱	فرایند سطح دسترسی افراد سازمان به داده‌ها	۹	تبلیغات و بازاریابی حضوری
۴	عدم خروج داده از سازمان	۴	تبلیغات رادیو و تلویزیون
۱	رمزنگاری شبکه داخلی ارتباط با داده	۴۲	بازاریابی هوشمند مبتنی بر داده
۱۱	محرمانگی و عدم افشا	۱	مدیریت برند
۴	امنیت و یکپارچگی داده در سامانه	۲	بازاریابی مبتنی بر اطلاعات جمعیت‌شناختی
۷	امنیت ذخیره داده در زیرساخت‌ها	۱۲	بازاریابی با استفاده فناوری‌های هوش مصنوعی
۵۷	ملزومات فنی و زیرساختی مدیریت داده مشتری	۱۰	بازاریابی مبتنی بر پردازش رفتار شبکه اجتماعی
۱۰	بازبینی و تکمیل داده مشتری	۱۳	بازاریابی مبتنی بر رفتار مشتری
۹	ذخیره‌سازی داده مشتری	۴	بازاریابی مبتنی بر داده‌های مکانی مشتری
۱۲	لزوم تأمین ابزارهای تحلیل مشتری	۱۱۵	مدیریت سبد محصولات
۸	بازبینی فیلدهای اطلاعاتی	۸۵	ایجاد تنوع در محصولات
۱۸	استفاده از هوش مصنوعی و فناوری‌های تحلیل داده	۲	ارتباط با شرکت‌های خدماتی جهت ارائه سرویس مشوق
۲۶۸	شناخت و ارزش‌گذاری مشتریان حقوقی	۱۵	لزوم تنوع در محصولات مشتری حقوقی
۴	بلوغ و سواد دیجیتال	۱۰	ایجاد سرویس‌های متناسب با زنجیره ارزش مشتری
۱	بلوغ فرهنگ دیجیتال	۱۳	خدمات متناسب با هر صنعت
۳	میزان پذیرش سرویس‌های دیجیتال	۱۴	ایجاد سرویس‌های متناسب با نیاز مشتری
۹	زنجیره ارزش شرکت	۱۰	افزایش کانال‌های ارتباطی
۳	شرکت‌های تأمین‌کننده یا بالادستی	۴	تنوع در خدمات حوزه پشتیبانی
۱	شرکت‌های هلدینگ	۹	ارائه محصولات آموزشی
۵	شرکت‌های زیرمجموعه	۸	ارائه محصولات مشاوره برای صنایع
۶۰	متغیرهای جمعیت‌شناختی	۳۰	توسعه سرویس‌های هوشمند
۱۴	تحصیلات	۵	پیشنهاد سرویس‌های فعالانه
۴	محل جغرافیایی شرکت	۱۵	توسعه سرویس‌های مبتنی بر تحلیل داده مشتری
۱۴	میانگین سنی کارکنان	۶	استفاده از چت‌بات‌ها برای پشتیبانی هوشمند

