



Designing the Digital Customer Experience Management Model in Banking Industry

Khan Mohammad Milanlu¹, Mahmoud Mohammadian^{2*}, Mehdi Naeimi Nezamabad³

1. Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.
E-mail: kh.milanlo53@gmail.com
2. Department of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).
E-mail: mohammadiann@gmail.com
3. Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.
E-mail: m.naeimi2011@yahoo.com

Article Info	Abstract
Article type: Research Article	The purpose of this study was to designing the digital customer experience management model in the banking industry based on Grounded Theory, based on the systematic approach of Strauss and Corbin. The semi-structured interview with 12 academic and banking experts was used to collect data. CVR and CVI criteria was used to examine content validity, and the two techniques of "reliability between two coders" and "retest reliability" were used to examine data reliability. According to the results, 2 axial categories and 6 selective categories were obtained in relation with the causal conditions of determination of digital macro policies, contextual conditions of development of digital-oriented organism, intervening conditions of management and evaluation of digital transformations, central phenomenon of the digital experiential structure of customers, strategies under the specific strategic directions of digital banking, and the consequences under the selective category of improving performance management. The presented framework can be considered as a new, practical and comprehensive approach to policy making in the field of digital experiences of customers in the banking and financial services industry. Based on the research results, the main focus of marketing should be on a digital customer orientation approach so that the feasibility of causal, contextual, pivotal, and interfering factors can be considered in implementation.
Article history:	
Received: 24/06/2024	
Acceptance: 01/10/2024	
Published online: 19/03/2025	
Key words: Digital Banking, Digital Customer-Oriented, Digital Customer Experience Management, Digital Transformation	

Cite this article: Milanlu, K., Mohammadian, M., & Naeimi Nezamabad, M. (2025). Designing the Digital Customer Experience Management Model in Banking Industry. *Journal of Interdisciplinary Studies in Marketing Management*, 3(4), 44-67.

طراحی مدل مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری با رویکرد تئوری داده‌بنیاد

خان محمد میلانلو^۱، محمود محمدیان^{۲*}، مهدی نعیمی نظام‌آباد^۳

۱- گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران. ایمیل: kh.milanlo53@gmail.com

۲- گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) ایمیل: mohammadiann@gmail.com

۳- گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران. ایمیل: m.naimi2011@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف این پژوهش، طراحی مدل مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری مبتنی بر رویکرد تئوری داده‌بنیاد براساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین می‌باشد. این پژوهش یک مطالعه کیفی است که به لحاظ ماهیت، توسعه‌ای و به لحاظ هدف، توصیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی است. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و بانکی اقدام شد. جهت بررسی روایی از روایی محتوا با استفاده از دو معیار CVI و CVR و پایایی داده‌ها از دو تکنیک «پایایی بین دو کدگذار» و «پایایی بازآزمون» استفاده شد. یافته‌ها ناظر بر ۴۲ مقوله محوری و ۶ مقوله گزینشی شامل: شرایط علی ذیل مقوله گزینشی خط-مشی‌های کلان دیجیتال، شرایط زمینه‌ای ذیل مقوله گزینشی توسعه ارگانیزم درون‌سازمانی دیجیتال‌محور، شرایط مداخله‌گر ذیل مقوله گزینشی مدیریت و ارزیابی تحولات فناورانه و دیجیتالی، پدیده محوری ذیل مقوله گزینشی ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان، استراتژی‌ها ذیل مقوله گزینشی جهت‌گیری‌های خاص استراتژیک بانکداری دیجیتال و پیامدها ذیل مقوله گزینشی بهبود مدیریت عملکرد بوده است. چارچوب ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک رویکرد نوین، کاربردی و جامع به سیاست‌گذاری در حوزه تجربیات دیجیتالی مشتریان مورد توجه فعالان صنعت بانکداری و خدمات مالی قرار گیرد. بر اساس نتایج تحقیق، محور اصلی بازاریابی باید بر رویکرد مشتری‌گرایی دیجیتالی متمرکز باشد تا بتوان تحقق‌پذیری عوامل علی، زمینه‌ای، محوری و مداخله-گر را در اجراء مشاهده نمود.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۴	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۰	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۲/۲۹	
کلمات کلیدی: بانکداری دیجیتال، تحول دیجیتال، مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان، مشتری‌گرایی دیجیتال	

استناد: میلانلو، خان محمد، محمدیان، محمود، نعیمی نظام‌آباد، مهدی (۱۴۰۳). طراحی مدل مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری با رویکرد تئوری داده‌بنیاد. *مطالعات میان رشته‌ای مدیریت بازاریابی*، ۳(۴)، ۶۷-۴۴.

مقدمه

امروزه، بسیاری از شرکت‌های مطرح جهانی از مدل‌های کسب و کار مبتنی بر پلتفرم‌های دیجیتالی بهره می‌گیرند (شیمشک و همکاران^۱، ۲۰۲۲). حتی در سال‌های اخیر بیش از ۶۰ تا ۷۰ درصد شرکت‌های با ارزش بالای یک میلیارد دلار، کسب و کارهایی دیجیتال محور بوده‌اند (کازومانو، گاوئر و یوفی^۲، ۲۰۲۱). این تحولات ناظر بر همه‌گیری روزافزون ساختارهای دیجیتالی در شرکت‌ها، استارت‌آپ‌های مالی، شرکت‌های سنتی، و بانکداری‌های نوین می‌باشند و صنایع گوناگون در پی ادغام‌سازی پلتفرم‌های دیجیتالی در مدل‌های کسب و کاری خود هستند (ریتز، کانز، هارتلی و تاربت^۳، ۲۰۲۳). تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، مدل کسب و کار، نحوه ارتباط و تعامل با مشتری، فرآیندهای عملیاتی و نیز قابلیت‌های دیجیتالی بانک‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. درواقع، تحول عظیم استقرار بانکداری دیجیتال سبب می‌شود تا محصولات و خدمات بانکی مناسب شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی شده، به موقع و آنی، از طریق ابزار یا کانال‌های یکپارچه شده به مشتریان ارائه گردد و همچنین تحلیل‌های پیشرفته داده‌های مشتریان را نیز در بانک‌ها الزام آور می‌نماید (فرهادی کوتنایی و همکاران، ۱۴۰۳).

امروزه مشتریان استفاده روزافزونی در بکارگیری فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات جهت انجام امور روزمره‌شان دارند. به‌خصوص در زمان و پس از همه‌گیری کووید-۱۹ و تغییرات اقتصادی، اجتماعی، و فناورانه‌ی آن، گرایش و استفاده‌ی مردم از این قابلیت‌ها بیشتر داشته است (اولیویرا و همکاران^۴، ۲۰۲۳). حضور گسترده‌ی مشتریان در بسترهای دیجیتالی و فراگیری تجارت الکترونیک، موجب گردیده که شرکت‌ها نسبت به رفتارها و کنش‌های مشتریان در محیط دیجیتال آگاهی یابند (لوکاس، لوناردی و دولچی^۵، ۲۰۲۳). بدین خاطر که، عواطف، رفتارها، منطق، تصمیم‌گیری، خواسته‌ها، نیازها، ارتباطات، تعاملات، و تمامی جنبه‌های احساسی و نگرشی مشتریان در یک فضای فناورانه روی می‌دهد. پس، شرکت‌ها برای اینکه بتوانند عملکرد بهتری را در سرمایه‌گذاری‌ها و استفاده از قابلیت‌های فناورانه و دیجیتالی کسب و کار خود داشته باشند، می‌بایست چارچوب کنش‌گری مشتریان خود را بهتر درک کنند (کوروناک، ولاچویی و پانوپولوس^۶، ۲۰۲۳). در این عصر نوین به واسطه‌ی ارتباطات فزاینده آنلاین مشتریان، طراحی و مدیریت تجارب مشتریان دیجیتال به عنوان یک اصل اساسی در موفقیت شرکت‌ها مورد پذیرش واقع شده است (جزیری^۷، ۲۰۱۹). چرا که، تجربه مشتریان از یک محصول و یا خدمت، از تعامل اولیه آن‌ها با برند تا مراقبت‌های پس از فروش همگی در یک فرآیند به هم پیوسته نقش اساسی در حفظ و جذب مشتری دارد. به همین منظور، مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان به یک رکن اساسی در رویه‌های تجاری در سراسر دنیا و در بخش‌های مختلف تبدیل شده است (هادکینسون، جسکون و وست^۸، ۲۰۲۲). تجربه مشتری دیجیتال بیانگر تجربه کلی ادراک شده دیجیتالی است که از تعامل میان مصرف‌کننده/مشتری با سازمان دیجیتالی و یا یک پلتفرم دیجیتالی ناشی می‌شود (گیسون، هسو و ژو^۹، ۲۰۲۲). از آنجایی که، ضریب

1. Şimşek et al
2. Cusumano, Gawer & Yoffie
3. Wirtz, Kunz, Hartley & Tarbit
4. Oliveira et al
5. Lucas, Lunardi & Dolci
6. Koronaki, Vlachvei & Panopoulos
7. Jaziri
8. Hodgkinson, Jackson & West
9. Gibson, Hsu & Zhou

انطباق‌پذیری مشتریان با فناوری‌های نوین و در حال تغییر بالا می‌باشد، ساختارهای دیجیتالی که سیال نیستند به احتمال زیاد کمتر مورد توجه آنان قرار می‌گیرند و این امر بسیار ضروری است که اکوسیستم‌های فناورانه به منظور رقابت‌پذیر ماندن و کسب سهم بازار، به پویایی بخشی ساختارهای دیجیتالی خود بپردازند (راماسوندارام و همکاران^۱، ۲۰۲۳). مفهوم مدیریت تجربه دیجیتال مشتری به دلیل اهمیت آن در توضیح پاسخ‌های رفتاری مصرف‌کننده (خلق ارزش و رابطه‌سازی) توجه قابل ملاحظه‌ای را در حوزه‌ی بازاریابی صنعت بانکداری داشته است (بکر و جاکولا^۲، ۲۰۲۰).

