



نوع مقاله: علمی پژوهشی

اجرای رویکرد هم‌آفرینی با مشتری در گروه صنعتی ایران خودرو جهت بهبود در تجربه مشتری

محمد رضا حسینی^۱، علی طیبی رهنی^{۲*}، مهدی عزیزی^۳، محمد جواد شادمان^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران شمال، تهران، ایران
۳. کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه مهر البرز، البرز، ایران
۴. کارشناسی ارشد هوش مصنوعی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۵

چکیده

گروه صنعتی ایران خودرو بزرگترین خودروساز در خاورمیانه است و رضایت مشتری برای این گروه از اهمیت زیادی برخوردار است، و به این منظور این گروه در پی طرح‌ریزی و استقرار رویکردی به منظور بهبود در تجربه مشتریان خود می‌باشند. لذا هدف از انجام این پژوهش پیاده‌سازی رویکرد هم‌آفرینی با مشتری در گروه صنعتی ایران خودرو جهت بهبود در تجربه مشتری می‌باشد.

در این پژوهش کاربردی و با رویکرد کیفی به منظور جمع‌آوری اطلاعات از روش بررسی اسناد کتابخانه‌ای و آرشیوی، مشاهده و مصاحبه استفاده شده است. همچنین راهبرد اصلی تحقیق، اقدام‌پژوهی بوده که با هدف تثبیت در یادگیری حاصل از پژوهش، چرخه اقدام‌پژوهی دوبار تکرار شده است. جامعه آماری پژوهش کارشناسان و مدیران مرتبط با حوزه مشتری در مجموعه گروه صنعتی ایران خودرو می‌باشند و برای نمونه‌گیری روش نمونه‌برداری قضاوتی مد نظر قرار گرفته است.

در خصوص یافته‌های تحقیق می‌توان گفت؛ طرح‌ریزی و استقرار رویکرد هم‌آفرینی ارزش، باعث ترغیب مشتریان در ارائه بازخورد به موقع و اثربخش به اقدامات تأمین‌کنندگان می‌شود، تا از این رهگذر، بتوانند با ارتقا چابکی سازمانی، با تسریع در شناسایی و پاسخ بهنگام به مشکلات و مسائل مرتبط، عملکرد کل شرکت را بهبود بخشند.

براساس یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت، اجرای رویکرد هم‌آفرینی با مشتریان، در جهت بهبود تجربه در مشتری اثربخش خواهد بود.

کلمات کلیدی: اقدام‌پژوهی، مدیریت تجربه مشتری، هم‌آفرینی با مشتری

۱ مقدمه

یکی از موضوعات قابل توجه در ارائه خدمات مناسب به مشتریان، تمرکز بر تجربه مشتری است. تجربه‌ای که در صورت موفقیت‌آمیز بودن، موجب رضایتمندی مشتری، تبلیغ مستقیم و غیرمستقیم و حتی خرید مجدد محصولات دیگر خواهد شد و در صورت ناموفق بودن، زمینه‌ای از بین رفتن اعتماد مشتری و انتخاب جایگزین برای خریدهای آتی فراهم می‌شود. در گذشته با توجه به بالا بودن میزان تقاضا از سمت مشتریان و تعداد کم عرضه‌کنندگان کالا و خدمات، تامین‌کنندگان نیاز چندانی برای توجه به تجربه مشتریان و رضایتمندی آنها نداشتند؛ اما امروزه با توجه به افزایش عرضه کالا و خدمات از سوی تامین‌کنندگان، مشتریان در صورت عدم رضایت از خدمات ارائه شده به سرعت جایگزینی را پیدا خواهند نمود (رمضانی و نصرالهی، ۱۳۹۷).

با تشدید رقابت، سازمان‌ها و شرکت‌ها پی برده‌اند که ارائه تجربه به یادماندنی به مشتریان برای بقا و به دست آوردن مزیت رقابتی بسیار مهم است. مزیت رقابتی یک شرکت ممکن است از نوآوری در محصول، راهبرد قیمت‌گذاری، کانال‌های بازاریابی قوی و ... نشئت بگیرد؛ اما مزیت رقابتی ناشی از ایجاد تجارب به یادماندنی به راحتی قابل تقلید و جایگزین شدن نیست (سعیدنیا و گودرزی، ۱۳۹۲). نظر به گسترش تفکر جهانی شدن و ایجاد رقابت شدید در بین شرکت‌ها، برنامه‌های بازاریابی و راهبردهای شرکت‌ها برای چالش‌های جدید در زمینه بازاریابی، نیاز به تغییر داشتند (خان و رحمان، ۲۰۱۴). با توجه به اینکه هزینه جذب یک مشتری شش تا نه برابر نگهداری مشتری است و مشتریان جدید از سودآوری کمتری برخوردار هستند، سازمان‌ها در تلاش هستند تا روابط بلندمدت‌تری با مشتریان خود برقرار کنند (غفاری و همکاران، ۱۳۹۸؛ به نقل از اکبری و طاهری، ۱۳۹۴).

