

## کاوشی بر الگوی تجربه مشتری مبتنی بر نقاط تماس در طول سفر دریافت خدمات بانکی

شهربانو یداله‌ی\*، علی کاظمی\*\*، بهرام رنجبریان\*\*\*

### چکیده

در عصری که شرایط مبادله را مشتری تعیین می‌کند، به‌کارگیری روش‌های سنتی ارائه خدمت دیگر نمی‌تواند برای بنگاه‌های خدماتی، به‌ویژه بانک‌ها، مزیت رقابتی ایجاد کند. تأمین رضایت مشتری تنها منحصر به زمان دریافت خدمت نیست؛ بلکه تجربه مبتنی بر عواطف و هیجانات مشتری در زمان تعامل با تمامی بخش‌های بنگاه در طول سفر دریافت خدمت قابل‌توجه است؛ بنابراین این پژوهش با هدف ارائه الگوی تجربه مشتری مبتنی بر نقاط تماس در طول سفر مشتری برای دریافت خدمت بانکی صورت گرفت. در این پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مشتریان خدمات بانکی و با کمک تکنیک رویدادهای متوالی گردآوری شد و برای بررسی و تحلیل داده‌ها، روش تحلیل مضمون به‌کار رفت. طبق یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌های افراد، محیط بانک، ارتباطات، فرایند خدمت و فناوری به‌عنوان نقاط تماس تجربه مشتری در خدمات بانکداری شناسایی شدند. مؤلفه افراد (کارکنان و سایر مشتریان)، بیشترین نقش را در شکل‌دهی تجربه مشتری دارد. مدیران بانک‌ها با شناسایی این مؤلفه‌ها می‌توانند به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرند و منابع خود را برای توسعه و بهبود این نقاط به‌خوبی تخصیص دهند.

**کلیدواژه‌ها:** تجربه مشتری؛ نقاط تماس؛ سفر مشتری؛ خدمات بانکداری؛ تکنیک رویدادهای متوالی؛ تحلیل مضمون.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۰۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۱۹.

\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.

\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول).

Email: Alik@ase.ui.ac.ir

\*\*\* استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.

## ۱. مقدمه

امروزه، مشتری کلیدی‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی قلمداد می‌شود. علی‌رغم اهمیت نقش مشتری در سودآوری سازمان‌ها، هنوز بسیاری از مدیران به درک درستی از برقراری ارتباط با مشتری دست نیافته‌اند و یا هنوز برای مدیریت شایسته این روابط به روش‌های سنتی اکتفا می‌کنند. بسیاری از این مدیران تنها تأمین محصول یا خدمت را عامل موفقیت خود در بازار می‌پندارند؛ حال آنکه مشتری انتظاری فراتر از آن دارد. حال این پرسش مطرح می‌شود که با توجه به کارایی اندک رویکردهای سنتی بازاریابی و تغییر در دیدگاه مشتری چه راهکاری می‌تواند به مدیران سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی کمک کند. در این راستا، مفهوم جدیدی در بازاریابی پدید آمده که عمده تأکید آن بر عواطف، احساسات و تجربه‌های مشتری از خرید محصول یا خدمت است. خلق تجربه ماندگار برای مشتری می‌تواند به عامل کلیدی مزیت رقابتی و سودآوری سازمان‌ها در آینده تبدیل شود (شاو و ایوان، ۲۰۰۳؛ تکسیرا و همکاران، ۲۰۱۲).

به دلیل اینکه مشتری مالکیتی را از خرید خدمات به دست نمی‌آورد، بلکه فعالانه در فرایند تولید و ارائه خدمات درگیر می‌شود؛ تجربه مشتری، نقش مهمی در صنعت خدمات ایفا می‌کند؛ در نتیجه خلق تجربه مطلوب برای مشتری در زمان دریافت خدمات اهمیت بیشتری می‌یابد. در میان بخش‌های خدمات، بانک‌ها به دلیل ارائه خدمات تقریباً یکسان و مشابه، بیشتر نیازمند مدیریت تجربه مشتری هستند تا از این طریق بتوانند برای خود مزیت رقابتی ایجاد کنند و در پی آن به سودآوری بیشتر دست یابند.

اهمیت این موضوع به این دلیل است که ایجاد تمایز در خدمات بانکی به سادگی میسر نیست و مشتری به تدریج به دنبال جایگزین‌های دیگری برای دریافت خدمات بانکی می‌گردد که این امر به نوبه خود چالش‌های زیادی برای بانک‌ها برای رقابت در ارائه خدمات ایجاد می‌کند؛ بنابراین مدیران بانک‌ها برای رفع این چالش‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی می‌توانند به خلق تجربه مطلوب برای مشتریانشان بپردازند تا از این طریق ارزش ویژه برند خود را افزایش دهند (احدی، صنایعی و شائمی، ۲۰۱۴).

با توجه به اهمیت تجربه مشتری در سازمان‌های خدماتی برای دستیابی به مزیت رقابتی، پژوهشگران و مدیران دارای دانش اندکی درباره جنبه‌های مختلف تجربه مشتری (محرك‌ها، اندازه‌گیری و ارزش آن) هستند. لزوم انجام پژوهش در این زمینه، توسط «مؤسسه علم بازاریابی» در سال ۲۰۱۵، به عنوان یکی از مهم‌ترین اولویت‌های پژوهشی برای سال‌های آتی در حوزه خدمات مطرح شده است (استروم و همکاران، ۲۰۱۵). تاکنون بر اساس مطالعات انجام‌شده توسط پژوهشگر، همین تلاش‌های اندک در این حوزه، بیشتر مفهوم تجربه مشتری

را به‌عنوان یک پدیده مورد تحلیل و بررسی قرار می‌دهند. تجربه مشتری از این رویکرد، بر اساس مجموعه‌ای از تجربه‌ها (عاطفی، شناختی، حسی، رفتاری و ارتباطی) تعریف و مفهوم‌سازی می‌شود (اشمیت، براکوس و زرانتونل، ۲۰۱۵). این رویکرد، درک لحظه‌های کلیدی بین سازمان و مشتری که در آن لحظات، ارزش‌آفرینی‌های سازمان به واقعیت می‌پیوندد را محدود می‌کند. برای غلبه بر این محدودیت، رویکردی دیگری مطرح شد که تجربه مشتری را فرایندی پویا در نظر می‌گیرد (گارگ، گیورشی و کیومار، ۲۰۱۲).