فرکانس	سیستم کد	فرکانس	سیستم کد
۱۴	اندازه شرکت	۴	بهینه سازی فرایندها با استفاده از یادگیری ماشین
۱۴	صنعت	۵۵	مدیریت ارتباط با مشتریان حقوقی
۱۲	سرویس های مورد استفاده	۴۲	تحلیل رفتار مشتری
۲	سرویس پرداخت قبض	۲	لزوم توسعه محصولات مبتنی بر تحلیل رفتار
۱	استفاده از خدمات حضوری	۱۲	بهبود استراتژی های تعاملی بر اساس تحلیل رفتار
۲	استفاده از ضمانت نامه	۸	شخصی سازی و تطبیق خدمات با رفتار مشتری
۴	استفاده از سرویس های دیجیتال	۱۲	تحلیل رفتار مشتری جهت پیش بینی نیاز
۱	استفاده از سرویس اعتباری	۸	استفاده از داده ها تحلیلی جهت شناسایی الگوها
۲	استفاده از کارت نقدی	۴	ایجاد پلتفرم مدیریت تعامل با مشتریان
۴۰	ماهیت و مالکیت مشتری حقوقی	۴	طراحی و پیاده سازی CRM
۳	دانشگاهی	۹	سیاست گذاری در تعامل با مشتری
۴	تضامنی	۵	تدوین دستورالعمل های مرکز تماس و شعب
۳	تعاونی	۲	پایش بازخوردها و به روز رسانی سیاست ها
۱۳	صادرات و واردات	۲	تدوین استراتژی های تعامل با مشتری
۷	استارت اپی	۸۳	بلوغ و فرهنگ سازمان
۶	دولتی و خصوصی	۲۳	فرهنگ پذیرش تغییرات
۴	سهامی عام و خاص	۱۴	نگرش مدیریت سازمان
۴۲	فاکتورهای ادراکی و رفتاری مشتری	۳	توسعه روال های منعطف در سازمان
۵	تمایل مشتری به سرویس حضوری	۶	لزوم برگزاری دوره های آموزشی و کارگاه مدیریت تغییرات
۵	آخرین مراجعه مشتری به سرویس	۷	فرهنگ کار تیمی
۶	احساس مشتری در زمان استفاده	۲	ایجاد کمیته های داخل بخش
۱۳	تمایل به سرویس های حضوری یا دیجیتال	۳	لزوم ارائه ایده های فرابخشی
۷	روی گردانی مشتری	۲	افزایش ارتباطات خارج از سازمانی
۶	رفتار خرید جانبی	۱۳	بلوغ دیجیتال
۱۰۱	فاکتورهای مالی	۶	آموزش کارکنان در خصوص تجربه دیجیتال مشتری
۴	میزان رسوب منابع	۴	ایجاد فرهنگ تصمیم گیری مبتنی بر داده دیجیتال
۷	حجم ضمانت نامه ها	۳	پیاده سازی فناوری های نوین دیجیتال
۱۶	ترکیب فاکتورهای مالی	۱۴	فرهنگ ریسک پذیری بانک
۱۴	سود و زیان شرکت	۲	افزایش سطح تحمل ریسک مشتری
۹	میزان پرداخت های مربوط به وام	۱۲	حمایت مدیریت ارشد از پذیرش ریسک
۷	میزان سود تسهیلات	۲۶	فرهنگ بانکداری مشتری محور
۲۰	تعداد و حجم تراکنش	۱۰	لزوم نگرش مشتری محور
۶	تراکنش های کارت اعتبار	۵	آموزش کارکنان در حوزه مشتری محوری