مدیریت تجربه دیجیتال مشتری پدیده‌ای است که در صنعت بانکداری کارکرد فوق‌العاده‌ای داشته و دارد. در بسیاری از کشورها مانند انگلستان، اکثر تعاملات بانکی در بستر دیجیتال ارائه می‌گردد و یا در کشور هند، تجربه مشتریان با پذیرش فناوری‌های بانکداری مدرن بهبود یافته است. حتی این روند را می‌توان در خدمات بانکی عرضه شده در قاره آفریقا نیز مشاهده نمود. به طوری که، حدوداً در سال ۲۰۱۰ مؤسسات مالی در کشور غنا خدمات بانکی ارائه شده به مشتریان را بهبود بخشیدند و توانستند از سطح انتظارات مشتریان فراتر روند و تجربه‌ی متمایزتری را به مشتریان خود ارائه دهند. اهمیت بانکداری دیجیتال و ارائه خدمات دیجیتال با هدف بهبود سطح تجربه مشتریان از این جهت است که صنعت بانکداری می‌بایست خود در برابر سنت‌گرایی عملیاتی‌اش ایستادگی کرده و تجربه‌ی بهتری را به مشتریانش عرضه دارد. شرایط نامطلوب صنعت بانکداری داخلی با مشخصه‌هایی همچون شلوغ بودن شعب بانک‌ها، صرف زمان طولانی در شعب، عدم ارائه مطلوب خدمات بانکی به مشتریان، نارضایتی فزاینده مشتریان و دیگر عوامل مشابه از دلایلی است که صنعت بانکداری کشور را مجاب به تغییر در رویه‌های بانکداری خویش کرده است. یکی از مشکلات بانکداری دیجیتال در ایران این است که فضای رقابتی کمتری در ارائه خدمات نوین به مشتریان وجود دارد. به عبارتی، بانک‌ها این ادعا را دارند که مشتریان به طور واقعی برای آنان اهمیت دارد و قصد دارند بکوشند تا خدمات نوین و مبتنی بر فناوری به مشتریان عرضه کنند، اما آنچه در عمل مشاهده می‌شود این است که چنین خدماتی کمتر ارائه می‌شود و چون خدمات براساس نیازهای و خواسته‌های مشتریان طراحی و ارائه نمی‌شوند از این رو جذابیتی هم برای مشتریان نخواهند داشت. دلیل آن هم به این مطلب بازمی‌گردد که ساختار بانکداری کشور اساساً بر محور رقابت در زمینه ارائه خدمات به مشتریان تعریف نشده است و هیچ توجهی به مشتری و ترجیحات و تجربیات واقعی آنان نمی‌شود. این چالش‌ها در کنار مشکلات زیر ساختی مربوط به خود توسعه بانکداری دیجیتال به نارضایتی و عدم تحقق واقعی بانکداری دیجیتال در کشور منتهی می‌شود. در صورت طراحی و برنامه‌ریزی درست در زمینه تجارب مشتریان، بانک‌ها می‌توانند از این تجربیات در راستای اهداف بازاریابی خود استفاده نمایند و از امکان انتقال مشتریان به سوی رقبا جلوگیری نمایند. ایجاد مزیت رقابتی در ارائه خدمات بانکداری دیجیتالی بدون استفاده از راهکارهای جدید متصور نیست و برای حفظ مشتریان و افزایش رضایت آن‌ها، نیاز به بهبود روش‌های بازاریابی و استفاده از روش‌های خلاق و نوآور است. بانک‌ها و شرکت‌های ارائه‌دهنده پرداخت و خدمات مالی ملزم به اصلاح رویه‌های بازاریابی و راهکارهای جذب مشتری هستند. تمرکز بر بهبود تجربه دیجیتال مشتری و برخورداری از استراتژی مدیریت تجربه دیجیتال مشتری یکی از اقداماتی است که بانک‌های دولتی و خصوصی از طریق آن می‌توانند با ارائه تجربه‌های برتر به مشتریان موجب ارتقاء عملکرد بازاریابی‌شان شوند. همانگونه که بررسی مطالعات

نشان داد، در زمینه تجربه دیجیتال و مدیریت تجربه مشتری تحقیقات متعددی انجام شده است. اما خلاء پژوهشی در این زمینه نگاه راهبردی و مدیریتی به موضوع تجربه دیجیتال در صنعت بانکداری است. به عبارت دیگر، وقتی مفهوم تجربه دیجیتال به طور مجزا مورد بررسی قرار بگیرد صرفاً یک سری اطلاعاتی از مثبت و یا منفی بودن تجارب کسب شده مشتریان به کسب و کار ارائه می‌دهد و ممکن است صرفاً بخش بازاریابی سازمان را درگیر سازد. اما هنگامی که مفهوم مدیریت تجربه دیجیتال مورد بررسی قرار می‌گیرد ناظر بر یک فرآیند راهبردی و سیاست‌گذاری به موضوع تجربه در بستر دیجیتال است و به نوعی یک رویکرد خاص بازاریابی بوده که تمامی ارکان تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری سازمانی را تحت‌الشعاع خود قرار داده و به عنوان محور فعالیت‌ها و عملیات مدنظر قرار داده می‌شود. بنابراین سؤال اصلی که این پژوهش درصدد پاسخگویی به آن می‌باشد این است که چه مدلی را می‌توان در ارتباط با مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری طراحی نمود.

مبانی نظری تحقیق

بانکداری دیجیتال

پس از ورود معمول سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای IT سنتی به عملیات بانکداری (مرحله دیجیتالی‌شدن)، در مرحله دوم بانک‌ها شروع به توسعه به اصطلاح خدمات مالی اینترنتی کردند (زوو، استراوس و زوو^۱، ۲۰۲۱). عملیات بانکداری مبتنی بر اینترنت، شیوه‌های بانکداری را متحول ساخته و نحوه تعامل مشتریان با مؤسسات مالی را نیز دستخوش تغییرات کرده است (العلوان و همکاران^۲، ۲۰۲۴). گسترش بانکداری دیجیتال با کاهش هزینه، سهولت، جستجوی مشتریان جدید، جلوگیری از تغییر رفتار و مدیریت پایدار کسب و کار همراه می‌باشد (شین، چو و لی^۳، ۲۰۲۰). صنعت بانکداری، شاهد انفجار کنشگران نوآوری هستند که از فناوری‌های نوین دیجیتالی برای ارائه تجربیات بانکی مشتری‌محور استفاده کرده (العلوان و همکاران، ۲۰۲۴)، و مدل‌های سنتی بانکداری را از طریق دیجیتالی‌سازی و تعریف - مجدد شیوه‌های بانکداری مختل می‌سازند. روند تحولات نوآورانه دیجیتالی در صنعت مالی نشان می‌دهد که چگونه صنعت بانکداری از زمانی که دیجیتالی‌سازی پا به عرصه ظهور نهاد، تحولات چشمگیری را تجربه کرده و منجر به باز تعریف فرآیندهای بانکداری شده است (موگاجی^۴، ۲۰۲۳). با ظهور فناوری‌های دیجیتال، صنعت بانکداری شاهد یک تغییر پارادایم در سال‌های اخیر بوده است. از آنجایی که مشتریان خواهان تجربه بانکداری شخصی‌تر، پاسخگوتر و کارآمدتر هستند، دیجیتالی‌سازی برای بانک‌ها برای رقابتی ماندن در بازار ضروری گشته است. تکامل بانکداری دیجیتال منجر به توسعه محصولات و خدمات نوآورانه مانند بانکداری تلفن همراه، پرداخت‌های آنلاین و خدمات مشاوره‌ای رباتیک شده است (وو، یو و لو^۵، ۲۰۲۳). با دیجیتالی‌شدن محیط‌های اقتصادی، وابستگی‌های سنتی شرکت‌ها از جمله مدیریت ارتباط با مشتری، به طور فزاینده‌ای تحت تأثیر ارتباطات دیجیتالی قرار گرفته است. محققان از مفهوم جدیدی تحت عنوان «مشتری‌گرایی دیجیتال» به عنوان ارائه تجربیات غنی شده و شخصی‌سازی شده در بسترهای دیجیتال یاد می‌کنند، که مبتنی بر زمان واقعی و بازخورد از مشتریان قرارداد دارد. چنین جهت‌گیری‌هایی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا با مشتریان خود به صورت دیجیتالی در مراحل پس از

1. Zuo, Strauss & Zuo
2. Alalwan et al
3. Shin, Cho & Lee
4. Mogaji
5. Wu, Yu & Lv

خرید و حین خرید در ارتباط باشند (کوپال، کومار و سوبرامانیام^۱، ۲۰۲۰). استفاده از قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال و قابلیت‌های شبکه می‌تواند به سازمان‌ها در راستای عملکرد بهتر کسب و کار و خلق زنجیره ارزش برای مشتریان خود اقدام نمایند (سنامور، پاریدا و وینسنت^۲، ۲۰۱۹). در سال‌های اخیر، هم‌افزایی ارزش در فضاهای دیجیتالی شهرت قابل توجهی را در تلاش به منظور درگیر کردن مشتریان مشتاق در فرآیندهای توسعه شرکت به دست آورده‌اند و مشتری‌گرایی در جوامع دیجیتال باعث بروز ایده‌ها و راه‌حل‌های ارزشمند، تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت، تعهد جمعی نسبت به پیشنهادهای جدید، از سوی مشتریان به کسب و کارها گردد (گبائر، فولر و پزی^۳، ۲۰۱۳). تجربه دیجیتالی مشتری به مجموع تصورات و ادراکات مبتنی بر تعاملات صورت گرفته در طول سفر کامل مشتریان با بستر دیجیتال یا پلتفرم‌های دیجیتالی اشاره دارد (عبدالقادر^۴، ۲۰۲۳).

تجربه دیجیتالی مشتریان

تجربه دیجیتالی ناظر بر پاسخ‌های ذهنی و شناختی مشتریان است که به واسطه اتصالات آنلاین و آفلاین با بسترهای دیجیتالی یک کسب و کار برقرار می‌سازند. برای درک بهتر تجربه دیجیتال مشتریان می‌بایست لحظات تماس و یا نقاط مختلف تماس را با پلتفرم دیجیتالی مورد ارزیابی قرار گیرد (صابریان و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان، نقش مهمی در افزایش تجارب مشتری و جذب مشتریان در حین ایجاد یک ارتباط قوی میان مشتری - شرکت ایفا می‌نماید (باتات^۵، ۲۰۲۲). درواقع، هدف مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان، بهبود تجربه دیجیتالی آنان از طریق ادغام فناوری‌های نوین دیجیتالی در فضای خدمات است. مقصود اصلی مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان این موضوع است که نحوه‌ی شکل‌دهی فناوری به تجارب مشتریان به چه طریق، و مصرف خدمات دیجیتالی از دیدگاه مصرف‌کننده چگونه می‌باشد (باتات و حامدی^۶، ۲۰۲۳). توسعه خدمات دیجیتالی، انتظارات و مشتریان به دلیل افزایش دسترسی به اطلاعات آنلاین در کانال‌های متعدد را بالا برده است. این خدمات جدید اگرچه فرآیند تصمیم‌گیری را برای مشتریان بهتر و آسان‌تر نموده است، اما موجب شده که مدیریت رفتارهای مشتریان در بسترهای دیجیتالی به خاطر پویایی آن دشوارتر گردد. طی سال‌های اخیر، کسب و کارها بر روی توسعه کانال‌ها و زیرساخت‌های دیجیتالی سرمایه‌گذاری قابل توجهی کرده‌اند و این امر باعث شده که تقاضای مشتریان به شکلی از یک تجربه‌ی چندحسی و تعامل‌گونه و سرگرم‌کننده بدل شود و از نظر عاطفی نیز آنان را برانگیخته سازد. بر همین اساس، کسب و کارها به سوی یکپارچه‌سازی خدمات دیجیتالی با هدف مدیریت تجربه‌محور دیجیتالی مشتریان هدایت شده‌اند (رابو، هارت و چادویک^۷، ۲۰۲۱).