در رویکرد مبتنی بر فرایند، تجربه مشتری از سازمان حاصل تعامل مشتری با محصول، خدمت، برند و تمامی بخش‌های سازمان است که به‌عنوان نقاط تماس شناخته می‌شود. مشتری برای خرید هر محصول یا دریافت خدمت، سفر خاصی را (از جست‌وجوی اطلاعات تا پس از خرید محصول / خدمات) سپری می‌کند که این سفر توسط مجموعه‌ای از نقاط تماس شکل می‌گیرد. حال این پرسش مطرح می‌شود که عوامل شکل‌دهنده تجربه مشتری در نقاط تماس با سازمان کدام‌اند؟ پژوهش حاضر تلاش دارد تا به این پرسش از رویکرد تجربه فرایندمحور پاسخ دهد و نقاط تماس بین سازمان و مشتری را شناسایی و تفسیر کند.

این پژوهش به‌دنبال طراحی الگویی از تجربه مشتری مبتنی بر نقاط تماس است. با استفاده از الگوی ارائه‌شده، می‌توان مفهوم تجربه خدمت از نظر مشتری را بهتر و عمیق‌تر شرح داد و دیدگاه جامع‌تر و پویاتری نسبت به تجربه مشتری ارائه کرد؛ بنابراین برای دستیابی به این هدف، پس از مرور مبانی نظری با استفاده از تحلیل کیفی، الگوی پژوهش ارائه شده است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**تجربه مشتری از خدمت<sup>۱</sup>**. لزوم توجه به تجربه مشتری در بازاریابی و به‌خصوص در زمینه خدمات، نخستین بار توسط هالبروک و هیرچمن (۱۹۸۲) مطرح شد. آن‌ها اظهار داشتند که مصرف‌کننده چندان عقلایی رفتار نمی‌کند؛ به‌طوری‌که ارزیابی از قیمت محصول یا خدمت تنها بخشی از بررسی‌های آن‌ها را شکل می‌دهد و بخش دیگر رفتار مصرف‌کننده به عواطف، احساس و ناخودآگاه وی وابسته است؛ در نتیجه هر مصرف‌کننده یک جنبه تجربی نیز دارد. تجربه مشتری باید به‌عنوان یک مؤلفه جدید در مدل‌های رفتار مصرف‌کننده که بیشتر مبتنی بر مؤلفه‌های عقلایی بودند، اضافه شود. متعاقباً در سال‌های بعد، پژوهشگران دیگری خلق تجربه ماندگار و مطلوب را مورد توجه قرار دادند (پین و گلیمور، ۱۹۹۸؛ شاو و ایوانز، ۲۰۰۳). تجربه

1. Customer service experience

مشتری به‌عنوان پاسخ ذهنی و درونی مشتری به هر گونه تماس مستقیم و غیرمستقیم با یک سازمان تعریف می‌شود (مایر و اسپوگر، ۲۰۰۷).

ماهیت ذهنی تجربه، نشان از شخصی‌بودن تجربه مشتری دارد؛ به این دلیل که بر اساس استنباط هر فرد از وقایع شکل می‌گیرد و به تعامل مشتری در سطوح مختلف از نظر ارتباطی، عاطفی، حسی، شناختی، فیزیکی و روحی اشاره دارد (پین و گلیمور، ۱۹۹۸). تجربه مشتری یک حالت روانشناختی درونی است و می‌تواند به‌صورت چندبُعدی و فردی برای هر مشتری به‌حساب آید (جنتیل، اسپیلر و نوسی، ۲۰۰۷)؛ به‌علاوه تجربه مشتری ذاتاً عاطفی است و پاسخ عاطفی فرد به محرک‌ها در طول دریافت خدمت را منعکس می‌کند (پیومن و گروس، ۲۰۰۴). از سوی دیگر، مشتری برای دریافت محصول / خدمت باید سفری را طی کند که تجربه کلی مشتری حاصل لحظات مواجهه مشتری در مراحل مختلف سفر، از جمله جست‌وجو، ارزیابی، خرید، مصرف و فعالیت‌های پس از خرید است (ورهوف و همکاران، ۲۰۰۹). این تجربه نه‌تنها از طریق مواجهه با عوامل قابل‌کنترل توسط سازمان (تبلیغات، قیمت، محیط سازمان)، بلکه از طریق مواجهه با عوامل غیرقابل‌کنترل (تأثیرات دیگران، هدف خرید) نیز شکل می‌گیرد (ورهوف و همکاران، ۲۰۰۹)؛ از این منظر هر لحظه مواجهه و تعامل مشتری با هر بخش از سازمان به‌عنوان نقاط تماس شناخته می‌شود (روسن و والر، ۲۰۰۹)؛ بنابراین تجربه مشتری حاصل تعامل وی با مجموعه‌ای از نقاط تماس در مراحل مختلف سفر مشتری است (بریگمن، ۲۰۱۳).

از منظر پژوهش حاضر، تجربه مشتری، پاسخ عاطفی و شناختی مشتری از تعامل مستقیم و غیرمستقیم با تمام نقاط تماس در طی سفر مشتری است که به درگیر شدن مشتری در فعالیت‌های پیش، حین و پس از دریافت خدمت منجر می‌شود. با توجه به مبانی نظری این حوزه، پژوهشگران مقاله حاضر بر این باورند که دو رویکرد برای بررسی تجربه مشتری وجود دارد: در رویکرد نخست، یعنی رویکرد مبتنی بر پدیده، تجربه مشتری به‌عنوان یک سازه چندبُعدی مفهوم‌سازی و از طریق پاسخ‌های ذهنی و درونی مشتری ارزیابی می‌شود. در سال‌های پیشین، بیشتر پژوهشگران از این منظر به تجربه مشتری نگریسته‌اند. برای مثال، پین و گلیمور (۱۹۹۸)، بیان کردند که تجربه مشتری بر مبنای دو بُعد سطح مشارکت مشتری و سطح رابطه محیطی مشخص می‌شود. اشمیت (۱۹۹۹)، نیز در مدل راهبردی بازاریابی تجربی خود پنج بُعد، یعنی تجربه حسی، عاطفی، شناختی، فیزیکی، رفتاری و سبک زندگی و هویت اجتماعی را شناسایی کرد. جنتل و همکاران (۲۰۰۷) و اشمیت و همکاران (۲۰۱۵)، ابعاد شناختی، حسی، عاطفی، رابطه‌ای و عملی را برای تجربه مشتری مطرح کردند؛ بنابراین بر

مبنای این رویکرد، تجربه مشتری از ارزیابی کلی مشتری از مجموعه‌ای از تجربه‌ها در زمان مواجهه با ارائه‌دهنده خدمت یا محصول شکل می‌گیرد.