فرکانس	سیستم کد	فرکانس	سیستم کد
۲۴	میانگین موجودی	۷	لزوم اولویت‌دهی نیازها و بازخورد مشتری
۸	بلندمدت	۴	پیاده‌سازی راه‌کارهای مشتری‌محور
۴	حساب قرض‌الحسنه	۱۳۹	شناسایی فرایندها و اصلاح ساختار سازمانی
۴	حساب جاری	۴۴	شناسایی اسناد داخلی و قوانین بالادستی
۸	حساب کوتاه‌مدت	۴	خروجی پروژه‌های قبلی تجربه
۲۷۳	طراحی سرویس شخصی‌سازی شده	۲	نتیجه اندازه‌گیری رضایت مشتری
۱۲۸	طراحی سرویس متناسب با نیاز شرکت	۷	ارزیابی اسناد چشم‌انداز مدیریت تجربه
۷	ترکیب فاکتورهای رفتاری و مالی و جمعیت‌شناختی	۲۶	تطبیق با اسناد بالادستی
۴۰	اطلاعات جمعیت‌شناختی	۴	تطبیق با استانداردها
۴	تعداد نمایندگی	۹	تطبیق بخشنامه‌ها با قول برند و چشم‌انداز تجربه
۱۵	طراحی سرویس متناسب با صنعت مشتری	۱۳	تطبیق اسناد با قوانین
۶	تحصیلات هیئت مدیره	۷	لزوم ارزیابی اسناد ارزش‌گذاری مشتری
۳	محل ثبت شرکت	۹۵	بازبینی ساختار و فرایندها
۷	میانگین سنی کارکنان	۱۷	بازبینی فرایندهای مرتبط با مشتری
۵	تعداد کارکنان	۳	بازبینی فرایندهای دسترسی به اطلاعات
۸۱	طراحی سرویس متناسب با داده مشتری	۵	فرایندهای روابط عمومی و بازاریابی
۱	اطلاعات اعتبارسنجی	۹	فرایندهای مرتبط با مرکز تماس
۴	طراحی مبتنی بر چک برگشتی	۵	بازبینی شرح وظایف واحدها
۲۱	متناسب با وام‌های مورد استفاده	۶	تشکیل تیم مدیریت و تحلیل داده مشتری
۷	نوع وام درخواستی مشتری	۴	استفاده از مشاوران بین‌المللی
۵	مبلغ درخواستی وام و سود	۱۲	تشکیل سازمان تجربه مشتری
۵	تعداد اقساط	۲۲	لزوم ایجاد کمیته‌های بین بخشی
۴	تعداد اقساط سررسیده شده	۵	حذف رویکرد سیلویی
۳۴	اطلاعات مالی	۶	حذف بوروکراسی‌های اداری
۱۲	مالکیت و نوع شرکت	۱۱	لزوم هماهنگی بین واحدها
۳	استارت‌آپ	۱۵	تشکیل تیم تست و اصلاح محصول
۱	صادرات و واردات	۹	بهینه‌سازی محصول
۳	دولتی و خصوصی	۶	ارزیابی محصول قبل از ارائه
۱	بورسی و غیر بورسی	۱۴	لزوم تشکیل کمیته بین بانکی
۳	عام و خاص	۱	ایجاد کمیته بازبینی و تسهیلگر قوانین
۱	تعاونی	۴	ایجاد فرایندهای یکپارچه
۳	سود و زیان شرکت	۳	مدیریت جامع پروژه‌ها
۵	میزان واریز و برداشت	۶	اشتراک‌گذاری درس آموخته‌ها
۸	میانگین حساب ماهیانه	۰	تحلیل رقبای، شرایط اقتصادی و سیاست‌های بانکی