پیشینه تحقیق

شاید نزدیک‌ترین مطالعه به این تحقیق، پژوهش ناصحی‌فر و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان «مدل چندسطحی مدیریت تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیکی» باشد. یافته‌های آنان بیشتر رابطه خطی و یک‌طرفه عوامل سازمانی با تجربه مشتری را مورد توجه قرار داده است و نه یک رابطه متقابل و چندبخشی در سازمان با نگاه کل‌نگر به موضوع مدیریت تجربه دیجیتال در سطح کلان سازمانی. به همین

- 1 . Kopalle, Kumar & Subramaniam
- 2 . Cenamor, Parida & Wincent
- 3 . Gebauer Füller & Pezzeri
- 4 . Abdelkader
- 5 . Batat
- 6 . Batat & Hammedi
- 7 . Rabbo, Hart & Chadwick

منظور، شکافی که تاکنون در مطالعات داخلی هم در صنعت بانکداری و هم در دیگر بخش‌ها وجود دارد عدم بررسی مفهوم مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان یا مصرف‌کنندگان می‌باشد. علی‌رغم اینکه در بخش مطالعات خارجی این مفهوم جزء مورد توجه‌ترین مفاهیم حوزه‌ی بازاریابی و رفتار مصرف‌کننده بوده و با انجام پژوهش‌های متعدد سعی در شناخت بهتر مفهوم و ابعاد پنهان آن دارند که این نگاه نیز در مطالعات داخلی دیده نمی‌شود. از جمله مطالعات داخلی انجام شده در زمینه «تجربه دیجیتال»، می‌توان به یافته‌های پژوهش اصلاحی، میراحمدی و آقاجانی (۱۴۰۳) با عنوان «شناسایی ابعاد و پیامدهای تجربه دیجیتال مشتری به‌روش پدیدارشناسی» اشاره داشت که محققان عنوان داشتند تجربه دیجیتال مشتری در خرید اینترنتی شامل مقولاتی از قبیل خدمات پشتیبانی، ارزش لذت‌جویانه، ارزش منفعت‌طلبانه، امنیت سایت، امنیت پرداخت، تجربه پرداخت، فرار، احساسی، قیمت، تبلیغات، محصول، تجربه راحتی، تجربه یادگیری، تبادل، اعتبار، سئو، محتوای ارائه، کارکرد سایت و طراحی سایت می‌باشد. یافته‌های طلوعی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل قصد خرید و تجربه مشتریان بر رفتار مشتریان در شبکه‌های مجازی» نشان داد که ابعاد قصد خرید و تجربه مشتریان با تأثیر بر رفتار مشتریان، بر درک بهتر ذهن و عوامل تجربی در بین سیستم‌های بانکی می‌تواند باعث افزایش رضایت، وفاداری و اعتماد شود. خداداد حسینی، فردی و اکبری مقدم (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «تجربه زیسته مشتریان از کانال‌های جستجوی محصول و انگیزه‌های خرید آنلاین» مؤلفه‌های زیر را برای ویژگی‌های خرید فایده‌باور (خرید هوشمندانه، مشهود بودن نتایج مصرف، جایگزین داشتن و پردازش هدف‌مند) و برای ویژگی‌های خرید لذت‌جویانه (کاربرد تفریحی، نامشهود بودن نتایج مصرف، نبود جایگزین و پردازش ساده اطلاعات) ارائه دادند. کاظم‌پور، آریا و پارسامعین (۱۴۰۲) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر مدیریت تجربه کامیابانه مشتریان نسل Z در بانکداری الکترونیکی» نشان دادند که ویژگی‌های محیطی از جمله ادراک مشتری از سیستم خدمات، عوامل فردی، و امکانات نرم‌افزاری بر تجربه مشتریان تأثیر می‌گذارند. یافته‌های روستا، علاف‌جعفری و احمدی (۱۴۰۲) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر رضایت و اعتماد الکترونیکی بر قصد خرید مجدد آنلاین با میانجی‌گری سهولت استفاده و تعدیل‌گری تجربه آنلاین مشتریان» نشان داد که تجربه آنلاین مشتری رابطه بین رضایت مشتری و قصد خرید مجدد آنلاین و رابطه میان اعتماد آنلاین و قصد خرید مجدد آنلاین را تعدیل می‌نماید. عابدی، نظری و شافعی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل تجربه واقع‌شده خرید آنلاین مشتریان دیجی‌کالا در شرایط VUCA» نشان دادند که تغییرات مکرر در قیمت‌ها، میزان ارز و دیگر عوامل می‌تواند برای مشتریان تردید و تنش ایجاد کند و در نهایت، منجر به تجربه‌های منفی شود. همچنین در مطالعات داخلی انجام شده در زمینه «مدیریت تجربه مشتری»، می‌توان به یافته‌های پژوهش مردآزادناوی و همکاران (۱۴۰۳) با عنوان «ارائه مدلی از مؤلفه‌های کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری در سازمان» اشاره داشت که ناظر بر ۱۰ مؤلفه کلیدی مدیریت تجربه با مشتری از قبیل کارمندان تجربه مشتری‌محور؛ فرآیند طراحی و پیاده‌سازی تجربه مشتری؛ فرهنگ مشتری‌محور؛ حکمرانی تجربه مشتری؛ مدیریت سازمان و فرآیندهای کسب و کار؛ رهبری متمرکز بر مشتری؛ زیرساخت، مکانیزاسیون و مدیریت تکنولوژی تجربه‌محور؛ برنامه‌ریزی استراتژیک مشتری‌محور؛ مدیریت بینش تجربه مشتری؛ سازمان‌دهی و مدیریت تعامل با مشتری بوده است. کوچک‌پور نصفی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک با رویکرد آمیخته» نشان دادند که عوامل علی (مرتبط با طرف عرضه و تقاضا) بر مدیریت تجربه مشتریان مؤثر است. این پژوهش همچنین راهبردهایی را در سطوح دولت و بنگاه معرفی می‌کند که خود تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر (عوامل انسانی و فنی) و زمینه‌ای (عوامل کلان و خرد) قرار می‌گیرند. یافته‌های

حسینی روش و مقدم (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر مدیریت تجربه مشتری بر تبلیغات دهان به دهان با نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری» نشان دادند که متغیرهای مدیریت تجربه مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری و مؤلفه‌های آن‌ها تأثیر معنی‌داری بر تبلیغات دهان به دهان مشتریان دارند، مدیریت ارتباط با مشتری نقش میانجی در تأثیر مدیریت تجربه مشتری بر تبلیغات دهان به دهان ایفا می‌کند.

از جمله مطالعات خارجی می‌توان به یافته‌های پژوهش بات، احمد و مظفر^۱ (۲۰۲۴) با عنوان «واقعیت افزوده بانکداری دیجیتال نوین است - اثر تجربه برند واقعیت افزوده بر وفاداری به برند» اشاره کرد که نشان دادند تجربه واقعیت افزوده مشتری از برند بانک در چهار بعد تجربه حسی، تجربه عاطفی، تجربه ذهنی و تجربه رفتاری می‌تواند به طور مستقیم بر رضایت و به طور غیرمستقیم بر قصد ادامه با اپلیکیشن واقعیت افزوده و وفاداری به برند بانک اثرگذار باشد. یافته‌های خاشان و همکاران^۲ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «تجربه هوشمند مشتری، قدردانی مشتری، تبلیغات دهان به دهان مثبت و نیت رفتاری ادامه‌دار با خدمات بانکداری هوشمند: نقش تعدیل‌گر آمادگی فناوری» نشان دادند که در توسعه خدمات بانکداری هوشمند می‌بایست به وجوه مختلف تجربه هوشمند مشتری همچون مزیت نسبی، لذت ادراک شده، شخصی-سازی‌ها، کنترل ادراک شده و تعامل ادراک شده توجه داشت تا بدین طریق بتوان سطح قدردانی مشتری و نیت رفتاری مثبت آن را با بانک افزایش داد. چائو، اختر و گوپتا^۳ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «تجربه مشتری در بانکداری دیجیتال: مرور نظری و جهت‌گیری‌های تحقیقات آتی» نشان دادند که تجربه مشتری با کدهایی همچون مقولات کاربردی (کیفیت عملکردی، اعتماد و راحتی)، مقولات مکانیکی (ویژگی‌های وب‌سایت، طراحی وب‌سایت، قابلیت استفاده درک شده) و مقولات انسانی (بررسی شکایات مشتری) مشخص می‌شود.

نگوین، کیم-دوک و فرایبورگائوس^۴ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «اثرات تجربه مشتری مرتبط با بانکداری دیجیتال بر عملکرد مالی بانک‌ها در طول دوره همه‌گیری کووید-۱۹» نشان دادند که در طول قرنطینه، بانکداری دیجیتال به نقطه تماس اصلی مشتری تبدیل شد و تبلیغات دهان‌به‌دهان توانست در رابطه میان تجربه مشتری و عملکرد مالی با عنوان متغیر میانجی ایفای نقش نماید. لوی^۵ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «دلبستگی برند بانکی (تجربه عاطفی) در مسیر وفاداری به خدمات بانکداری دیجیتال: با نقش میانجی درگیری روان‌شناختی در پلتفرم‌های خدماتی و نقش تعدیل‌گر انواع پلتفرم‌ها» نشان دادند که پلتفرم دیجیتال (وب‌سایت در مقابل برنامه‌ها) مورد استفاده مشتری، میزان تأثیر پلتفرم‌ها به بانک را بر درگیری روان‌شناختی با پلتفرم‌های خدماتی تعیین می‌کند.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش یک مطالعه کیفی که به لحاظ ماهیت، توسعه‌ای و به لحاظ هدف، توصیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی است. راهبرد روش‌شناسی کیفی بر اساس نظریه داده‌بنیاد بوده و از رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین برای طراحی مدل و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. داده‌های میدانی از طریق مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته و به شیوه‌ی نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی با ۱۲ خبره دانشگاهی و بانکی به دست‌آمد. کدگذاری در چهار سطح انجام گرفت: کدهای باز (مرتب اول و مرتبه دوم)، کدهای محوری و کدهای گزینشی. دلیل افزایش سطح

1. Butt, Ahmad & Muzaffar

2. Khashan et al

3. Chauhan Akhtar & Gupta

4. Nguyen, Kim-Duc & Freiburghaus

5. Levy

کدگذاری دسته بندی بهتر کدها، شناسایی بهتر کدهای مشترک و تسهیل در استخراج مقولات محوری و گزینشی بود (وو و همکاران^۱، ۲۰۲۲). در جدول شماره (۱)، مشخصات مصاحبه شوندگان در تحقیق آورده شده است.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	موقعیت شغلی	ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	موقعیت شغلی
۱	مرد	۵۰	دکتری	مدیریت بازرگانی	عضو هیأت علمی	۷	مرد	۴۰	دکتری	مدیریت بازرگانی	بانک کشاورزی
۲	زن	۴۲	دکتری	مدیریت فناوری اطلاعات	عضو هیأت علمی	۸	مرد	۴۹	دکتری	مدیریت بازرگانی	بانک ملی
۳	مرد	۵۱	دکتری	مدیریت بازرگانی	عضو هیأت علمی	۹	مرد	۵۵	دکتری	مدیریت بازرگانی	بانک ملی
۴	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت بازرگانی	عضو هیأت علمی	۱۰	مرد	۵۲	دکتری	مدیریت بازرگانی	پست بانک
۵	زن	۳۸	دکتری	مدیریت بازرگانی	عضو هیأت علمی	۱۱	مرد	۳۵	دکتری	مدیریت سیستم های اطلاعاتی	بانک مسکن
۶	مرد	۴۷	دکتری	مدیریت فناوری سیستم ها	عضو هیأت علمی	۱۲	مرد	۴۶	دکتری	مدیریت فناوری اطلاعات	بانک ملت

به منظور روایی تحقیق از روش روایی محتوا با استفاده از دو معیار CVR «ضریب روایی محتوای لاو»^۲ (۱۹۷۵) و CVI «شاخص روایی محتوا» استفاده شد. ضریب کل CVR برابر با ۰/۸۸۹ و ضریب کل CVI برابر با ۳/۹۸۳ برآورد گردید. به دلیل بالاتر بودن ضریب CVR از مقدار ۰/۷۵ در مشارکت ۸ خبره در تحقیق می توان عنوان داشت که یافته های تحقیق در ضریب CVR از منظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین شاخص CVI به دلیل بالاتر بودن از سطح متوسط (۳=) و تأییدی بر اجماع ارزیابی خبرگان می باشد برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش بازآزمون، از بین مصاحبه های انجام گرفته، چهار مصاحبه انتخاب و هر یک در فاصله زمانی ۲۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. میزان پایایی بازآزمون ۹۴/۶۵ درصد محاسبه شده است که بیانگر قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری مصاحبه ها توسط پژوهشگر است. دو کدگذار (محقق + کدگذار) نیز به صورت مستقل به کدگذاری پرداختند. به این منظور از یک دانشجوی دکتری مدیریت آشنا با فرآیند کدگذاری، درخواست شد تا در کدگذاری پژوهش مشارکت کند و در نهایت نتیجه از حیث پایایی بین دو کدگذار هم قابل قبول به میزان ۸۴/۹ تعیین شد. جدول (۲) نشان دهنده محاسبه پایایی بین دو کدگذار و بازآزمون است.