در رویکرد دوم، یعنی رویکرد مبتنی بر فرایند، تجربه مشتری به‌عنوان یک فرایند پویا مفهوم‌سازی می‌شود که حاصل تعامل مشتری با محصول، خدمت، برند و سایر بخش‌های سازمان است. جریان فرایند تجربه مشتری پویا و تکراری است که به آن سفر مشتری می‌گویند. این سفر از مجموعه‌ای از نقاط تماس شکل می‌گیرد (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶). از این منظر، مشتری در طی سفر خود انواع متفاوتی از مراحل و شرایط خدمت را مورد ارزیابی قرار می‌دهد؛ بنابراین، بر مبنای رویکرد مبتنی بر فرایند، تجربه از طریق مجموعه‌ای از نقاط تماس در مراحل متعددی از فرایند تصمیم‌گیری خرید یا سفر مشتری شکل می‌گیرد (ورهوف و همکاران؛ ۲۰۰۹). پژوهشگرانی نیز تجربه مشتری را فرایندهای چندمرحله‌ای در نظر گرفتند. از جمله، کاریو و کووا (۲۰۰۳) چهار مرحله، پیش از خرید، تجربه خرید، تجربه مصرف و پس از تجربه مصرف را مطرح نمودند و شاو (۲۰۰۷) تجربه پیش از تجربه، تجربه و پس از تجربه را جز مراحل فرایند تجربه مشتری عنوان کردند؛ بنابراین، تجربه مشتری از خدمت، پیش از دریافت خدمت شروع شده و در نهایت در زمانی پس از دریافت خدمت خاتمه می‌یابد. در طی این مسیر، مشتری با لحظات مهمی در مواجهه با بخش‌های مختلف سازمان روبه‌رو می‌شود که این لحظات مواجهه به‌عنوان نقاط تماس معرفی می‌شوند.

در پژوهش‌های پیشین، واژه‌های مانند «مواجهه خدمت»<sup>۱</sup>، «لحظات تماس»<sup>۲</sup> و «لحظات سرنوشت‌ساز»<sup>۳</sup>، به‌عنوان مترادف‌هایی برای نقاط تماس مطرح شده‌اند؛ باوجود این اغلب از واژه نقاط تماس که به تعاملات مشتری با هر جز از محصول، خدمت، برند یا سازمان در زمان‌های مختلف اشاره دارد، استفاده شده است. به‌طور کلی هرگونه تعامل برنامه‌ریزی‌شده یا برنامه‌ریزی‌نشده، تعامل مستقیم یا غیرمستقیم بین مشتری و هر بخش سازمان به‌عنوان نقاط تماس شناخته می‌شود (مایر و اسپوگر، ۲۰۰۷).

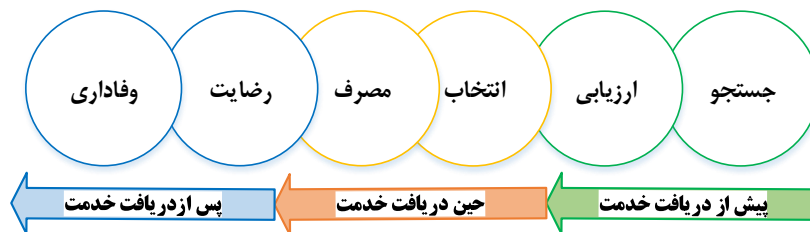
تعامل مستقیم در حین خرید، در زمان استفاده از محصول و برای دریافت خدمات پس از خرید رخ می‌دهد و تعامل غیرمستقیم در طی مواجهه برنامه‌ریزی نشده مشتری با ارائه‌دهنده برند، خدمت و محصول (مانند پیشنهادها و انتقادهای شفاهی، گزارش‌ها خبری و یادداشت‌ها) پدید می‌آید (مایر و اسپوگر، ۲۰۰۷). در هر یک از نقاط تماس، مشتریان آگاهانه یا ناآگاهانه قضاوت‌های خود را شکل می‌دهند و تجربیاتشان را ارزیابی می‌کنند؛ بنابراین شناخت عوامل

---

1. Service encounter  
2. Moments of contract  
3. Moments of truth

تجربه مشتری در نقاط تماس می‌تواند تنها از دیدگاه ذهنی مشتری تفسیر شود (لمک، کلارک و ویلسون، ۲۰۱۱).

نقاط تماس در طی سفر مشتری ایجاد می‌شود و مرتبط با تمامی فعالیت‌های مشتری از جمله جست‌وجو، ارزیابی، خرید و اقدامات مشتری در مرحله بعد از خرید است (ورهوف و همکاران، ۲۰۰۹)؛ بنابراین یک رویکرد برای تحلیل تجربه مشتری، رویکرد سفر مشتری است. این رویکرد تمامی تجربه‌های مشتری پیش از انجام هر گونه معامله تا پس از آن و تمامی تماس‌هایی که مشتری با سازمان در طول این زمان دارد را نشان می‌دهد. تجربه در طول این سفر به انتظارات و تعامل مشتری بستگی دارد. بسیاری از این نقاط تماس به‌عنوان لحظات سرنوشت‌ساز شناخته می‌شوند؛ به طوری که این لحظات بسیار مهم هستند و تأثیر زیادی بر خلق تجربه ماندگار برای مشتری دارند (زومردیجک و ووس، ۲۰۱۰). سفر مشتری در تجربه خدمت در شکل ۱، نشان داده شده است. بر مبنای این رویکرد در بخش بعد الگویی برای تجربه مشتری مبتنی بر نقاط تماس طراحی و تحلیل می‌شود.



شکل ۱. سفر مشتری در تجربه خدمت

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر روش گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای - میدانی است؛ همچنین رویکرد این پژوهش، توصیفی - اکتشافی است. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کمک تکنیک رویدادهای متوالی<sup>۱</sup> گردآوری شد. از آنجا که تجربه مشتری از خدمت برای هر مشتری به صورت ذهنی و ادراکی است؛ بنابراین از تکنیک رویدادهای متوالی با هدف شناخت ماهیت فرایندمحور و پویای تجربه مشتری استفاده شده است. تکنیک رویدادهای متوالی می‌تواند نقاط تماس در طی تعامل مشتری با خدمت را شناسایی کند و تجربه‌های مثبت و منفی مشتریان را در این نقاط تماس به تصویر بکشد (استایوس و وینلیچ، ۱۹۹۷). این تکنیک بر مبنای تکنیک رویدادهای حساس<sup>۲</sup> انجام می‌شود

1. Sequence incident technique  
2. Critical incident technique

که هدف نهایی آن، فهم رویدادها از دیدگاه مشارکت‌کنندگان با در نظر گرفتن مؤلفه‌های شناختی، عاطفی و رفتاری آنها است (گریملر، ۲۰۰۴).

