فصلنامه توسعه اجتماعی (توسعه انسانی سابق)، دوره ۱۸، شماره ۲، زمستان ۱۴۰۲، صفحات ۳۲۲-۳۰۰

تبیین مدل تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع با تأکید بر مسئولیت پذیری اجتماعی (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)

امین سیف[۱]، دکتر لیلا آندرواژ[۲]، دکتر ابراهیم آلبونعیمی[۳]

تاریخ وصول: ۱۴۰۲/۷/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۶

چکیده:

امروزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای اکثر سازمان‌ها به‌خصوص نظام بانکداری و مدیرانشان موضوع مهمی به شمار می‌رود. از طرفی در دهه اخیر صنعت بانکداری نیز همانند سایر صنایع در جهان شاهد افزایش رقابت بوده است، بطوری که بانک‌ها برای افزایش توان تاب‌آوری خود، راهبردهای همچون مدیریت تجربه مشتری و بانکداری جامع را اتخاذ نمودند. این پژوهش که با هدف تبیین مدل پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع انجام شده از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها تحقیقی توصیفی و از نوع پیمایشی است. بنابراین پس از بررسی ادبیات نظری و پیشینه تحقیق، مدل پارادایمیک تجربه مشتری که حاصل بخش کیفی است به‌عنوان چهارچوب نظری انتخاب شد. داده‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته از میان نمونه‌ای شامل ۳۹۱ نفر از مشتریان بانک رفاه در شهر تهران گردآوری شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مدل‌سازی معادلات ساختاری ست که با نرم‌افزار AMOS اجرا شده است. یافته‌ها نشان داد شرایط علی همچون توانمندسازی منابع انسانی، نوآوری و توسعه با ضریب رگرسیونی ۰/۴۴ تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع دارند. از طرف دیگر، تجربه مشتری که خود متشکل از چهار بعد خدمات بانکی، روابط انسانی، محیط فیزیکی و محیط دیجیتال است با ضریب رگرسیونی ۰/۸۳ و همچنین عوامل زمینه‌ای که شامل بانکداری اسلامی، وضعیت اقتصادی و قوانین بانکی است با ضریب رگرسیونی ۰/۳۸ تأثیر مثبت و معنی‌داری بر راهبردها دارند. ولی عوامل مداخله‌گر با ابعادی همچون رقابت در صنعت بانکداری، تحریم‌های اقتصادی و بانکی و پیشرفت فناوری‌های نوظهور (رمز ارزها و فین تک‌ها) با ضریب رگرسیونی ۰/۲۱- تأثیر منفی و معنی‌داری بر راهبردها دارند. در نهایت راهبردهای پیشنهاد شده برای چهار گروه از مشتریان بانکداری جامع با ضریب رگرسیونی ۰/۸۰ تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پیامدهای دارند که شامل پیامدهای انسانی، سازمانی و مالی است.

مفاهیم کلیدی: *مدیریت تجربه مشتری، بانکداری جامع، مسئولیت اجتماعی، بانک رفاه کارگران*

---

[۱] دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران aminseif_14090@yahoo.com

[۲] استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد بین‌المللی خرمشهر ـ خلیج فارس، دانشگاه آزاد اسلامی، خرمشهر، ایران (نویسنده مسئول) leila.andervazh@srbiau.ac.ir

[۳] استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد بین‌المللی خرمشهر ـ خلیج فارس، دانشگاه آزاد اسلامی، خرمشهر، ایران ebrahimnaiemi@yahoo.com

مقدمه و بیان مسأله

نقش بانک‌ها به‌عنوان تسهیل‌گر و محرک چرخ‌های اقتصاد و تجارت و همچنین به‌عنوان نهادی برای ارائه خدمات اجتماعی، بیانگر اهمیت آنها در جریان‌اندازی حرکت فکری مسئولیت اجتماعی است. تا جایی که با طراحی مدل و چارچوب‌هایی برای پروژه‌های سرمایه‌گذاری می‌توانند نقشه راهی که دربرگیرنده استانداردها و اصول مسئولیت اجتماعی باشد را برنامه‌ریزی نمایند. از سویی دیگر امروزه مشتریان بانک‌ها نیز بر اساس ارزش بیشتری که در جای دیگری کسب می‌کنند، مستعد تغییر بانک هستند. به‌گونه‌ای که تعویض بانک از جانب مشتریان به امری عادی و چالشی بزرگ برای آن‌ها مبدل شده است. هر بار که مشتری با بانکی تعامل می‌کند، چیزهایی درباره آن بانک درک می‌کند و بسته به آنچه از هر تجربه می‌آموزد، ممکن است رفتار خود را تغییر داده و روی قابلیت سوددهی فردی‌اش برای آن بانک تأثیر گذارد. از طرفی دیگر ایجاد تجربه مطلوب برای هر دسته از مشتریان می‌بایست از طریق طراحی، ساخت و استقرار خدمات متناسب با جایگاه وی ایجاد گردد؛ همچنین تصویر قوی یک بانک، سیگنال‌هایی را به مشتریان این حوزه درباره کیفیت خدمات ارسال می‌کند و به نوعی تضمینی برای استفاده از خدمات بانک به شمار می‌رود. تجربه مشتری از این جهت که ارتباط تنگاتنگی با دیدگاه مشتریان هر بخش از فعالیت‌های بانکداری دارد، دارای اهمیت است.

از طریق مدیریت تجربه مشتری، شرکت‌ها بسته جامعی را ایجاد می‌کنند که مشتریان آن‌ها را جذب، حفظ و به ارزش افزوده تبدیل می‌کند (*Teixeira & et. al, 2019*). این اساساً به این معنی است که مشتریان بانک‌ها نباید فقط به دریافت خدمات بانکی اکتفا کنند، بلکه باید از یک تجربه بانکی مطلوب برخوردار شوند (*Buttle, 2009*). طبق نظر *Becker & Jaakola (2020)*، یک تجربه مطلوب، تفکر مشتریان در مورد رابطه آن‌ها با بانک را تغییر شکل می‌دهد (*Rooney & et. al, 2020*). بانک‌ها برای مقابله با این فشارهای رقابتی از استراتژی‌های متعددی ازجمله رویکرد بانکداری جامع استفاده می‌کنند. بانکداری جامع رویکردی حرفه‌ای به بانکداری است که بر مبنای آن بانک‌ها از نگاه بازاریابی انبوه به یک بازاریابی تفکیکی متمرکز می‌شود. در چارچوب بانکداری جامع گروه‌های مشتریان تقسیم‌بندی و متناسب با هرکدام از گروه‌های مشتریان، خدمات و فرآیندهای خاص و ضوابط و مقررات ویژه تعریف و عملیاتی می‌شود (*Heshmati & et. al, 2019*).

اما مسئله مهمی که در موضوع تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع وجود دارد این است که طراحان تجربه مشتری تنها با یک گروه از مشتریان سر و کار ندارند. بلکه

چند دسته از مشتریان بانک از جمله مشتریان خرد، شرکتی، اختصاصی و سرمایه‌گذاری هر یک به فراخور نیازها و سبک تعاملی که دارند، انتظارات متفاوتی از بانک داشته، و تجربه منحصر به فردی را درک می‌کنند. در این راه لازم است چارچوب دقیقی برای مدیریت این موضوع ارائه و مورد استفاده قرار گیرد. لذا از آنجایی که پیش از این تحقیق، طراحی مدل پارادایمیک تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع، توسط همین محققین با استفاده از رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد ارائه شده و با توجه به ماهیت کیفی و سوالات آن تحقیق که درصد کشف عوامل علی، محوری، زمینه‌ای، مداخله‌ای و راهبردهای مؤثر بر تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع بوده، بنابراین لازم است این مدل به‌عنوان چارچوب نظری تحقیق حاضر به روش کمی نیز، با به‌کارگیری ابزارهای آماری، مورد بررسی قرار گرفته و صحت فرضیه‌های مطرح شده مورد آزمون قرار گیرد تا مدل مذکور به خوبی مورد تبیین قرار گیرد. به همین منظور این تحقیق که با هدف آزمون مدل پارادایمیک تجربه مشتری براساس رویکرد بانکداری جامع انجام شده چشم‌انداز جدیدی را در اختیار سیاست‌گذاران صنعت بانکداری قرار خواهد داد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۱- بانکداری جامع

