

## چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال هجدهم، شماره ۳۸، پیاپی ۷۱، تابستان ۱۳۹۸  
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵  
ص ص ۸۵ - ۵۹

# عارضه‌یابی کانال‌های ارایه خدمت با استفاده از تحلیل تجربه سفر مشتریان

علی دیواندری،\* محمد صادق هاشمی،\*\* هانیه فتحی،\*\*\* نویسن

ابراهیم زاده،\*\*\*\*

## چکیده

**هدف:** پژوهش به دنبال شناسایی گلوگاه‌های ارائه خدمت یکی از بانک‌های تجاری به مشتریان خرد از طریق سه کانال شعب، اینترنت‌بانک و موبایل بانک بر اساس رویکرد تجربه سفر مشتریان است.  
**روش:** در این الگو نخست با ۱۰ نفر از روسای شعب بانک بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه نیمه ساخت یافته انجام گرفت. با تحلیل محتوای کیفی (تحلیل تم) داده‌ها، ۹ گام نقشه سفر مشتریان از مواجهه ایشان با تبلیغات و تلاش‌های بازاریابی بانک گرفته تا درخواست و استفاده خدمات متنوع بانکی و در نهایت ارتباط بلندمدت و مستمر با بانک شناسایی گردید.  
**یافته‌ها:** سپس با طراحی کاربرگ ثبت تجارب مشتریان، با ۲۰ مشتری مصاحبه ساخت یافته صورت گرفت و با تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها و ترکیب داده‌های بدست آمده از دو منبع درونی و بیرونی، نقشه سفر مشتریان شامل مراحل و تعاملات، انتظارات اصلی و فرعی و تجارب مثبت و منفی ایشان در مسیر سفر ترسیم و تحلیل گردید.  
**نتایج:** در پایان باهدف جمع‌بندی و خلاصه‌سازی نتایج تحقیق ۱۱ گلوگاه اصلی در کانال شعب، ۸ گلوگاه در کانال اینترنت‌بانک و ۱۰ گلوگاه ارائه خدمت در کانال موبایل بانک معرفی گردید.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۰۱، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۲۶

\* استاد، دانشگاه تهران.

\*\* دکتری، دانشگاه تهران. (نویسنده مسئول) Email: hashemims@ut.ac.ir

\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران.

\*\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.

کلیدواژه‌ها: کانال‌های ارائه خدمت؛ تجربه مشتری؛ نقشه سفر مشتری؛ مطالعه موردی؛ تحلیل تم (مضمون).

## Diagnosing Service Delivery Channels through Analyzing the Customer Journey Experience

Ali Divandari,\* Mohammad Sadegh Hashemi,\*\* Hanieh Fathi,\*\* Nooshin Ebrahim Zadeh\*\*\*

### Abstract

**Objective:** This research aims to identify the bottlenecks of a commercial bank's service delivery to retail customers via main channels of branches, internet banking, and mobile banking. The authors used the new approach to "customer journey experience."

**Methodology:** First, they conducted ten semi-structured interviews with sample branch officers. Using systematically coding and qualitative content analysis (Thematic Analysis Method), nine main steps for retail customers showed up. Based on these steps, worksheets were designed to record customer experiences. Then 20 structured interviews were done with sample customers.

**Finding:** Using qualitative content analysis and combining data from both the internal and the external sources, customer journey maps including the main steps, the interactions among each step, the must-have, and could have expectations and positive and negative experiences were depicted and analyzed.

**Result:** in the end, to conclude and summarize the results, 18 bottlenecks for the branch channel, nine bottlenecks for internet banking and ten bottlenecks for mobile banking are introduced.

**KeyWords:** Service Delivery Channels, Customer Experience, Customer Journey, Customer Journey Map. Case Study, Thematic Analysis

---

\*\* PhD .in Business Policy (Strategic Management), University of Tehran.( Corresponding Author. ) **E-mail: hashemims@ut.ac.ir.**

\*\*\* MSc of Business Administration University of Tehran.

\*\*\*\* MSc of Business Administration University of Tehran.

## ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر مفاهیمی تحت عنوان تجربه مشتری و ارزش پیشنهادی مشتری در میان دانشگاهیان و نیز در مطالعات کاربردی شرکت‌ها مطرح شده است. این مباحث در پی ایجاد شناخت عمیق‌تر نسبت به نیازها و انتظارات مشتریان و طراحی محصولات و خدمات در قالب بسته‌های یکپارچه ارزشی، از طریق کانال‌های گوناگون ارائه خدمت هستند که در نهایت به بهینه‌سازی تجربه سفر مشتریان در مواجهه با یک برند در مراحل مختلف تماس با آن شرکت، چه از کانال‌های فیزیکی و چه از کانال‌های مجازی منجر می‌گردند. تعبیر سفر مشتری به نقاط تماس متعدد بین یک مشتری و یک سازمان/برند اطلاق می‌شود. تجربه مشتری نتیجه تمام عناصر این سفر است. تجربه یک نقطه تماس می‌تواند بر روی تجربه سایر نقاط تماس نیز تاثیر گذارد. در نتیجه ممکن است که ضروری باشد همان‌طور که دانش خود را نسبت به سفر مشتری به صورت کلی گسترش می‌دهیم، دانش خود نسبت به تجربه مشتریان از یک نقطه تماس (یک کانال ارائه خدمت) را نیز افزایش دهیم (Følstad at el,2013).

در این بین، شرکت‌های بسیاری مدیریت تجربه مشتری را به عنوان راهی برای بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار پذیرفته‌اند (ورما و همکاران، ۲۰۱۲). از این منظر، مراقبت از مشتریان در مواجهه ایشان با کانال‌های متعدد ارتباطی، مورد توجه شرکت‌ها قرار گرفته است. بر این اساس نقطه تماس بین مشتری و ارائه‌دهنده خدمت باید در راستای دستیابی مشتری به اهداف مورد انتظار وی، هماهنگ گردد. این هماهنگی مستلزم آگاهی درباره تجربه مشتری نسبت به ارزش ارائه شده به وی می‌باشد (Følstad at el,2013). به‌طور خاص در سال‌های اخیر توجه کسب‌وکارهای خدمت محور نظیر بانک‌ها بر ارتباط موثرتر با مشتریان و به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان بیشتر شده است (گنتایل و همکاران، ۲۰۰۷). دلیل اهمیت تجربه مشتریان بانک این است که موفقیت یک بانک تا حد زیادی بستگی به تعداد مشتریان وفادارش دارد (آل ایسا، آل همود، ۲۰۰۹).

همان‌طور که در پیشینه تحقیق بدان اشاره خواهد شد، موضوعات تجربه مشتری، ارزش پیشنهادی مشتری و نقشه سفر مشتری از رویکردهای نوین در مباحث بازاریابی در جهان هستند و در ایران نیز فعالیت جدی بر روی این موضوعات با نگاه کاربردی برای کسب‌وکارها صورت نگرفته است. به‌طور خاص پرداختن به مدیریت مشتریان در صنعت بانکداری که یک

صنعت خدمت محور و رو به رشد در ایران است و روزه‌روز به نیازها و انتظارات مشتریان افزوده می‌شود، با نگاه عمیق و موشکافانه گفته شده، امری نوآورانه و سودمند است. به نظر می‌رسد که تاکنون تحقیقی در ایران در صنعت بانکداری به رویکرد تجربه سفر مشتریان و نقشه سفر مشتریان نپرداخته است. در جهان نیز تحقیقات بسیار کمی متمرکز بر این صنعت انجام گرفته است. به طور کلی تر و برخلاف انتظار، تحقیقات کمی در حوزه رفتار مصرف‌کننده خدمات بانکی انجام شده است. در این بین، شناخت عمیق مشتریان و طراحی بسته‌های ارزشی جامع که پاسخگوی حداکثری انتظارات مشتریان باشد و ارائه آن از طریق کانال‌های گوناگون به صورت یکپارچه، می‌تواند بهبود تجربه مشتریان را در پی داشته باشد. بدون انجام چنین تحقیقاتی، بانک‌ها اطلاع دقیقی از دلایل نارضایتی مشتریان خود نداشته و صرفاً رضایت نهایی ایشان را می‌سنجند و نمی‌دانند از لحظه ورود مشتری به شعبه، اینترنت‌بانک و یا موبایل بانک، دقیقاً چه اقداماتی باید برای ایجاد تجربه بهتر برای مشتری انجام دهد. به‌عنوان مثال سوالات و ابهاماتی نظیر ذیل در خصوص تجربه سفر مشتریان، از دغدغه‌های مدیران بانک مورد تحقیق بوده و انگیزه اصلی برای انجام این پژوهش را شکل می‌دهد:

تاکنون هزینه‌های زیادی برای توسعه اینترنت‌بانک بانک انجام گرفته است و مزیت‌های مشهودی (از دید مدیران بانک و طراحان سیستم) نسبت به اینترنت‌بانک سایر بانک‌ها وجود دارد؛ اما چرا استقبال مشتریان بانک مورد مطالعه از این کانال، به اندازه مطلوب و مورد انتظار نبوده است؟

لذا در این پژوهش، به شناسایی و عارضه‌یابی گلوگاه‌های موجود در مسیر ارائه خدمت به مشتریان خرد بانک مورد بررسی از طریق کانال‌های گوناگون ارائه خدمت (شعب، اینترنت بانک و موبایل بانک)، بر پایه بررسی تجربه سفر مشتریان و ارزش‌های مورد انتظار مشتریان بانک و ارائه راهکارهایی در این حوزه، پرداخته می‌شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**تجربه مشتری.** تجارب دربردارنده احساس افراد در مواجهه با محصولات، خدمات و کسب-وکارها و ادراک ایشان در جمع‌بندی اطلاعات حسی می‌باشد (برری و همکاران، ۲۰۰۲). جنتایل و همکاران (۲۰۰۷) تجربه مشتری را این‌گونه تعریف کرده‌اند؛ مجموعه‌ای از تعاملات بین مشتری و محصول، شرکت و یا بخشی از ساختار که عکس‌العملی را از جانب مشتری برمی‌انگیزد. این تجربه شدیداً شخصی بوده و میزان درگیری مشتری در سطوح مختلف (منطقی، احساسی، حسی فیزیکی و روحی) را نشان می‌دهد. همچنین تامسون (۲۰۰۶) معتقد است تجربه مشتری تصور مشتری از تعامل با یک نام تجاری، از ارتباطات بازاریابی گرفته تا

فرآیندهای فروش و ارائه و استفاده از آن محصول یا خدمات است. پیرو ایشان، جانسون و کانگ (۲۰۱۱) تجربه مشتری را تفاسیر و برداشت‌های ذهنی مشتری از فرآیندهای ارائه خدمت تعریف می‌کنند. جان کیسکا (۲۰۰۲) مدیریت تجربه مشتری را روشی جدید برای سنجش میزان رضایت مشتری می‌داند که برای کمک به مدیران در زمینه حفظ و توسعه مشتریان، چارچوبی برای ایجاد روابط مستحکم با مشتریان با بهره‌گیری از ابزارهای تکنولوژیک ارائه می‌دهد. مدیریت تجربه مشتری، به معنی ایجاد سطح بالایی از مشتری محوری، به وجود آوردن کارایی‌های عملیاتی، ایجاد روش‌های جدید درآمدزایی و کمک به حداکثر سازی مزایا است (Verma et al, 2012). اسمیت (۲۰۱۰) سه مزیت عمده‌ی مدیریت تجربه‌ی مشتری را بهبود کوتاه‌مدت در حفظ مشتریان، بهبود در وفاداری مشتریان برای سودآوری بلندمدت و ایجاد تمایز رقابتی بیان کرده است.

**سفر مشتری.** سفر مشتری عبارت است از فرآیندی که مشتری از طریق آن به اهداف ویژه خود دست می‌یابد و با یک یا تعدادی از ارائه‌دهندگان خدمت رابطه برقرار می‌کند. سفر مشتری با تجربه مشتری ارتباط تنگاتنگی دارد و شامل نقاط تماس، مراحل و اقدامات مشتری در مسیر کسب تجربه می‌باشد. نقاط تماس، مکان‌ها یا لحظاتی در تعامل میان مشتری و ارائه‌دهنده خدمت است! مراحل، بخش‌های اصلی سفر مشتری هستند<sup>۲</sup> و اقدامات، فعالیت‌های جزیی هستند که در یک تعامل از جانب مشتری یا ارائه‌دهنده خدمت انجام می‌گیرند<sup>۳</sup> (Følstad et al, 2013). استوان و دوینه (۲۰۱۳)، دلیل اینکه شرکت‌های موفق در تعامل با مشتریان پس از یک شکست دوباره بر سر پای خود ایستاده‌اند را تحلیل مستمر سفر مشتریان برای پوشش نقاط ضعف و ایجاد تجربه بهتر در ایشان دانسته‌اند. علاوه بر تعامل بهتر با مشتری، سفر مشتری برای تجزیه و تحلیل و طراحی خدمات مورد نیاز مشتری نیز می‌تواند مورد استفاده قرار می‌گیرد (Stickdorn & Zehrer, 2009؛ Trischler & Zehrer, 2009). به‌عنوان جمع‌بندی، کاربرد تحلیل سفر مشتری، عارضه‌یابی و پوشش نقاط ضعف شرکت در مسیر ارائه خدمت و ایجاد تجربه بهتر برای مشتریان است (Stone & Devine, 2013).

۱ نظیر شعبه بانک به عنوان کانال ارائه خدمت و یا زمان مراجعه نخست به شعبه

۲ نظیر مرحله افتتاح حساب

۳ نظیر تکمیل فرم افتتاح حساب

**نقشه سفر مشتری.** بر اساس تعریف هانکوکس (۲۰۱۰)، نقشه سفر مشتری، تصویری است از همه تعاملات بین مشتریان و یک کسب‌وکار به همراه ارزیابی تجربه مشتریان در نقاط تماس مختلف. این نقشه همچنین می‌تواند شامل تجویزی از آنچه شرکت باید برای برآورد نیازهای مشتری انجام دهد و همچنین چارچوبی عملیاتی برای هدف‌گیری تجربیات مطلوب در مشتریان نیز باشد. فرایند نقشه‌برداری سفر مشتری شامل شناسایی نقاط تماس، مراحل، گزارش‌های تجربی و مشکلات بالقوه در مسیر سفر مشتری است (Følstad at el, 2013). نقشه‌های سفر مشتری اسنادی هستند که به‌صورت بصری پردازش‌ها، نیازها و ادراکات مشتریان را در طول ارتباط با یک شرکت مشخص می‌نمایند (Temkin, 2010). هدف از تهیه این نقشه، شناسایی تجارب واقعی مشتری در مراحل گوناگون دریافت خدمت، درک ارزش‌های مورد انتظار مشتری در هر مرحله و در نهایت بهبود تجربه سفر کلی مشتری است (Hicks, 2009). نقشه‌برداری از سفر مشتری، یک روش سیستماتیک برای درک بهتر جزئیات فرایند سفر مشتری و فهم چگونگی تأثیرگذاری مؤثر بر تجربیات مشتری است (Washer, 2009).

**کانال‌های ارائه خدمت.** ارائه خدمات مناسب به مشتریان از مهم‌ترین عوامل ایجاد تمایز بین بانک‌ها در فضای رقابتی محسوب می‌شود (Rod at el, 2009). کانال‌های ارائه خدمت به مشتریان عناصر اصلی توصیف‌کننده این موضوع هستند که یک شرکت چگونه با بخش‌های مختلف مشتریان ارتباط برقرار می‌کند و ارزش پیشنهادی را به ایشان ارائه می‌نماید (Armstrong at el, 2015). درک مشتری از یک سازمان در طول تعاملش با تمام کانال‌های ارتباطی مربوط به آن سازمان (شامل وبسایت، تلفن، پست الکترونیک، اپلیکیشن تلفن همراه، حضور در شعبه و ...) شکل می‌گیرد و در نهایت این تجربه مثبت مشتری در مواجهه با همه این کانال‌هاست که منجر به تکرار خرید می‌گردد (Puccinelli at el, 2009). منتخبی از پیشینه پژوهش‌های مرتبط با مبانی نظری تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