رابطه (۱): M (کدهای مورد توافق)، $n1$ (کدهای محقق)، $n2$ (کدگذار + کدهای مرحله دوم)

$$PAO = \frac{2M}{n1 + n2} \times 100$$

1 . Wu et al

2 . Lawshe

جدول ۲: پایایی بین دو کدگذار و بازآزمون

پایایی بازآزمون (محقق)					پایایی بین دو کدگذار				
تعداد کدهای عدم توافق	تعداد کدهای مورد توافق	مجموع کدها		کد مصاحبه - شونده	تعداد کدهای عدم توافق	تعداد کدهای مورد توافق	مجموع کدها		کد مصاحبه - شونده
		مرحله دوم	مرحله اول				کدگذار	محقق	
۲	۵۵	۵۷	۵۹	مصاحبه ش.۳	۶	۴۵	۵۱	۵۷	مصاحبه ش.۱
۱	۶۶	۶۷	۷۱	مصاحبه ش.۵	۶	۵۰	۵۶	۶۲	مصاحبه ش.۴
۲	۵۸	۶۰	۶۲	مصاحبه ش.۸	۷	۴۲	۴۹	۵۳	مصاحبه ش.۶
۳	۵۱	۵۴	۵۶	مصاحبه ش.۱۰	۵	۵۷	۶۲	۶۷	مصاحبه ش.۹
۸	۲۳۰	۲۳۸	۲۴۸	مجموع	۲۴	۱۹۴	۲۱۸	۲۳۹	مجموع
۹۴/۶۵					۸۴/۹				

درصد پایایی بین دو کدگذار:

$$\frac{194 \times 2}{239 + 218} \times 100 = 84.9$$

درصد پایایی بازآزمون:

$$\frac{230 \times 2}{248 + 238} \times 100 = 94.65$$

یافته‌ها

تعداد کدهای باز به دست آمده در مرحله‌ی اول کدگذاری برابر با ۷۰۷ می‌باشد. از این تعداد، ۵۶۹ کد باز مرتبه اول که با یکدیگر قرابت معنایی داشتند شناسایی و در قالب ۱۲۱ کد باز مرتبه دوم دسته‌بندی شدند. در مرحله‌ی بعدی یعنی کدگذاری محوری، ۱۲۱ مقوله‌ی به دست آمده از مرحله قبل، به سطح دیگری از مقوله‌سازی بهبود داده شد و در نهایت ۴۲ مقوله‌ی محوری به دست آمد. در مرحله پایانی کدگذاری، یعنی کدگذاری گزینشی، مقولات محوری در ۶ مقوله‌ی نهایی دسته‌بندی شدند. در جداول زیر، فرآیند کدگذاری آورده شده است. (DB علامت اختصاری لاتین بانکداری دیجیتال می‌باشد).

جدول ۳: ساختار داده‌ها در پدیده محوری

مقوله گزینشی	مقولات محوری	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان در بانکداری دیجیتال (DB)	طراحی چارچوب خدماتی شفاف و سودمند	- بهینه‌سازی ساختار ارائه خدمات به مشتریان - توجه به کاهش آشفتگی‌های خدماتی - پیشگیری از ابهام‌سازی/غیرسودمندسازی خدمات در توسعه DB - کیفیت‌بخشی متمایز خدمات
	توجه به جهت‌گیری‌های عاطفی - شناختی مشتریان	- توسعه تجارب عاطفی مطلوب برای مشتریان - توجه به ادراکات انگیزه‌بخش شناختی - عاطفی مشتریان

		تقویت تجارب هیجان‌انگیز
	حرکت بر اصول اعتمادساز و ارزش‌بخش در DB	- اعتمادسازی متقابل به عنوان یک اصل در DB - توجه به اصل ارزش‌محوری در ارتباطات DB
	تقویت امنیت سایبر	- ایجاد یک چارچوب حفاظت از حریم خصوصی اعتمادساز - توسعه امنیت داده و اطلاعات
	بهبود نظام تصمیم‌گیری مشتریان با اتکاء بر قابلیت‌های اثربخش DB	- توسعه قابلیت‌های کارا در مرکز ساختار تجربه‌ای مشتریان - توجه به اثرات مدیریت/کنترل مسائل مالی از سوی مشتریان - تقویت ویژگی راه‌حل‌پذیری DB در امور بانکی مشتریان - امکان تصمیم‌گیری مالی بهتر برای مشتریان

در پدیده محوری، ۱۵ کد باز مرتبه دوم و ۵ مقوله محوری در مقوله‌گزینی ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان در DB دسته‌بندی شدند.

جدول ۴: ساختار داده‌ها در شرایط علی

مقوله‌گزینی	مقولات محوری	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتال در DB	توجه به ساختار سبک زندگی نوین فناورانه	- سبک زندگی فناورانه‌محور چندبعدی - اهمیت فزاینده «زمان» در زندگی مدرن فناورانه‌محور
	کارکردگرایی فرآیند تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری مبتنی بر عناصر ارزش‌گرای فناورانه	- نقش سودمندی خدمات در فرآیندهای تصمیم‌گیری DB - عوامل نهادی ارزش‌گرا در فرآیندهای تصمیم‌گیری DB - توجه به محرک‌های کلیدی فناورانه مشتریان در سیاست‌گذاری DB - توجه به سهولت استفاده از خدمات DB در تصمیم‌گیری و تعیین سیاست‌های اجرایی - توجه به موضوعات تحولی جدید فناورانه در DB
	انعطاف‌پذیری استراتژیک در جهت‌گیری‌های نگرشی به دیجیتالی‌شدن	- نگاه استراتژیک در برآورده‌سازی نیازهای مشتریان - دیجیتالی‌شدن بسترهای سازمانی به عنوان یک ضرورت راهبردی و کارکردی - تقویت نقش کارکردهای اقتصادی برای بانک‌ها - بازنگری در ساختارهای IT وضعیتی چالش‌ساز در گرایش‌های استراتژیک بانک‌ها
	امکان‌پذیری ساختاری در پذیرش و پیاده‌سازی مفروضات DB	- تلاش بانک‌ها در پذیرش فناوری‌های جدید ظهوریافته - بکارگیری کارکرد دوگانه مدیریت فناوری - عملیات بانکداری - گنجایش متنوع ساختاری بانکداری دیجیتال - ایجاد و گسترش چارچوب عملیاتی در ارائه خدمات DB
	جهت‌گیری ایدئولوژیک بانکداری به سوی DB	- گرایش به تغییر رویکرد مدیریتی بانکداری - تفکرزدایی دولتی از بانک‌ها در DB - تغییرپذیری بانکداری سنتی از جریان فناوری - دستورگریزی DB در توسعه خدمات بانکداری
	دگرگون‌سازی بنیان‌های فکری بانکداری متأثر از تحول‌گرایی دیجیتال	- توسعه تحول دیجیتال در تمامی ارکان بانکداری - بانکداری دیجیتال در مرحله گذار تاریخی فناورانه خود - نقش انقلاب IT در ظرفیت‌بخشی به خدمات DB
	ساختار فرهنگ‌پذیری فناورانه اجتماعی	- توجه به ساختارهای فرهنگی در به‌ثمررسانی DB - توجه به اثرات DB در رفاه اجتماعی - مانع‌زدایی رفتاری در استفاده از خدمات DB

	پیکره‌بندی ساختار و فرهنگ سازمانی همسو با DB	- توجه به نقش ساختار سازمانی بانک‌ها در به‌ثمررسانی DB - توجه به نقش فرهنگ سازمانی بانک‌ها در به‌ثمررسانی DB
	توسعه بخشی چشم‌انداز خدمات دیجیتال مالی	- لزوم تغییر چشم‌انداز بانکداری مبتنی بر توسعه نوآوری‌های دیجیتال - امکان توسعه و تنوع‌پذیری خدمات مالی متأثر از رشد فناوری‌های دیجیتال
	توسعه نظام اخلاق‌مدار و مسئولیت‌پذیر در DB	- توسعه اخلاق داده - طراحی یک سیستم ارائه خدمات دیجیتال تعهدمحور - عدم گرایش به طراحی سیستم‌های خدمات DB فاقد اصول اخلاقی - پایدارسازی و مسئولیت‌محوری - طراحی اصول و استانداردهای اخلاقی خاص DB

در شرایط علی، ۳۴ کد باز مرتبه دوم و ۱۰ مقوله محوری در مقوله گزینشی تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتال در DB دسته‌بندی شدند.

جدول شماره ۵: ساختار داده‌ها در شرایط زمینه‌ای

مقوله گزینشی	مقولات محوری	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
توسعه ارگانیسم درون‌سازمانی دیجیتال محور در DB	توسعه مکانیسم‌های ادغام‌شونده چندمنظوره	- توسعه سطح آمادگی قابلیت‌های گوناگون دیجیتال - توسعه یک چارچوب ادغام‌کننده داده‌ای با قابلیت پردازش‌گری بالا - بالا بردن ظرفیت سیستم‌های چندعاملی
	تعامل‌گرایی تسهیل‌بخش در تغییر و پذیرش DB	- توسعه بستر ارتباطی و اشتراک‌گذاری اطلاعاتی - توسعه جو سازمانی تسهیل‌گرایانه در تغییر و پذیرش DB
	همسوسازی توانایی‌های منابع انسانی با DB	- توسعه ظرفیت خلاقانه و نوآورانه سازگارپذیر با DB - توسعه تاب‌آوری دیجیتال کارکنان - ارتقای سطح شرایط و پیشرفت شغلی کارکنان - گسترش آموزش‌های شغلی و فردی در زمینه دانش و سواد دیجیتال
	طراحی و توسعه اکوسیستم اطمینان‌بخش مشتری‌مدار دیجیتال	- توسعه امنیت داده و اطلاعات با هدف اطمینان‌بخشی خدماتی - طراحی یک اکوسیستم مشتری‌مدار دیجیتال در سازمان
	قابلیت عملیاتی‌سازی هم‌زمان فناوری‌های دیجیتال در بانکداری	- تقویت زیرساخت‌های سیدگردانی دیجیتال - بهره‌گیری از ظرفیت‌های متنوع هوش دیجیتال - ایجاد و توسعه اختیارات دفتر دیجیتال در مرکز فعالیت‌های DB - توسعه زیرساخت‌های مجازی‌سازی تمامی فعالیت‌های بانکداری
	توسعه ظرفیت شناختی DB در سازمان	- توسعه درک کاربردهای دیجیتال در سازمان - همسویی درونی میان نگرش و پیاده‌سازی DB در سازمان

در شرایط زمینه‌ای، ۱۷ کد باز مرتبه دوم و ۶ مقوله محوری در مقوله گزینشی توسعه ارگانیسم درون‌سازمانی دیجیتال محور در DB دسته‌بندی شدند.