نظام‌های بانکداری فعال در کشورهای مختلف را می‌توان به روش‌های مختلف دسته‌بندی کرد. در نخستین دسته‌بندی، نظام‌های بانکداری به دو نظام بانکداری شعبه‌ای و بانکداری واحدی تقسیم‌بندی می‌شود (*Shin, 2201: 9*). در یک دسته‌بندی دیگر، بانکداری خرد از بانکداری عمده جدا می‌شود. بانکداری خرد از حجم و تعداد زیادی تراکنش کم‌ارزش تشکیل شده است. از سوی دیگر، بانکداری عمده به رابطه با مشتریان کلان از قبیل دولت‌ها و بنگاه‌های دولتی اشاره دارد (*Clemes & et. al, 1987:52*). بانک‌های تجاری نوع دیگری از بانک‌ها به شمار می‌روند که ابزار اصلی انتقال سیاست‌های پولی و اعتباری به اقتصاد هستند. سیاست‌های اعتباری و پولی از طریق عملیات بر روی ذخایر قانونی بانک‌ها، نرخ وام‌گیری بانک‌ها از بانک مرکزی پیاده‌سازی می‌شود (*Bonin, 2009:14*).

در این میان مجموعه رویه‌هایی که به‌عنوان بانکداری جامع شناخته می‌شود، در مقایسه با بانکداری تخصصی اهمیت می‌یابد، یعنی بانکداری جامع درواقع جهانی نیست. به عقیده برخی محققان بانکداری جامع نوعی از بانکداری نیست بلکه یک استراتژی با تکیه بر بازاریابی،

مدیریت ارتباط با مشتری[1] و مشتری محوری است (*Electronic Banking News Base, 2019*). در واقع بانکداری جامع دیدگاهی است که مشتری را در تمام تصمیم‌گیری‌های خود نقطه کانونی قرار می‌دهد، ارتباطی تنگاتنگ با مدیریت ارتباط با مشتری دارد و گروه‌بندی مشتریان و خدمت‌گرایی سازمانی، پایه‌های آن را تشکیل می‌دهند. به این‌ترتیب، بانکداری جامع بر تفکیک و گروه‌بندی مشتریان تأکید خاصی دارد (*Mohammadzadeh & et. al, 2015*).

دو مورد به‌عنوان بنیان و اساس مدل بانکداری جامع بیان‌شده است. اول اینکه، بانک جامع برای مبارزه با عقب‌ماندگی ایجادشده است؛ دوم اینکه برای پشتیبانی از صنعت با تأمین مالی بیشتر و بلندمدت‌تر، و به منظور افزایش سرعت رشد برای پشتیبانی از توسعه صنعت و خدمات شکل‌گرفته است (*Forsyth & et. al, 2003*). *Bonin (2009)* حرکت از بانکداری تجاری به سمت ادغام بانکداری خرد، شرکتی و سرمایه‌گذاری که باعث ایجاد پرتفوی گسترده و متنوع از فعالیت‌های مختلف با بهره‌گیری از تمام بخش‌های سپرده مشتریان بانک می‌شود را بانکداری جامع می‌داند. به عقیده او بانکداری جامع به معنی همپوشانی میان بانکداری خرد و شرکتی از یک سمت و بانکداری سرمایه‌گذاری از سوی دیگر است (*Bonin, 2009:8*). *Saunders & Walter (1994)* بانکداری جامع را انجام محدوده وسیعی از خدمات مالی شامل سپرده‌پذیری و وام‌دهی، معامله ابزارهای مالی و ارز (و مشتقات آن‌ها)، تعهد پذیره‌نویسی بدهی و سهام، کارگزاری، مدیریت سرمایه‌گذاری و بیمه می‌دانند.

در واقع بانکداری جامع فروشگاه کاملی از محصولات بانکی است که اشخاص حقیقی و حقوقی می‌توانند از انواع خدمات مالی آن استفاده کنند. درحالی‌که مشتریان خود می‌توانند قرض بگیرند یا پس‌انداز کنند؛ بنابراین بانکداری جامع تنها شامل خدمات مرتبط با پس‌اندازها و وام‌ها نبوده و شامل سرمایه‌گذاری هم می‌باشد؛ بنابراین در این رویکرد بانک‌ها خود را با نیازهای مشتری تطبیق می‌دهند و مطابق با نیاز و خواسته وی اقدام می‌کنند. همچنین استراتژی بانکداری جامع از سه بخش اصلی (بانکداری شرکتی، بانکداری اختصاصی و بانکداری خرد) و چهار بخش فرعی (بانکداری تجاری، بانکداری شخصی، بانکداری مجازی، بانکداری سرمایه‌گذاری) تشکیل‌شده است (*Heshmati & et. al, 2019:15*).

[1] customer relation management

۲- مدیریت تجربه مشتری

ماهیت مدیریت تجربه مشتری به افزایش روابط بین مشاغل و مشتریان نسبت داده‌شده است (*Cajetan, 2018:242*). طبق گفته *Kavitha & Haritha (2018)*، تجربه مشتری درک مشتری از نحوه برخورد سازمان با مشتریان است. *Kavitha & Haritha (2009)* تجربه مشتری را به‌عنوان نتیجه شناختی و عاطفی مشتری در ارتباط، یا تعامل با افراد یک شرکت، فرآیندها، فناوری‌ها، محصولات، خدمات و سایر بازده‌ها تعریف می‌کند. *Schmitt (2013)* همچنین بیان می‌کند که تجربه مشتری فرآیند مدیریت استراتژیک کل تجربه مشتری با یک محصول یا شرکت است. در سال‌های اخیر درک جامعی از تجربه مشتری توسط *De-Keyser (2018)* مطرح شد که نشان می‌دهد تجربه مشتری شامل عناصر شناختی، عاطفی، جسمی، حسی، معنوی و اجتماعی است که تعامل مستقیم یا غیر مستقیم مشتری با سایر فعالان بازار را مشخص می‌کند؛ بنابراین تجربه مشتری از طریق تعامل بین مشتری و ارائه‌دهنده خدمات در نقاط تماس ایجاد می‌شود (*Buttle, 2009*).

در واقع، مدیریت تجربه مشتری به‌طورمعمول با نیاز به ارائه خدمات نفیس به مشتریان همراه است. *Hong (2018)* اظهار نظر می‌کند که مدیریت تجربه مشتری به‌عنوان یک تمایز رقابتی عمل می‌کند که باعث می‌شود یک شرکت نسبت به رقبای خود جایگاه بهتری کسب کند. کاویتا و هاریتا (۲۰۱۸)، اظهار داشتند که مدیریت تجربه مشتری سهم بازار یک شرکت را افزایش می‌دهد و فضا را برای چگونگی انجام آن بهتر می‌کند. مطابق با کاویتا و هاریتا، مدیریت تجربه مشتری وفاداری مشتری را بهبود می‌بخشد که به نوبه خود حمایت از مشتری را افزایش و رفتار تعویض سازمان را کاهش می‌دهد.