نگرش شرکت‌ها به لحاظ گسترش فضای رقابتی، ناگزیر بر جلب هرچه بیشتر رضایت مشتری برای فروش و کسب سود بیشتر متمرکز شده است. با گذر از اقتصاد سنتی و شدت یافتن رقابت در ابعاد نوین، مشتری به رکن اصلی و محور تمام فعالیت‌های سازمان تبدیل شده است؛ به طوری که از دیدگاه رقابتی، بقا و تداوم حیات سازمان‌ها در گرو شناسایی و جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان موجود است (تباوار، ۱۳۹۷). امروزه سازمان‌ها و مؤسسات تجربه مشتریان خود را به عنوان یک برند به مشتریان منتقل می‌کنند. شکل‌دهی تجربه مشتری برای ایجاد وفاداری، واقعیتی پذیرفته شده و راهبردی کلیدی است که ظرفیت‌های بیشتری ایجاد می‌کند (رحیمی باغ‌ملک و همکاران، ۱۳۹۸). اهمیت تجربه مثبت مشتری به گونه‌ای است که نقاط منفی در خصوص خدمات را پنهان می‌کند و باعث بازسازی رابطه با مشتریان می‌شود (روزن و کتیدیس، ۲۰۱۹). در واقع تجربه مشتری، به مجموعه‌ای از تعاملات بین مشتری و محصول باز می‌گردد که موجب تحریک احساس یا تحریک اقدام یا واکنش مشتری می‌شود (ایمبوگ و همکاران، ۲۰۱۸)؛ از این رو توجه به تجربه مشتری، نوعی راهبرد برای ایجاد ارزش، رضایت، تمایز و وفاداری مشتریان است (فرناندز و پینتو، ۲۰۱۹). تجربه مشتری واکنش درونی و ذهنی مشتریان در تماس مستقیم یا غیرمستقیم با سازمان است. تجربه مستقیم در زمان خرید، استفاده و دریافت خدمات رخ می‌دهد و آغازکننده این تجربه خود مشتری است. تجربه غیرمستقیم، یک رویارویی بدون برنامه‌ریزی با محصولات، خدمات یا برند سازمان است که از طریق تبلیغات دهان به دهان، آگهی‌ها، اخبار و ... حاصل می‌شود (می‌یر و شوآگر، ۲۰۰۷). تجربه مشتری از مجموعه‌ای از تعاملات بین یک مشتری و یک محصول، یک شرکت یا قسمی از سازمان نشئت می‌گیرد و باعث ایجاد واکنش می‌شوند. این تجربه کاملاً شخصی است و به مشارکت مشتری در سطوح مختلف اشاره دارد (جنتایل و همکاران، ۲۰۰۷).

این ایده که مشتری باید محور همه فعالیت‌های بازاریابی بنگاه‌ها باشد، نیروی محرک تمام برنامه‌ریزی‌های بازاریابی است. مشتری‌مداری واقعی به این معنی است که شرکت باید به دنبال ایجاد ارزش برای مشتریان باشد، آن هم نه از روی حس نوع دوستی، بلکه تا زمانی که برای مشتری ارزش ایجاد نشود، مشتری نیز در مقابل ارزشی ارائه نمی‌کند (میربرگکار و همکاران

۱۳۹۹؛ به نقل از بلایت، ۱۳۹۵). به مرور با توسعه فعالیت‌های بازاریابی و نیز ظهور منطق تسلط خدمات، الگوی بازاریابی تغییر نمود و رهیافتی جدیدی در خصوص مشارکت مشتری در خلق مشترک ارزش تحت عنوان هم‌آفرینی ارزش روی کار آمد. هم‌آفرینی ارزش به اقدامات و الزامات مشارکتی بنگاه و مشتری در توسعه راه‌حل‌هایی برای رفع نیازهای مشتری و خلق ارزش اشاره دارد (اسکالن و همکاران، ۲۰۱۵) به عبارتی هم‌آفرینی، به عنوان پدیده‌ای جدید و در حال گسترش، به بازاریابان فرصت می‌دهد تا درک بهتری نسبت به نیازهای مشتریان پیدا کنند و با ارائه محصولاتی سازگارتر با ترجیحات ایشان، ریسک شکست محصولات جدید را کاهش دهند (ابراهیمی و باقری، ۱۳۹۷).

با توجه به اسناد راهبردی و نتایج پایش سنجه‌های راهبردی شرکت، فقدان رویه و رویکردی نظامند در خصوص بهبود رضایت مشتری کاملاً محسوس بود. بنابراین با توجه به ویژگی تجربه مشتری به عنوان منبع غیرقابل تقلید و نوآورانه مزیت رقابتی و نقش بی بدیل آن در افزایش رضایت مشتری، پژوهش حاضر به دنبال انتخاب و ارائه رویکردی برآمده از دانش نظری و تجربه بازیگران مرتبط با این موضوع در شرکت، به منظور بهبود تجربه مشتریان، از طریق خلق مشترک با ایشان می‌باشد.

۲ پیشینه تحقیق

با توجه به اینکه شکل‌گیری ارزش مشترک با مشتریان نیازمند همسوسازی و برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل و اقدامات گسترده‌ای در سطوح مختلف سازمان است، موضوعی راهبردی به شمار می‌رود (ونکاتسان، ۲۰۱۷). امروزه اصطلاح هم‌آفرینی ارزش در مباحث بازاریابی، گسترش یافته و در بسیاری از موضوعات مختلف و حوزه‌های کاربردی به ویژه در بخش طراحی و توسعه کالا و خدمات جدید، همکاری با کاربران به عنوان نوآوران، سفارشی سازی محصولات با توجه به نیازها، نقش مشارکتی مصرف‌کنندگان، خرده فروشی، دانش و یادگیری و ایجاد راه‌حل‌های درون کسب و کار، مشارکت چند فرهنگی، مدل‌های تجارت، سیستم‌های مبادله و خدمات و ... وارد شده است (عبداللهیان و همکاران، ۱۳۹۸).

هم‌آفرینی ارزش در تمام انواع بازاریابی کاربرد دارد. اما شواهد نشان داده که فرایند بازاریابی رابطه‌مند یا صمیمت با مشتری و مشارکت در هم‌آفرینی ارزش در بازارهای بنگاه به بنگاه (معاملات بین یک بنگاه تجاری و بنگاه تجاری دیگر) بسیار بیشتر و موثرتر از بازارهای بنگاه به مصرف‌کننده (معاملات بین یک بنگاه تجاری و مصرف‌کننده) است. به این دلیل که نیازهای یک کسب‌وکار به مراتب دیرتر از نیازهای فردی تغییر می‌کند. همچنین خریداران این بازار به دلیل حجم قابل توجه خرید خود، در شرایط ریسک به‌نسبت بالا فعالیت می‌کنند و به جای اینکه ریسک خرید از یک عرضه‌کننده جدید را بپذیرند، همواره مایل‌اند از عرضه‌کننده مورد اعتماد و شناخته شده خرید کنند (میربرگگار و همکاران، ۱۳۹۹).