جدول شماره ۶: ساختار داده‌ها در شرایط مداخله گر

مقوله گزینشی	مقولات محوری	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
مدیریت و ارزیابی تحولات فناوری و دیجیتالی در DB	توجه به روندهای تحول ساز فناوریانه	- توجه به اثرات فناوری‌های پیشرفته دیجیتالی - توجه به جریان تاریخی تحول دیجیتال
	محیط گرایی فعال فناوریانه محور	- تقویت ساختاری انطباق پذیری فناوریانه - توجه به اثرات پویایی‌های محیط فناوریانه و قانونی بر DB - توجه به محدودیت‌ها و موانع محیط عمومی
	اثرات فناوری در جامعه	- توجه به نقش فراینده فناوری در زندگی اجتماعی - تعامل گرایی فراینده فردی - فناوریانه
	تمهیدات پیشگیرانه امنیت ساز دیجیتالی	- لزوم توجه به توسعه تدابیر امنیت بخش اطلاعاتی در امور مالی مشتریان - خنثی سازی تهدیدهای مالی به واسطه تقویت آگاهی‌های کاربران
	خوشه بندی کنشگران فعال در اکوسیستم محیط دیجیتالی	- شبکه سازی گسترده و متنوع دیجیتالی در محیط فعالیت - استفاده از ظرفیت‌های هوش تجاری در محیط فعالیت - طراحی اکوسیستم دیجیتال شبکه مالی - رقیب گرایی خدمات دیجیتالی
	الگو گزینی در رهبری دیجیتالی	- گرایش به مدیریت حکمرانی فناوری‌های دیجیتالی - ایجاد و توسعه الگوی بهینه دیجیتال
	مدیریت ریسک دیجیتالی	- توجه به بسترهای عدم توفیق پذیری پروژه‌های دیجیتالی - مدیریت مخاطرات دیجیتالی

در شرایط مداخله گر، ۱۷ کد باز مرتبه دوم و ۷ مقوله محوری در مقوله گزینشی مدیریت و ارزیابی تحولات فناوریانه و دیجیتالی در DB دسته بندی شدند.

جدول شماره ۷: ساختار داده‌ها در استراتژی‌ها

مقوله گزینشی	مقولات محوری	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
جهت گیری‌های خاص استراتژیک بانکداری دیجیتال	گونه شناسی رفتاری - نیازی دیجیتالی مشتریان	- طراحی چارچوب پیش بینی کننده و تشخیص دهنده نیازهای دیجیتالی مشتریان - مستند سازی اطلاعات رفتاری مشتریان
	جهت گیری پیشگامانه در توسعه DB	- توسعه تفکر کارآفرین گرایی دیجیتالی - بهینه سازی جریان‌های وظیفه ای کارکنان
	قابلیت نقش آفرینی دیجیتال در ساختار تعامل گرای بین بخشی	- سرمایه گذاری گسترده در DB - توسعه نقش واسطه گری بیشتر فناوری‌های پیشرفته دیجیتالی - طراحی نقشه راه استراتژیک دیجیتالی - رویکرد باز دیجیتالی
	توانمند سازی دیجیتالی مشتریان	- توسعه بهره وری لذت جویانه خدماتی برای مشتریان - طراحی چارچوب آموزش دیجیتالی مشتری محور - توسعه سهولت استفاده از خدمات DB
	استراتژی رابطه ای مجازی	- توسعه ارتباطات دیجیتالی مشتری مدار از طریق فضای مجازی - طراحی استراتژی‌های مجازی محور در مدیریت رفتار مشتری

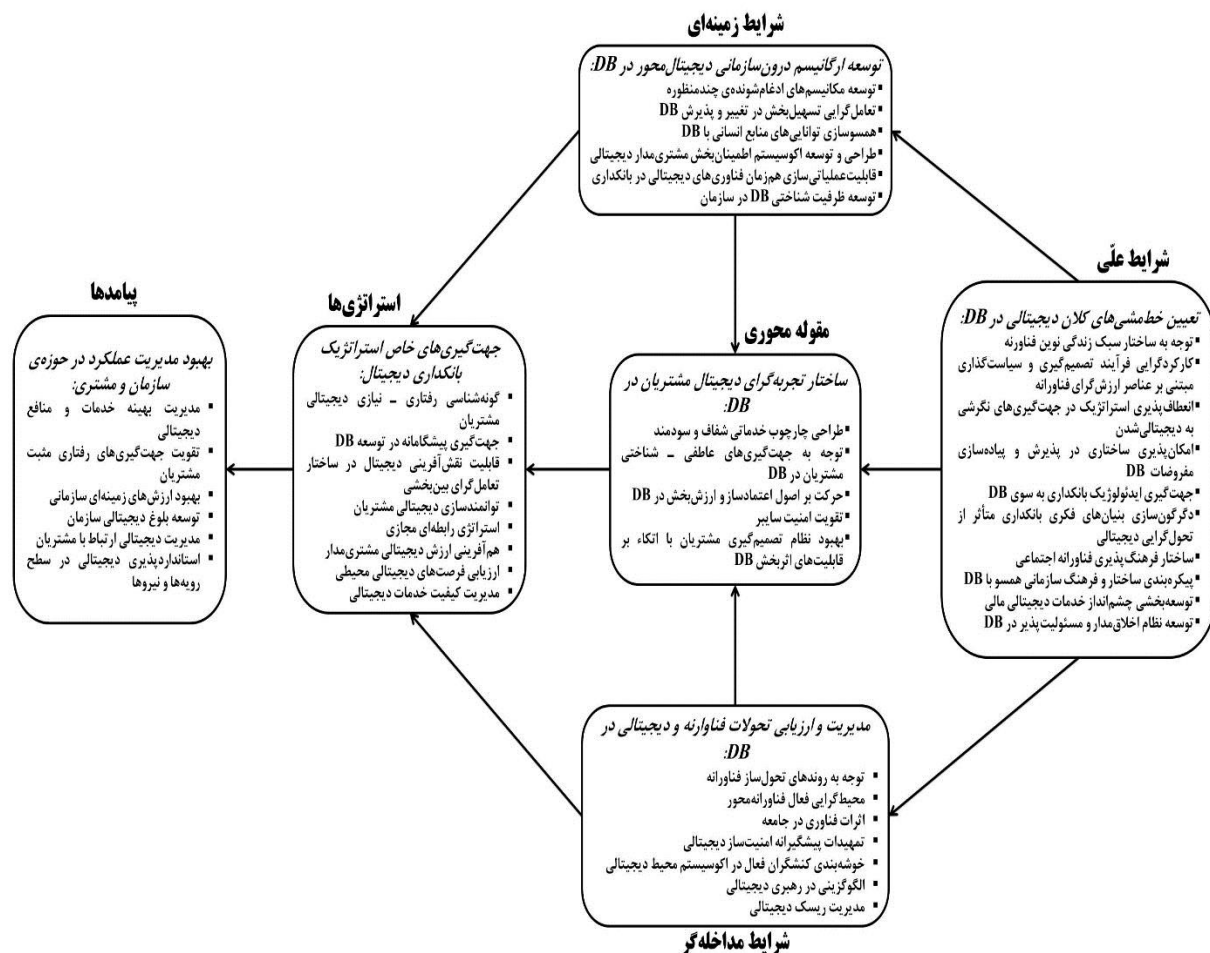
	هم‌آفرینی ارزش دیجیتال مشتری‌مدار	- استراتژی خلق ارزش دیجیتال‌محور - طراحی استراتژی سفرهای سازی دیجیتال
	ارزیابی فرصت‌های دیجیتال محیطی	- ارزیابی محیط تعاملی دیجیتال - راهبری فرصت‌گرایی دیجیتال
	مدیریت کیفیت خدمات دیجیتال	- ارتقای کیفیت و بهره‌وری دیجیتال - بهینه‌سازی منابع زمانی و هزینه‌ای مشتریان

در استراتژی‌ها، ۱۹ کد باز مرتبه دوم و ۸ مقوله محوری در مقوله‌گزینی جهت‌گیری‌های خاص استراتژیک بانکداری دیجیتال دسته‌بندی شدند.

جدول شماره ۸: ساختار داده‌ها در پیامدها

مقوله‌گزینی	مقولات محوری	کدهای باز مرتبه دوم (مفاهیم)
بهبود مدیریت عملکرد در حوزه‌ی سازمان و مشتری	مدیریت بهینه خدمات و منافع دیجیتال	- توسعه خدمات دیجیتال به صرفه و مطلوب - توسعه سهم بازار خدمات دیجیتال - توسعه استانداردهای باکیفیت خدمات دیجیتال - انتفاع سازمانی - اجتماعی از توسعه فعالیت‌های دیجیتال
	تقویت جهت‌گیری‌های رفتاری مثبت مشتریان	- آگاهی عمیق‌تر نسبت به ساختارهای وفادارساز و رضایت‌بخش مشتریان - تقویت ارتباطات عاطفی میان بانک و مشتریان - امکان دستیابی به یک تجربه مطمئن و باکیفیت برای مشتری
	بهبود ارزش‌های زمینه‌ای سازمانی	- توسعه برند خدمات دیجیتال متمایز - بهبود سطح عملکردهای سازمانی - بهبود زمینه‌های مدیریت پروژه فناوریانه
	توسعه بلوغ دیجیتال سازمان	- انطباق‌پذیری دیجیتال استراتژیک‌محور - تحقق بلوغ دیجیتال
	مدیریت دیجیتال ارتباط با مشتریان	- توسعه ارتباطات چارچوب‌مند با مشتریان - کاهش چالش‌های ارتباطی در انجام امور بانکی مشتریان - تقویت قابلیت پاسخگویی به مشتریان
	استانداردپذیری دیجیتال در سطح رویه‌ها و نیروها	- بالا بردن استانداردهای کاری در فرآیندهای سازمانی - برخورداری از یک نیروی ماهر دیجیتال باانگیزه

در پیامدها، ۱۷ کد باز مرتبه دوم و ۶ مقوله محوری در مقوله‌گزینی بهبود مدیریت عملکرد در حوزه‌ی سازمان و مشتری دسته‌بندی شدند. مبتنی بر یافته‌های ارائه‌شده در جداول فوق، الگوی پارادایمی تحقیق به قرار شکل (۱)، طراحی و ارائه گردید.



شکل ۱: الگوی پارادایمی «مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری»

همانگونه که از یافته‌ها برمی‌آید، متناسب با هر با کس در رویکرد نظریه داده بنیاد استراوس و کرین یک عامل نهایی یا به عبارتی مقوله‌ی گزینشی که جامع تمامی مقولات محوری و مقولات باز می‌باشد، به دست آمده است. در ذیل عوامل یا شرایط علی، مقوله‌ی تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتالی طرح گردید که دربردارنده‌ی ۱۰ زیر مقوله‌ی محوری می‌باشد. این عامل نهایی مشخص‌کننده و تعیین‌کننده-ی اقدامات اولیه در خصوص پرداختن به مباحث مربوط به تجربه دیجیتال مشتریان می‌باشد. با این مضمون که صنعت بانکداری چه مبانی و چه بنیان‌های فکری را می‌بایست برای ایجاد تجربه بهتر دیجیتالی در مشتریان و سپس مدیریت مؤثرتر تجارب دیجیتالی مشتریان می‌بایست مدنظر قرار دهد. این مقولات علی طیف متنوع و گسترده‌ای از جهت‌گیری‌های سیاست‌گذاری در صنعت بانکداری را شامل می‌شود. از مباحث اجتماعی مانند سبک زندگی فناورانه مردم گرفته تا حوزه‌های فکری مربوط به چشم‌اندازها، رویکرد تحول‌گرای بانکداری و تغییرات لازم در ساختار و فرهنگ سازمانی، همه و همه نشان از عمومیت و جامعیت به منظور تحقق موضوع مورد بحث دارد. مشخصاً، این عوامل جهت‌دهنده و هدایت‌گر برای گام‌های بعدی است که صنعت بانکداری در مسیر تحقیقی و تکاملی مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان

می‌خواهد بردارد. بنابراین، بسیار حائز اهمیت است که پیش از هرگونه طراحی و اجرای برنامه‌ای در زمینه دیجیتال‌سازی خدمات بانکداری، به کسب دانش و آگاهی‌های لازم در این خصوص به ویژه مبانی اجتماعی، فرهنگی، سازمانی و فناورانه پرداخته شود.