۳- مسئولیت‌پذیری اجتماعی

سازمان‌ها، نهادهایی هستند که فلسفه وجودی آنها برطرف نمودن نیازهای جامعه است و همان‌گونه که مردم برای رفع احتیاجات و نیازمندی‌های خود به سازمان‌ها نیاز دارند، سازمان‌ها نیز به منظور ادامه فعالیت خود به جامعه وابسته‌اند. در این میان سازمان‌هایی موفق هستند که با تکیه بر قدرت اقتصادی و توان تأثیرگذاری اجتماعی خود، تهدیدات محیطی را به فرصتی در جهت حفظ و بهبود موقعیت رقابتی خود در بازار تبدیل کنند. در دهه‌های اخیر و با گسترش روزافزون اثرگذاری سازمان‌ها بر محورهای تشکیل‌دهنده توسعه پایدار یعنی اقتصاد، جامعه و محیط زیست، مفهومی به نام مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در دنیای مدیریت ظهور پیداکرده است. به‌طور خلاصه این مفهوم بیان می‌کند، سازمان‌ها در قبال

جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند، مسئول هستند چراکه از منابع انسانی، طبیعی و اقتصادی آن استفاده می‌کنند. بر این اساس سازمان‌ها دیگر فقط در مقابل سهامداران مسئول نیستند، بلکه سازمان‌ها در ارتباط با ذینفعان دیگری که دارای خواسته‌های مشروع هستند نیز می‌بایست پاسخگو باشند. در نظر نگرفتن این خواسته‌ها، جدای از ایجاد چالش با ذینفعان، سوددهی اقتصادی بلندمدت سهامداران را نیز به میزان قابل توجهی به خطر می‌اندازد (*Davis, 1984*).

پیشینه پژوهش

در سراسر جهان، مدیریت تجربه مشتری پدیده‌ای است که در صنعت بانکداری بسیار پرتکرار بوده است. طبق یافته‌های کاجتان (۲۰۱۸)، در انگلستان، اکثر تعاملات بانکی به‌منظور ارائه تجربه بانکی بهتر به مشتریان، به شکل دیجیتال است. *Suvarchala & Narasimha (2018)* همچنین نشان می‌دهند که در هند، با استفاده از فن‌آوری‌های مدرن بانکی، تجربه مشتری افزایش‌یافته است. همان روند مدیریت تجربه مشتری با خدمات بانکی در آفریقا مطابقت داشت. در حدود سال ۲۰۱۰، هم زمان بانک‌های خرد در آفریقا خدمات مشتری خود را بهبود بخشیده‌اند تا عملکردی بیش از انتظارات مشتری داشته باشند (*Bick & et. al, 2010:19*). بیک و همکاران (۲۰۱۰)، همچنین نشان می‌دهند که این اقدام برای افزایش رضایت مشتری و وفاداری مشتری تأثیرگذار بوده است. *Omoregie & et. al (2019)* بیشتر نشان می‌دهد که بانک‌های خرد در غنا، برای افزایش وفاداری مشتری، یک رویکرد جامع در مدیریت تجربه مشتری در پیش گرفته‌اند.

در ایران نیز تحقیقات ارزشمندی در این حوزه انجام‌شده است. به‌عنوان مثال حشمتی، سعیدنیا و بدیع‌زاده (۱۳۹۸)، مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی را طراحی کرده است. در این تحقیق سه مؤلفه برای تجربه مشتری در خدمات بانکی پیشنهاد شده که عبارت‌اند از: تجربه برند، تجربه خدمات (ارائه‌دهنده خدمات) و تجربه پس از مصرف. آبادی، سعیدنیا و خورشیدی (۱۴۰۰)، نیز در مدل خود مؤلفه‌های ارزشی، شناختی، رفتاری، جسمی، انگیزشی و ابعاد حسی را شناسایی نمودند.

طبق نظر کوثری‌فر و جاویدی زرگر (۱۳۹۵)، تجربه مشتری بر وفاداری به برند و تبلیغات دهان به دهان با توجه به نقش واسطه رضایت مشتری در شعب بانک مؤثر است. در تحقیق دیگری باقری‌نسب و همکاران (۱۳۹۵)، تأثیر مثبت و مستقیم تجربه مشتری بر ابعاد ارزش ویژه برند نشان داده شده است. محراب‌خانی و همکاران (۱۳۹۷)، مشاهده کردند که

مدیریت تجربه مشتری بر قصد خرید مجدد تأثیر مثبت و معناداری دارد و نقش میانجی رضایت و اعتماد در رابطه مدیریت تجربه مشتری و قصد خرید مجدد مورد تأیید قرار گرفت. عمویان (۱۳۹۳)، نشان داد که بین مدیریت تجربه مشتریان و ارزش ویژه برند رابطه مثبت و مستقیم، و بین مدیریت تجربه مشتری با کیفیت خدمات در بانک‌های شهر سنندج رابطه مثبت وجود دارد. حشمتی، سعیدنیا و بدیع‌زاده (۱۳۹۸)، مدل مدیریت تجربه مشتری را با تأکید بر شاخص‌های مرتبط در حوزه خدمات بانکی طراحی نمودند. ایشان مقولات تجربه از طریق تبلیغات، وعده‌های برند، توصیه‌های شفاهی، عوامل انسانی، عوامل فیزیکی، عوامل ساختاری، پشتیبانی، حل مسئله و مراقبت از مشتری را به‌عنوان ابعاد تجربه مشتری در صنعت بانکداری معرفی می‌کنند.

بطور کلی نکته‌ای که در بررسی پیشینه‌های داخلی و خارجی در ارتباط با موضوع تحقیق مشهود است، فقدان سوابقی در خصوص پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع می‌باشد، که در این خصوص ادبیات چندانی مبنی بر ارائه مدلی بومی در صنعت بانکداری مشاهده نگردید.

چارچوب نظری و فرضیه‌های تحقیق

با توجه به فقدان مدل و چارچوب نظری جهت پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع در پیشینه‌های داخلی و خارجی موجود از یک سو و نظر به اینکه پیش از این تحقیق، طراحی مدل پارادایمیک تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع، توسط همین محققین با استفاده از رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد ارائه شده که لازم است با توجه به ماهیت کیفی آن که درصد کشف عوامل علی، محوری، زمینه‌ای، مداخله‌ای و راهبردهای مؤثر بوده، این مدل به روش کمی و با استفاده از ابزارهای آماری نیز مورد بررسی قرار گرفته و صحت فرضیه‌های مطرح شده مورد آزمون قرار گیرد تا مدل مذکور به خوبی تبیین گردد. از این‌رو در این تحقیق از مدل پارادایمیک (شکل ۱) که توسط همین محققان در یک تحقیق کیفی ارائه شده، به‌عنوان چارچوب نظری تحقیق استفاده شده است. تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع که همان پدیده محوری این تحقیق است شامل چهار مؤلفه اصلی ست. مؤلفه خدمات بانکی که خود از زیر مقولات عدم تحمیل هزینه مضاعف، سودآوری، سرعت دریافت خدمات، کیفیت دریافت خدمات، دریافت خدمات شخصی‌سازی شده و دریافت خدمات بدون لحاظ بروکراسی معمول تشکیل شده است. دومین مؤلفه به روابط انسانی اشاره دارد. در بانکداری جامع مشتریان انتظار دارند که با آن‌ها با

احترام رفتار شود، به ایشان توجه شود، عدالت رعایت شود و کارکنان با تخصص باشند و در پوشش و ظاهرشان آراستگی داشته باشند. سومین مؤلفه محیط فیزیکی را در بر می‌گیرد که خود شامل کیفیت تجهیزات، مدرن بودن تجهیزات، زیبایی محیط، دسترسی شعب است. در نهایت محیط دیجیتال به‌عنوان چهارمین مؤلفه به امنیت اطلاعات، خدمات خودکار، خدمات اختصاصی، سرعت خدمات اشاره دارد.

بر اساس این مدل، سه عامل اصلی وجود دارد که به‌عنوان عوامل علی بر تجربه مشتری در بانکداری جامع تأثیر می‌گذارد. این عوامل عبارت‌اند از: توانمندسازی کارکنان، نوآوری و توسعه. توانمندسازی کارکنان خود از سه جنبه مورد توجه است که مهارت‌های علمی ـ تخصصی، ارتباطی، روان‌شناختی را شامل می‌شود. نوآوری از طریق ابعادی همچون خدمات بانکی، کانال‌های ارائه خدمات، ابزارهای دیجیتال، محیط فیزیکی و خدمات جانبی قابل پیاده‌سازی است. در نهایت توسعه نیز می‌تواند در ابعادی همچون شعب، دستگاه خودپرداز، منابع انسانی و خدمات دیجیتال پیگیری شود.