صدراپی سینک (۱۳۹۸) در تحقیق خود، تحت عنوان سنجش تأثیر استفاده از شبکه اجتماعی و فناوری اطلاعات و ارتباطات بر رضایت مشتری در تجارت B2B (مورد مطالعه: شرکت افراست) نشان داد که استفاده از شبکه اجتماعی بر رضایت مشتری در تجارت B2B تأثیر ضعیفی دارد. همچنین نتایج حاکی از آن است که فناوری اطلاعات و ارتباطات بر رضایت مشتری در تجارت B2B تأثیر متوسطی دارد. مطابق یافته‌های این پژوهش، مدیران باید استفاده کارکنان از شبکه‌های اجتماعی را با دقت بیشتری ارزیابی کرده و از آن به‌عنوان اهرمی برای افزایش رضایت و پاسخگویی استفاده کنند.

در تحقیق خشوعی پاریزی و احد مطلق (۱۳۹۷) هزینه جذب مشتریان جدید ۲۵ تا ۴۰۰ درصد بیشتر از حفظ مشتریان فعلی بیان شده و با افزودن ۵ درصد به هزینه‌های حفظ مشتریان فعلی می‌توان تا ۷۵ درصد به سودآوری شرکت کمک کرد. رضایت مشتریان عامل کلیدی برای وفاداری مشتریان است. درک و ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان می‌تواند سهم بازار کسب‌وکار را به واسطه خرید مجدد مشتریان افزایش داده و موجب شکل‌گیری وفاداری در مشتریان شود. شاخص‌های رضایت، بُعد شناختی و احساسی دارد که در بسیاری از تحقیقات بُعد احساسی بیشتر به چشم می‌خورد. نتیجه فرضیه این افراد بدین شکل است: مصرف‌کنندگان در هنگام خرید با یک فرایند پیچیده و چندبُعدی درگیر هستند، به طوری که

عواملی همچون تجربه مشتری- احساسات- نمادهای اجتماعی فرهنگی و عوامل اقتصادی، تصمیمگیری مشتری را تحت تاثیر قرار می‌دهد و هر مشتری هنگام خرید می‌تواند دیدگاه متفاوتی نسبت به هر عامل داشته باشد.

نتایج پژوهش طوسی (۱۳۹۹) حاکی از آن است که فرایندهای پیش از خرید، حین خرید و پس از خرید بر تجربه مشتری در خرده فروشی برخط دیجی کالا تاثیرگذار هستند. همچنین تجربه مشتری بر رضایت مشتری و خرید مجدد از خرده فروشی برخط دیجی کالا تاثیرگذار است. رضایت مشتری نیز بر خرید مجدد خرده فروشی برخط دیجی کالا تاثیرگذار است و همچنین اثرگذاری تجربه مشتری بر خرید مجدد از خرده فروشی برخط دیجی کالا را میانجی‌گری می‌کند. بنابراین و با توجه به رشد روزافزون خرده فروشی‌های برخط باید بیش از پیش به تجربه و رضایت مشتری و فرایندهای خرید توجه شود و خرده فروشی با خلق تجربه نیکو، مشتریان وفادار برای خرید مجدد را حفظ کند.

خدایی گرگری و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله ای با عنوان، واکاوی تجربه‌های خرید مشتریان از مراکز خرید شهر تبریز با رویکرد پدیدارشناختی پرداختند. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد مفهوم تجربه خرید مشارکت‌کنندگان، ترکیبی از هشت عامل اصلی عملکرد رفتاری، ساختارهای فیزیکی، محیط، امکانات و تسهیلات، بازاریابی، ارتباطات، آموزش و ایمنی و امنیت است.

نتایج مطالعات میربرگگار و همکاران (۱۳۹۹) نشان از آن دارد که فرایند هم‌آفرینی ارزش در کنار گرایش به برند، سازوکار بسیار مهم است که می‌تواند بر عملکرد بهتر و موفقیت برند تاثیرگذار باشد. در این راستا، ضمن بررسی هم‌آفرینی ارزش به عنوان متغیر میانجی، نتایج نشان می‌دهد، گرایش به برند صرفاً موجب بهبود عملکرد برند از طریق تأثیر آن بر هم‌افزایی ارزش نمی‌شود و این دو متغیر به عنوان دو متغیر مجزا از هم، بر عملکرد برند اثر می‌گذارند.

انشت (۲۰۱۹) در تحقیق خود به معرفی هفت عنوان مختلف از هم‌آفرینی ارزش که در موفقیت عملکرد بنگاه مؤثر است، پرداخته و بیان می‌کند هم‌آفرینی ارزش زمانی ایجاد می‌شود

که مشتریان و عرضه‌کنندگان کالا و خدمات با یکدیگر مشارکت داشته باشند و منابع و توانمندی‌های رسمی و غیررسمی خود را به اشتراک بگذارند.

کانتما (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان شناسایی و اندازه‌گیری ابعاد تجربه مشتری، به شناسایی و اندازه‌گیری ابعاد تجربه مشتری پرداخته است. این مطالعه تجربه مشتریان جامعه مورد مطالعه را در ۷ بُعد محیط زیست، سود، راحتی، دردسترس بودن، مطلوبیت، انگیزه و اعتماد اندازه‌گیری نموده است. نتایج پژوهش او نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند برای رسیدن به درک بهتر تجربه مشتری از بازاریابی استفاده کرده و بهره ببرند.

فراست و سالیوان (۲۰۰۹) در تحقیق خود، اهمیت مدیریت تجربه مشتری را در ۱۴ شرکت تدارکات خدمات ارتباطی بررسی و مطالعه کردند. نتایج این بررسی نشان داد که این شرکت‌ها هم روی این حقیقت متمرکز شده‌اند که مدیریت تجربه مشتری هزینه‌های عملیاتی را تا حد زیادی کاهش می‌دهد و مد به معنی رسیدن به مشتری‌مداری بیشتر، دستیابی به کارایی عملیاتی، ایجاد منابع جدید درآمدزایی و کمک به بیشینه‌سازی منافع است. تحقیق مذکور نشان داد که مدیریت تجربه مشتری به طور خاصی اهداف خیلی راهبردی را دنبال می‌کند که شامل کاهش زیان‌ها و بهبود کیفیت است و همین نیز باعث می‌شود که شرکت برای درآمدزایی بیشتر مدیریت تجربه مشتری را به کار گیرد.