محقق (سال)	موضوع	اقدامات و نتایج
------------	-------	-----------------

<p>شناسایی ۱۴ عامل تجربه مشتریان و بررسی تاثیر آن‌ها بر رضایت مشتریان در بانک‌های هندی (با تاکید بر کانال‌های آنلاین و غیرآنلاین بانکداری خرد). <b>متغیرها:</b> خدمت اولیه، خدمت اصلی، سفارشی‌سازی، ارزش‌افزایی، راحتی، آمیخته بازاریابی، کارکنان، سرعت، فرایند خدمت، تعامل مشتری، حضور سایر مشتریان، زیبایی‌شناسی آنلاین، عناصر لذت‌بردن آنلاین و عناصر کارکردی آنلاین</p>	<p>سنجش تجربه مشتری در بانک‌ها: توسعه و اعتبار سنجی عوامل کلیدی</p>	<p>Garg at el,2014</p>
<p>ارائه چارچوب عملیاتی و اخلاقانه برای شناسایی عمیق مشتریان (پروفایل مشتری) و طراحی نقشه ارزش پیشنهادی مطلوب <b>متغیرها:</b> پروفایل مشتری به‌عنوان ابزاری برای شناخت عمیق نیازهای و ارزش‌های مورد انتظار مشتریان، شامل سه بخش می‌باشد: ۱- کارهای مشتری ۲- دردهای مشتری، ۳- منفعت‌های مشتری. نقشه ارزش به‌عنوان ابزاری برای طراحی ارزش شامل سه بخش است: ۱- محصولات و خدمات؛ ۲- دردها؛ ۳- منفعت‌سازها</p>	<p>طرح پیشنهادی ارزش: نحوه ایجاد محصولات و خدماتی که مشتری می‌خواهد (کتاب).</p>	<p>Osterwalder at el,2014</p>
<p>پس از مرور نظام‌مند پژوهش‌های کیفی و کمی در حوزه سفر مشتری، این مقاله سنجش‌های کیفیت خدمات سروکوال که شامل پنج بعد: ملموسات، قابلیت اتکا، پاسخگویی، تضمین و همدردی است را به همراه عوامل سنجش کیفیت خدمات آنلاین (ای- سروکوال) شامل: کارایی، دسترسی سیستم، کامیابی و حریم خصوصی برای ارزیابی سفر مشتریان پیشنهاد کرده است.</p>	<p>سنجش سفر مشتری: آخرین وضعیت تحقیقات</p>	<p>Følstad at el,2013</p>
<p>رابطه میان مدیریت تجربه مشتری با وفاداری مشتریان در صنعت هتلداری مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که همبستگی مثبت بین بخش‌های مدیریت تجربه مشتریان و وفاداری مشتریان در هتل‌های چهارستاره وجود داشته است. همچنین در تحقیق ایشان مشخص شد که در رتبه‌بندی متغیرهای مدیریت تجربه مشتریان، بخش وظیفه‌ای بیشترین تاثیر را بر روی مشتریان داشته و بخش‌های انسانی و مکانیکی در رده‌های بعدی قرار دارند.</p>	<p>بررسی ارتباط میان مدیریت تجربه مشتری (CEM) با وفاداری مشتریان در صنعت هتلداری</p>	<p>درخشانی و محمودی (۱۳۹۲)</p>

سوال اصلی تحقیق این بوده است که گلوگاه‌های اصلی موجود در مسیر ارائه خدمت به مشتریان خرد بانک مورد مطالعه از طریق کانال‌های سه‌گانه شعب، اینترنت بانک و موبایل بانک بر پایه بررسی تجربه سفر مشتریان چه مواردی است و چه راهکارهایی برای رفع این گلوگاه‌ها وجود دارد؟ سوالات فرعی این تحقیق نیز عبارت بودند از:

- 1 . Efficiency
- 2 . Fulfillment .

- سوال ۱.** گام‌ها و تعاملات مابین بانک و مشتریان در فرایند ارائه خدمت چه مواردی است؟
- سوال ۲.** تجربه سفر مشتریان در مراحل مختلف تماس با کانال‌های ارائه خدمت بانک یعنی شعب، اینترنت‌بانک و موبایل بانک چگونه است؟
- سوال ۳.** گلوگاه‌ها و خلاءهای کانال شعب بانک از منظور پاسخگویی به انتظارات مشتریان و تجربه سفر ایشان چه مواردی است؟
- سوال ۴.** گلوگاه‌ها و خلاءهای کانال اینترنت‌بانک از منظور پاسخگویی به انتظارات مشتریان و تجربه سفر ایشان چه مواردی است؟
- سوال ۵.** گلوگاه‌ها و خلاءهای کانال موبایل بانک از منظور پاسخگویی به انتظارات مشتریان و تجربه سفر ایشان چه مواردی است؟

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت پژوهش، کاربردی است. استراتژی این پژوهش پیمایش کیفی و روش تحلیل داده‌ها، کدگذاری نظام‌مند بر اساس رویکرد تحلیل مضمون است. همچنین تحقیق حاضر، از جنبه هدف پژوهش، اکتشافی و فهمی، و با توجه به رویکرد کیفی، از نوع تفسیری محسوب می‌گردد. جامعه آماری این تحقیق شامل مشتریان خرد یکی از بانک‌های تجاری عضو بورس در شهر تهران است. منظور از مشتریان خرد، کسانی است که خدمات عمومی بانکی منجمله افتتاح حساب، دریافت تسهیلات، انتقال وجه، پرداخت قبوض، موبایل بانک، اینترنت بانک و سایر خدمات عمومی بانک را به منظور انجام امور شخصی و خانوادگی (و نه امور حرفه‌ای و مربوط به کسب‌وکار) دریافت می‌کنند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختارمند با روسای شعب به‌عنوان خبرگان داخلی، و برای تحلیل تجارب واقعی مشتریان، با مشتریان مصاحبه ساختارمند انجام گرفته است. در خصوص انتخاب مشتریان خرد، محققین خود با مراجعه به شعب به انتخاب افراد پرداخته‌اند، لذا نظر روسای شعب تا حد امکان در این انتخاب‌ها دخیل نبوده است. محققین با صحبت با مشتریان و اینکه آیا زمان و تمایل به انجام مصاحبه دارند، اقدام به انتخاب ایشان نموده‌اند. همچنین توجه شده است که نمونه‌های متنوعی از نظر جنسیت، سن و غیره انتخاب گردد تا تحقیق به نتایج متنوع‌تری دست یابد. روش نمونه‌گیری دستیابی به اشباع تئوریک بوده است (نمونه‌گیری پی‌درپی). روش‌های بانک‌ها با توجه به اینکه عموماً اطلاعات تجمیعی درباره مسائل مختلف دارند، گزینه مناسب‌تری برای رسیدن به تصویر کلی نقشه سفر مشتریان بودند، اما درعین‌حال برحسب موضوع، در برخی جلسه‌ها و یا بخش‌هایی از سوالات، افراد دیگر نظیر کارشناس



مسئول بانکداری الکترونیک در شعبه مربوطه، در جلسه حضور یافته و به ارائه جزئیات در آن مسئله می‌پرداخت. در مرحله بعدی با انجام مصاحبه با مشتریان، اطلاعات واقعی‌تر و دقیق‌تری از تجارب ایشان بدست آمد. لیکن مصاحبه با رئیسی شعب حکم یک فیلتر اولیه برای تشخیص موضوعات مهم‌تر را داشت. روش تحلیل داده‌ها، تحلیل تم بوده است. تحلیل تم، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرا گردی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عابدی‌جعفری، تسلیمی، فقیهی، و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰).

برای ارزیابی تحقیق از منظر *روایی سازه* (اعتبار سازه) می‌توان به اقدامات ذیل اشاره کرد: **مرحله طراحی تحقیق.** مطالعه دقیق ادبیات و طراحی چارچوب مفهومی مناسب که دربرگیرنده متغیرهای تحقیق (مفاهیم) بوده و روابط آن‌ها را به‌خوبی تبیین سازد.

**مرحله گردآوری داده‌ها.** استفاده از منابع گوناگون داده (رئیسای شعب/مشتریان)، گردآوری داده‌ها تا رسیدن به حد اشباع تئوریک، استفاده از چند محقق در گردآوری و تحلیل داده‌ها

**گزارش نویسی.** تدوین توصیفات نوشتاری دقیق و جزئی از داده‌ها

**همه مراحل.** مستندسازی شواهد تأثیرگذار بر طراحی فرایند تحقیق، کاربردگ ها و غیره. همچنین برای ارزیابی *روایی درونی* (اعتبار دورنی) می‌توان به اقدامات ذیل اشاره کرد:

**مرحله تحلیل داده‌ها.** انطباق داده‌ها با تحقیقات و تئوری‌های قبلی<sup>۲</sup> ایجاد توضیح برای یک مورد و اعتبار یابی آن در موردهای دیگر تا رسیدن به نتیجه قابل اتکاء<sup>۳</sup> در نظر گرفتن توضیحات رقیب برای نتایج<sup>۴</sup>.