راهبردها به اقداماتی اشاره دارند که در پس پدیده محوری بایستی توسط بانک‌ها دنبال شوند تا پیامدهای مورد انتظار از آن پدیده (که همان پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع است) نمایان شوند. این راهبردها در چهار بعد شناسایی شده‌اند و در واقع تک‌تک گروه‌های مشتری در بانکداری جامع از جمله مشتریان بانکداری خرد، بانکداری اختصاصی، بانکداری شرکتی و بانکداری سرمایه‌گذاری را به‌طور مجزا مورد هدف قرار می‌دهند. همان‌طور که عنوان شد نخستین گروه، مشتریان خرد را در بر می‌گیرد. برای این گروه راهبردها می‌توانند سرعت خدمات، استفاده از ابزارهای دیجیتال، خودکارسازی خدمات روتین و عدالت را شامل گردند. دومین گروه مشتریان اختصاصی هستند که برایشان کاهش هزینه‌ها، افزایش سودآوری، افزایش بازده سرمایه‌گذاری، کاهش ریسک سرمایه‌گذاری، خدمات مشاوره‌ای کارکنان متخصص، پشتیبانی، احترام و توجه بسیار اهمیت دارد. سومین راهبرد پیشنهادی خبرگان گروه مشتریان شرکتی را هدف قرار می‌دهد که عبارت است از: کاهش بروکراسی اداری، افزایش سهولت دریافت خدمات، ارائه خدمات در محل مشتری، طراحی خدمات صنفی و شخصی‌سازی شده، ارائه خدمات پشتیبانی و مشاوره‌ای و کاهش هزینه‌ها. در انتها راهبردهای مربوط به مشتریان سرمایه‌گذاری دسته‌بندی شده است که شامل افزایش بازده سرمایه‌گذاری، کاهش ریسک سرمایه‌گذاری، سودآوری، تنوع خدمات و شفافیت خدمات است.

عوامل مداخله‌گر موضوعاتی هستند که موجب کمرنگ شدن راهبردهای پیشنهادی در مرحله قبل می‌شوند. در این تحقیق متخصصان معتقد بودند که سه عامل مهم نقش مداخله‌گر در این پدیده دارند که عبارت‌اند از: شدت رقابت در صنعت بانکداری، تحریم‌های اقتصادی و بانکی و پیشرفت فناوری‌های نوظهور (رمز ارزها و فین تک‌ها). به‌این‌ترتیب انتظار می‌رود این عوامل تأثیر منفی بر راهبردهای اتخاذی در بانکداری جامع داشته باشند. شرایط زمینه‌ای یا بستر حاکم فضای کلی حاکم بر محیط صنعت و پدیده مورد مطالعه است. عواملی که در گروه مؤلفه‌های شرایط زمینه‌ای دسته‌بندی می‌شوند ممکن است تأثیر مثبت یا منفی در راهبردها داشته باشند. به این معنی که ممکن است موجب شوند که این راهبردها مؤثر واقع شوند، یا تأثیرگذاری‌شان راکاهش دهند. خبرگان شرکت‌کننده در این تحقیق سه مؤلفه برای بستر حاکم برشمرده‌اند که عبارت‌اند از: بانکداری اسلامی، وضعیت اقتصادی و قوانین بانکی.

پیامدها به نتایج مثبت و منفی ناشی از پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع اشاره دارد که در صورت اتخاذ راهبردهای پیشنهادی، محقق خواهند شد. در این راستا سه پیامد مهم و اصلی شامل پیامد های انسانی، سازمانی و مالی شناسایی شده است. پیامدهای انسانی هر دو گروه مشتریان و کارکنان را در بر می‌گیرد. این نوع از پیامدها عبارت‌اند از رضایت مشتری، وفاداری مشتری، کاهش فرسودگی شغلی کارکنان، رضایت کارکنان و عملکرد کارکنان. پیامدهای سازمانی شامل افزایش سهم بازار، کاهش ریسک بازار، تقویت برند سازمان، موفقیت سازمان در ایفای مسئولیت اجتماعی، بلوغ سازمان در طراحی محصول و بهبود عملکرد خدمات است. درنهایت مقولات کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش سرمایه‌گذاری و افزایش سودآوری به‌عنوان پیامدهای مالی دسته‌بندی شده‌اند.

به این ترتیب پنج فرضیه مطرح می‌گردد که عبارت‌اند از:

۱- عوامل علی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پیاده سازی مدیریت تجربه مشتری براساس رویکرد بانکداری جامع دارد.

۲- پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری براساس رویکرد بانکداری جامع تأثیر مثبت و معنی‌داری بر راهبردها دارد.

۳- عوامل مداخله‌گر تأثیر منفی و معنی‌داری بر راهبردهای مدیریت تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع دارد.

۴- شرایط زمینه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌داری بر راهبردهای مدیریت تجربه مشتری براساس رویکرد بانکداری جامع دارد.

۵- راهبردها تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پیامدهای مدیریت تجربه مشتری براساس رویکرد بانکداری جامع دارد.



شکل ۱: مدل پارادایمیک تجربه مشتری در رویکرد بانکداری جامع

Figure 1: *Paradigmatic Model of Customer Experience in a Holistic Banking Approach*

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش ازنظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کمی است. گردآوری داده به روش کتابخانه‌ای و میدانی در حوزه پژوهش‌های پیمایشی و توصیفی انجام شده است. داده‌ها جمع‌آوری شده، با استفاده از نرم‌افزار *Amos* مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. جامعه آماری شامل همه مشتریان بانک رفاه کارگران (از جمله مشتریان شرکتی، مشتریان اختصاصی، مشتریان خرد و مشتریان سرمایه‌گذاری) در سطح شهر تهران می‌گردد. بر اساس جدول مورگان برای جامعه نامحدود حجم نمونه بیش از ۳۸۴ را پیشنهاد می‌شود. البته برای دستیابی به این عدد لازم بود حدود ۲۰٪ پرسشنامه بیشتر توزیع گردد. پس از گردآوری داده‌ها حجم نمونه در بخش کمی تحقیق به ۳۹۱ مورد رسید. جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در نظرسنجی را گزارش می‌کند.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد نمونه

Table 1: *Demographic Characteristics of The Sample Individuals*

متغیر	ابعاد	تعداد	درصد	متغیر	ابعاد	تعداد	درصد
Variable	*Dimensions*	*Number*	*Percentage*	*Variable*	*Dimensions*	*Number*	*Percentage*
جنسیت	زن	۱۶۳	۴۱.۷	تأهل	مجرد	۱۳۹	۳۵.۵
	مرد	۲۲۸	۵۸.۳		متأهل	۲۵۲	۶۴.۵
تحصیلات	دیپلم	۳۳	۷.۴	سن	کمتر از ۲۰ سال	۳۵	۹.۰
	فوق دیپلم	۵۸	۱۴.۸		۳۰-۲۱ سال	۷۹	۲۰.۲
	لیسانس	۱۸۲	۴۶.۵		۴۰-۳۱ سال	۱۸۱	۴۶.۳
	فوق لیسانس	۱۱۸	۳۰.۲		بیشتر از ۴۰ سال	۹۶	۲۴.۶

با توجه به اینکه پرسشنامه محقق ساخته است، سنجش و اصلاح روایی آن ضروری است. در این مرحله، با قرار دادن گویه‌ها در فرم *CVI* و *CVR* و توزیع آن بین ۸ خبره، جملات ۱۷ گویه در راستای وضوح، سادگی و ارتباط بیشتر مورد اصلاح قرار گرفت. برای تعیین پایایی، داده‌های جمع‌آوری شده از ۳۰ نفر از مشتریان بانک رفاه کارگران مورد آزمون آلفای کرونباخ قرار گرفتند. حد مجاز برای این آزمون عدد ۰.۷ می‌باشد. بر اساس یافته‌ها بیشترین آلفای به دست آمده متعلق به پیامدهای انسانی و پیامدهای سازمانی (۰.۸۷) و کمترین آلفای محاسبه شده متعلق به متغیر عوامل مداخله‌گر (۰.۷۱) می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

برای سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها از دو آماره کشیدگی و چولگی استفاده شد. از آنجا که کشیدگی همه داده‌ها در بازه (۳+ و ۳-) و چولگی در بازه (۵+ و ۵-) قرار داشت، نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید شد. برای اطمینان از کافی بودن حجم نمونه از دو آماره *K-M-O* و بارتلت استفاده می‌شود. به این صورت که آماره *K-M-O* بیشتر از ۰.۷ و احتمال خطای کمتر از ۰.۰۵ برای آماره بارتلت نشانه از کفایت حجم داده‌ها دارد. بر اساس یافته‌ها این دو شرط برای همه متغیرها صدق می‌کند. لذا، حجم نمونه انتخاب شده کافی است.

مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو مرحله اجرا می‌شود. تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر. در بخش اول که باهدف بهبود روایی و پایایی سازه انجام می‌شود، مدل اندازه‌گیری پس از تحلیل، در صورت نیاز اصلاح می‌شود. در مرحله دوم مدل ساختاری، بر اساس اصلاحات مدل اندازه‌گیری ترسیم و تحلیل می‌شود که نتایج آن برای آزمون فرضیه‌ها کاربرد دارد.

از آنجا که متغیرهای موجود در مدل دارای مؤلفه‌هایی هستند، لذا لازم بود تا تحلیل عاملی تأییدی را در دو مرحله انجام دهیم. در مرحله نخست که تحلیل عاملی تأییدی درجه یک نام دارد، مدل اندازه‌گیری برای تک‌تک متغیرها و به صورت جدا از هم ترسیم و اجرا شد. با این کار سؤالات شماره ۳۲، ۳۶، ۴۰، ۴۶، ۵۴ و ۶۹ به دلیل بار عاملی کمتر از ۰.۵ حذف شدند. جدول ۲ اصطلاحات انگلیسی که در شکل‌های ترسیمی نرم‌افزار استفاده شده را نشان می‌دهد.

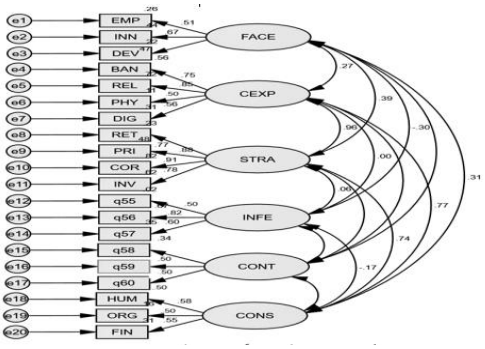
جدول ۲: اصطلاحات انگلیسی

Table 2: *English Terms*

مقوله	زیر مقوله	اصطلاح انگلیسی	علامت اختصاری
Category	*Subcategory*	*English Term*	*Abbreviation*
شرایط علی (مؤثر بر تجربه مشتری)	توانمندسازی کارکنان	*Employee Empowerment*	*EMPO*
	نوآوری	*Innovation*	*INNO*
	توسعه	*Development*	*DEVE*
تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع (پدیده محوری)	خدمات بانکی	*Banking Services*	*BANK*
	روابط انسانی	*Human Relationship*	*RELA*
	محیط فیزیکی	*Physical Environment*	*PHYS*
	محیط دیجیتال	*Digital Environment*	*DIGI*
راهبردها	مشتریان خرد	*Retail Customers*	*RETA*
	مشتریان اختصاصی	*Private Customers*	*PRIM*
	مشتریان شرکتی	*Corporate Customers*	*CORP*
	مشتریان سرمایه‌گذاری	*Investment Customers*	*INVE*
عوامل مداخله‌گر	عوامل مداخله‌گر	*Interfering Factors*	*INTE*
عوامل زمینه‌ای	بستر حاکم	*Contextual Factors*	*CONE*
پیامدها	پیامدهای انسانی	*Human Consequences*	*HUMA*
	پیامدهای سازمانی	*Organizational Consequences*	*ORGA*
	پیامدهای مالی	*Financial Consequences*	*FINA*

در مرحله دوم (درجه دو) برای سنجش هر متغیر، از میانگین مؤلفه‌های آن استفاده شد. به‌عنوان مثال برای مؤلفه *EMPO* میانگین سه سؤال مربوط به آن در نرم‌افزار *SPSS* محاسبه و تحت عنوان *EMP* قرار گرفت. حال متغیر *FACE* دارای سه سؤال با عناوین *EMP*، *INN* و *DEV* است. همین اقدام برای سایر متغیرها نیز انجام‌شده است. در این مرحله دو متغیر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، به دلیل این‌که بدون بعد هستند، سؤالاتشان در مدل قرارگرفته

است. مدلی که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، مدل اندازه‌گیری نهایی نام دارد. در این مدل تمامی متغیرها به‌وسیله روابط کوواریانسی به هم متصل شده‌اند و سؤالات (مؤلفه‌ها) هر یک از متغیرها با استفاده از رابطه واریانسی به آن مرتبط‌اند. بر این اساس تمامی باره‌ای عاملی به دست آمده در مدل اندازه‌گیری نهایی بیشتر از ۰.۵ بوده و معنی‌دار هستند. به این ترتیب هیچ سؤالی از مدل حذف نمی‌شود.



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری نهایی در حالت تخمین استاندارد

Figure 2: *Final Measurement Model in Standard Estimation Mode*

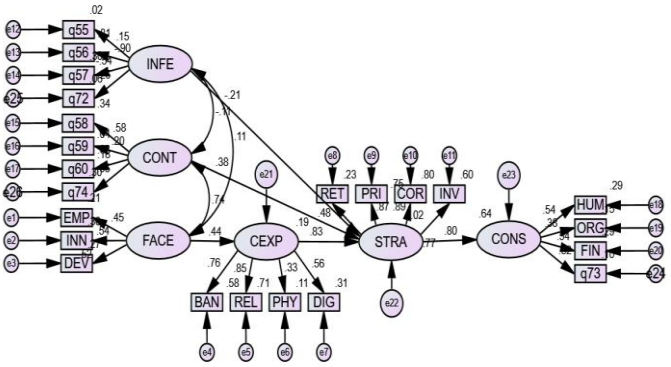
از آنجا که شاخص *AVE* برای همه متغیرها بیشتر از ۰.۵ و *CR* بیشتر از ۰.۷ هستند روایی همگرا و پایایی اشتراکی در این مدل تأیید شد. برای سنجش روایی واگرا از آزمون فورنل ـ لارکر استفاده شد. در این آزمون اگر همبستگی سؤالات هر متغیر با خودش بیشتر از همبستگی آن با سایر متغیرها باشد روایی واگرا تائید می‌شود. با تائید این شرط (در جدول ۳)، اجازه تحلیل مسیر در مدل ساختاری وجود دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون روایی و پایایی سازه

Table 3: *Results of the Construct Validity and Reliability Test*

	متغیر	*AVE*	*CR*	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	عوامل مؤثر بر تجربه مشتری	۰.۶۲۸	۰.۷۶۵	۰.۷۶					
۲	تجربه مشتری	۰.۷۱۷	۰.۷۸۴	۰.۵۳	۰.۶۳				
۳	راهبردها	۰.۵۳۴	۰.۷۴۵	۰.۶۱	۰.۲۸	۰.۸۱			
۴	عوامل مداخله‌گر	۰.۶۸۱	۰.۸۱۲	۰.۳۲	۰.۳۵	۰.۲۳	۰.۶۸		
۵	بستر حاکم	۰.۶۴۴	۰.۷۶۹	۰.۵۳	۰.۵۰	۰.۳۵	۰.۳۳	۰.۸۶	
۶	پیامدها	۰.۷۱۳	۰.۸۲۰	۰.۲۵	۰.۳۹	۰.۳۹	۰.۵۶	۰.۵۵	۰.۶۳

مدل ساختاری از روابط رگرسیونی میان متغیرها تشکیل شده است. در این مدل روابط یک‌طرفه بر اساس فرضیه‌های تحقیق ترسیم می‌شوند. نکته قابل توجه این‌که در رویکرد کوواریانس محور بایستی متغیرهای درون‌زا یک خطای اندازه‌گیری داشته باشند و متغیرهای برون‌زا با رابطه کوواریانسی به هم متصل شوند. شکل ۳ مدل ساختاری تحقیق را در حالت تخمین استاندارد نمایش می‌دهد. بر اساس این مدل می‌توان فرضیه‌های تحقیق را مورد آزمون قرار داد.