سیستم کد	فرکانس	سیستم کد	فرکانس
تحلیل شرایط اقتصادی	۴۱	تعداد تراکنش‌های مشتری	۶
لزوم تناسب محصولات با شرایط اقتصادی	۷	زنجیره ارزش شرکت	۱۰
ارزیابی شاخص‌های کلان اقتصاد کشور	۰	اطلاعات رفتاری	۱۱
نرخ بیکاری	۲	تعدد مراجعات به شعبه	۴
شرایط نرخ دلار	۱۳	کانال‌ها و سرویس‌های مورد استفاده	۷
شاخص‌های بورس و طلا	۸	فاکتورهای قانونی و فرایندی	۵۵
نرخ تورم	۹	توجه به ملاحظات حریم خصوصی	۱۳
سیاست‌های داخلی بانک	۲۲	اطلاع‌رسانی به مشتری در خصوص قوانین سرویس‌ها و دوره پرداخت	۶
بازبینی سیاست‌ها و چابک سازی	۴	لزوم توجه به قوانین ذخیره اطلاعات مشتری	۸
تحلیل تأثیر سیاست‌های داخلی بر تجربه	۵	لزوم توجه به فرایندها و قوانین بانکی	۶
سیاست‌های حوزه نوآوری	۴	لزوم تعریف دسترسی صاحبان امضا	۸
سیاست‌های تجربه کارمندان	۹	لزوم تعریف صاحبان امضا	۱۴
سیاست‌های کلان بانکی	۴۷	فاکتورهای فنی طراحی سرویس	۷۲
سیاست‌های نظارتی	۳	سرویس‌های مبتنی بر موبایل	۲
سیاست‌های نظارتی مرتبط با داده	۶	یکپارچگی و سازگاری	۳
سیاست‌های پول شویی	۴	سازگاری با سامانه‌های دیگر و یکپارچگی داده	۳
سیاست‌های پولی و بانکی	۱۱	استفاده از فناوری‌های پیشرفته	۶۷
سیاست‌های توسعه سرویس دیجیتال	۵	استفاده از واقعیت مجازی	۴
تعیین نرخ سپرده	۶	فناوری‌های بلاکچین	۷
تعیین شرایط اعطای وام	۷	امنیت مبتنی بر بلاکچین	۱
تعیین نرخ بهره و سود	۵	قراردادهای هوشمند	۳
تحلیل رقبا	۲۳	کیف پول دیجیتال	۷
شناسایی نقاط قوت و ضعف رقبا	۳	اینترنت اشیا	۶
تحلیل برندینگ رقبا	۱	استفاده از پردازش زبان طبیعی	۵
تحلیل محصولات رقبا	۰	فناوری‌های تحلیل داده	۱۲
بررسی مزیت رقابتی	۷	استفاده از چت بات‌ها	۸
لزوم مقایسه کانال‌های ارتباطی و سرویس رقبا	۹	استفاده از هوش مصنوعی	۱۴
تحلیل نوآوری رقبا در خدمات مشتری	۳	کشف تقلب	۲
مدیریت داده و تحلیل مشتری	۱۵۷	استفاده از فناوری Self Service	۴
ملاحظات تحلیل داده	۶۲	فاکتورهای زیبایی شناختی	۱۸
اهمیت داده‌های اعتبارسنجی مشتری	۱۲	چیدمان لوکس فضای شعبه برای مشتری حقوقی	۲
لزوم توجه انواع داده‌ها در تحلیل مشتری	۸	استفاده از آیکون‌های معنادار	۱
اهمیت سنجش داده مشتری در کانال‌های مختلف	۶	چیدمان هوشمندانه منوها	۴

سیستم کد	فرکانس	سیستم کد	فرکانس
لزوم تحلیل رفتار مشتری	۱۰	طراحی رابط کاربری ساده	۷
اهمیت تحلیل مالی مشتریان حقوقی	۱۲	توجه مشتری به رنگ منوها	۴
اهمیت بازه زمانی بررسی مشتری	۴		

منابع

- آتشگر، کریم و میرشفیعی، فاطمه (۱۳۹۹). مدیریت تجربه مشتری بانکها و بهبود شاخصهای عملکردی. *کاوشهای مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۲۴)، ۳۹۹-۴۲۳.
- باغانی، الهه؛ الهی، شعبان؛ حسنزاده، علیرضا و رجبزاده قطری، علی (۱۴۰۲). تاکسونومی شناسایی مشتریان صنعت بانکی با به کارگیری یادگیری ماشین: مروری نظاممند با رویکرد فراترکیب. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۹(۱)، ۳۹۴-۴۲۹.
- حافظنیا، محمدرضا (۱۳۷۷). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهی (سمت).
- حشمتی، ابراهیم؛ سعیدنیا، حمیدرضا و بدیعزاده، علی (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی. *کاوشهای مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۲۱)، ۲۴۷-۲۶۸.
- رحیمیان، سمانه؛ شامی زنجانی، مهدی؛ مانیان، امیر و اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۹). ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتلداری: مرور نظاممند مبانی نظری. *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۳)، ۵۲۳-۵۴۷.
- موسوی، پریسا؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ مهرآیین، محمد و شامی زنجانی، مهدی (۱۴۰۰). مدیریت تجربه مشتری؛ حوزه‌ها و روندهای پژوهش. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲)، ۵۰۲-۵۲۳.
- ناصری‌فر، وحید؛ دهدشتی شاهرخ، زهره؛ محمدیان، محمود و الهوردی، مصطفی (۱۴۰۰). سنجش مدل مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۴)، ۹۷۴-۱۰۰۰.