در نهایت *اعتبار بیرونی* (تعمیم‌پذیری تحقیق) را می‌توان بر اساس اقدامات ذیل ارزیابی نمود:

**مرحله طراحی.** استفاده از نمونه‌های مختلف بر اساس منطق تکرار هدفمند.

#### 1. Triangulation

۲. مثلاً رابطه بین انتظارات و تجارب مشتریان

۳. مثلاً تجارب مثبت و منفی که توسط رئیسی شعب عنوان شدند، در میان مشتریان نیز به ارزیابی گذارده شد

۴. مثلاً در خصوص تجربه منفی در یک نقطه از نقشه سفر داد‌های بیشتر از افراد متفاوت گردآوری و تحلیل شد

**مرحله گزارش‌نویسی.** ایجاد توصیفات غنی که خوانندگان را قادر می‌سازد در خصوص کاربرد نتایج تحقیق در سایر محیط‌ها (نمونه‌ها) قضاوت نمایند. برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها نیز با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری)، از یک فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت که تجربه تحلیل تم داشت خواسته شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار)، در پژوهش مشارکت کند. در نهایت تعداد دو مصاحبه کدگذاری شده توسط پژوهشگر به همراه این همکار در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی بین دو کدگذار
۱	SME2C	۱۰۸	۳۲	۶	۵۹٪
۲	SME0C	۱۵۸	۷۰	۷	۸۸٪
۳	CIR4N	۹۷	۳۷	۸	۷۶٪
	<b>کل</b>	<b>۲۸۴</b>	<b>۹۶</b>	<b>۲۱</b>	<b>۶۸٪</b>

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، پایایی بین دو کدگذار بیش از ۶۰ درصد است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان ادعا نمود که میزان پایایی فرایند تحلیل مصاحبه‌ها، مناسب است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

همان‌طوری که در جدول ۳ قابل‌ملاحظه است، خلاصه‌ای از اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان پژوهش حاضر ارائه شده است. از چارچوب گارگ و رامن (۲۰۱۲) که در صنعت بانکداری خرد انجام گرفته است، به‌عنوان چارچوب اولیه مصاحبه با روسای شعب استفاده شده است. در این راستا، ۱۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته با روسای شعب مختلف تهران به‌اندازه متوسط ۲٫۵ ساعت با هر رئیس شعبه، انجام شد. سپس یکایک مصاحبه‌ها به‌طور دقیق پیاده‌سازی گردید. همچنین ۲۰ مصاحبه ساختاریافته با مشتریان بر اساس کار برگ‌های ازبیش‌طراحی شده صورت گرفت. در خصوص امتیاز تجارب که از امتیاز ۱ الی ۷ تجربه مشتریان در خصوص هر تعامل قابل ارزیابی بوده است، این محققین بودند که بر اساس میزان

۱. شعب در شهر تهران با پراکندگی در شمال، جنوب، مرکز، شرق و غرب شهر واقع شده بودند. همچنین در میان شعب، شعبه ممتاز، درجه ۱، درجه ۲، درجه ۳ و درجه ۴ وجود داشت.

تاکید مشتری بر روی تجربه، زبان بدن و لحن وی، امتیاز تجربه را از غیرقابل تحمل (امتیاز ۱) تا غیرقابل ارزش‌گذاری (امتیاز ۷) ارزیابی نمودند. این ارزیابی بر اساس چارچوب ارزیابی تجارب مشتریان در پژوهش مارجا راسیلا و همکاران (۲۰۰۹) صورت گرفته است.

جدول ۳. خلاصه ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

رضایت مشتریان	شغل	تحصیلات	سن	جنسیت	تعداد مشتریان	تعداد رؤسا
ناراضی بودن مشتریان، مشتریان بسیار راضی، مشتریان بسیار ناراضی.	آزاد و صاحب کسب و کار، کارمند دولتی، کارمند خصوصی، بازنشسته و خانه-دار	از دیپلم تا دکتری	پراکندگی مناسبی، از نظر سنی از بازه سنی ۲۵ سال الی ۵۵ سال رعایت شد.	پراکندگی مناسبی از نظر جنسیت برقرار بود، هم با مشتریان آقا و هم با مشتریان خانم	۲۰	۱۰

پاسخ به سوال اول پژوهش. در جدول ۴، گام‌های اصلی نقشه سفر مشتریان به همراه تعداد مضامین فرعی هر گام و فراوانی مشاهدات مربوط به آن گام، نشان داده شده است.

جدول ۴. گام‌های اصلی نقشه سفر مشتریان

گام‌های نقشه سفر مشتریان	تعداد مضامین فرعی	فراوانی مشاهدات
مواجهه با تبلیغات و تلاش‌های بازاریابی بانک	۳۰	۱۳۰
افتتاح حساب کوتاه مدت و با جاری و اخذ دسته چک	۲۲	۱۰۷
فعالسازی و آغاز کار با موبایل و اینترنت بانک	۳۹	۹۹
برداشت، واریز و انتقال وجه	۱۹	۳۴
دریافت تسهیلات (غیر از خرید دین)	۲۸	۱۳۰
افتتاح حساب‌های سرمایه‌گذاری و پس‌اناز	۱۰	۵۳
صدور و استفاده از کارت هدیه	۷	۳۶
سرویس‌های پرداخت	۶	۲۱
ارتباط بلندمدت و مستمر با بانک و دریافت خدمات ویژه	۲۲	۱۰۷
<b>جمع کل</b>	<b>۱۸۳</b>	<b>۷۰۷</b>

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، سفر مشتریان ۹ مرحله اصلی دارد. مرحله نخست، پیش از آن است که فرد در بانک حسابی باز کرده باشد و در حقیقت به دید یک مشتری بالقوه به او نگریسته می‌شود. هر مشتری بالقوه در معرض تبلیغات عمومی و تلاش‌های بازاریابی بانک قرار دارد و در پایان این مرحله است که تصمیم می‌گیرد آیا مشتری بانک گردد یا خیر. سپس مرحله افتتاح حساب کوتاه‌مدت و یا جاری و اخذ دسته چک قرار دارد که نقطه آغاز دریافت خدمات از بانک توسط مشتری است. در مرحله بعدی، بعضی از مشتریان (و نه همه آن‌ها)، ممکن است اقدام به فعال‌سازی اینترنت‌بانک و موبایل بانک خود کرده و استفاده از این کانال-های ارائه خدمت گرفته است. در مرحله بعد، مشتری انجام امور روزمره بانکی خود نظیر برداشت، واریز و انتقال وجه را انجام می‌دهد. ممکن است مشتری پس از مدتی از افتتاح حساب خود، درصدد دریافت انواع تسهیلات (وام خودرو، وام خرید کالا، ...) برآید. همچنین ممکن است قصد افتتاح حساب سرمایه‌گذاری باهدف کسب سود مستمر و یا حساب پس‌انداز، با نیت مشارکت در امر خیر قرض‌الحسنه و یا دریافت تسهیلات و یا شرکت در قرعه‌کشی‌های بانک را داشته باشد. همچنین مشتری، ممکن است برحسب نیاز اقدام به صدور کارت هدیه

کرده و یا با کارت هدیه‌ای که توسط دیگران به وی اعطاشده است، کار کند. سرویس‌های پرداخت بانک، که هم از طریق شعبه، هم در کانال اینترنت بانک و هم در کانال موبایل بانک قابل استفاده هستند، مرحله دیگری است که بسیاری از مشتریان در تعامل با بانک و استفاده از خدمات آن، با آن روبه‌رو می‌شوند. در نهایت، مرحله ارتباط بلندمدت و مستمر با بانک و دریافت خدمات ویژه، بر این موضوع تاکید دارد که برخی از مشتریان خواهان چیزی فراتر از خدمات کارکردی از بانک هستند و در تعامل مستمر با بانک، به دنبال ارزش‌افزایی بیشتر برای خود هستند.

**پاسخ به سوال دوم پژوهش.** همان‌طور که ملاحظه می‌شود، جدول ۵ نقشه سفر مشتریان خرد را از لحظه ورود به شعبه و با نگاهی فرایندی نشان می‌دهد که در هر مرحله چه مسائلی منجر به ایجاد تجربه مثبت یا تجربه منفی در مشتریان می‌گردد. توجه گردد که گام‌هایی که فاقد تجربه خاص مثبت یا منفی بودند، از این جدول حذف گردیده‌اند.