بن رابینسون (۲۰۰۸) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که چنانچه منابع سنتی مزیت رقابتی (برای مثال هزینه، تنوع محصول، شخصی‌سازی و مارک) فرسوده شده‌اند، شرکت‌های جدید باید روش‌های جدیدی برای تمایز با شرکت‌های دیگر بیابند که قابل کپی‌برداری نباشد. مدیریت تجربه مشتری یک راهبرد برای طراحی و شکل‌دهی تجربه مشتری به طور هوشمندانه است که هدفش تثبیت رابطه‌ای قوی، ارزشمند و سودمند بین مشتری و سازمان، بر مبنای انتظار و اعتماد است. اگر بتوان این روابط را ایجاد کرد، کمتر احتمال دارد مشتری روی برگرداند و احتمال توصیه شرکت از جانب او به دیگران بیشتر می‌شود. اگر راهبرد مدیریت

تجربه مشتری به طور موفقیت‌آمیزی طراحی و اجرا شود، منبع مزیت رقابتی می‌شود که دیگران به سختی می‌توانند مشابه آن را بیابند.

پائولا مونیکا راتیو (۲۰۰۸) در مقاله خود، مدیریت تجربه مشتری را مهمترین بُعد راهبرد یک شرکت خدماتی تلقی می‌کند. نتایج تحقیق او نشان داد با استفاده از راهبرد مدیریت تجربه مشتری، یک شرکت خدماتی می‌تواند مزایا و منافع زیادی از جمله تجارب مثبت مداوم و مستمر برای مشتری، دستیابی به تمایز، افزایش فروش، حفظ مشتری و رجوع آنها را به دست آورد. این شرکت‌ها با مشتریان خود نه به عنوان یک منبع درآمد، بلکه به عنوان یک منبع ارزشمند کمیاب و نادر رفتار می‌کنند.

۳ مبانی نظری

هم‌آفرینی: اصطلاح هم‌آفرینی برای اولین بار در مطالعه کمبیل و همکاران (۱۳۹۹) مطرح شد. هم‌آفرینی در این مطالعه اشاره به ارزش مشترک ایجاد شده داشته و به معنای فعالیت‌های هم‌افزایی و مشترکی است که در روابط میان بنگاه و مشتریان، پویایی‌های جدیدی ایجاد می‌کند؛ زیرا مشتریان در فرایند تولید و توزیع ارزش دخیل می‌شوند. در این مطالعه آمده است، از آنجاکه مشتریان می‌توانند در تمام بخش‌های زنجیره ارزش مشارکت کنند، به عنوان کارکنان شرکت تلقی می‌شوند (میربرگکار و همکاران، ۱۳۹۹).

تجربه: پین و گیلومر در سال ۱۹۹۸، مفهوم تجربه را به عنوان رویکردی در اقتصاد جدید معرفی کردند (پاتوا و همکاران، ۲۰۱۸). بخش گسترده‌ای از مطالعات، تجربه را پدیده‌ای پیچیده و چندلایه معرفی کرده است (بوستامنت و رویوو، ۲۰۱۷). تجربه، رویدادی شخصی است که اغلب دارای اهمیت عاطفی بسیار و تعامل با محرک‌هایی از قبیل محصولات و خدمات مصرفی است. تجربه مصرف، مانند نوعی جریان مداوم از خیالات، احساسات و سرگرمی تلقی می‌شود (هالبروک و هیرچمن، ۱۹۸۲). امروزه خلق تجربیات منحصر بفرد به یکی از اهداف مدیریتی تبدیل شده است (محمدیان و نائلی، ۱۳۹۸). تجربه مشتری را می‌توان به صورت فرایندی توصیف کرد که در آن مشتریان با خدمات یا محصولات مهیا شده شرکت‌ها تعامل می‌کنند. به

علاوه، این تجربه بر اساس مراحل پیش خرید، خرید و پس از خرید است. همه این مراحل در معرض پیامد تجربه‌ای که مشتری کسب می‌کند و چگونگی تفسیر این تجربه از طرف مشتری هستند. مشتریان از نظر مفهومی برای شرکت‌ها متفاوت‌اند و می‌توانند همچون مصرف‌کننده، کاربر، شرکت‌کننده، میهمان یا حتی بازیگر تجربی تعریف شوند. با وجود این نگاه متفاوت، در این مفهوم اتفاق نظر وجود دارد که تجربه به صورت فردی درک می‌شود و مشتریان محصولات یا خدمات را بر اساس تجارب پیشین خود تفسیر می‌کنند (سانداستورم و کاشیاپ، ۲۰۱۶). تجربه مشتری حاصل سفر مشتری است. سفر مشتری زمانی آغاز می‌شود که مشتری به سوی یک محصول یا خدمت می‌رود و زمانی که استفاده مشتری از محصول یا خدمت مذکور پایان یابد سفر مشتری نیز تمام خواهد شد. سفر مشتری هر چیزی را در این بین شامل خواهد شد یعنی شامل مراحل آگاهی، توجه و تامل، پرس و جو و ارزیابی، خرید و استفاده خواهد شد (بودلایی و شهیدی، ۱۳۹۷).

در سال ۲۰۰۳ اشمیت تجربه مشتری را به ۵ دسته تقسیم کرد و علت این تقسیم‌بندی این است که اشمیت اعتقاد دارد مشتری در هر زمان یک تجربه‌ای را کسب می‌کند و گاهی ممکن است در یک زمان چند تجربه را همزمان کسب کند.

تجربه حسی: این تجربه ارتباط مستقیم با پنج حس اصلی انسان دارد یعنی تجربه مشتری از طریق یکی از پنج حس بویایی - شنوایی - لامسه - بینایی و چشایی کسب می‌شود.

تجربه احساسی: زمانی مشتری تجربه احساسی را تجربه خواهد کرد که هیجانانگیز و احساسات مشتری با یک نام تجاری - قیمت - محصول یا ... تحریک شود و احساساتی چون غم، شادی یا هیجان و ... به مشتری دست دهد.