در ذیل عوامل یا شرایط زمینه‌ای، مقوله‌ی توسعه ارگانیک دیجیتال‌محور طرح گردید که دربردارنده‌ی ۶ زیرمقوله‌ی محوری می‌باشد. این عامل همانگونه که از عنوان آن برمی‌آید ناظر بر این مفهوم است که سازمان می‌بایست به یک موجود زنده دیجیتال تبدیل شود. یعنی ساختار و فرهنگی را پایه‌ریزی نماید (که خود برآمده از توسعه و تعمق‌سازی مباحثی است که در عوامل علی مطرح شده است) که به محض رویارویی مخاطبان یا همان مشتریان و همچنین کارکنان خود بانک‌ها و دیگر اعضای شبکه درگیر در صنعت بانکداری با این ارگانیک جدید، این احساس و برداشت را داشته باشد که با موجودیتی دیجیتالی رو برو است. برای تبدیل‌سازی بانک نیز به این ارگانیک دیجیتال نیز مواردی تحت عنوان مکانیک‌های ادغام‌شونده، تعامل‌گرایی، منابع انسانی دیجیتال، اکوسیستم مشتری‌مداری، توسعه عملیاتی-سازی قابلیت‌های فناورانه و توسعه ظرفیت شناختی درون‌سازمانی از مباحث نوین و ظهوریافته بانکداری دیجیتال طرح گردیده است که هر کدام از این عامل‌ها خود جهانی گسترده‌ای پیش‌رو دارد که صنعت بانکداری می‌بایست با دقت نظر و تعمق در این اصول، وجوه و جنبه‌های متعدد آنان را شناسایی نماید.

در ذیل عوامل یا شرایط مداخله‌گر، مقوله‌ی مدیریت و ارزیابی تحولات دیجیتالی طرح گردید که دربردارنده‌ی ۷ زیرمقوله‌ی محوری می‌باشد. شرایط مداخله‌گر بسیار گسترده و غیرقابل پیش‌بینی هستند و دقیقاً نمی‌توان گفت صنعت بانکداری در پی چه چیزی باشد. اما می‌توان جهت‌گیری‌های کلان و عمومی را کشف نمود که با اتکال به آن و بسته به سیاست‌ها و اهدافی که بانک‌ها در حوزه بانکداری دیجیتال دنبال می‌کنند، به دسته‌بندی و شناخت بیشتر از جزئیات مبادرت ورزند. چون عوامل مداخله‌گر می‌تواند از هر ناحیه‌ای تأثیر خود را بگذارد و بعضاً نمی‌توان آن را کنترل کرد و بایستی سازمان‌ها در برابر عوامل مداخله‌گر شکلی از تاب‌آوری محیطی را به نمایش بگذارند. از این رو، توجه به محیط دیجیتالی عنصری است که نباید مورد غفلت واقع شود.

در پی شناسایی عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، پدیده محوری رفته رفته ظهور عینی‌تری یافت تا بتوان مترتب بر آن استراتژی‌های سازگارتری را تدوین نمود. در واقع، با تعیین جهت‌های استراتژیک در الگوی پارادایمی تحقیق، پدیده محوری تناسب درونی خود را با استراتژی‌ها پیدا نمود و طرح راهبردها همسو با پدیده محوری صورت گرفت. این تناسب و همسویی در واقع ناظر بر تکامل نظریه می‌باشد که محقق تلاش می‌کند بر حسب داده‌های گردآوری‌شده، تحلیل آن‌ها و مقوله‌بندی‌ها، نظریه خود را نمایان سازد و شکل عینی‌تری به آن بدهد. بنابراین، با ظهور پدیده محوری به عنوان حلقه ربط‌دهنده در الگوی داده‌بنیاد می‌توان به نوعی عنوان نمود که محقق به مرحله‌ای می‌رسد که بتواند چارچوب نهایی نظریه خود را ارائه دهد و در اینجا با شناسایی پدیده محوری تحت عنوان ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان با ۵ زیرمقوله محوری، می‌توان با اطمینان بالاتر الگوی پارادایمی تحقیق را تکمیل و ارائه داد. ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان به عنوان پدیده محوری نظریه تحقیق ناظر بر اصول و مبانی است که در حقیقت به تجلی بهتر مفهوم مورد بررسی یعنی مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان کمک می‌نماید و همچنین وصل‌دهنده و ربط‌دهنده‌ی سایر اجزای الگوی پارادایمی می‌باشد. زیرمقوله‌های طرح‌شده ذیل ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان در واقع نشان‌دهنده‌ی ارتقای درونی مفهوم مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان می‌باشد و چارچوبی را مطرح می‌سازد که با پرداختن به آن‌ها مسیر تحقق واقعی‌تر مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان هموارتر خواهد شد.

در بحث استراتژی‌ها و یا راهبردها، مقوله‌ی زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال طرح گردید که دربردارنده‌ی ۸ زیرمقوله‌ی محوری می‌باشد. این مقوله نهایی بیانگر اصول راهبردی است که صنعت بانکداری برای تحقق مفهوم مورد بررسی یعنی مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان می‌بایست مورد توجه قرار دهد. این راهبردها جهت‌گیری‌های استراتژیک کلانی را مطرح می‌سازد و برای آگاهی از جزئیات عملیاتی‌سازی آن طبیعتاً بانک‌ها بایستی یک تلاش عینی انجام دهند (چه در سطح سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری و چه در سطح اقدام) تا هم مفهوم برای آنان بهتر ادراک گردد و هم خلاءهای معنایی آن بهتر آشکار گردد که متناسب با این آگاهی‌های به دست آمده جهت‌گیری‌های دقیق‌تر و سازگارتری را طراحی و اجراء کرد.

پیامدها در الگوی داده‌بنیاد ناظر بر جنبه‌های مثبت و یا منفی است که انتظار می‌رود در ارتباط با عینیت یافتن مفهوم مورد بررسی بروز پیدا کنند. اینکه دقیقاً چه پیامدی روی خواهد داد را نمی‌توان مشخص نمود، لیکن می‌توان دسته‌ی مفهومی را پیش‌بینی نمود که به مسیر تحقق عینی مفهوم معنا ببخشد. اینکه سازمان‌ها و صنایع بدانند با پرداختن به یک مفهوم چه آثاری را می‌توانند انتظار داشته باشند و یا اساساً گرایش به یک جهت‌گیری الزامی برای آنان دارد یا خیر. در هر حال، صنایع و سازمان‌ها باید به یک دستاوردی برسند که انگیزه فعالیت در آنان جریان داشته باشد. تحقق عینی پیامدها این کارکرد را برای سازمان‌ها دارند. اگرچه همه این فرآیند مشروط می‌باشد به خیلی از متغیرها و عملکردها. اما بدین معنا نیست که بدون نتیجه و ثمر خواهد بود. پیامدها در الگوی پارادایمی تحقیق تحت عنوان بهبود مدیریت عملکرد دیجیتالی با ۶ زیرمقوله محوری طرح گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

بانکداری دیجیتال پدیده‌ای است که امروزه در صنعت بانکداری در سطح جهانی امری فراگیر شده است و در جامعه ایران نیز در طی سال‌های اخیر نمود جدی‌تری یافته است. اما با توجه به نو بودن موضوع و فقدان زمینه‌های دانشی آن در صنعت بانکداری، می‌بایست پژوهش‌های از این دست و از منظرهای مختلف انجام شود تا بسترسازی‌های لازم برای توسعه و پیشبرد ساختارهای دیجیتالی در صنعت بانکداری با اتکای بر یافته‌های پژوهشی تسریع یابد. این ادعا که توسعه فناوری‌های نوین دیجیتالی منجر به دگرگونی ساختاری در صنعت بانکداری شده است، مورد پذیرش محققان گوناگون می‌باشد (آلنمر^۱، ۲۰۲۲؛ موگاجی، ۲۰۲۳). یکی از نمودهای این دگرگونی را می‌توان در استفاده فزاینده مشتریان از خدمات بانکداری از طریق تلفن‌های هوشمند مشاهده نمود که این استفاده خود از طریق اپلیکیشن‌های ممکن گشته که از فناوری‌های دیجیتالی در صنعت بانکداری استفاده شده است (عبدنبی^۲، ۲۰۲۳)، و یا خدمات فناوری مالی موسوم به فین‌تک از جمله حوزه‌هایی است که بر ابتکارات، پیاده‌سازی‌ها و نوآوری‌ها در زمینه به کارگیری فناوری‌های هوشمند و دیجیتال در صنعت مالی و با محوریت بخش بانکداری متمرکز است (باروسو و لابوردا^۳، ۲۰۲۲). با گسترش دیجیتال در عرصه بانکداری، متعاقباً اثرات قابل ملاحظه‌ای نیز بر رفتار و نگرش مشتریان خواهد داشت که این موضوع به دلیل اهمیت فزاینده‌ی آن در تعیین خط‌مشی‌های بازاریابی و

استراتژیک صنعت بانکداری از دیرباز، موجب شده است که رفتار مشتریان در صنعت بانکداری نیز از دیدگاه دیجیتال نیز مورد توجه قرار گیرد.

مطابق با یافته‌های تحقیق مقوله «تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتالی در DB» به عنوان آغازگر این جنبش تلقی شده است. این مقوله که بر مقولات دیگر اثرگذار و بر کارکرد آنان نیز تعیین‌کننده است، ناظر بر رویکردها و جهت‌گیری‌هایی است که صنعت بانکداری کشور می‌بایست در زیست دیجیتالی خود آنان را مورد توجه جدی قرار دهد. به عنوان مثال، در ذیل این مقوله صحبت از سبک زندگی نوین فناوریانه جامعه و یا توسعه‌بخشی چشم‌انداز خدمات دیجیتالی مالی در صنعت بانکداری شده است. هر چقدر هم که واجب باشد بانکداری به سوی دیجیتالی‌سازی ساختار خدماتی و فعالیتی خود برود، بدون یک راهنما و دورنما یا غیر ممکن خواهد بود و یا بسیار دشوار و یا حتی ممکن است دچار سردرگمی شود. وقتی ساختار دچار سردرگمی شود، طبیعتاً مشتریان نیز میلی برای تعامل با حوزه‌ی دیجیتال پیدا نخواهند کرد. بنابراین، این یک الزام درونی و ساختاری است که بانک‌ها چشم‌انداز دیجیتالی خود را تحت یک سند دیجیتالی در بازه‌های متوسط و بلندمدت تدوین و طراحی نمایند تا در درون و طی فرآیند توسعه خدمات بانکداری دیجیتال، درک و شناخت عمیق‌تری را نسبت به کنش‌گری مشتریان نیز پیدا کنند. یافته‌های این بخش با مطالعات کیتسیوس، گیاتسیدیس و کاماریوتو^۱ (۲۰۲۱)، خان^۲ (۲۰۲۲)، آلنیر (۲۰۲۲)، سائوراب و همکاران^۳ (۲۰۲۲)، و کمبل و همکاران^۴ (۲۰۲۳)، همسو می‌باشد.

در خصوص دیگر یافته‌های پژوهش می‌توان به مقوله‌ی عنوان شده ذیل شرایط زمینه‌ای با مضمون «توسعه ارگانیک درون‌سازمانی دیجیتال‌محور در DB» اشاره نمود. این مقوله ناظر بر ایجاد یک اکوسیستم در دل ساختار بانکداری کشور است. یعنی، بانکداری دیجیتال از روی کاغذ، وارد اعضاء و جوارح بانکداری شود، کارکنان آن را ببیند و احساس کنند. وقتی ساختار درونی به طور واقعی تغییرات دیجیتالی را ادراک کنند، بهتر می‌تواند زمینه‌ساز تعامل با مشتریان شوند. به گونه‌ای که امروزه شاهد این موضوع هستیم که حوزه‌ی منابع انسانی یک خلاء جدی در مباحث فناوری‌های نوین به خصوص فناوری‌های دیجیتالی دارند و صنعت بانکداری باید بتواند آن را برای کارکنان خود نهادینه سازد. چراکه با این اقدام می‌توان بر ایجاد و توسعه فرهنگ‌های مشتری‌مداری کار کرد و آن را عمق بخشید. مشخصاً هر اندازه که یک ساختار دارای یک فرهنگ مشتری‌مدار فارغ از هر جهت‌گیری مثلاً دیجیتال باشد، یک مزیت و یک ارزش بسیار بالا برای سازمان به شمار می‌رود. یافته‌های این بخش با مطالعات کمبل و همکاران (۲۰۲۳)، چائوهان و همکاران (۲۰۲۲)، بونفانتی و همکاران^۵ (۲۰۲۳)، دابیچ و همکاران^۶ (۲۰۲۳)، وو و همکاران (۲۰۲۳)، و تسو و چن^۷ (۲۰۲۳)، همسو می‌باشد.