References

- Accenture. (2015). *Improving Customer Experience is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, According to Accenture Study*. <https://newsroom.accenture.com/news/improving-customer-experience-is-top-business-priority-for-companies-pursuing-digital-transformation-according-to-accenture-study.html>
- Accenture. (2019). *Accenture Global Financial Services Consumer Study: Discover the Patterns in Personality*.

- Al-Wugayan, A. A. A. (2019). Relationship versus customer experience quality as determinants of relationship quality and relational outcomes for Kuwaiti retail banks. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1234-1252. <https://doi.org/10.1108/ijbm-09-2018-0251>
- Andaleeb, S. S., Rashid, M. & Rahman, Q. A. (2016). A model of customer-centric banking practices for corporate clients in Bangladesh. *International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 458-475. <https://doi.org/10.1108/ijbm-10-2014 0156>
- Atashgar, K. & Mirshafiei, F. (2020). A Model to Bank's Customer Experience Management for Improving Performance Indices. *Journal of Business Administration Researches*, 12, 399-422. <https://doi.org/10.22034/bar.2021.2104> (in Persian)
- Baghani, E., Elahi, S., Hasanzadeh, A. & Rajabzadeh Ghatari, A. (2023). Taxonomy of Customers Identification in Banking Industry Using Machine Learning: a Systematic Review with a Meta-Synthesis Approach. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 39(1), 394-429. doi: 10.22034/jipm.2023.704230 (in Persian)
- Bapat, D. (2015). Union Experience: towards excellence in retail banking. *Decision*, 42(3), 335-345, <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0095-z>
- Baraati, A., Cruz, D., Barbosa, M. & Santos, A. (2022). *Data-Driven Approach for Product Design and Development by Digital Twins*. <https://doi.org/10.3390/materproc2022008044>
- Barari, M. & Furrer, O. (2018). The customer experience ecosystem in two cultural contexts. *Journal of Financial Services Marketing*, 23(3-4), 234-243. <https://doi.org/10.1057/s41264-018-0053-x>
- Behare, N., Waghulkar, S. & Shah, S. A. (2018, Aug 22-24). A Theoretical Perspective on Customer Experience (CX) in Digital Business Strategy. [2018 IEEE international conference on research in intelligent and computing in engineering (rice iii)]. *3rd IEEE International Conference on Research in Intelligent and Computing in Engineering (RICE)*, Univ Don Bosco, San Salvador, El Salvador.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2014). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Sage.
- Ceesay, L. (2020). *Building a High Customer Experience Management Organization: Towards Customer-Centricity*. <https://doi.org/10.20944/preprints202010.0053.v1>
- Chen-Yu, J. & Kincade, D. (2001). Effects of product image at three stages of the consumer decision process for apparel products: Alternative evaluation, purchase and post-purchase. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5(1), 29- 43. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000007277>.
- Clarke, V. & Braun, V. (2014). Thematic Analysis. In T. Teo (Ed.), *Encyclopedia of Critical Psychology* (pp. 1947-1952). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5583-7_311.
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications. <https://books.google.com.hk/books?id=A39ZDwAAQBAJ>

- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130.
- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P. & Keiningham, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. *Marketing Science Institute working paper series*, 85(1), 15-121.
- Dehnert, M. & Schumann, J. (2022). Uncovering the digitalization impact on consumer decision-making for checking accounts in banking. *Electronic Markets*, 32(3), 1503-1528. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00524-4>
- Feng, Y., Zhao, Y., Zheng, H., Li, Z. & Tan, J. (2020). Data-driven product design toward intelligent manufacturing: A review. *International Journal of Advanced Robotic Systems*, 17(2). <https://doi.org/10.1177/1729881420911257>
- Fereday, J. & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5, 1-11. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Forbes. (2019). *Breaking Down Silos To Improve The Customer Experience*.
- Forbes. (2022). *The path to personalization*. <https://www.forbes.com/sites/insights-treasuredata/2019/05/01/the-path-to-personalization/>
- Forbes. (2024). *Top Customer Experience Trends In 2024*. <https://www.forbes.com/advisor/business/customer-experience-trends/>
- Gorgoglione, M. & Panniello, U. (2018). Beyond customer experience models: identifying idiosyncratic perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36(7), 1311-1328. <https://doi.org/10.1108/ijbm-06-2017-0124>
- Grassi, L., Figini, N. & Fedeli, L. (2022). How does a data strategy enable customer value? The case of FinTechs and traditional banks under the open finance framework. *Financial Innovation*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-022-00378-x>
- Hafeznia, M. (1998). *An Introduction to the Research Method in Humanities*. Tehran: Organization for the Study and Compilation of Academic Humanities Books (SAMAT). (in Persian)
- Hague, P. & Hague, N. (2023). *B2B Customer Experience A Practical Guide to Delivering Exceptional CX*. Kogan Page Publishers.
- Heshmati, E., Saeednia, H. R. & Badie Zadeh, A. (2019). Designing a Model to Manage the Experience of Banking Service Customers. *Journal of Business Administration Researches*, 11(21), 247-268. doi: 10.22034/jbar.2019.1557 (in Persian)
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V. & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356-365. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>

- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Howard, J. A. & Sheth, J. N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. John Wiley.
- Izogo, E. E., Jayawardhena, C. & Kalu, A. O. U. (2018). Examining customers' experience with the Nigerian Bank Verification Number (BVN) policy from the perspective of a dual-lens theory. *International Journal of Emerging Markets*, 13(4), 709-730. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-09-2016-0246>
- Jaruzelski, B., Loehr, J. & Holman, R. (2011). Why culture is key. *Strategy and Business*, 65(1), 1-17.
- Kalyanam, K., McAteer, J., Marek, J., Hodges, J. & Lin, L. (2018). Cross channel effects of search engine advertising on brick & mortar retail sales: Meta analysis of large scale field experiments on Google.com. *Quantitative Marketing and Economics*, 16, 1-42. <https://doi.org/10.1007/s11129-017-9188-7>
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R. & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431-440. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.003>
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Laksmana, I., Kusuma, I. G. A. & Landra, N. (2018). Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction and Loyalty at Pt. Harmoni Permata Gianyar, Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9, 20610-20617. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/03/470>
- Lee, B. & Ahmed-Kristensen, S. (2023). Four patterns of data-driven design activities in new product development. *Proceedings of the Design Society*, 3, 1925-1934. <https://doi.org/10.1017/pds.2023.193>
- Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lincoln, Y.S., Lynham, S.A. & Guba, E. G. (2011). *Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences* (4th ed.). The Sage Handbook of Qualitative Research.
- Maduranga, H. (2024). *Competitive Analysis (Strategies of marketing)-Overview*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/378706800_Competitive_Analysis_Strategies_of_marketing-Overview
- Mäki, M. & Alamäki, A. (2019). *Data Privacy Concerns Throughout the Customer Journey and Different Service Industries*. In (pp. 516-526). https://doi.org/10.1007/978-3-030-28464-0_45
- Maklan, S., Antonetti, P. & Whitty, S. (2017). A Better Way to Manage Customer Experience: Lessons from the Royal Bank of Scotland. *California Management Review*, 59, 000812561769528. <https://doi.org/10.1177/0008125617695285>