تکنیک رویدادهای متوالی از مفهوم «روایت رویداد»<sup>۱</sup> استفاده می‌کند و برخلاف تکنیک رویدادهای حساس، نه تنها رویدادهای حساس بلکه رویدادهای معمولی و غیرحساس را نیز شناسایی، توصیف و ارزیابی می‌کند. از نظر روش‌شناسی، این تکنیک شامل اندازه‌گیری رویدادهای مبتنی بر داده‌های کیفی است که توسط مشتری در فرایندهای خدمت ادراک می‌شود که در نمودار مسیر حرکت مشتری<sup>۲</sup> می‌توان ترسیم کرد. روش انجام این تکنیک به این صورت است که از مشتری خواسته می‌شود تا لحظات مواجهه در فرایندهای خدمت را بدون توجه به خوب یا بد بودن آن لحظات توصیف کند؛ سپس داده‌ها در انواع متفاوتی از تجربه‌ها با انجام تحلیل مضمون طبقه‌بندی می‌شود (جو و همکاران، ۲۰۱۵)؛ بنابراین برای انجام درست پژوهش و استخراج نظرهای مشتریان از راهنمای مصاحبه استفاده شد. هر مصاحبه با پرسش کلی مانند «تجربه شما در زمان مواجهه با خدمات بانکداری چگونه بوده است و توصیف مختصری از تجربه‌های مثبت یا منفی خود بیان کنید؟» آغاز شد؛ سپس از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد که هر گونه رویدادی که به شکل‌گیری این تجربه‌ها در مراحل سفر دریافت خدمات بانکی (پیش، حین و پس از دریافت خدمت) منجر شده است را توصیف کنند.

مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط دیجیتالی ثبت و به صورت کلمه‌کلمه پیاده‌سازی؛ سپس موردبررسی و تحلیل قرار گرفت. متوسط زمان انجام مصاحبه‌ها ۳۰ دقیقه بود. مصاحبه‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند از نوع نمونه‌گیری نظری از مشتریان سیستم بانکی صورت گرفت؛ یعنی مشتریانی که اخیراً از خدمات شعب بانک استفاده کرده و در دسترس بودند، به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. برای دسترسی به این مشتریان به شعب بانک مراجعه شد و مشتریان در حال انتظار برای دریافت خدمت بانکی برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا تکراری شدن و اشباع داده‌ها ادامه یافت. برای رعایت حداکثر تغییرپذیری، اعضای نمونه شامل ۱۶ نفر از مشتریان با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مختلف (جنسیت، سن، تحصیلات) بود.

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل مضمون استقرائی مبتنی بر داده‌ها استفاده شد که این روش برای شناسایی، تحلیل و گزارش‌دهی الگوها یا مضامین موجود در داده‌های کیفی به کار می‌رود. در این روش، پژوهشگر می‌تواند هم معانی آشکار داده‌ها و هم

1. Incident telling  
2. Customer path

معانی و مفروضات و ایده‌های پنهان کلمات و عبارات و جملات را گزارش دهد (برایون و کلارک، ۲۰۰۶). تحلیل داده‌ها با کمک نرم‌افزار انویوو<sup>۱</sup> انجام شد.

گردآوری و تحلیل داده‌ها به‌طور هم‌زمان شروع و کدگذاری پایه و توصیفی داده‌ها انجام شد؛ سپس کدگذاری سازمان‌دهنده صورت گرفت. درنهایت یکپارچه‌سازی کدها در قالب مضامین فراگیر انجام شد (جدول ۱). با تعریف و بازبینی مضمون‌های سازمان‌دهنده و فراگیر و روابط میان آن‌ها، الگو تجربه مشتری مبتنی بر نقاط تماس شکل گرفت که الگوی نهایی در شکل ۲، نشان داده شده است.

در این پژوهش برای سنجش پایایی، نخست کدگذاری با مطالعه سطر به سطر مصاحبه‌ها توسط یک کدگذار و به‌صورت دستی انجام شد؛ سپس کدگذاری رایانه‌ای با نرم‌افزار توسط کدگذار دیگری صورت گرفت. در انتها نتایج این دو کدگذاری با یکدیگر، مقایسه و از روش هولستی<sup>۲</sup> برای محاسبه پایایی استفاده شد که مقدار ضریب پایایی ۹۶ درصد بود که نشان‌دهنده پایایی مناسب داده‌ها است.

برای تأیید روایی در این پژوهش از روش بازبینی مستمر استفاده شد: بدین‌صورت که نخست، نظر سه نفر از استادان بازاریابی برای ارزیابی کلمات و پرسش‌های مصاحبه نیمه‌ساختاریافته پرسیده شد؛ سپس برای ارزیابی پرسش‌های مصاحبه، دو مصاحبه آزمایشی صورت گرفت و درنهایت برنامه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با استفاده از نظر استادان و بازخوردهای حاصل از مصاحبه‌ها بازبینی شد. برای اعتبارسنجی کدگذاری داده‌ها و تحلیل داده‌ها بر مبنای روش تحلیل مضمون نیز از روش روایی تفسیری استفاده گردید که با ارائه و بازخورد نتایج پژوهش به خبرگان دانشگاهی، تأیید نهایی آن اعمال شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

مصاحبه‌شونده‌گان در پژوهش حاضر، مشتریان سیستم بانکی در شهر شیراز بودند که اخیراً از خدمات بانکی استفاده کرده‌اند. رده سنی مشتریان بین ۲۶ تا ۶۰ سال بود که ۹ نفر از آن‌ها خانم و ۷ نفر آقا بودند. از میان این افراد، ۴ نفر تحصیلات دکتری، ۳ نفر کارشناسی ارشد، ۶ نفر کارشناسی و ۳ نفر فوق‌دیپلم و کمتر داشتند.

بر مبنای مصاحبه‌ها ۳۸۷ کد استخراج شد که نتایج در جدول ۱، ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، بیشترین فراوانی متعلق به مضمون افراد با ۱۴۹ کد است و به‌خصوص به کارکنان تعلق دارد که نشان می‌دهد این مؤلفه یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در شکل‌دهی تجربه مشتری از خدمات بانکداری است.

1. Nvivo10 Software  
2. Holsti' PAO



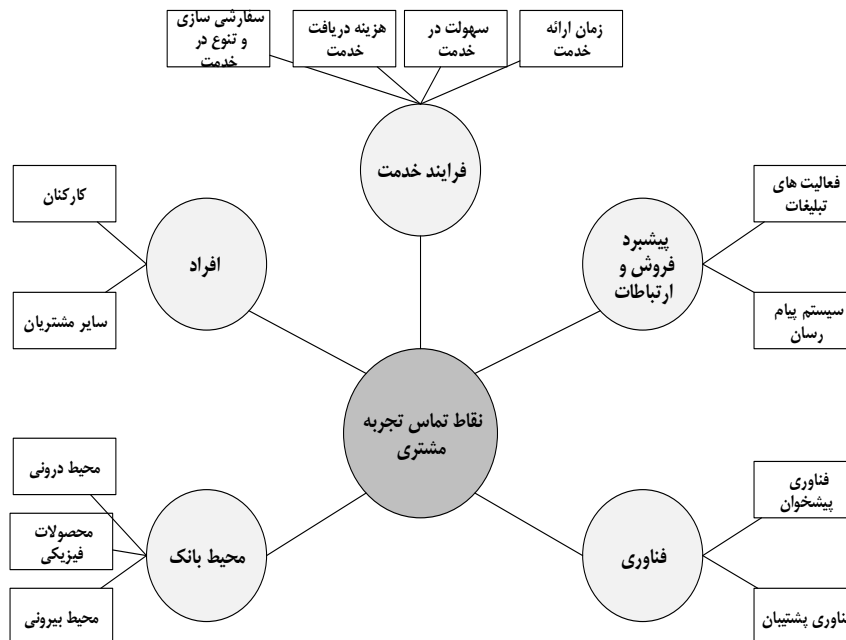
جدول ۱. ابعاد الگوی تجربه مشتری مبنی بر نقاط تماس در خدمات بانکداری به تفکیک فراوانی