مقوله‌ی ذیل شرایط مداخله‌گر با عنوان «مدیریت و ارزیابی تحولات فناوریانه و دیجیتالی در DB» همین مطلب را بازگو می‌نماید. یعنی صنعت بانکداری کشور، برای درک بهتر آن چیزی که تحت عنوان مدیریت تجارب دیجیتال مشتریان می‌خواهد، باید نسبت به روندها و جریان‌های خرد و کلان بیرونی حساس و متمرکز باشد. یعنی یک همگامی ایدئولوژیک را می‌طلبد. به نحوی که هر تغییر و تحولی که در

1. Kitsios, Giatsidis & Kamariotou

2. Khan

3. Saurabh et al

4. Kamble et al

5. Bonfanti et al

6. Dabić et al

7. Tsou & Chen

صنعت بانکداری جهان در حوزه دیجیتال روی می‌دهد را شناسایی و علم آن را فراگیری نماید تا بداند از این تغییر جدید چه بهره‌برداری را می‌تواند در ساختار بانکداری خود و با توجه به اقتضائات سیاسی و قانون‌گذاری داشته باشد. از سوی دیگر، باید چگونگی عمل به عنوان یک سازمان پیشرو در بحث رهبری دیجیتال، مدیریت دیجیتال، ریسک دیجیتال، امنیت دیجیتال و غیره را بیاموزد. این‌ها مواردی هستند که می‌تواند نقش و کارکرد عوامل علی و زمینه‌ای را تحت تأثیر خود قرار دهد. بنابراین، توجه به آنان یک ضرورت بنیادین محسوب می‌گردد. یافته‌های این بخش با مطالعات کمبل و همکاران (۲۰۲۳)، خوشرو و تالاری^۱ (۲۰۲۳)، لی، ژانگ و چائو^۲ (۲۰۲۳)، بونفانتی و همکاران (۲۰۲۳)، و دابیچ و همکاران (۲۰۲۳)، همسو می‌باشد.

مطابق با یافته‌های تحقیق، جهت‌گیری‌های خاص استراتژیک بانکداری دیجیتال به عنوان مقوله‌ی نهایی در الگوی پارادایمی دربرگیرنده‌ی مواردی همچون گونه‌شناسی رفتاری - نیازی دیجیتالی مشتریان، جهت‌گیری پیشگامانه در توسعه DB، قابلیت نقش‌آفرینی دیجیتال در ساختار تعامل‌گرای بین‌بخشی، توانمندسازی دیجیتالی مشتریان، استراتژی رابطه‌ای مجازی، هم‌آفرینی ارزش دیجیتالی مشتری‌مدار، ارزیابی فرصت‌های دیجیتالی محیطی، و مدیریت کیفیت خدمات دیجیتالی، می‌باشد که البته هر کدام از این استراتژی‌ها خود می‌تواند پیش‌برنده‌ی بسیاری از اهداف سازمانی باشد. اما، نکته قابل توجه در ذیل این استراتژی‌ها نقش تعیین‌کننده‌ی مشتری است و این مطلب را متذکر می‌سازد که برای تحقق‌پذیری واقعی بانکداری دیجیتال و ایجاد تجارب منحصر به فرد دیجیتالی برای مشتریان می‌بایست رابطه‌ای دوسویه و متقابلی را با آنان ایجاد کرد. یافته‌های این بخش با مطالعات کمبل و همکاران (۲۰۲۳)، بونفانتی و همکاران (۲۰۲۳)، دابیچ و همکاران (۲۰۲۳)، وو و همکاران (۲۰۲۳)، تسو و چن (۲۰۲۳)، و کریوی^۳ (۲۰۲۳)، همسو می‌باشد.

پیامدهای موضوع نیز می‌تواند به فراخور خط‌مشی‌ها و اقداماتی که بانک‌ها در حوزه‌ی ارائه خدمات بانکداری دیجیتال به مشتریان‌شان عرضه می‌دارند متفاوت باشد. از جمله این پیامدها در دو سمت سازمان و مشتری می‌توان به مواردی از قبیل مدیریت بهینه خدمات و منافع دیجیتالی، تقویت جهت‌گیری‌های رفتاری مثبت مشتریان، بهبود ارزش‌های زمینه‌ای سازمانی، توسعه بلوغ دیجیتالی سازمان، مدیریت دیجیتالی ارتباط با مشتریان، و استانداردپذیری دیجیتالی در سطح رویه‌ها و نیروها، اشاره نمود. یافته‌های این بخش با مطالعات کمبل و همکاران (۲۰۲۳)، بونفانتی و همکاران (۲۰۲۳)، دابیچ و همکاران (۲۰۲۳)، و ویتزلز و ویتزلز^۴ (۲۰۲۳)، همسو می‌باشد. مقوله‌ی محوری تحقیق که از دل داده‌ها به دست آمد نیز تحت عنوان «ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان در DB» مطرح گردید و مفروضاتی همچون طراحی چارچوب خدماتی شفاف و سودمند، توجه به جهت‌گیری‌های عاطفی - شناختی مشتریان در DB، حرکت بر اصول اعتمادساز و ارزش‌بخش در DB، تقویت امنیت سایر، و بهبود نظام تصمیم‌گیری مشتریان با اتکاء بر قابلیت‌های اثربخش DB را برای بانکداری کشور متذکر نمود.

1. Khoshroo & Talari
2. Li, Zhang & Cao
3. Krivý
4. Wetzels & Wetzels

پیشنهادهای

مطابق با یافته‌های پژوهش ذیل شرایط علی پیشنهاد می‌شود که بانک‌های دولتی و خصوصی در سطح مدیریتی بانکداری دیجیتال به سراغ یک چشم‌انداز خدمات دیجیتالی مشتری‌گرا بروند و آن را در قالب یک سند تدوین نمایند. چرا که، داشتن سند و تعیین افق بانکداری دیجیتال بسیار می‌تواند در راستای تحقق اهداف بانکداری‌شان در ارتباط با مدیریت تجارب دیجیتالی مشتریان کمک‌کننده باشد. در این سند به مواردی از قبیل شناسایی پیوسته نیازها و ترجیحات مشتریان در قالب ایجاد یک مرکز مشتری‌گرای دیجیتالی، درصد و میزان جذب فناوری‌های دیجیتالی در راستای تعریف خدمات دیجیتالی جدید به مشتریان، چگونگی انطباق‌پذیری فرهنگ سازمانی در راستای خدمات بانکداری دیجیتال مشتری‌گرا توجه ویژه شود. بنابراین، بانک‌ها هر چه بیشتر در پویاسازی این مرکز مشتری‌گرای دیجیتالی توجه ویژه داشته باشند.

همچنین مطابق با یافته‌های پژوهش ذیل شرایط زمینه‌ای پیشنهاد می‌شود که بانک‌های دولتی و خصوصی نسبت به توسعه کارکنان همسو با هدف متعالی سازمانی‌شان توجه داشته باشند. در هر حال، این کارکنان هستند که باید بانکداری دیجیتال را واقعیت عینی بخشند و از طریق آن بتوانند چارچوب دقیقی در زمینه تجارب دیجیتالی مشتریان پیاده کنند. به همین منظور پیشنهاد می‌شود که ابتدا سطح مهارت‌های فناورانه و دیجیتالی کارکنان مورد ارزیابی دقیق قرار گیرد و مخزنی از استعدادها و مهارت‌های دیجیتالی را در سازمان ایجاد کنند. این مخزن می‌تواند در تعیین گام‌ها و خط‌مشی‌های عملیاتی دیجیتالی کارکنان بسیار مؤثر باشد. نکته‌ی قابل توجه در این باره ارتباط درونی و سیستماتیک میان مرکز مشتری‌گرای دیجیتالی با مخزن استعدادها و مهارت‌های دیجیتالی است که می‌تواند هوشیاری عملیاتی بانک‌ها را در زمینه مدیریت تجارب دیجیتالی مشتریان بالا ببرد.

یکی از موارد بسیار مهم تحولات صنعت بانکداری به طور عام در جهان و نیز تحولات فناورانه‌ای است که به طور مستقیم و غیر مستقیم بر بانکداری اثرگذار است. در همین راستا مطابق با یافته‌های پژوهش ذیل شرایط مداخله‌گر به بانک‌های دولتی و خصوصی پیشنهاد می‌شود که برای مدیریت تجارب دیجیتالی مشتریان از یک الگوی تأیید شده جهانی بهره بگیرند و در ادامه و با افزایش شناخت و آگاهی زمینه‌ای نسبت به رفتار مشتریان خود، الگوی به کارگرفته را تعدیل و در راستای بومی‌سازی آن حرکت کنند.

مطابق با یافته‌های پژوهش ذیل استراتژی‌ها پیشنهاد می‌شود که بانک‌های دولتی و خصوصی زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال‌شان را به سطح مشتریان نزدیک‌تر ساخته و شکلی تعامل‌گونه‌ای به آن دهند. اینگونه نباشد که واحد بازاریابی اساساً نسبت به تغییرات رفتاری، انتظارات و ترجیحات مشتریان بی‌توجه باشد و یا حتی در صورت گردآوری اطلاعات مرتبط در بکارگیری آن‌ها در طراحی استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها بی‌تفاوت باشد. محور اصلی بازاریابی باید بر رویکرد مشتری‌گرایی دیجیتالی متمرکز باشد تا بتوان تحقق‌پذیری عوامل علی، زمینه‌ای، محوری و مداخله‌گر را در اجرا مشاهده نمود. در غیر این صورت، سیاست‌ها یک چیز بگویند و راهبردها چیز دیگری، نمی‌توان به طور حقیقی و واقعی مدیریت مطلوبی را در زمینه تجارب دیجیتالی مشتریان داشت.