جدول ۵. نقشه سفر مشتریان (با ترکیب داده‌های هر دو منبع درونی و بیرونی و در نظر گرفتن مضامین با حداقل ۵ مشاهده و حذف تجارب محدوده خنثی (بازه ۳،۵ الی ۴،۵))

گام های نقشه سفر مشتریان خرد	مضمون فرعی	جنس مضمون	کانال ارائه خدمت	میانگین امتیاز تجارب
مواجهه با تبلیغات و تلاش های بازاریابی بانک				۳/۸۵
مشاهده تبلیغات بانک در خصوص طرح ها (اعم از تبلیغات تلویزیونی، شهری، رادیویی)	خلایقانه نبودن تبلیغات بانک	تجربه منفی	سایر	۲/۲۰
دریافت توصیه از سایر مشتریان بانک (تبلیغات دهان به دهان)	خوشنامی بانک از نظر سلامت کاری	تجربه مثبت	سایر	۵/۱۷
مشاهده تبلیغات و اطلاع رسانی شعب بانک در مورد طرح ها، قرعه کشی ها و ...	گنگ بودن، کلی بودن و غیرکامل بودن اقلام تبلیغاتی و	تجربه منفی	شعبه	۳/۳۶

سوء تفاهم مشتریان				
۵/۵۰	شعبه	تجربه مثبت	وجود محل پارک خودرو اطراف شعبه	مراجعه به شعبه برای نخستین بار و مواجهه با فضای بیرونی شعبه
۲/۰۰	شعبه	تجربه منفی	عدم وجود متصدی خانم و فضای مردانه شعبه	صحبت با کارکنان شعبه برای اخذ اطلاعات اولیه
۲/۸۸				افتتاح حساب کوتاه مدت و یا جاری و اخذ دسته چک
۲/۷۵	شعبه	تجربه منفی	کامل نبودن مدارک مشتریان در هنگام افتتاح حساب و شاکی شدن از عدم افتتاح حساب	تکمیل فرم ها و ارائه مدارک مورد نیاز به شعبه
۳/۰۰	شعبه	تجربه منفی	مشکل کندی و قطعی سیستم	انتظار جهت ورود اطلاعات، استعلام ها و صدور کارت توسط تحویلدار
۲/۸۹				فعالسازی و آغاز کار با موبایل بانک و اینترنت بانک
۳/۲۰	موبایل بانک	تجربه منفی	دشواری های فعالسازی، تغییر رمز و ورود به موبایل بانک	درخواست فعالسازی اینترنت بانک و موبایل بانک
۲/۸۳	موبایل بانک	تجربه منفی	عدم وجود قابلیت ورود به موبایل بانک با اثر انگشت	ورود به موبایل بانک
۲/۶۷	موبایل بانک	تجربه منفی	متنوع نبودن و چشم نواز نبودن رنگ استفاده شده در طراحی موبایل بانک	مواجهه با واسط کاربری موبایل بانک
۲/۸۶	اینترنت بانک	تجربه منفی	ضرورت تغییر رمز پس از مدتی کار نکردن با اینترنت بانک	تغییر رمز ورود اینترنت بانک و موبایل بانک
۳/۲۱				دریافت تسهیلات (غیر از خرید دین)
۵/۴۰	شعبه	تجربه مثبت	ارائه تسهیلات بر اساس شناخت و اعتبار مشتریان	آگاهی از شرایط دریافت تسهیلات

۳/۱۷	شعبه	تجربه منفی	بالا بودن نرخ بهره تسهیلات	
۲/۰۸	شعبه	تجربه منفی	ضرورت چند ماه کار کردن با حساب و وجود مانده حساب برای اخذ تسهیلات	
۲/۸۳	شعبه	تجربه منفی	زیاد بودن تعداد فرم های اخذ تسهیلات	تکمیل فرم ها و تهیه مدارک اخذ تسهیلات
۲/۵۸	شعبه	تجربه منفی	سخت گیری های زیاد در معرفی ضامن و سپردن تضامین	معرفی ضامن و ارائه تضامین
۲/۲۵				افتتاح حساب های سرمایه گذاری و پس انداز
۲/۳۱	شعبه	تجربه منفی	پایین تر بودن سود حسابهای سرمایه گذاری بانک نسبت به سایر بانکها	آگاهی از شرایط افتتاح حساب های سرمایه گذاری
۲/۲۰	شعبه	تجربه منفی	کم ارزش بودن جوایز قرعه کشی ها	شرکت در قرعه کشی حساب های پس انداز
۲/۸۳				سرویس های پرداخت
۲/۸۳	موبایل بانک	تجربه منفی	خطاها و قطعی موبایل بانک خصوصاً برای خرید شارژ	خرید شارژ
۵/۹۵				ارتباط بلندمدت و مستمر با بانک و دریافت خدمات ویژه
۶/۳۲	شعبه	تجربه مثبت	تعامل و ارتباط خوب و رویکرد حمایتی رئیس و معاونین شعبه برای مشتریان ویژه	برقراری ارتباط با رئیس و معاونین شعبه
۵/۶۳	شعبه	تجربه مثبت	تعهد، دلسوزی و همدلی کارکنان	تعامل با کارکنان شعبه
۵/۸۶	شعبه	تجربه مثبت	ارتباط تلفنی با مشتریان ویژه	تماس تلفنی از جانب شعبه
۶/۰۰	شعبه	تجربه مثبت	تسهیلات بهتر، فرایندهای راحت تر و سرعت بیشتر برای مشتریان ویژه	دریافت تسهیلات و خدمات ویژه

۳/۶۴

Grand Total

**پاسخ به سوال سوم پژوهش.** در این بخش تجارب منفی منتخب مشتریان، یعنی تجاربی که حداقل ۵ مشاهده داشته‌اند در کانال شعب با ایجاد تناظر به انتظارات مرتبط با هر کدام از تجارب، در جدول ۶ ارائه شده‌اند. موضوع بسیار جالب این است که تجارب منفی مشتریان نشئت گرفته از عدم پاسخگویی نسبت به انتظارات اصلی آن‌ها بوده است.

جدول ۶ گلوگاه‌ها و خلاءهای کانال شعب بانک از منظور پاسخگویی به انتظارات مشتریان و تجربه سفر ایشان

میانگین امتیاز تجارب	توضیح تجربه منفی	مضمون اصلی	انتظارات	تجارب منفی منتخب
۲/۰۸	ارائه تسهیلات به مشتریان پس از چند ماه کار کردن و بر اساس میانگین مانده حساب که باعث میشود بسیاری از مشتریان که خوش حساب هستند و اقساط را به موقع پرداخت می‌کنند، ناراضی شوند.	تسهیلات	عدم وجود شرط مانده حساب برای اخذ تسهیلات (انتظار اصلی)	ضرورت چند ماه کار کردن با حساب و وجود مانده حساب برای اخذ تسهیلات
۲/۳۱	انتظار مشتریان برای دریافت سود بالاتر از حساب‌های سرمایه‌گذاری، در حالی که رقبا سود بالاتری را خلاف قوانین بانک مرکزی به مشتریان ارائه می‌کنند؛ به هر حال علی‌رغم آنکه این بانک در رعایت قانون بهتر از بانکهای دیگر عمل می‌کند، اما مشتریان این موضوع را درک نکرده و تجربه منفی در ایشان پدید می‌آید.	حساب‌های سرمایه‌گذاری	دریافت سود بالا (انتظار اصلی)	پایین‌تر بودن سود حساب‌های سرمایه‌گذاری بانک نسبت به سایر بانک‌ها
۲/۵۸	بازخوردهای منفی در خصوص ضرورت کارمند رسمی بودن ضامنین و عدم قبول کسبه و مشاغل آزاد برای ارائه وام و یا ضرورت باز کردن حساب در این بانک برای ضامن‌گیرنده تسهیلات و یا ضرورت وجود پروانه کسب ضامن و ....	تسهیلات	سخت‌گیری کمتر در زمینه ضامن و تضامین (انتظار اصلی)	سخت‌گیری‌های زیاد در معرفی ضامن و سپردن تضامین
۲/۷۵	کامل نبودن مدارک مشتری نظیر کارت ملی، شناسنامه و کپی آن‌ها در مورد مشتریان خرد و اجاره‌نامه/جواز کسب توسط بسیاری از شعب بازاری به دلیل ترس از مالیات و مشکل در افتتاح حساب	افتتاح حساب	سخت‌گیری کمتر در ارائه مدارک (انتظار اصلی)	کامل نبودن مدارک مشتریان در هنگام افتتاح حساب و شاکای شدن از عدم