مضمون های فراگیر	سازمان دهنده	مضمون	کدهای پایه	نمونه مصاحبه
انفراد (۱۶۱)	کارکنان (۱۰۷)	رفتار کارکنان	«کارمند نه با من سلام و علیکی کرد و نه احترامی گذاشت و این قدر خسته بود که من هم احساس خستگی کردم»	
		پاسخگویی کارکنان	«کارمند گاهی با موبایلش صحبت می کرد یا با کارمند دیگری درباره مسائلی مانند سرمایه گذاری ماشین و ... صحبت می کرد و اصلاً تمرکزی روی کار من نداشت»	
	دانش و مهارت کارکنان	«برای کسب اطلاعات درباره بیمه به بانک مراجعه کردم، پاسخگویی کارمند بیشتر مرا متقاعد کرد تا برای سفرهایم بیمه تهیه کنم»		
			«به نظر می رسد کارمندان از همه خدمات به خوبی آگاه نیستند، چون وقتی از کارمندی سؤالی می پرسید، چنان رفتار می کند که انگار از کره دیگری آمده اید»	
بازر مشتریان (۴۲)	ظاهر کارکنان	تعامل مستقیم با سایر مشتریان	«... کارمندیهای بانک لباس فرمی با نشان بانک داشتند و تلاش کرده بودند تا آراستگی و نظم را در چهره خود نیز نشان دهند»	
		تعامل غیرمستقیم با سایر مشتریان	«خانم مسن و کم سواد در بانک حضور داشت، وی از من خواست تا فیش بانکی را برایش پر کنم و از انجام این کار حس خوبی داشتم»	
			«نظرات دوستانم را در اینترنت خواندم. خیلی برابم جای تعجب داشت که در چنین سطحی بانک در حال خدمت رسانی به مشتریان است و چقدر دوستم از آن خدمت راضی بود.»	
محیط درونی بانک (۴۱)	فضای درونی بانک	«با اینکه صبح اول وقت به بانک رفتم اما نظافت در بانک چندان مناسب نبود. به نظر می رسید که از روز گذشته بانک تمیز نشده است» «... زمانی که در بانک حضور داشتم، رایحه خاصی در بانک به مشامم نمی رسید و به علت شلوغی زیاد، بیشتر هوای آلوده از تنفس سایر مشتریان وجود داشت که حس ناخوشایندی داشتم ...»		
	محصولات فیزیکی (۲۵)	فرمها و فیشهای بانکی، دفترچه حساب، کارت بانکی، بورشورها و کاتالوگها	«فرمهایی که در بانک هست نیاز به اطلاعات زیادی دارند که اصلاً حس خوبی رو به من منتقل نمی کند» «بانک چیزی به اسم دفترچه تهیه کرده که کاغذ تاخوردگی است که جایگزین دفترچه شده که چندان هم زیبا نیست و هر لحظه ممکن است خیس شود یا آسیب ببیند»	
محیط بیرونی بانک (۲۵)	دسترسی به شعب، معماری و ساختمان بانک، فضای پارکینگ	«... ساختمان شیشه ای زیبا و آجرهای نارنجی رنگی که تداعی گر لوگوی بانک بود، واقعاً چشم نواز بود» «این بانک شعبه زیادی ندارد و وقتی می خواهیم پرینت حساب بگیریم باید زمان زیادی رو وقت بگذارم و برنامه ریزی زیادی انجام دهم»		

محیط بانک (۹۱)

<p>«می‌خواستیم خرید ضروری را انجام دهم و نیاز به پول نقد داشتیم؛ درخواست خود را به دستگاه خودپرداز دادم؛ اما دستگاه اعلام کرد که وجه موردنظر موجود نیست. در آن لحظه بسیار عصبانی شدم»</p> <p>«دستگاه نوبت‌دهی خراب و کاغذش هم تمام شده بود. مدت‌زمان زیادی به طول انجامید تا کارمند بانک کاغذ بیاورد و این موضوع خیلی کلافه‌کننده بود»</p>	<p>کارکرد و دسترسی به دستگاه خودپرداز، دستگاه نوبت‌دهی و ...</p>	<p>فناوری پیشخوان (۲۶)</p>	<p>فناوری (۳۹)</p>
<p>«... می‌خواستیم حساب کارت مبدأ را بدانم، به بانک مراجعه کردم؛ اما کارمند گفت باید درخواست پرینت حساب از مرکز بدهد که ۲۴ ساعت طول می‌کشد و این عدم یکپارچگی سیستم‌ها یک روز کاری وقت من را تلف کرد»، «باید حتماً مبلغی را به حسابی واریز می‌کردم. به بانک رفتم و بعد از انتظار زیاد، کارمند گفت که سیستم بانکی غیرفعال شده و تا چند ساعت دیگر نمی‌تواند کاری انجام بدهد و این بدترین خبر ممکن برایم بود»</p>	<p>کارکرد و یکپارچگی سیستم و فناوری‌های بانکی</p>	<p>فناوری پشتیبان (۳)</p>	
<p>«برای انجام امور بانکی دو هفته طول کشید تا بتوانم زمان مناسبی پیدا کنم و به بانک بروم؛ چون نمی‌توانستم با ساعت کلاس‌های دانشگاهم هماهنگ کنم.»</p>	<p>زمان انتظار، ساعات کار بانک، سرعت عمل انجام خدمت</p>	<p>زمان ارائه خدمت (۳۴)</p>	<p>فرایند خدمت (۳۸)</p>
<p>«در بانک فرایند پیچیده و سختی برای دریافت وام وجود دارد»</p>	<p>استاندارد بودن و آسانی انجام خدمت</p>	<p>سهولت در خدمت (۳۳)</p>	
<p>«تاریخ انقضای کارتم تمام شده بود. کارمند بانک باید بعد از صدور کارت، آن را فعال می‌کرد؛ اما این کار را انجام نداد و مجبور شدم که دوباره کارت رو عوض کنم و هزینه ۵ هزار تومانی را پرداخت کنم و این اصلاً حس خوبی نداشت»</p>	<p>هزینه دریافت خدمت</p>	<p>(۳)</p>	
<p>«به بانک شعبه دانشگاه مراجعه کردم، از آنجاکه بیشتر مشتریان دانشجویان و اعضای هیئت‌علمی هستند، باید بانک احترام خاصی برای اعضای هیئت‌علمی قائل بشود»</p>	<p>نوآوری و سفارشی‌سازی خدمات، برنامه وفاداری</p>	<p>سفارشی‌سازی و تنوع در خدمات (۷۸)</p>	<p>پیشبرد فروش و ارتباطات (۲۰)</p>
<p>«تبلیغات بانک را در روزنامه دیدم و خیلی برایم جالب بود و تصمیم گرفتم که در آن بانک حساب باز کنم»</p> <p>«وقتی می‌خواهید از تسهیلات و خدمات بانک استفاده کنید، آنجا هیچ بورشور و کاتالوگی وجود ندارد و همه اطلاعات مربوط به خدمات بانکی را در اختیار مشتری‌ها قرار نمی‌دهند»</p>	<p>آگاهی‌دهنده بودن، ترغیب‌کنندگی و جذابیت تبلیغات بانک</p>	<p>فصلی‌های تبلیغاتی (۱۴)</p>	
<p>«بانک برای سومین سال پیاپی اولین کسی که تولد من تبریک گفته و من را غافلگیر کرده است»</p> <p>«پیامکی از طرف بانک دریافت کردم که نوشته بود موجودی حساب شما صفر ریال است. هرچند این بانک از نظر خدمات الکترونیکی بهتر از سایر بانک‌هاست؛ اما تصمیم گرفتم به بانک سالم‌تری مهاجرت کنم»</p>	<p>اطلاع‌رسانی و جذابیت پیام‌ها</p>	<p>سیستم پیام‌رسان و اطلاع‌رسانی (۵)</p>	