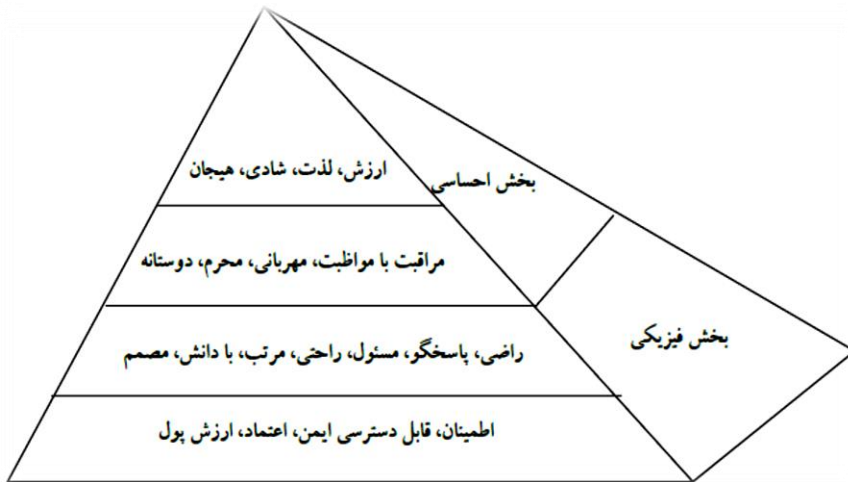
تجربه فکری: این تجربه زمانی پدید می‌آید که قدرت تفکر و خرد مشتری با محیط اطراف ایجاد ارزش کند و هیجان و ... به مشتری دست دهد.

تجربه عملی: تجربه عملی به سبک زندگی و رفتار مشتریان بستگی دارد. خلق ارزش و تجربه در این شرایط با نشان دادن سبک‌های مختلف زندگی و یا راه‌های مختلف کار پدید می‌آید.

تجربه تعاملی: این تجربه اشاره به تجربیات اجتماعی افراد دارد و برای مشتری از طریق افزایش شناخت اجتماعی و احساس تعلق، ایجاد ارزش خواهد کرد.

تجربه مشتری دارای تعدادی از عناصر پیچیده است که از نظر ذهنی و مادی تاثیرگذار و الگوپذیر می‌باشد و مشتری با آن برخورد و آن را درک می‌کند (پیچ و کانل، ۲۰۰۶).

از طرف دیگر مشتریان دارای نیازهای گوناگونی هستند که رضایت آنها از تجربیات آنها نشأت می‌گیرد. شاو در بحثی به عنوان سلسله مراتب نیازهای تجربه مشتری، مواردی را که ممکن است تجربه مشتری از آن ناشی شود بیان کرده است. شاو ادعا می‌کند دو بخش انتهایی (بخش فیزیکی) آن در بین صنایع مختلف مشترک است و همه شرکت‌ها باید آنها را آماده کنند و برای شرکت خیلی مشکل است که در آن متفاوت باشد. و همچنین دو لایه بالایی که عناصر احساسی را نشان می‌دهد در ارزیابی کامل مشتری اهمیت دارند. این دو بخش به دلیل تفاوت رقابتی آنها در میان شرکت‌ها مهم می‌باشند و مزیت رقابتی شرکت‌ها به میزان تلاش آنها در بهبود این عوامل در ایجاد تجربه مشتری بستگی دارد (شاو، ۲۰۰۵).



شکل ۱. سلسله مراتب نیازهای تجربه مشتری (شاو، ۲۰۰۵)

تفاوت اساسی و عمده بین مفهوم تجربه مشتری و خدمات مشتری در این است که تجربه مشتری شامل کل سفر مشتری، از جمله خدمات مشتری است. بنابراین در صورت رضایت بخش بودن خدمات ارائه شده به مشتری، بخشی از تجربه مشتری از نتیجه تعاملات شکل گرفته با برند مثبت خواهد بود. خدمات مشتری محدود به تعاملات مشتری (به طور مثال برای جستجو و مشاوره و یا خدمات پشتیبانی محصول) است، در صورتی که تجزیه و تحلیل داده‌هایی که از تیم حین این تعامل بدست می‌آید، تجربه مشتری را شکل می‌دهد.

براساس نتایج پژوهش غفاری و همکاران، ابعاد شناسایی شده مؤثر در تجربه مشتریان به شرح زیر می‌باشد:

جدول شماره ۱. ابعاد شناسایی شده مؤثر بر تجربه مشتری در پژوهش‌های پیشین (غفاری و

همکاران، ۱۳۹۸)

ردیف	ابعاد	ردیف	ابعاد
۱	بازی‌گوشی	۲	زمان صرف شده خرید
۳	حضور از راه دور	۴	صرفه جویی در زمان
۵	ارزش اطلاعاتی	۶	سودمندی
۷	تعامل اجتماعی	۸	ارزش اجتماعی
۹	یادگیری	۱۰	مفید بودن

۱۱	علاقه ذاتی	۱۲	تاثیر
۱۳	پشتیبانی	۱۴	قابلیت دسترسی
۱۵	تعامل با مشتری	۱۶	ضرورت مقایسه
۱۷	لذت بردن	۱۸	کیفیت محصول
۱۹	مشارکت	۲۰	قیمت محصول
۲۱	زمان پاسخ	۲۲	تحریک
۲۳	جریان	۲۴	کنجکاوی
۲۵	تجربه عملگرا	۲۶	سرگرمی
۲۷	حالت ذهنی	۲۸	احساسات
۲۹	زمان صرف شده جستجو	۳۰	تجدید نظر احساسی

در جمع بندی مطالب بالا، نهایتاً رضایت مشتری به عنوان یک عامل اصلی و کلیدی در شکل‌گیری تمایل خرید آتی مشتریان به شمار می‌آید. همچنین مشتریان راضی به احتمال فراوان از تجربه خوششان نزد دیگران صحبت خواهند نمود. این امر به ویژه در فرهنگ‌های شرقی از اهمیت بیشتری برخوردار است که زندگی اجتماعی به گونه‌ای شکل یافته که به دنبال این هستند تا ارتباطات اجتماعی با دیگر افراد جامعه را بهبود بخشند (ونگ و لو و تان، ۲۰۱۸).