شکل ۳: مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

Figure 3: *Structural Model in Standard Estimation Mode*

یکی از شاخص‌های مهمی که قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد واریانس تبیین شده است. این آماره عددی بین ۰ و ۱ دارد و هرچه به یک نزدیک‌تر باشد نشانه قدرت توضیح‌دهندگی متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل است. بر اساس یافته‌ها سه مؤلفه توانمندسازی منابع انسانی، نوآوری و توسعه توانسته‌اند ۳۳ درصد از تغییرات تجربه مشتری را توضیح دهند. از طرف دیگر، تجربه مشتری در کنار عوامل مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای ۷۷ درصد از واریانس راهبردها را توضیح می‌دهند. در نهایت راهبردها نیز توانسته است ۶۴ درصد از تغییرات پیامدها را پیش‌بینی کند.

برازش مدل به این معنی ست که مدل پیشنهادی دقیقاً مشابه واقعیت بوده و امکان تعمیم یافته‌ها به دنیای واقعی وجود دارد. با توجه به این‌که مجذور کای نسبی (*X2/df*) که به حجم نمونه حساس است (با مقدار ۲.۴۵۹) کمتر از ۳ است، شاخص نیکویی برازش (*GFI*) عدد ۰.۹، شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده (*AGFI*) عدد ۰.۹، شاخص برازش تطبیق (*CFI*) عدد ۰.۹، شاخص برازندگی افزایشی (*IFI*) عدد ۰.۹، شاخص ریشه خطای تقریب

میـانگین مجـذورات (*RAMSEA*) عدد ۰.۰۷۳، می‌توان از برازش مدل ساختاری اطمینان داشت.

جدول ۴: نتایج آزمون فرضیه‌ها

Table 4: *Results of Hypothesis Testing*

شماره فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب رگرسیونی	احتمال خطا	وضعیت رد و پذیرش
Hypothesis Number	*Independent Variable*	*Dependent Variable*	*Regression Coefficient*	*Probability Of Error*	*Rejection and Acceptance Status*
۱	عوامل مؤثر بر تجربه مشتری	تجربه مشتری	۰.۴۴	۰.۰۱۰	پذیرش آماری
۲	تجربه مشتری	راهبردها	۰.۸۳	۰.۰۰۹	پذیرش آماری
۳	عوامل مداخله‌گر	راهبردها	-۰.۲۱	۰.۰۳۸	پذیرش آماری
۴	بستر حاکم	راهبردها	۰.۳۸	۰.۰۰۰	پذیرش آماری
۵	راهبردها	پیامدها	۰.۸۰	۰.۰۰۰	پذیرش آماری

بر اساس جدول ۴ سه عامل توانمندسازی منابع انسانی، نوآوری و توسعه با ضریب رگرسیونی ۰.۴۴ تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت تجربه مشتری براس رویکرد بانکداری جامع دارند. از طرف دیگر، تجربه مشتری براساس رویکرد بانکداری جامع با ضریب رگرسیونی ۰.۸۳ و عوامل زمینه‌ای با ضریب رگرسیونی ۰.۳۸ تأثیر مثبت و معنی‌داری بر راهبردها دارد. ولی عوامل مداخله‌گر با ضریب رگرسیونی ۰.۲۱- تأثیر منفی و معنی‌داری بر راهبردها دارند. در نهایت راهبردهای پیشنهاد شده برای چهار گروه از مشتریان بانکداری جامع با ضریب رگرسیونی ۰.۸۰ تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پیامدهای آن دارند که شامل پیامدهای انسانی، سازمانی و مالی است.

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف تبیین و آزمون مدل پارادایمیک تجربه مشتری براساس رویکرد بانکداری جامع با تأکید بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی انجام شد. بر اساس یافته‌ها تحقیق مشخص گردید عوامل علی شناسایی شده، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع دارد. این امر نشان‌دهنده آن است که جهت اجرای مؤثر این راهبرد در بانک‌ها سه مقوله توانمندسازی منابع انسانی با مؤلفه‌های همچون مهارت‌های علمی ـ تخصصی، ارتباطی و روان‌شناختی، نوآوری در خدمات بانکی با مؤلفه‌های همچون کانال‌های ارائه خدمات، ابزارهای دیجیتال، محیط فیزیکی و خدمات جانبی و نهایتاً توسعه با مؤلفه‌هایی همچون شعب، خودپرداز، منابع انسانی و خدمات دیجیتال می‌بایست همواره از اولویت سیاست‌گذاران بانک‌ها باشد. از طرف دیگر، پدیده محوری تحقیق که همان پیاده‌سازی تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع است با ابعادی همچون خدمات بانکی، روابط انسانی، محیط فیزیکی و محیط دیجیتال تأثیر مثبت و معنی‌داری بر راهبردها داشته که این موضوع بیانگر آن است که تصمیم‌گیران بانک‌ها می بایست در طراحی خدمات بانکی مؤلفه‌هایی همچون عدم تحمیل هزینه مضاعف به مشتری، سودآوری مشتری، سرعت ارائه خدمات، کیفیت ارائه خدمات، ارائه خدمات شخصی‌سازی شده و ارائه خدمات بدون لحاظ بروکراسی معمول؛ در طراحی محیط فیزیکی مواردی همچون کیفیت تجهیزات، مدرن بودن تجهیزات، زیبایی محیط و دسترسی آسان؛ در طراحی محیط دیجیتال مواردی همچون امنیت اطلاعات، خودکارسازی خدمات، ارائه خدمات اختصاصی و سرعت خدمات و در بعد روابط انسانی مواردی همچون احترام، توجه، عدالت، ارائه خدمات توسط کارکنان متخصص و در پوششی آراسته را مورد توجه قرار دهند؛ همچنین یافته نشان داد عوامل زمینه‌ای همچون رعایت ضوابط حاکم بر بانکداری اسلامی، توجه به وضعیت اقتصادی و رعایت قوانین بانکی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر راهبردها داشته و از طرفی عوامل مداخله‌گری همچون شدت رقابت در صنعت بانکداری، تحریم‌های اقتصادی و بانکی و پیشرفت فناوری‌های نوظهور (رمز ارزها و فین تک‌ها) تأثیر منفی و معنی‌داری بر راهبردها دارند. از سویی دیگر مشخص شد راهبردهای پیشنهاد شده برای چهار گروه از مشتریان بانکداری جامع تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پیامدهای آن که شامل پیامدهای انسانی، سازمانی و مالی بوده، داشته است. از این‌رو جهت پیاده‌سازی مؤثر مدیریت تجربه مشتری در بانک‌ها توصیه می‌گردد راهبردها بصورت مجزا برای هر طیف از مشتریان بانکداری خرد، اختصاصی، شرکتی و سرمایه‌گذاری ارائه گردد که بر این اساس راهبردهای گروه مشتریان خرد شامل مواردی همچون سرعت خدمات، استفاده

از ابزارهای دیجیتال، خودکارسازی خدمات روتین و عدالت است. دومین گروه مشتریان اختصاصی هستند که برایشان کاهش هزینه‌ها، افزایش سودآوری، افزایش بازده سرمایه‌گذاری، کاهش ریسک سرمایه‌گذاری، دریافت خدمات مشاوره‌ای، پشتیبانی، احترام و توجه بسیار اهمیت دارد. سومین راهبرد پیشنهادی خبرگان، گروه مشتریان شرکتی را هدف قرار می‌دهد که راهبردهای پیشنهادی عبارت است از: کاهش بروکراسی، افزایش سهولت دریافت خدمات، ارائه خدمات در محل مشتری، طراحی خدمات شخصی‌سازی شده، ارائه خدمات پشتیبانی و مشاوره‌ای و کاهش هزینه‌ها. در انتها راهبردهای مربوط به مشتریان سرمایه‌گذاری شامل افزایش بازده سرمایه‌گذاری، کاهش ریسک سرمایه‌گذاری، سودآوری، تنوع خدمات و شفافیت است.