افتتاح حساب		و شاکی شدن مشتریان	
زیاد بودن تعداد فرم‌های اخذ تسهیلات	کم بودن تعداد فرم‌ها (انتظار اصلی)	زیاد بودن و طولانی بودن فرم‌های دریافت تسهیلات نسبت به بانک‌های دیگر (ادعای مشتریان)	تسهیلات
بالاتر بودن نرخ بهره تسهیلات	انتظار برای اخذ تسهیلات با بهره پایین و تعداد اقساط زیاد (انتظار اصلی)	بازخورد منفی برخی از مشتریان نسبت به بالا بودن نرخ بهره تسهیلات	تسهیلات
پرداخت دیر و نابهنگام تسهیلات	سرعت بالا در پرداخت وام (انتظار اصلی)	همه مشتریان انتظار دارند در کمترین زمان و به‌صورت آنی وام دریافت کنند، و لذا بازخوردهای منفی به دلیل پرداخت دیر تسهیلات ارائه کرده‌اند. البته یکی از مشتریان عنوان کرده که با توجه به پیگیری ویژه رئیس شعبه، از سرعت پرداخت وام بسیار راضی بوده است.	تسهیلات
سقف مبلغ کارت هدیه	بالاتر بودن سقف کارت هدیه (انتظار فرعی)	محدودیت سقف مبلغ کارت هدیه به ۵۰۰ هزار تومان که از عوامل نارضایتی بسیاری از مشتریان است. باید بر اساس تشخیص رئیس شعبه، امکان صدور کارت‌هایی با مبالغ بیشتر هم فراهم باشد	کارت هدیه
کوچک بودن و شلوغی فضای برخی از شعب و تعداد کم صندلی	بزرگ بودن فضای شعبه (انتظار فرعی)	فضای برخی از شعب کوچکتر از میزان مراجعات مشتریان است که منجر به ازدحام می‌شود. همچنین تعداد صندلی‌ها کم است و در زمان‌های ازدحام برخی از مشتریان می‌ایستند که تجربه ناخوشایندی برای آن‌ها ایجاد میکند. در شعبه دیگری، بزرگ بودن شعبه بازخورد مثبت مشتریان را در پی داشته است. همچنین به‌طور کلی شعب بانک روزهای ۵ شنبه شلوغ تر می‌شوند و بازخوردهای منفی در پی داشته است.	چیدمان و نمای داخلی شعب
ضرورت وصول ۸۰٪ چک‌ها برای	عدم سخت‌گیری در صدور چک	نارضایتی مشتریان از آیین‌نامه‌ای که می‌گوید باید مشتری ۸۰٪ چک‌هایش	چک

<p>وصول شده باشد تا به او دسته چک جدید بدهیم؛ در حالی که بسیاری از مشتریان هستند که چندین بار دسته چک گرفته اند و چند چک کمتر بودن، نباید مانع از ارائه دسته چک جدید به آن‌ها شود. مشتریان (خصوصاً مشتریان ویژه) انتظار دارند که در این زمینه ها دست رئیس شعبه باز باشد و بر اساس شناخت، سخت گیری کمتری صورت گیرد</p>	<p>صدور دسته چک جدید دسته چک جدید (انتظار اصلی)</p>
<p>چیدمان و نمای داخلی شعب قدیمی بانک از جذابیت پایینی برخوردارند و خصوصاً مشتریان مناطق شمالی که به پرستیژ اهمیت بیشتری می دهند، در این خصوص بازخورد منفی داده اند. از طرف دیگر شعبی که فضای روشن و لوکس تری دارند، مشتریان بازخورد مثبت نسبت به این موضوع داده اند. شعبه دیگری نیز که اخیراً جای آن عوض شده است، پس از تغییر بازخوردهای مثبتی در پی داشته است.</p>	<p>شیک بودن و مدرن بودن دکوراسیون داخل شعبه (انتظار فرعی)</p> <p>چیدمان و نمای داخلی شعب</p> <p>جذابیت شعب جدید و عدم جذابیت شعب قدیمی بانک</p>

۷۵/۲

جمع کل

پاسخ به سوال چهارم پژوهشی. در این بخش تجارب منفی مشتریان خرد، در کانال اینترنت بانک با ایجاد تناظر با انتظارات مرتبط با هر کدام از تجارب، در جدول ۷ ارائه شده‌اند.

جدول ۷. گلوگاه ها و خلاء های کانال اینترنت بانک از منظور پاسخگویی به انتظارات مشتریان و تجربه سفر ایشان

میانگین امتیاز تجارب	مضمون اصلی	توضیح مضمون فرعی	انتظارات	تجارب منفی
۱/۵۰	آموزش و پشتیبانی موبایل بانک و اینترنت بانک	پشتیبانی بسیار ضعیف و عدم وجود پشتیبانی ۲۴ ساعته از کاربران موبایل بانک و اینترنت بانک	پشتیبانی ۲۴ ساعته و مطمئن (انتظار اصلی)	عدم وجود پشتیبانی ۲۴ ساعته برای موبایل بانک و اینترنت بانک
۲/۸۶	راحتی کار با اینترنت بانک	علی رغم وجود امنیت بالا، برخی از مشتریان با اینکه پس از مدتی کار نکردن با اینترنت بانک باید رمز خود را تغییر	عدم نیاز به تغییر رمز هر چند وقت یکبار (انتظار اصلی)	ضرورت تغییر رمز پس از مدتی کار نکردن با اینترنت بانک

		دهند، ابراز ناراضایتی کرده اند و ترجیح می‌دهند رمزشان ثابت باشد		
۳/۰۰	راحتی کار با موبایل بانک و اینترنت بانک	وقتی مشتری رمز اینترنت بانک را تغییر می دهد، حواسش نیست که رمز موبایل بانک هم خود به خود تغییر کرده است و دچار مشکل می شود	فعالسازی راحت و بی دردسر (انتظار اصلی)	عدم اطلاع مشتری از تغییر رمز موبایل بانک در صورت تغییر رمز اینترنت بانک و برعکس
۳/۰۰	طراحی و زیبایی اینترنت بانک و موبایل بانک	برخی از مشتریانی نسبت به رنگ سازمانی بانک که در سایت نیز استفاده می شود (رنگ قرمز) و زیاد بودن آن و حس بدی که در ایشان ایجاد میکند بازخورد منفی داده اند	ظاهر (گرافیک) جذاب و چشم نواز (انتظار فرعی)	حس نامناسب از رنگ‌ها و فضای سایت و اینترنت بانک
۳/۰۰	راحتی کار با اینترنت بانک	سرویس‌های اینترنت بانک برای برخی مشتریان خصوصاً مشتریان آماتور ساده نیستند و بعضی گزینه ها نظیر خرید شارژ را باید در بخش سرویس- های پرداخت پیدا کنند که ممکن است از منظر آن‌ها گویا نباشد.	دسته بندی مناسب و سهولت پیدا کردن گزینه مورد نظر (انتظار اصلی)	دسته بندی نامناسب سرویس‌ها در اینترنت بانک
۳/۳۳	راحتی کار با اینترنت بانک	برخی مشتریان نمی دانند که برای افزایش سقف برداشت‌ها باید در شعبه حاضر شوند و فرم پر کنند، بالاخص در مورد شرکت ها که همه صاحبین امضاء باید در شعبه حاضر شوند و فرم پر کنند و تایید کنند، عامل ناراضایتی است	فعالسازی راحت و بی دردسر (انتظار اصلی)	ناآشنایی برخی مشتریان با نحوه افزایش سقف برداشت و ناراضایتی شرکت‌ها از ضرورت حضور همه صاحبین امضاء
۳/۵۰	آموزش و پشتیبانی موبایل بانک و اینترنت بانک	پرسنل بعضی از شعب به اینترنت بانک تسلط کافی ندارند و نمی توانند به‌اندازه مطلوب مشتریان را راهنمایی کنند.	وجود فرد متخصص آموزش بانکداری آنلاین در شعب (انتظار فرعی)	ضعف و تسلط ناکافی پرسنل بعضی از شعب در مورد اینترنت بانک

۳/۶۳	وب سایت بانک	کامل بودن و درعین‌حال کلی بودن اطلاعات وبسایت بانک در خصوص خدمات و طرح‌ها و جذاب نبودن آن‌ها که باعث میشود مشتریان حوصله مطالعه دقیق آن را نداشته باشند	دسته بندی مناسب و سهولت پیدا کردن گزینه مورد نظر (انتظار اصلی)	کلی بودن، طولانی بودن و غیرجذاب بودن اطلاعات وبسایت بانک
۳/۰۴			جمع کل	

**پاسخ به سوال پنجم پژوهش.** در این بخش تجارب منفی مشتریان، در کانال موبایل بانک با ایجاد تناظر به انتظارات مرتبط با هر کدام از تجارب، در جدول ۸ ارائه شده‌اند.