منابع

- اصلاحی، فاطمه؛ میراحمدی، سید محمدرضا، آقاجانی، مجتبی (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و پیامدهای تجربه دیجیتال مشتری به‌روش پدیدارشناسی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۶(۱)، ۱۹۴-۲۱۵.
- حسینی روش، سیدمحمد حسین، مقدم، امیر (۱۴۰۲). تأثیر مدیریت تجربه مشتری بر تبلیغات دهان به دهان با نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری در باشگاه‌های پرورش اندام مشهد. *مطالعات میان‌رشته‌ای مدیریت بازاریابی*، ۲(۲)، ۷۳-۵۵.
- خدادادحسینی، سید حمید؛ فردی، معصومه، اکبری مقدم، بیت‌اله (۱۴۰۳). تجربه زیسته مشتریان از کانال‌های جستجوی محصول و انگیزه‌های خرید آنلاین. *مطالعات رفتار مصرف‌کننده*، انتشار آنلاین از تاریخ ۵ شهریور ۱۴۰۳.
- دشتی‌پور، معصومه؛ ابراهیمی، الهام، ایرانی، حمیدرضا (۱۴۰۱). ارائه الگوی مدیریت تجربه مشتریان در کانال‌های توزیع چندگانه در صنعت بانکداری. *راهنمای بازرگانی*، ۱۹(۲۰)، ۳۰-۵۰.
- دهدشتی شاهرخ، زهره؛ ناصحی‌فر، وحید؛ محمدیان، محمود، کیایی، مهدی (۱۴۰۱). مدل‌یابی تجربه مشتری با رویکرد تحلیل مضمون؛ در راستای مدیریت مشتری در صنعت خودرو. *مطالعات رفتار مصرف‌کننده*، ۹(۴)، ۲۳-۴۳.
- روستا، علیرضا؛ علاف‌جعفری، الناز، احمدی، مجید (۱۴۰۲). تأثیر رضایت و اعتماد الکترونیکی بر قصد خرید مجدد آنلاین با میانجی‌گری سهولت استفاده و تعدیل‌گری تجربه آنلاین مشتریان. *فصلنامه ارزش‌آفرینی در مدیریت کسب و کار*، ۳(۱)، ۵۷-۸۱.
- زادون، هدی؛ خیری، بهرام، قاسمی، بهروز (۷۸۲). طراحی الگوی مدیریت تجربه مشتری در صنعت حمل و نقل دریایی ماهیت، پیشایندها و پیامدها. *مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۲(۲)، ۲۳-۴۸.
- طلوعی، کاظم؛ بوداقي خواجه‌نوبر، حسین؛ قره‌بیگللو، حسین، رمضانی، مجتبی (۱۴۰۳). ارائه مدل قصد خرید و تجربه مشتریان بر رفتار مشتریان در شبکه‌های مجازی. *فصلنامه ارزش‌آفرینی در مدیریت کسب و کار*، ۴(۳).
- عابدی، هلیا؛ نظری، محسن، شافعی، رضا (۱۴۰۲). طراحی مدل تجربه واقع‌شده خرید آنلاین مشتریان دیجی‌کالا در شرایط VUCA. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۳(۲)، ۱۰۹-۱۴۲.
- کاظم‌پور، ابراهیم؛ آریا، کیومرث، پارسا معین، کوروش (۱۴۰۲). تأثیر مدیریت تجربه کامیابانه مشتریان نسل Z در بانکداری الکترونیکی (مطالعه موردی: بانک تجارت). *مدیریت بازاریابی هوشمند*، ۴(۳)، ۱-۲۹.
- فرهادی کوتنایی، علیرضا؛ واردی، شایسته؛ مهرآراء، اسدالله، آزادی ریکنده، حمید (۱۴۰۳). ارائه مدل حکمرانی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران. *مطالعات میان-رشته‌ای مدیریت بازاریابی*، ۲(۳)، ۹۹-۱۱۹.
- کوچک‌پور نصفی، رضا؛ سعیدنیا، حمیدرضا؛ سعیدی، حمید، محترم قلاتی، رحیم (۱۴۰۳). ارائه الگوی مدیریت تجربه مشتریان در بازاریابی املاک با رویکرد آمیخته. *مدیریت بازاریابی*، ۲(۱۹)، ۱-۱۷.
- مردآزاد ناوی، پیام؛ حیدرزاده هتازی، کامبیز؛ محمدی، سید بیوک، خون‌سیاوش، محسن (۱۴۰۳). ارائه مدلی از مؤلفه‌های کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت تجربه مشتری در سازمان؛ یک پژوهش کیفی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۶(۲)، ۴۴۷-۴۷۷.
- موسوی، امیر محسن؛ و شامی زنجانی، مهدی (۱۴۰۰). تأثیر بازی‌وارسازی بر تجربه دیجیتال و درگیرسازی مشتری. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲۵)، ۳۹۵-۴۱۸.
- Abdelkader, O. A. (2023). ChatGPT's influence on customer experience in digital marketing: Investigating the moderating roles. *Heliyon*, 9(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18770>.
- Abdennebi, H. B. (2023). M-banking adoption from the developing countries perspective: A mediated model. *Digital Business*, 3(2), 100065. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100065>.
- AbedRabbo, M., Hart, C., & Ellis-Chadwick, F. (2021). Do connected town-centre shopping journeys improve town-centre patronage?. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(8), 1198-1212. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2020-0178>.
- Alalwan, A. A., Baabdullah, A. M., Al-Debei, M. M., Raman, R., Alhitmi, H. K., Abu-ElSamen, A. A., & Dwivedi, Y. K. (2024). Fintech and contactless payment: Help or hindrance? The role of invasion of privacy and information disclosure. *International Journal of Bank Marketing*, 42(1), 66-93. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2022-0339>.
- Alnemer, H. A. (2022). Determinants of digital banking adoption in the Kingdom of Saudi Arabia: A technology acceptance model approach. *Digital Business*, 2(2), 100037. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100037>.

- Barroso, M., & Laborda, J. (2022). Digital transformation and the emergence of the Fintech sector: Systematic literature review. *Digital Business*, 2(2), 100028. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100028>.
- Batat, W. (2022). What does phygital really mean? A conceptual introduction to the phygital customer experience (PH-CX) framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2059775>.
- Batat, W., & Hammedi, W. (2022). The extended reality technology (ERT) framework for designing customer and service experiences in phygital settings: a service research agenda. *Journal of Service Management*, 34(1), 10-33. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2022-0289>.
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>.
- Bonfanti, A., Vigolo, V., Yfantidou, G., & Gutuleac, R. (2023). Customer experience management strategies in upscale restaurants: Lessons from the Covid-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103416. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103416>.
- Butt, A. H., Ahmad, H., & Muzaffar, A. (2024). Augmented reality is the new digital banking-AR brand experience impact on brand loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 42(2), 156-182. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2022-0522>.
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>.
- Chauhan, S., Akhtar, A., & Gupta, A. (2022). Customer experience in digital banking: A review and future research directions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(2), 311-348. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2021-0027>.
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2021). Can self-regulation save digital platforms?. *Industrial and Corporate Change*, 30(5), 1259-1285. <https://doi.org/10.1093/icc/dtab052>.
- Dabić, M., Posinković, T. O., Vlačić, B., & Gonçalves, R. (2023). A configurational approach to new product development performance: The role of open innovation, digital transformation and absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122720. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122720>.
- Gebauer, J., Füller, J., & Pezzee, R. (2013). The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities. *Journal of Business Research*, 66(9), 1516-1527. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.013>.
- Gibson, S., Hsu, M. K., & Zhou, X. (2022). Convenience stores in the digital age: A focus on the customer experience and revisit intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103014. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103014>.
- Hodgkinson, I. R., Jackson, T. W., & West, A. A. (2022). Customer experience management: asking the right questions. *Journal of Business Strategy*, 43(2), 105-114. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2020-0158>.
- Jaziri, D. (2019). The advent of customer experiential knowledge management approach (CEKM): The integration of offline & online experiential knowledge. *Journal of Business Research*, 94, 241-256. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.029>.
- Kamble, S., Rana, N. P., Gupta, S., Belhadi, A., Sharma, R., & Kulkarni, P. (2023). An effectuation and causation perspective on the role of design thinking practices and digital capabilities in platform-based ventures. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122646. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122646>.
- Khan, I. U. (2022). How does culture influence digital banking? A comparative study based on the unified model. *Technology in Society*, 68, 101822. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101822>.
- Khashan, M. A., Elsotouhy, M. M., Ghonim, M. A., & Alasker, T. H. (2024). Smart customer experience, customer gratitude, P-WOM and continuance intentions to adopt smart banking services: the moderating role of technology readiness. *The TQM Journal*, 36(7), 1976-1995. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2023-0006>.
- Khoshroo, M., & Talari, M. (2023). Scientific mapping of digital transformation strategy research studies in the Industry 4.0: a bibliometric analysis. *Nankai Business Review International*, 14(1), 3-34. <https://doi.org/10.1108/NBRI-03-2022-0021>.

- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>.
- Kopalle, P. K., Kumar, V., & Subramaniam, M. (2020). How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 114-131. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00694-2>.
- Koronaki, E., Vlachvei, A., & Panopoulos, A. (2023). Managing the online customer experience and subsequent consumer responses across the customer journey: A Review and Future Research Agenda. *Electronic Commerce Research and Applications*, 58, 101242. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2023.101242>.
- Krivý, M. (2023). Digital ecosystem: The journey of a metaphor. *Digital Geography and Society*, 100057. <https://doi.org/10.1016/j.diggeo.2023.100057>.
- Levy, S. (2022). Brand bank attachment to loyalty in digital banking services: mediated by psychological engagement with service platforms and moderated by platform types. *International Journal of Bank Marketing*, 40(4), 679-700. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2021-0383>.
- Li, X., Zhang, L., & Cao, J. (2023). Research on the mechanism of sustainable business model innovation driven by the digital platform ecosystem. *Journal of Engineering and Technology Management*, 68, 101738. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2023.101738>.
- Lucas, G. A., Lunardi, G. L., & Dolci, D. B. (2023). From e-commerce to m-commerce: an analysis of the user's experience with different access platforms. *Electronic Commerce Research and Applications*, 58, 101240. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2023.101240>.
- Mamedova, N., Afanasev, M., Dyuzhov, A., Ivanov, A., & Kuzyakina, A. (2022). Optimal model of it directors interaction in the digital transformation of business processes. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2090331>.
- Mogaji, E. (2023). Redefining banks in the digital era: a typology of banks and their research, managerial and policy implications. *International Journal of Bank Marketing*, 41(7), 1899-1918. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2023-0333>.
- Nguyen, N. T. H., Kim-Duc, N., & Freiburghaus, T. L. (2022). Effect of digital banking-related customer experience on banks' financial performance during Covid-19: a perspective from Vietnam. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 200-222. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2020-0366>.
- Oliveira, A. S. D., Souki, G. Q., Silva, D. D., Rezende, D. C. D., & Batinga, G. L. (2023). Service guarantees in an e-commerce platform: proposition of a framework based on customers' expectations, negative experiences and behavioural responses. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(2), 225-244. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0249>.
- Ramasundaram, A., Pandey, N., Shukla, Y., Alavi, S., & Wirtz, J. (2023). Fluidity and the customer experience in digital platform ecosystems. *International Journal of Information Management*, 69, 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102599>.
- Saurabh, K., Arora, R., Rani, N., Mishra, D., & Ramkumar, M. (2022). AI led ethical digital transformation: Framework, research and managerial implications. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 20(2), 229-256. <https://doi.org/10.1108/JICES-02-2021-0020>.
- Shin, J. W., Cho, J. Y., & Lee, B. G. (2020). Customer perceptions of Korean digital and traditional banks. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 529-547. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0084>.
- Şimşek, T., Öner, M. A., Kunday, Ö., & Olcay, G. A. (2022). A journey towards a digital platform business model: A case study in a global tech-company. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121372. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121372>.
- Tsou, H. T., & Chen, J. S. (2023). How does digital technology usage benefit firm performance? Digital transformation strategy and organisational innovation as mediators. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(9), 1114-1127. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1991575>.

- Wetzels, R. W., & Wetzels, M. (2023). There is a secret to success: Linking customer experience management practices to profitability. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103338. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103338>.
- Wirtz, J., Kunz, W. H., Hartley, N., & Tarbit, J. (2023). Corporate digital responsibility in service firms and their ecosystems. *Journal of Service Research*, 26(2), 173-190. <https://doi.org/10.1177/10946705221130467>.
- Wu, L., Sun, L., Chang, Q., Zhang, D., & Qi, P. (2022). How do digitalization capabilities enable open innovation in manufacturing enterprises? A multiple case study based on resource integration perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 184, 122019. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122019>.
- Wu, L., Yu, D., & Lv, Y. (2023). Digital banking and deposit: Substitution effect of mobile applications on web services. *Finance Research Letters*, 56, 104138. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104138>.
- Zuo, L., Strauss, J., & Zuo, L. (2021). The digitalization transformation of commercial banks and its impact on sustainable efficiency improvements through investment in science and technology. *Sustainability*, 13(19), 11028. <https://doi.org/10.3390/su131911028>.