در نهایت مشخص شد راهبردهای پیشنهاد شده برای چهار گروه از مشتریان بانکداری جامع، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پیامدهای آن داشته است. این پیامدها که در واقع به نتایج مثبت و منفی ناشی از تجربه مشتریان از نگاه بانکداری جامع اشاره دارد شامل پیامدهای انسانی، سازمانی و مالی است که به ترتیب پیامدهای انسانی عبارت‌اند از: رضایت مشتری، وفاداری مشتری، کاهش فرسودگی شغلی کارکنان، رضایت کارکنان و عملکرد کارکنان. پیامدهای سازمانی شامل افزایش سهم بازار، کاهش ریسک بازار، تقویت برند سازمان، موفقیت در ایفای مسئولیت اجتماعی، بلوغ سازمان در طراحی محصول و بهبود عملکرد خدمات بانک و در نهایت مقولات کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش سرمایه‌گذاری و افزایش سودآوری به‌عنوان پیامدهای مالی دسته‌بندی شده‌اند.

با تأیید تمامی فرضیه‌ها می‌توان نتیجه گرفت که بخش کمی تحقیق همسویی بالایی با نتایج بخش کیفی آن دارد. البته باید بیان کرد که در مرحله تحلیل عاملی تأییدی، شش سؤال از پرسشنامه حذف شدند که نتایج بخش کیفی را رد می‌کنند. از طرف دیگر، با مشاهده نقش مؤثر مؤلفه‌های منابع انسانی و توسعه (که ابعاد کمی و کیفی مختلف بانک را در بر می‌گیرد)، می‌توان ادعا کرد که یافته‌های این تحقیق مشاهدات محققان پیشین در زمینه تجربه مشتری را بسط و گسترش داده است. در این خصوص کاجتان (۲۰۱۸)، و سوارچالا و ناراسین‌ها (۲۰۱۸)، صرفاً خدمات دیجیتال را به‌عنوان پیشرانه‌ای مهم در بهبود تجربه مشتری ارزیابی می‌کنند. همچنین، بیک و همکاران (۲۰۱۰)، توسعه کیفی بانک را از عوامل مؤثر بر تجربه مشتری بیان کرده‌اند. در تحقیقی دیگر حشمتی و همکاران (۱۳۹۸)، نقش ارائه دهنده خدمات را مورد تأکید قرار می‌دهند. آبادی، و همکاران (۲۰۲۱)، نیز مؤلفه‌های شناختی و رفتاری را شناسایی نمودند و تأثیر مدیریت تجربه مشتری و راهبردهای آن را بر

رفتار مشتری و کارکنان و همچنین عملکردهای مالی بانک مورد تأکید قرار می‌دهند. همچنین عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای شناسایی شده نیز به نوعی جدید محسوب می‌شود، و در مشاهدات پیشینه‌های تحقیقات قبلی داخلی و خارجی همسویی برای آن یافت نشد.

با اتمام تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که پیشرفت فناوری‌های مختلف از یک‌سو، و شدت رقابت از سوی دیگر موجب شده تا درگاه‌های متنوعی در اختیار مشتریان قرار گیرد. این موضوع باعث می‌شود که مشتریان دیگر خدمات را لزوماً به‌صورت مقطعی و فیزیکی درک نکنند. به‌طور ویژه، بر اساس رویکرد جامع مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مشتریان به ارتباطات مستمر و نزدیک با بانک‌های مدنظر اهمیت بسیار زیادی می‌دهند و از بانک توقع همراه بودن دارند که باید در استراتژی‌های ارتباطی بانک‌ها این مهم در کانون توجه قرار گیرد.

نکته دیگر، اهمیت دادن بسیاری از کاربران به خدمات غیر حضوری و در محل است که اهمیت توسعه نوآورانه بانک را نشان می‌دهد. همین اهمیت در مورد مشتری محوری، برآورده کردن نیازها و نوآوری مستمر در خدمات نیز صدق می‌کند. آراستگی ظاهر ارائه‌کنندگان خدمات و محل فیزیکی و محیط سازمانی که مشتریان به آنجا مراجعه می‌کنند، از خواسته‌ها و نیازهای دیگر مشتریان است. با این حال می‌توان پیشنهادات دقیق‌تری از جمله موارد ذیل را بر اساس یافته‌های تحقیق برشمرد:

۱- برای پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری بر اساس رویکرد بانکداری جامع مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ابتدا پیشنهاد می‌گردد؛ بانک‌ها رویکرد مشتری محوری که اساس آن طراحی خدمات مبتنی بر نیازهای مشتریان است را در اولویت استراتژی‌های خود قرار دهند. در این فرآیند، مشتریان طبقات مختلف (خرد، اختصاصی، شرکتی و سرمایه‌گذاری) باید به راحتی با بانک در ارتباط باشند و بتوانند از خدمات بانک استفاده کنند. در ادامه به منظور بهبود تجربه مشتریان، باید نظرات ایشان را جمع‌آوری و بررسی نمود و بر اساس مشکلات و نیازهای احصاء شده، اقدام به اعمال تغییرات مناسب در فرآیندها و محصولات سازمان نمود. بدین منظور روش‌های مناسب برای جمع‌آوری و بررسی نظرات مشتریان، می‌تواند روش‌های همچون؛ نظرسنجی از مشتریان، تحقیقات بازار، تحلیل داده‌های مشتریان و مشاهده مشتری در محیط واقعی باشد. لازم به توضیح است با استفاده از این روش‌ها، بانک‌ها می‌توانند نیازها و خواسته‌های مشتریان خود را بهتر درک کرده و بر اساس آن الگویی برای مدیریت تجربه مشتری ایجاد نمایند.

۲- در ادامه برای بهبود تجربه مشتری، بانک‌ها باید بر اساس نیازهای احصاء شده هر طبقه از مشتریان، خدمات شخصی‌سازی شده را برای مشتریان طبقات خرد، اختصاصی، شرکتی و سرمایه‌گذاری طراحی و ارائه دهند. به این ترتیب، بانک می‌تواند به نیازهای مشتریان خود به صورت خاص پاسخ دهد و تجربه ذهنی ایشان را از کلیت سازمان بهبود بخشند .

۳- همچنین به منظور بهبود و ارتقاء مستمر تجربه مشتریان، استفاده از فناوری‌های نوین همچون هوش مصنوعی و واقعیت افزوده در کانال‌های مختلف بانک از جمله بانکداری الکترونیکی، اپلیکیشن‌های موبایل و وب‌سایت‌های رسمی بانک و ... پیشنهاد می‌گردد. باید توجه داشت در مواردی همچون چگونگی استفاده از اپکیکیشن‌ها و خدمات بانک، ارسال پیامک‌های اطلاع‌رسانی، ارتباطات تلفنی، ارائه مشاوره‌های غیر حضوری و ... می‌توان از این فناوری‌ها استفاده نمود.

۴- برای پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری، کارکنان بانک‌ها نیز می‌بایست از توانمندی‌های لازم برخوردار باشند. بنابراین طراحی و برگزاری دوره‌های مناسب و مرتبط با مدیریت ارتباط با مشتریان و مدیریت تجربه مشتریان بصورت کارگاهی برای کارکنان بانک‌ها توصیه می‌گردد؛ همچنین دوره‌های آموزشی دیگر می‌توانند شامل آموزش تکنولوژی‌های جدید، مهارت‌های ارتباطی، تیپ‌شناسی، آشنایی با محصولات موجود و دوره‌های روانشناختی باشد.