۴ روش تحقیق

این تحقیق بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس جهت‌گیری و ماهیت، کیفی می‌باشد. با توجه به اینکه پژوهشگر در پی ارائه راهکار کاربردی و عملیاتی برای کارکنان و مدیران گروه صنعتی ایران خودرو در حوزه بهبود تجربه مشتری است، بنابراین فلسفه پژوهش حاضر عملگرایانه است. همچنین نوع مطالعه کاربردی و راهبرد تحقیق اقدام‌پژوهی است (ساندرز، ۲۰۱۹). جامعه آماری این تحقیق کارشناسان و مدیران مرتبط با حوزه مشتریان گروه صنعتی ایران خودرو هستند و برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی از نوع قضاوتی استفاده شده است. دلیل استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی آن است که پژوهشگر به دنبال کارکنانی بوده که ضمن آشنایی با فرایندها و فعالیت‌های حوزه مشتریان و محصولات شرکت، تجربه کافی در این زمینه را نیز داشته باشند. این افراد که در عرف پژوهش به آنها «آگاهان کلیدی» گفته می‌شود،

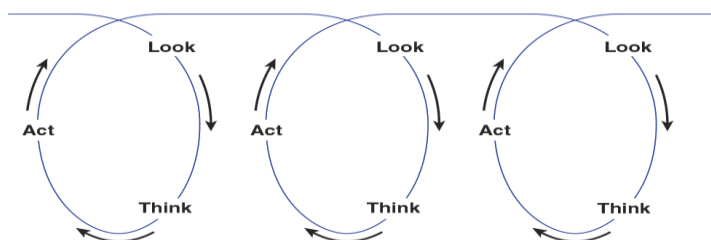
ویژگی از پیش تعیین شده‌ای ندارند که آنها را از میان فهرستی از اعضای جامعه انتخاب کرد، بلکه با بررسی افراد معرفی شده توسط مدیران شرکت و با همفکری سایر کارشناسان شناسایی می‌شوند (ابویی و همکاران، ۱۳۹۶). در این مرحله ۱۲ نفر برای نمونه آماری این تحقیق شناسایی شدند که شامل کلیه مدیران و کارشناسان درگیر در حوزه مرتبط با موضوع تحقیق، یعنی معاون کنترل کیفیت، معاون بازرگانی و تجارت، مدیر مالی و حسابداری، دو کارشناس خدمات پس از فروش و بازاریابی، دو کارشناس تعامل با مشتریان، مدیر تولید، مدیر تحقیق و توسعه، دو کارشناس تضمین مرغوبیت و نماینده سیستم مدیریت کیفیت شرکت به عنوان تسهیل‌گر در این تحقیق انتخاب شدند. در روش کیفی اقدام‌پژوهی، روش گردآوری داده‌ها بصورت مصاحبه ساختارنیافته، جلسات طوفان ذهنی و مشاهده از طریق حضور در محیط کار واحدهای شرکت، که درگیر در فعالیتهای مربوط به تحقیق هستند، انجام گرفت که طی آن، چرخه اقدام‌پژوهی دوبار به اجرا درآمد.

اقدام‌پژوهی به دنبال حل مسائل جاری از طریق گسترش دانش علمی می‌باشد. برخلاف دیگر روش‌های پژوهش که در آن پژوهشگر به دنبال مطالعه پدیده سازمانی است اما قصد تغییر آن را ندارد، در اقدام‌پژوهی محقق می‌خواهد در سازمان تغییراتی ایجاد کرده و فرایند آن را بررسی کند. این روش کاملاً به همکاری و تغییر همزمان پژوهشگر و موضوع گرایش دارد. معمولاً یک فرایند پژوهشی تکرارشونده است که روی یادگیری همزمان پژوهشگر و موضوع در زمینه محیطی و سیستم اجتماعی موضوع، سرمایه‌گذاری می‌کند. یکی از پراستنادترین تعریف‌ها توسط رایو پورت (۱۹۷۰) انجام شده که اقدام‌پژوهی را به شرح ذیل تعریف می‌کند: هدف اقدام‌پژوهی، مشارکت در حل و فصل نگرانی‌های فوری مردم در شرایط نظام‌مند و همکاری مشترک در زمینه علوم اجتماعی می‌باشد که در این راه چارچوب، اخلاق متقابلی را هم در نظر می‌گیرد. یکی از ویژگی‌های برجسته اقدام‌پژوهی این است که هنگام در جریان بودن پژوهش، محقق بطور عمدی در پژوهش دخالت می‌کند. این دخالت شامل همکاری با افراد مشارکت‌کننده در سازمان‌های واقعی است. بسکرویل و مایرز (۲۰۰۴) می‌گویند ماهیت اقدام‌پژوهی یک فرایند دو مرحله‌ای است:

مرحله اول، مرحله تشخیص است که شامل تجزیه و تحلیل مشترک شرایط اجتماعی توسط پژوهشگر و موضوع پژوهش می‌باشد و نظریه‌هایی که در حوزه موضوعی تحقیق می‌باشند را دسته‌بندی می‌کند.