بر مبنای تحلیل مضمون در پژوهش حاضر، پس از شناسایی نقاط تماس تجربه مشتری، الگوی مفهومی پژوهش طراحی شد. در این الگو، پنج نقطه تماس از نظر مشتری شناسایی شد که تجربه کلی مشتری از خدمات بانکی را شکل می‌دهد که در شکل ۲، نشان داده شده است. این نقاط تماس شامل فرایند خدمت، افراد، پیشبرد فروش و ارتباطات، فناوری و محیط بانکی است.

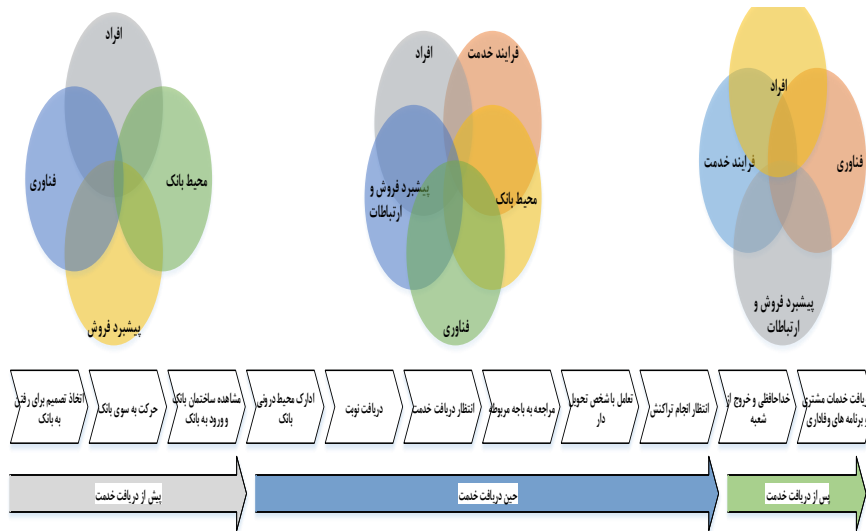


شکل ۲. الگوی مفهومی پژوهش مبتنی بر داده‌های مصاحبه

بر اساس نتایج حاصل از تکنیک رویدادهای متوالی، مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند که برای دریافت خدمت بانکی، سفری را طی می‌کنند که این سفر شامل سه مرحله پیش، حین و پس از دریافت خدمت بانکی است. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که مشتری به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در طول سفر خود برای دریافت خدمت با نقاط تماس بسیاری مواجه است که تجربه وی از خدمت را شکل می‌دهد.

اگر سفر یک مشتری برای دریافت خدمت بانکی را در نظر بگیرد، این مشتری در مرحله پیش از دریافت خدمت، اقداماتی مانند اتخاذ تصمیم برای رفتن به بانک، حرکت به سوی بانک، مشاهده ساختمان بانک و ورود به آن را انجام می‌دهد و در مرحله حین دریافت خدمت بانکی اقداماتی مانند ادراک از مؤلفه‌های محیط درونی (طراحی دکوراسیون داخلی، عطر و رایحه در بانک، موسیقی، تمیزی)، دریافت نوبت، انتظار دریافت خدمت، مراجعه به باجه مربوطه، تعامل

با شخص تحویل‌دار، انتظار انجام تراکنش مالی و در مرحله پس از دریافت خدمت، اقداماتی مانند خداحافظی و خروج از شعبه و دریافت خدمات مشتری و برنامه‌های وفاداری را انجام می‌دهد. مشتری در هر یک از این مراحل با نقاط تماس مختلفی مواجه می‌شود که وضعیت تأثیر این نقاط در هر یک از مراحل سفر مشتری برای دریافت خدمات بانکی در شکل ۳، نشان داده شده است.



شکل ۳. نقش نقاط تماس تجربه مشتری در طول سفر دریافت خدمت

با توجه به شکل ۳، در حین دریافت خدمت هر پنج نقطه تماس شناسایی شده نقش مهمی در شکل‌گیری تجربه مشتری ایفا می‌کند. برای مثال، در مرحله حین دریافت خدمت، ادراک مشتری از طراحی و دکوراسیون داخلی بانک، تمیزی بانک (محیط بانک)، کارکرد و پاسخگویی دستگاه نوبت‌دهی برای گرفتن نوبت (فناوری)، ارائه کاتالوگ تبلیغاتی و تابلوهای راهنمای دریافت خدمت بانکی در زمان انتظار در شعبه (پیشبرد فروش و ارتباطات)، رفتار و پاسخگویی کارمند در زمان مراجعه مشتری به باجه مربوطه (افراد) و آسانی و استاندارد بودن انجام فعالیت‌ها در زمان انجام تراکنش مالی (فرایند خدمت) به‌عنوان نقاط تماس در این مرحله شناسایی شدند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف کاوشی بر الگوی تجربه مشتری مبتنی بر نقاط تماس در طول سفر دریافت خدمات بانکی انجام شد. یافته‌های پژوهش، الگویی با ۵ مؤلفه (افراد، فرایند خدمت، پیشبرد فروش و ارتباطات، فناوری و محیط بانک) شکل‌دهنده تجربه مشتری در نقاط تماس در خدمات بانکداری ارائه کرد که این مؤلفه‌ها در هر سه مرحله سفر مشتری، یعنی پیش، حین و پس از دریافت خدمت، نقش مهمی را ایفا می‌کنند.

نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه «افراد» به تعامل مشتری با افراد مرتبط با بانک (کارکنان و سایر مشتریان) اشاره دارد. رفتار، دانش و مهارت، پاسخگویی و ظاهر کارکنان جزو عواملی هستند که بر شکل‌گیری تجربه مثبت یا منفی مشتری تأثیر دارند. این یافته با نتایج پژوهش چانگ و هیونگ (۲۰۱۶) و گارگ و همکاران (۲۰۱۴)، همخوانی دارد. پرایس و همکاران (۱۹۹۵) نشان دادند که جنبه‌های عملکردی کارکنان (درک متقابل، سفارشی‌سازی، اعتبار، شایستگی و داشتن حداقل مهارت‌های لازم برای انجام فعالیت) به‌عنوان نقاط مواجهه خدمت بر پاسخ عاطفی مشتری تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود بانک‌ها با جذب و حفظ کارمندان توانمند و توسعه مهارت‌های آن‌ها، تعامل بین مشتری و کارمند را بهتر مدیریت کنند و تجربه ماندگارتری برای مشتریان خلق کنند. تعامل مشتری با سایر مشتریان به‌عنوان مؤلفه دیگری در شکل‌گیری تجربه مشتری نقش دارد. به طوریکه، تجربه پیشین و پیشنهادهای دوستان و خانواده درباره خدمات بانکی در مرحله پیش از دریافت خدمت و گفت-وگو با سایر مشتریان در بانک و کمک به آن‌ها در انجام امور بانکی به‌طور مستقیم و مشاهده رفتار سایر مشتریان به‌طور غیرمستقیم، در مرحله حین دریافت خدمت، تجربه مشتری از خدمت را شکل می‌دهد. تومیس و مک کولکندی (۲۰۰۳)، کورتینیک و روس (۲۰۰۷)، بروکاتو، ورهینز و باکر (۲۰۱۲) و گارگ و همکاران (۲۰۱۴) نیز بر این نکته اذعان داشتند؛ بنابراین مدیران بانک می‌توانند از طریق طراحی علمی و مناسب فضای درونی بانک، محیطی را برای برقراری تعامل مطلوب‌تر بین مشتریان ایجاد کنند؛ همچنین با هدف‌گذاری و گروه‌بندی مشتریان به آن‌ها خدمت متنوع و سفارشی‌شده ارائه دهند.

«محیط بانک» دیگر مؤلفه مهم در شکل‌گیری تجربه مشتری است که به تعامل مشتری با هر جزء از محیط درونی و محیط بیرونی اشاره دارد. محیط درونی شامل فضای درونی بانک (طراحی دکوراسیون داخلی، رایحه و درجه هوا، نظم و ترتیب، تمیزی و چیدمان تسهیلات فیزیکی) و محصولات فیزیکی (مانند نشانه‌ها، تابلوهای راهنما، بورشورها، کاتولوگ‌ها، دفترچه حساب، کارت بانکی، فرم‌ها و فیش‌های موجود) است. تجربه مشتری از محیط بیرونی به مؤلفه‌های معماری و ساختمان بانک، فضای پارکینگ بانک و دسترسی به شعب اشاره دارد.

مؤلفه‌های محیط درونی و بیرونی بانک می‌توانند بر حواس پنج‌گانه مشتری تأثیر بگذارند که به خلق تجربه مشتری منجر می‌شود. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش بیتنر (۱۹۹۲)، چانگ و هیونگ (۲۰۱۶) و ورهوف و همکاران (۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد. محیط فیزیکی (عوامل طراحی و عوامل محیطی) بانک به افزایش هیجان مثبت در مشتری و خلق تجربه مطلوب و درنهایت رضایت وی منجر می‌شود (رضوانی و همکاران، ۲۰۱۴؛ پوراشرف، ۲۰۱۵)؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که بانک‌ها به طراحی فضای درونی و بیرونی بانک توجه کافی داشته باشند و با به‌کارگیری اصول بازاریابی حسی، تجربه مطلوبی را برای مشتریان خلق کنند.

مؤلفه «فرایند خدمت» به فعالیت‌ها و گام‌هایی اشاره دارد که مشتری باید انجام دهد تا نتایج یک خدمت را دریافت کند. این مؤلفه شامل عوامل زمان دریافت خدمت، سهولت در خدمت، هزینه دریافت خدمت و سفارشی‌سازی خدمت است که می‌توانند در شکل‌گیری تجربه مشتری نقش مهمی را ایفا کنند. گارگ و همکاران (۲۰۱۴) و چانگ و هیونگ (۲۰۱۶) در پژوهش خود بر این نکته اذعان داشتند؛ بنابراین بانک‌ها می‌توانند از طریق داده‌کاوی، مشتریان را گروه‌بندی کنند و خدمات جدید را به‌صورت سفارشی‌سازی شده مطابق با نیازهای گروه‌های مشتریان ارائه کنند؛ همچنین با بررسی و طراحی مجدد فرایندهای خدمت، سعی کنند فرایندهای استانداردها و آسانی را برای انجام خدمات بانکی طراحی کنند.

مؤلفه «فناوری» با دو زیرمؤلفه فناوری پیشخوان و فناوری پشتیبان، به تعامل مشتری با فناوری‌ها و سیستم‌های بانکی برای انجام فعالیت‌های عملیاتی بانکی اشاره دارد. در مرحله پیش از دریافت خدمت، مشتری با استفاده از فناوری‌ها می‌تواند به جست‌وجوی اطلاعات و ارزیابی جایگزین‌های ارائه خدمت بپردازد (نیسی و همکاران، ۲۰۱۷). بیورک (۲۰۰۱)، میوتر و همکاران (۲۰۰۰) و سندستروم و همکاران (۲۰۰۸)، بیان کردند که توسعه فناوری‌های جدید و خدمات مبتنی بر فناوری خودخدمتی می‌تواند تجربه مشتری در زمان دریافت خدمت را بهبود بخشد؛ بنابراین بانک‌ها با بهبود کارکرد و چگونگی پاسخگویی فناوری‌های پیشخوان، مانند دستگاه‌های خودپرداز و نوبت‌دهی و به‌روزرسانی و یکپارچگی سیستم‌های پشتیبان ارائه‌دهنده خدمات، می‌توانند اعتماد مشتری را افزایش دهند و تجربه مثبتی را برای وی خلق کنند.