۵- اتخاذ رویکرد کانال‌های چندگانه ارائه خدمات بانکی از جمله ارائه خدمات از طریق شعب، اینترنت بانک، موبایل بانک، خدمات در محل و ... به منظور بهبود و ارتقاء تجربه مشتریان از قابلیت دسترسی آسان به نقاط تماس با بانک، نیز توصیه می‌گردد.

References:

Abadi, M., Saeednia, H., and Khorshidi, A. (2021). "Presenting a Model of Customer Experience Management in Mobile Banking Industry for Commercial Banks Customers in Dubai", Journal of Optimization in Industrial Engineering, 14(2), 9. (Persian).

Amuyan, H. (2013). Investigating the effects of customer experience management on service quality in Sanandaj banks, Master's thesis, Islamic Azad University, Sanandaj branch. (Persian).

Bagheri Nasab, M., Divandari, A., and Khanleri, A. (2014). Investigating factors affecting customer experience in banks and its impact on brand value (case study of Parsian Bank). (Persian)

Becker, L., and Jaakkola, E. (2020). "Customer experience: fundamental premises and implications for research", Journal of the Academy of Marketing Science, pp. 1-19.

Bick, G., Abratt, R., and Moller, D. (2010). "Customer service expectations in retail banking in Africa", South African Journal of Business Management, Vol. 41 No. 2, pp. 13-28.

Buttle, F. (2009). Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, 2nd ed., Elsevier Linacre House, Jordan Hill.

Bonin, H. (2009). "Fashion trends in banking business models since the 1850s", Business and Economic History On-Line. 7: 1-24.

Clemes, M.D., Gan, C., and Zheng, L.Y. (2019). "Customer switching behavior in the New Zealand banking industry", Banks and Bank Systems, Vol. 2 No. 4, pp. 50-62.

Davis, K., & Freedrick, C. W., (1984). Business & Society. NewYork, Mc Graw Hill

De-Keyser, D. (2018). "Towards the 'perfect' customer experience", Journal of Brand Management, Vol. 15 No. 2, pp. 89-101.

Electronic banking news base, (2019). http://ebinews.com. (Persian).

Forsyth, D. j., & Verdier D. (2003). The Origins of National Financial Systems, Alexander Greschenkron reconsidered. London-New York: Routledge.

Heshmati, A., Saidnia, H. R., and Badiezadeh, A. (2019). "Designing a customer experience management model for banking services", Scientific Journal of Business Management Explorations, 11(21), 22. (Persian)

Hong, T. (2018). Customer Experience as a Competitive Differentiator in Subscription Services–Thinking beyond the Paywall, Thesis, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Helsinki Metropolia University, 5 May.

Kajetan, C. (2018). "Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers", perceptions, International Journal of Bank Marketing, Vol. 36 No. 2, pp. 230-255.

Kavitha, S. and Haritha, P. (2018). "A study on customer experience and its relationship with repurchase intention among telecom subscribers in Coimbatore district", International Journal of Management Studies, Vol. 5 No. 3, pp. 83-91.

Kosarifar, A., and Zargar, M. J. (2015). Investigating the relationship between customer experience on brand loyalty and word-of-mouth advertising regarding the mediating role of customer satisfaction (a case study of Khorasan Razavi Melli Bank branches). Management and Accounting Quarterly 2(3): 12. (Persian).

Mehrabkhani, Y., Rojue, M., and Ghayor, S. M. (2017). Investigating the effect of customer experience management on repurchase intention with the mediator role of satisfaction and trust (case study: customers of Internet service providers in Mashhad). Faculty of Literature and Humanities, Imam Reza International University. Dissertation of Master's course in marketing business management. (Persian).

Mohammadzadeh, N., Davudi, A.F. and Sanae, M. (2015). Identifying factors affecting customer experience management in Bank Mellat with an emphasis on comprehensive banking. Faculty of Humanities. Shahrood, Shahrood University of Science and Research. Master's thesis. (Persian).

Omoregie, O.K., Addae, J.A., Coffie, S. and Offori, K.S. (2019). "Factors influencing consumer loyalty: evidence from the Ghanaian retail banking industry", International Journal ofBank Marketing, Vol. 37 No. 3. pp. 798-820.

Rooney, T., Krolikowska, E. and Bruce, H. (2020). "Rethinking relationship marketing as consumer led and technology driven: propositions for research and practice", Journal of Relationship Marketing, Vol. 19 No. 2, pp. 1-16.

Saunders, A., & Walter, I. (1994). Universal banking in the United States, What could we gain? What could we lose? New York-Oxford: Oxford University Press.

Shin, J. W. (2021). "Mediating effect of satisfaction in the relationship between customer experience and intention to reuse digital banks in Korea", Social Behavior and Personality: an international journal, 49(2), 1-18.

Schmitt, B.H. (2013). Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers, Wiley, New York.

Suvarchala, A., and Narasimha, N. (2018). "An empirical study of customer experience management in state bank of India and housing development finance corporation bank", Journal of Business and Management, Vol. 20 No. 9, pp. 1-07.

Teixeira, J., Patrıcio, L., Nunes, N., Fisk, R., and Constantine, R. (2019). "Customer experience modeling: from customer experience to service design", Journal of Service Management, Vol. 23 No. 3, pp. 362-376.

Testing the Paradigmatic Model of Customer Experience in Universal Banking Approach by Emphasizing the Social Responsibility (Evidence from Refah Kargaran Bank)

Amin Seif[1], Leila Andervazh (Ph.D)[2], Ebrahim Albonaiemi (Ph.D)[3]

DOI: 10.22055/QJSD.2025.44958.2874

Abstract:

Nowadays, social responsibility is an important issue for most organizations, especially the banking system and their managers. On the other hand, in the last decade, the banking industry, like other industries in the world, has witnessed an increase in competition, so banks adopted strategies such as customer experience management and comprehensive banking to increase their resilience. In this regard, in the past few years, the implementation of strategies such as customer experience management approach and comprehensive banking has been one of the favorite strategies of banks. This research, which aims to explain the implementation model of customer experience management based on the comprehensive banking approach By Emphasizing the Social Responsibility, is an applied research in terms of purpose and a descriptive and survey research in terms of data collection. In this regard, after reviewing the theoretical literature and research background, the paradigmatic model of customer experience, which is the result of the qualitative part, was chosen as a theoretical framework. Research data was collected using a researcher-made questionnaire from a sample of 391 customers of Refah Kargaran Bank in Tehran. The method of data analysis is structural equation modeling implemented with AMOS software. The findings showed that causal conditions such as human resource empowerment, innovation and development with a regression coefficient of 0.44 have a positive and significant effect on customer experience based on comprehensive banking approach. On the other hand, customer experience based on comprehensive banking, which itself consists of four dimensions of banking services, human relations, physical environment and digital environment, with a regression coefficient of 0.83, as well as background factors that include Islamic banking, economic situation and banking laws with a regression coefficient 0.38 have a positive and significant effect on strategies. But intervening factors with dimensions such as competition in the banking industry, economic and banking sanctions and the development of emerging technologies (cryptocurrencies and fintechs) have a negative and significant effect on strategies with a regression coefficient of -0.21. Finally, the proposed strategies for four groups of comprehensive banking customers with a regression coefficient of 0.80 have a positive and significant effect on the consequences, which include human, organizational and financial consequences.

Key Concepts: *Customer Experience Management, Comprehensive Banking, Social Responsibility, Refah Kargaran Bank*

[1] Department of Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran, Aminseif_14090@yahoo.com

[2] Department of Business Management, Khorramshahr – Persian Gulf International Branch, Islamic Azad University, Khorramshahr, Iran, (Corresponding Author), Leila.andervazh@srbiau.ac.ir

[3] Department of Business Management, Khorramshahr – Persian Gulf International Branch, Islamic Azad University, Khorramshahr, Iran, ebrahimnaiemi@yahoo.com

© 2019 by the authors. Licensee SCU, Ahvaz, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0 license) (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).