مرحله دوم، مرحله درمان است که شامل تغییر مشترک می‌باشد. در این مرحله، تغییرات معرفی شده و تاثیرات آنها مطالعه می‌شود (دی مایرز، ۲۰۱۳). از اهداف پایه‌ای و مبنای نظری اقدام پژوهی، خلق دانش جدید است. در واقع در این رویکرد، اصول مهم تحقیق آن است که نظریه باعث بهبود اقدامات و اقدام، باعث بهبود نظریه شود. از سویی دیگر، از اصول مهم اقدام پژوهی، مطالعه پیگیرانه‌ای است که مرور اقدامات پروژه را به عنوان تجربه آموزشی و پیگیری چگونگی دستیابی به اهداف اساسی مد نظر قرار می‌دهد. در حالی که اقدام پژوهی در حل مسائل سازمانی کمک مؤثری به شمار می‌رود، فرایندی به نسبت سخت است که نیازمند زمان، مهارت‌های اجتماعی و توانایی انتقال دانش فردی به گروهی است که درگیر فرایند مدیریت تغییر هستند (ابویی و همکاران، ۱۳۹۶). وجه تمایز این تحقیق نسبت به سایر انواع روش‌های تحقیق تاکید بر جنبه‌های عملیاتی، توسعه و تغییر سازمان است. بسیاری از صاحب‌نظران بر اهمیت نقش کارکنان در فرایند تحقیق تاکید کرده‌اند؛ زیرا این کارکنان هستند که موجب اجرایی شدن تغییراتی می‌شوند که خود بوجود آورده‌اند. هنگامی که کارکنان نیاز به تغییری را در سازمان احساس می‌کنند و این نیاز در بین آنها فراگیر می‌شود، آن‌گاه فراموش کردن آن دشوار خواهد شد و فشار برای تغییر از درون خود سازمان ایجاد می‌شود. در این راستا تحقیقات اقدام پژوهی هم به جمع‌آوری داده‌ها و هم به تسهیل این تغییرات می‌پردازد (ساندرز، ۲۰۱۹). همه مدل‌های تحقیق اقدام پژوهی دارای مراحل غیرخطی، مارپیچی و دورانی هستند. هر مدل از یک سری مراحل عملی تشکیل شده است. مدل مورد استفاده در پژوهش حاضر مدل اقدام پژوهی استرینگر و آراگون (۲۰۲۰) می‌باشد که دارای سه گام نگاه کردن، فکر کردن و عمل کردن است، اما این روش یکی از تعداد روش‌هایی است که برای تحقیقات اقدام پژوهی پیش بینی شده است. به عنوان مثال، هندریکس (۲۰۱۶) مدلی بر اساس مدل استرینگر ارائه می‌دهد که دارای گام‌های چرخشی تأمل کردن، عمل نمودن و

ارزیابی روال است. کمیس و مکتاگارت (۲۰۱۴) اقدام پژوهی را به عنوان ماریچی از فعالیت برنامه‌ریزی، اقدام، مشاهده و تأمل ارائه می‌دهند. کالهن (۱۹۹۳) به روشی مشابه، چرخه‌هایی را پیشنهاد می‌کند که بر اساس مراحل، انتخاب حوزه مطالعه و به دنبال آن جمع‌آوری داده‌ها، سازماندهی داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها و در نهایت اقدام انجام می‌شود. مدل‌های ارائه شده توسط ولز (۱۹۹۴)، کوگلان (۲۰۱۹) و میلز (۲۰۱۷) فرایندهای مشابهی را ارائه می‌دهند که شامل مشاهده، تفسیر، برنامه‌ریزی و اقدام است که هر کدام دارای حلقه‌های بازخورد در هر مرحله هستند (استرینگر و آراگون، ۲۰۲۰).



شکل ۲. مدل اقدام پژوهی (استرینگر و آراگون، ۲۰۲۰)

بر اساس مدل استرینگر و آراگون (۲۰۲۰) یک گام تحت عنوان گام پیش‌نیاز و سه گام به عنوان گام اصلی طی خواهد شد:

۱- آماده‌سازی: محققان به طور اجتماعی وارد زمینه پژوهش می‌شوند تا خود را در این زمینه به افراد معرفی نمایند و روابطی مبتنی بر اعتماد ایجاد کنند. پژوهشگران در اقدام پژوهی به دنبال ایجاد یک برنامه تحقیقاتی با توجه به تجربیات و دیدگاه‌های ذینفعان هستند، افرادی که زندگی آنها تحت تأثیر مسئله‌ای است که به آن علاقه‌مندند. پس در این گام تعیین می‌کنیم چه کسی مایل به شرکت در تحقیق است و چه کسی از آن بهره‌مند خواهد شد. در این مرحله پژوهشگر دو اقدام اساسی انجام می‌دهد: (۱) با ذینفعانی که زندگی یا کار

آنها تحت تأثیر موضوع مورد علاقه قرار گرفته، ارتباط برقرار کند. (۲) یک تصویر اولیه از زمینه و تاریخچه موقعیت در رابطه با موضوع مورد علاقه ایجاد کند.

۲- بررسی و مطالعه دقیق زمینه: اسناد سازمانی به دقت مطالعه می‌شود. نمونه‌گیری انجام و بعد از آن در این مرحله داده‌ها از طریق روش‌های کمی و کیفی گردآوری خواهند شد. در این مرحله وضع موجود به خوبی شناسایی و مساله سازمان درک خواهد شد. طبق مدل استرینگر (۲۰۲۰) سه اقدام اساسی در این مرحله (۱) مشاهده دقیق آنچه در حال رخ دادن است، (۲) جمع‌آوری داده‌ها (۳) توصیف شرایط و موقعیت است.

۳- تحلیل داده‌ها: این مرحله با دو هدف، ۱. کشف و تحلیل و ۲. تفسیر و توضیح داده‌ها انجام خواهد شد. این که چه چیزی در این زمینه اتفاق می‌افتد و چرا و چگونه این مساله وجود دارد در این مرحله شفاف خواهد شد. با توجه به غنای داده‌ها ممکن است دوباره داده‌های بیشتری جمع‌آوری شود. طبق مدل استرینگر (۲۰۲۰) این مرحله شامل دو اقدام اساسی است: (۱) تجزیه و تحلیل به معنای این که اینجا چه اتفاقی می‌افتد (۲) تفسیر و توضیح به معنای اینکه چرا این اتفاق می‌افتد، می‌باشد.

۴- طراحی و اجرای طرح: در این مرحله، سه گام برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی انجام خواهد شد. سازوکارها در قالب یک یا چند پروژه طراحی و تعریف می‌شوند. برنامه عملیاتی پروژه‌ها تدوین، گام‌های عملیاتی و زمانبندی اجرا در قالب گانت‌چارت مشخص و طرح مطابق آن اجرا خواهد شد. در طی مسیر، پایش میزان پیشرفت اقدامات و اصلاحات مورد نیاز در صورت نیاز روی طرح انجام خواهد شد. طبق مدل استرینگر (۲۰۲۰) این مرحله شامل سه اقدام اساسی است: (۱) تعریف یک برنامه عملی بر اساس تجزیه و تحلیل و تفسیر، (۲) اجرای طرح (۳) ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام شده (استرینگر و آباگون، ۲۰۲۰).