جدول ۸. گلوگاه‌ها و خلاءهای کانال موبایل بانک مذکور از منظور پاسخگویی به انتظارات مشتریان و تجربه سفر ایشان

میانگین امتیاز تجارب	مضمون اصلی	توضیح مضمون فرعی	انتظارات	تجارب مشتریان در کانال موبایل بانک
۱/۵۰	آموزش و پشتیبانی موبایل بانک و اینترنت بانک	پشتیبانی بسیار ضعیف و عدم وجود پشتیبانی ۲۴ ساعته از کاربران موبایل بانک و اینترنت بانک	پشتیبانی ۲۴ ساعته و مطمئن (انتظار اصلی)	عدم وجود پشتیبانی ۲۴ ساعته برای موبایل بانک و اینترنت بانک
۲/۰۰	کاربردهای موبایل بانک	محدودیت‌های بیشتر موبایل بانک در انتقال وجه و سقف برداشت و نارضایتی بسیاری از مشتریان		نارضایتی از محدودیت‌های سقف برداشت توسط موبایل بانک
۲/۶۷	طراحی و زیبایی اینترنت بانک و	بعضی از مشتریان، خصوصاً خانم‌ها می‌گویند که چرا از رنگ آرامش بخش تری استفاده نشده است. همچنین	چشم‌نوازی واسط کاربری (انتظار اصلی)	متنوع نبودن و چشم‌نواز نبودن رنگ استفاده شده در طراحی موبایل بانک

	موبایل بانک	یکنواخت بودن و عدم استفاده از رنگهای متنوع، از بازخوردهای منفی مشتریان است. مشتریانی نیز نسبت به این واسط کاربری بازخورد مثبت داده اند		
۲/۸۳	راحتی کار با موبایل بانک	مشتریان زیادی انتظار دارند که با اثر انگشت وارد موبایل بانک شوند و فقدان این قابلیت را یک ضعف جدی برای موبایل بانک ما می دانند.	ورود به نرم افزار موبایل بانک با اثر انگشت و عدم نیاز به ورود هرباره رمز (انتظار اصلی)	عدم وجود قابلیت ورود به موبایل بانک با اثر انگشت
۲/۸۳	کاربردهای موبایل بانک	زیاد اتفاق افتاده که مشتریان از قطعی موبایل بانک و خصوصاً در حین خرید شارژ ابراز نارضایتی کنند. خصوصاً در مورد شارژ ۵۰ هزار تومانی گفته شده که گاهی اوقات عمل نمیکند	عدم قطعی موبایل بانک خصوصاً در مورد خرید شارژ (انتظار اصلی)	خطاها و قطعی موبایل بانک خصوصاً برای خرید شارژ
۳/۰۰	راحتی کار با موبایل بانک	وقتی مشتری رمز اینترنت بانک را تغییر می دهد، حواسش نیست که رمز موبایل بانک هم خود به خود تغییر کرده است و دچار مشکل می شود	فعالسازی راحت و بی دردسر (انتظار اصلی)	عدم اطلاع مشتری از تغییر رمز موبایل بانک در صورت تغییر رمز اینترنت بانک و برعکس
۳/۰۰	کاربردهای موبایل بانک	یکی از انتظارات مشتریان این است که رسید انتقال وجه که در موبایل بانک انجام میدهند و یا پیامکی که پس از انتقال وجه برای ایشان ارسال میشود دقیق باشد و اسم گیرنده را نیز داشته باشد تا بتوانند آنرا برای گیرنده ارسال کنند.	رسید انتقال وجه دقیق برای ارسال به گیرنده (انتظار فرعی)	عدم درج نام گیرنده در رسید انتقال وجه
۳/۰۰	سایر	عدم ارسال پیامک واریز سود ماهیانه به حساب سرمایه گذر، می تواند تجربه منفی	دریافت به موقع پیامک واریز سود	عدم دریافت پیامک واریز سود ماهیانه به حساب

		ایشان را در پی داشته باشد	ماهپایانه به حساب (انتظار اصلی)
۳/۰۰	کاربردهای موبایل بانک	در موبایل بانک امکان مشاهده جزئیات مربوط به پرداخت اقساط تسهیلات نظیر مبلغ باقیمانده، میزان واریزی مورد نیاز و ... وجود ندارد	عدم امکان رویت جزئیات مربوط به پرداخت اقساط تسهیلات در موبایل بانک
۳/۲۰	راحتی کار با موبایل بانک	برخی از مشتریان در فعالسازی و ورود به نرم افزار موبایل بانک بازخورد منفی داده اند. به دلیل تغییر رمز ورود با نسخه های جدید نرم افزار و ضرورت ورود رمز و نام کاربری در هر بار ورود	دشواری های فعالسازی، تغییر رمز و ورود به موبایل بانک
۲/۷۰			فعالسازی راحت و بی دردسر (انتظار اصلی)
			جمع کل

##### ۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

تحقیقاتی که تاکنون در حوزه تجربه مشتریان و نقشه سفر مشتریان انجام گرفته‌اند، اغلب بر یک فرایند خاص و محدود در ارتباط با مشتری متمرکز بوده‌اند. در این پژوهش تجربه سفر مشتریان خرد در سه کانال گسترده ارائه خدمت شعبه، اینترنت بانک و موبایل بانک مورد بررسی قرار گرفته و نوعی نگرش سیستمی و کل‌نگرانه حاکم بر فضای تحقیق بوده است. بالاخص در این تحقیق، بر خلاف اغلب پژوهش‌ها که یا بر منبع درونی (خبرگان داخل شرکت) و یا بر منبع بیرونی (مشتریان) برای گردآوری داده‌ها تمرکز می‌کنند، هم منبع درونی و هم منبع بیرونی، آن هم با استفاده از داده‌های عمیق و کیفی مورد بهره‌برداری قرار گرفتند و داده‌های بدست آمده از دو منبع با یکدیگر ترکیب نیز گردیدند تا بینش غنی‌تر و جامع‌تری نسبت به سفر مشتریان بدست آید. از طرف دیگر در این تحقیق، رویکردهای مختلف پژوهش‌های پیشین در حوزه تجربه مشتریان با یکدیگر ترکیب گردیده و ضمن اضافه نمودن اقداماتی خلاقانه در مسیر تحلیل کیفی داده‌ها، محققین به ارائه چارچوبی نو در تحلیل سفر مشتریان دست یافته‌اند. با توجه به اینکه در صنعت بانکداری در کشورمان تحقیقات اندکی در حوزه رفتار مصرف کننده صورت گرفته، این پژوهش می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای انجام پژوهش‌های متنوع در آینده به شمار آید.

بطور خاص، گارگ و رامن (۲۰۱۲)، در یکی از تحقیقات خود که با رویکرد کمی سعی در ارزیابی اهمیت فاکتورهای تجربه مشتری در صنعت بانکداری داشتند، از میان فاکتورهای حیاتی موفقیت، راحتی ارائه خدمت، کارکنان، عناصر عملیاتی آنلاین و خدمت اولیه نسبت به سایر فاکتورها از وزن بیشتری برخوردار بودند. در این تحقیق اگرچه رویکرد کیفی مبنای پژوهش بود، اما نتایج تحلیل محتوای مضامین تحقیق نشان داد که بیشترین تجارب مشتریان مرتبط با خدمات اصلی، راحتی ارائه خدمت، خدمت اولیه، سرعت ارائه خدمت و کارکنان شعبه بوده است که تا حدود زیادی با نتیجه پژوهش گارگ و رامن همراستاست، گرچه به نظر می‌رسد عناصر عملیاتی آنلاین نسبت به پژوهش گارگ و رامن که مختص بانکداری در هند بوده است، اهمیت کمتری نزد روسای شعب و مشتریان داشته است، چرا که بیشتر گلوگاه‌های تجربه مشتریان مربوط به کانال شعبه بوده است. خاهال و دوتا (۲۰۱۵) نیز در تحقیق خود به اندازه‌گیری تاثیر تجربه مشتری در صنعت بانکداری پرداختند و دریافتند که تأثیرگذارترین عامل بر تجربه مشتریان جنبه‌های شناختی، احساسی و رفتاری و در مقام بعد، تجربه ارتباطی و تجارب مرتبط با حواس پنجگانه هستند.

این نتیجه نیز با نتایج تحقیق ما همراستاست، ضمن آنکه مصادیق ملموس ایجاد انواع این تجارب مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. منجمله تاثیر عدم وجود بانکداران خانم در شعب بر تصویر ذهنی و احساس مشتریان نسبت به فضای مردانه شعب. نتیجه تحقیق یون (۲۰۱۰) در خصوص پیشایندهای رضایت مشتریان در صنعت بانکداری چین و ارزیابی تاثیر تجربه مشتریان نیز نشان داد که طراحی، سرعت، امنیت، محتوای اطلاعات و خدمات پشتیبانی مشتریان تاثیر بسزایی بر روی رضایت مشتریان در هر دو گروه باتجربه مثبت و تجربه منفی داشته است که این نتیجه با تحقیق ما همراستاست؛ اما یون (۲۰۱۰) سهولت کاربری را عامل مهمی نیافت، حال آنکه در این تحقیق سهولت کاربری از عوامل مهم تجربه مشتریان شناسایی شده است.