مؤلفه «پیشبرد فروش و ارتباطات» به ارتباطات یک‌طرفه از سوی بانک با مشتری، اشاره دارد که شامل سیستم‌های پیام‌رسان و اطلاع‌رسانی و فعالیت‌های تبلیغاتی بانک است. این مؤلفه، وظیفه آگاهی‌دهنده، ترغیب‌کننده و اطلاع‌دهنده از خدمات بانک را در هر سه مرحله از سفر مشتری بر عهده دارد. این یافته با نتایج پژوهش براکوس و همکاران (۲۰۰۹) و چانگ و هیونگ (۲۰۱۶)، هم‌خوانی دارد؛ بنابراین مدیران بانک می‌توانند با ارائه تبلیغات مناسب و ارسال پیام‌هایی با محتوای مناسب برای آگاهی مشتری از خدمات جدید و ترغیب آن‌ها به

دریافت این خدمات اقدام کنند؛ همچنین با ارسال پیامک در مناسبت‌های خاص (مانند سالگرد تولد یا ازدواج)، عواطف و احساسات مشتری را برانگیزانند.

یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که بررسی هر نقطه تماس به کشف راه‌هایی برای بهبود روابط مشتری و رفع موانع بین مشتری و سازمان کمک می‌کند؛ بنابراین از این طریق مدیران سازمان‌های خدماتی پی می‌برند که مشتریان با چه نقاطی از خدمت مواجه می‌شوند و در کجا و چه زمانی تعامل رخ می‌دهد و همچنین نقطه ضعف یا قوت خدمت در کدام نقطه قرار دارد. بر مبنای این نتایج، منابع خود را به‌منظور بهبود و توسعه این نقاط تخصیص دهند.

پژوهش حاضر همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی همراه بود که توجه به رفع آن‌ها می‌تواند باعث افزایش دقت و کیفیت در انجام پژوهش‌های آتی شود. با توجه به محدودیت زمانی، این پژوهش به شناسایی عوامل تجربه مشتری در نقاط تماس در خدمات بانکداری پرداخته است. پژوهش‌های آتی می‌توانند هر یک از عوامل و میزان تأثیرگذاری آن‌ها در هر نوع خدمتی (لذت‌گرا یا کارکردگرا) را به‌طور جداگانه و عمیق‌تر موردبررسی قرار دهند. الگوی ارائه‌شده در پژوهش با استفاده از روش کیفی به‌دست آمده است که سایر پژوهشگران می‌توانند تأیید یا اعتبار الگوی پژوهش را از طریق پژوهش کمی به‌طور نظام‌مند بررسی کنند. در پژوهش‌های آتی می‌توان تأثیر تجربه مشتری در هر یک از این نقاط تماس را بر شاخص‌های نرم، مانند وفاداری مشتری، تمایل به تبلیغات شفاهی و شاخص‌های سخت، مانند ارزش مالی شرکت، بررسی کرد.

## منابع

1. Aahadi, P., Sanayei, A., & Shaemi, A. (2014). Improve a framework of brand equity in banking industry: The case of Sepah bank. *Journal of Business Management perspective*, 13(17), 99-119 (In Persian).
2. Bitner, M. J. (1992). Servicescapes- the impact of physical surroundings on customers and employee. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
3. Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measures? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
4. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
5. Brigman, H. (2013). *Touchpoint Power! Get and Keep more Customers, Touchpoint by Touchpoint*. Atlantic Beach, FL, US: William Henry Publishing.
6. Brocato, E. D., Voorhees, C. M., & Baker, J. (2012). Understanding the influence of cues from other customers in the service experience: a scale development and validation. *Journal of Retailing*, 88(3), 384-398.
7. Burke, R. R. (2001). Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 411-432.
8. Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267-286.
9. Chang, W. L., & Huang, L. Y. (2016). Measuring service experience: a utility-based heuristic model. *Service Business*, 10(1), 1-30.
10. Davis, S., & Longoria, T. (2003). Harmonizing your touchpoints. *Brand Packaging Magazin*, (February), 1-4.
11. Garg, R., Qureshi, Z. R. M. N., & Kumar, V. (2012). Analyzing customer experience using service transaction analysis in banks. In *National Conference on Emerging challenges for Sustainable Business* (1142-1161).
12. Garg, R., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2014). Measuring customer experience in banks: scale development and validation. *Journal of Modelling in Management*, 9(1), 87-117.
13. 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.
14. Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of service research*. 7(1), 65-89.
15. 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.
16. Jo, M., Booms, B. H., Tetreault, M. S., Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (2015). Service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *The Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
17. Kwortnik, R. J., & Ross, W. T. (2007). The role of positive emotions in experiential decisions. *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 324-335.
18. Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique.



- Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869.
19. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 1-70.
  20. Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J. (2000). Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64.
  21. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116-126.
  22. Nici, E., & Creutlein, A. von. (2017). *Investigating the Pre-Purchase Phase of the Customer Journey*. LUND University.
  23. Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.
  24. Pine, J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
  25. Price, L. L., Arnould, E. J., & Deibler, S. L. (1995). Consumers' emotional responses to service: The influence of the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63.
  26. Pourashraf, Y. (2015). The influence of service environments on customer emotion and service outcomes. *Journal of Business Management*, 7(2), 363-380 (In Persian).
  27. Pullman, M. E., & Gross, M. A. (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors. *Decision Sciences*, 35(3), 551-578.
  28. Rezvani, M; Mobaragi, MH; Irannejad parizi, E. (2014). Sensory marketing and the development of new services: The case of Resalat Bank. *Journal of Business Management perspective*, 13(17), 191-198 (In Persian).
  29. Rosen, E., & Waller, K. (2009). *Consumer brand touch points: a case study of hennes & mauritz in sweden & germany*. University of Gothenburg.
  30. Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality*, 18(2), 112-126.
  31. Schmitt, B. H. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
  32. Schmitt, B., Joško Brakus, J., & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171.
  33. Shaw, C. (2007). *The DNA of Customer Experience*. Palgrave macmillan.
  34. Shaw, C., & Ivens, J. (2003). *Building Great Customer Experiences*. Palgrave Macmillan (Vol. 5). Palgrave macmillan.
  35. Stauss, B., & Weinlich, B. (1997). Process-oriented measurement of service quality: Applying the sequential incident technique. *European Journal of Marketing*, 31(1), 33-55.
  36. Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362-376.
  37. Tombs, A., & Mccoll-kennedy, J. R. (2003). Social-servicescape conceptual model. *Marketing Theory*, 3(4), 447-475.
  38. 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.
39. Zomerdijk, L. G., & Voss, C. a. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.