- Manyanga, W., Makanyeza, C. & Muranda, Z. (2022). The effect of customer experience, customer satisfaction and word of mouth intention on customer loyalty: The moderating role of consumer demographics. *Cogent Business & Management*, 9(1), Article 2082015. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2082015>
- Marfo, J. S., Owusu-Bio, M. K. & Asamoah, P. (2022). The Effect of Self-Service Technologies on Customer Experiences in Banking: The Case of Ghana. *International Journal of Online Marketing*, 12(1). <https://doi.org/10.4018/IJOM.299404>
- Mbama, C. I., Ezepue, P., Alboul, L. & Beer, M. (2018). Digital banking, customer experience and financial performance. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(4), 432-451. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2018-0026>
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F. & Neely, A. (2018). Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8-26. <https://doi.org/10.1177/1094670518812182>
- Mokha, A. K. & Kumar, P. (2022). Examining the Interconnections Between E-CRM, Customer Experience, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Mediation Approach. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 20(1). <https://doi.org/10.4018/JECO.292474>
- Nasehifar, V., Dehdashti Shahrokh, Z., Mohammadian, M. & Allahverdi, M. (2022). Testing the customer experience management model in E-banking. *Journal of Business Management*, 13(4), 974-1000. doi: 10.22059/jibm.2022.333222.4234 (in Persian)
- Nuseir, M. T., El Refae, G. A., Aljumah, A., Alshurideh, M., Urabi, S., & Kurdi, B. A. (2023). Digital marketing strategies and the impact on customer experience: A systematic review. *The effect of information technology on business and marketing intelligence systems*, 21-44.
- Pine II, B. J. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 97-105.
- Plessis, L. & Vries, M. (2016). Towards a holistic customer experience management framework for enterprises. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27, 23-36. <https://doi.org/10.7166/27-3-1624>
- Quan, H., Li, S., Zeng, C., Wei, H. & Hu, J. (2021). *Big Data driven Product Design: A Survey*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2899904/v1>
- Rahimian, S., Shami Zanjani, 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. doi: 10.22059/jibm.2020.292231.3718 (in Persian)
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. <https://doi.org/10.4135/9781529682571>
- Sharma, M., Tiwari, P. & Chaubey, D. S. (2016). Summarizing Factors of Customer Experience and Building a Structural Model Using Total Interpretive Structural Modelling

- Technology. *Global Business Review*, 17(3), 730-741. <https://doi.org/10.1177/0972150916630825>
- Sheehan, J. (2021). *Customer Experience Management: Field Manual: the guide for Building Your Top Performing CX Program*. Boston Business Books.
- Sheikh, A., Ghanbarpour, T. & Gholamiangonabadi, D. (2019). A Case Study of Fintech Industry: A Two-Stage Clustering Analysis for Customer Segmentation in the B2B Settin. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 1-11. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1603420>
- Trivedi, J. (2019). Examining the Customer Experience of Using Banking Chatbots and Its Impact on Brand Love: The Moderating Role of Perceived Risk. *Journal of Internet Commerce*, 18(1), 91-111. <https://doi.org/10.1080/15332861.2019.1567188>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Vidili, I. (2021). *Journey to centrality: a customer-centric framework for the era of stakeholder capitalism*. The Smarter Crew.
- Villarroel Ordenes, F. & Zhang, S. (2019). From words to pixels: text and image mining methods for service research. *Journal of Service Management*, 30(5), 593-620.
- Von Briel, F. (2018). The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 217-229.
- Wang, M., Cho, S. & Denton, T. (2017). The impact of personalization and compatibility with past experience on e-banking usage. *International Journal of Bank Marketing*, 35, 45-55. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2015-0046>
- Wedel, M. & Kannan, P. K. (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- Windasari, N. A., Kusumawati, N., Larasati, N. & Amelia, R. P. (2022). Digital-only banking experience: Insights from gen Y and gen Z. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), Article 100170. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100170>
- World economic forum. (2017). *Beyond Fintech: How the Successes and Failures of New Entrants Are Reshaping the Financial System*. <https://www.weforum.org/report>