پیشنهادات کاربردی با استفاده از نتایج این تحقیق و با بررسی عمیق تجارب مثبت و منفی بوجود آمده، برای مدیران ارائه می‌گردد. به‌عنوان نمونه ارتقای باشگاه مشتریان بانک و تشویق مشتریان به استفاده بیشتر از خدمات بانکداری آنلاین بسیار موثر است؛ اما برنامه‌های قرعه‌کشی و جوایز بانک که تجارب منفی در میان مشتریان به دلیل تکراری بودن یا کم ارزش بودن جوایز در پی داشتند، می‌توانند در باشگاه مشتریان تجمیع شده و با استفاده از سناریوهای بسیار متنوع‌تر و جذاب‌تر، اثربخشی بیشتری پیدا کنند. با توجه به اینکه جذب منابع ارزانتر در شرایط فعلی نظام بانکی یکی از اهرم‌های موفقیت بانک‌هاست و از آنجایی که

ابزار اصلی برای جذب منابع ارزان‌قیمت و قرض‌الحسنه همین جوایز و قرعه‌کشی‌هاست، از دیدگاه محققین راه‌اندازی درست چنین باشگاهی می‌تواند اولویت مهمی برای بانک تلقی گردد.

یکی از تجارب مثبت که توسط مشتریان به آن اشاره شد، تصویر سلامت کاری بانک مورد مطالعه در نزد ایشان بود که می‌تواند نشئت گرفته از فرهنگ ارزشی و سلامت اداری این بانک باشد. پیشنهاد می‌گردد که بانک در فعالیتهای برندینگ و تبلیغاتی خود از این اهرم استفاده بیشتری کند. البته مراد استفاده مستقیم و کلیشه‌ای از این تصویر نیست، بلکه استفاده خلاقانه، غیرمستقیم و تأثیرگذار این تصویر، مدنظر محقق می‌باشد.

اگرچه مشخص است که بانک باهدف افزایش امنیت، قابلیت اثر انگشت را ایجاد نکرده است، اما با توجه به اینکه این موضوع تجربه منفی برای بسیاری از مشتریان پدید آورده است که خیلی از آنها دغدغه چندان نسبت به امنیت حساب خود ندارند (شاید به دلیل موجودی و گردش پایین حساب)، پیشنهاد می‌گردد که قابلیت اثر انگشت ایجاد گردد و از ضمن توضیح عواقب احتمالی آن، انتخاب آنکه ورود با اثر انگشت صورت گیرد یا خیر، به خود مشتریان واگذار شود. در خصوص ضرورت تغییر رمز اینترنت بانک پس از مدتی نیز همین پیشنهاد ارائه می‌گردد.

یکی از تجارب منفی مشتریان، گنگ بودن، کلی بودن و غیرکامل بودن اقلام تبلیغاتی و سوء تفاهم مشتریان است. پیشنهاد می‌شود که ۱- در وبسایت بانک قابلیت ایجاد شود که مشتریان بتوانند با ورود اطلاعات، خدمات مرتبط بانک (به‌خصوص تسهیلات) و شرایط آنرا بیابند. مثلاً فردی دنبال این است که یک وام ۲۴ قسطی دریافت کند در حالی که قادر است در ۶ ماه میلیون تومان در حساب خود نگهداری کند بتواند با ورود این اطلاعات، شرایط وامی که می‌تواند دریافت کند را به‌صورت کاملاً شفاف و واضح رویت کند. ۲- همچنین میتوان چنین قابلیت را در موبایل بانک فراهم نمود. ۳- درباره یکایک خدمات بانک انیمیشن‌های ساده و جذاب ساخته شود و هم از طریق سایت، هم در شبکه‌های اجتماعی و هم در شعب بان (بر بروی LCD) داده شود.

این تحقیق با محدودیتهایی مواجه بوده است که می‌توان نخست به جدید بودن موضوع تحقیق و رویکرد آزمون و خطایی پژوهش‌های قبلی و دوم به دامنه بسیار گسترده تحقیق (تحلیل تجربه سفر مشتریان بانک، آن هم در مواجهه با سه کانال ارائه خدمت یعنی شعبه، اینترنت بانک و موبایل بانک) اشاره کرد. برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد تمرکز بر یک تعامل یا گام خاص در مسیر نقشه سفر و انجام پژوهش عمیق‌تر کیفی در آن خصوص انجام گیرد. مثلاً طرح‌های ویژه تسهیلات، وام خودرو، یا تعاملات دیگری که در تحقیق حاضر با



جزییات به آن‌ها پرداخته نشد، انتخاب گردیده و مصاحبه کیفی برای شناسایی انتظارات و تجارب مشتریان در مورد آن‌ها صورت گیرد. همچنین استخراج فرضیه‌هایی از نتایج این تحقیق، تدوین و تایید پرسشنامه و انجام پیمایش کمی باهدف آزمون و تعمیم‌یافته‌های این پژوهش به پژوهشگران آتی توصیه می‌گردد.

## منابع

1. Abedin jafari, H. Taslimi, M.Faghihi, A. & Sheikh zade, M. (2011). Theory and Content Analysis: A Simple and Effective Method for Explaining Patterns in Qualitative Data. *Strategic Management Thought*, 2 (10), 151-198.
2. Al-Eisa, A. S., & Alhemoud, A. M. (2009). Using a multiple-attribute approach for measuring customer satisfaction with retail banking services in Kuwait. *International Journal of Bank Marketing*, 27(4), 294-314
3. Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2015). *Marketing: an introduction*: Pearson Education.
4. Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*, 43(3), 85.
5. Brauer, H. (2005). Financial services customer loyalty. *Finance Week*, March, 49 .
6. Farquhar, J. D., & Panther, T. (2008). Acquiring and retaining customers in UK banks: An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(1), 9-21.
7. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101 .
8. Følstad, A., Kvale, K., & Halvorsrud, R. (2013). Customer journey measures- State of the art research and best practices. *Oslo, Norway: Report A, 24488* .
9. Garg, R., Rahman, Z., & Qureshi, M. (2014). Measuring customer experience in banks: scale development and validation. *Journal of Modelling in Management*, 87-117.
10. Garg, R., Rahman, Z., Qureshi, M., & Kumar, I. (2012). Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks: An analytic hierarchy process.
11. Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
12. Hancox, G. a. B., Gill. (2010). Customer journey mapping .
13. Hicks, D. (2009). Retrieved from [http //:www.mulberryconsulting.com](http://www.mulberryconsulting.com)
14. Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24 .

15. Khastar, H. (2008). Investigating Factors Affecting National Self-efficacy in Science and Technology for Realizing Landscape Goals. M.Sc. Thesis, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran.
16. Kiska, J. (2002). Customer experience management. *CMA Management*, 28-30.
17. Marja Rasila, H., Rothe, P., & Nenonen, S. (2009). Workplace experience—a journey through a business park. *Facilities*, 27(13/14), 486
18. Neuman, W. L. (2013). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*: Pearson education.
19. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: how to create products and services customers want*: John Wiley & Sons .
20. Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., & Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: understanding the buying process. *Journal of retailing*, 85(1), 15-30 .
21. Rod, M., Ashill, N. J., & Carruthers, J. (2009). An examination of the relationship between service quality dimensions, overall internet banking service quality and customer satisfaction. *Marketing Intelligence & Planning*, 103-126 .
22. Schmitt, B. H. (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*: John Wiley & Sons
23. Stickdorn, M., & Zehrer, A. (2009). *Service design in tourism: Customer experience driven destination management*. Paper presented at the First Nordic conference on service design and service innovation, Oslo.
24. Stone, D., & Devine, J. (2013). From Moments to Journeys: A Paradigm Shift in Customer Experience Excellence. *Consumer and Shopper Insights*, McKinsey & Company.
25. Temkin, B. D. (2010). Mapping The Customer Journey. *Forrester Research* .
26. Thompson, B. (2006). Customer experience management: the value of “moments of truth”. *Customer Think Corporation white paper*, Customer Think, 1-18 .
27. Trischler, J., & Zehrer, A. (2012). Service design: Suggesting a qualitative multistep approach for analyzing and examining theme park experiences. *Journal of Vacation Marketing*, 8(1), 57-71.
28. Verma, R., Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to 28 design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362-376 .
29. Washer, G. (2009). Customer journey mapping. Retrieved from [http:// www.Redshiftresearch.co.uk](http://www.Redshiftresearch.co.uk)
30. Yoo, D., Zimmerman, J., Steinfeld, A., & Tomasic, A. (2010). *Understanding the space for co-design in riders' interactions with a transit service*. Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems.
31. Yoon, C. (2010). Antecedents of customer satisfaction with online banking in China: The effects of experience. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1296-1304 .