۵ یافته‌های تحقیق

سازمان‌ها به‌ندرت ارزش را به تنهایی خلق می‌کنند. بسیاری از مدیرانی که در گذشته ارزش را در سازمان خود از طریق پرورش توانمندی‌ها و شایستگی‌های داخلی افزایش داده‌اند، در حال حاضر بر توسعه همکاری‌های مشارکتی با سایر سازمان‌ها تمرکز کرده‌اند (پراهلاند و راواساموی، ۲۰۰۰). در واقع، مشتریان و سازمان‌ها، فرایندهای خلق ارزش متفاوتی دارند که این امر نشان می‌دهد ارزش در حوزه‌های مختلفی ایجاد می‌شود و دیگر به طور کامل در کنترل سازمان‌ها نیست (هینونن، ۲۰۱۰).

هم‌آفرینی مشتمل بر فعالیت‌های ارزش‌آفرینی است که مشتری و سازمان انجام می‌دهند و به تولید محصولات یا خدماتی می‌انجامد که در نهایت تجربه مصرف‌کننده بیشتری برای مصرف‌کننده به همراه می‌آورد (ژی و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین درگیر کردن مشتری با توجه به محیط پر ریسک و پرهزینه به سلاحی قدرتمند برای کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه و بالا بردن احتمال موفقیت تبدیل شده است. از مزایای درگیر شدن مشتری ارائه خدمات متمایز، کاهش زمان توسعه، تسهیل یادگیری مشتری، افزایش پذیرش بازار و ایجاد یک رابطه بلندمدت با مشتری می‌باشد (لین و همکاران، ۲۰۱۰).

در بازارهای بنگاه به بنگاه B2B^۱ برند و قدرت آن اهمیت بیشتری دارد؛ جایی که به دلیل حجم بالای معاملات، حساسیت مشتری بسیار زیاد و انعطاف‌پذیری آن کم است و کوچکترین کم‌توجهی سبب هدر رفتن همه تلاشهای بازاریابی می‌شود. یکی از الزامات مهم فعالیت بنگاه به بنگاه، که با ماهیت کسب و کار تناسب دارد، اهمیت ایجاد و حفظ روابط نزدیک و بلندمدت با مشتریان است. در این روابط، اعتماد و تعهد در طول زمان شکل گرفته و باعث سهولت فرآیندهای تصمیم‌گیری و کارآمدی بیشتر فروش خواهد شد. فروش‌های B2B اغلب با خریداران حرفه‌ای انجام می‌گیرد که دانش و تجربه کافی را در امر خرید دارند. حجم این نوع فروش عمدتاً بزرگتر است، زیرا شرکت‌ها معمولاً بیش از یک قلم محصول را خریداری می‌کنند (کاتلر، ۲۰۰۶). از نظر اولیور (۲۰۰۶) مشارکت مشتری در فرایند هم‌آفرینی ارزش به تأمین‌کنندگان فرصت درک بهتر انتظارات مشتری و بهبود کارایی و اثربخشی اقدامات بازاریابی را می‌دهد. در واقع، مزیت‌های حاصل از این مشارکت، هم به تأمین‌کنندگان و هم به مشتریان تعلق می‌گیرد. همانطور که راماسونی (۲۰۱۱) مطرح می‌کند هم‌آفرینی فرایندی است که طی

1. Business-to-business

آن ارزش متقابل ارتقا می‌یابد بخصوص، انتظارات مشتری می‌تواند موجب ارتقای توانمندی نوآورانه بنگاه و دستیابی به کیفیت بالاتر محصولات و خدمات شود. در این فرایند، تأمین‌کننده نیازهای مشتری را بهتر درک کرده و در نتیجه پیشنهادات درخور مشتری ارائه می‌کند. مشارکت در هم‌آفرینی ارزش همچنین باعث ترغیب مشتریان در ارائه بازخورد به‌موقع به اقدامات تأمین‌کنندگان می‌شود، تا آنها بتوانند سریعاً به مشکلات رسیدگی کرده و در نهایت عملکرد بهتری برای شرکت رقم بزنند (میربرگکار و همکاران، ۱۳۹۹).

روش پیاده‌سازی اقدام‌پژوهی

آماده‌سازی^۱:

در این مرحله ضمن برقراری ارتباط با شرکت، مزایا و زمینه‌های قابل بهبودی که این پروژه می‌تواند به همراه داشته باشد تشریح شد و باتوجه به ادبیات موضوع، مفاهیم پایه و کاربردی در این خصوص بیان و تصویر ساده و اولیه‌ای از زمینه و تاریخچه ترسیم شد. در ادامه، کارگروهی برای بررسی و اجرای فعالیت‌های تعریف‌شده و برگزاری جلسات هم‌اندیشی و طوفان فکری تشکیل شد، که از نفرات مطلع و مرتبط با مشتری دعوت شد (کارگروه ۱۲ نفره اقدام‌پژوهی). همچنین فردی به عنوان تسهیل‌گر امر و رابط با پژوهشگر و شرکت انتخاب و معرفی شد.

چرخه اول اقدام پژوهی:

• نگاه کنید^۲:

در این مرحله، سند راهبری شرکت که بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون، در ۴ سطح ماموریت، ذینفعان، فرآیند، رشد و یادگیری، طرح‌ریزی و اجرا شده و همچنین نتایج سنجه‌های راهبردی اندازه‌گیری شده، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت که عدد شاخص رضایت مشتری در محدوده بحرانی نشان داد. همچنین شرکت، نظام مدیریت شکایات مشتری را نیز مستقر نموده است که به عنوان یکی از اسناد و رویکردهای موجود شرکت مورد بررسی قرار گرفت. از رهگذر این بررسی و مشاهده عدد شاخص تعداد شکایات تکراری مشتری، با توجه به نتایج شاخص و

1. initial stages

2. Look

اهداف پیش‌بینی شده، در این سیستم نیز بر موضوع نیازهای مشتری و مشارکت شبکه مشتریان تاکید شده است. همچنین بر اساس گزارش بازخورد ممیزی مراقبتی سیستم مدیریت کیفیت شرکت در سال‌های گذشته نیز، تعریف پروژه بهبود در زمینه ارتقا در رضایت مشتریان، به عنوان زمینه‌های قابل بهبود پیشنهاد شده بود. بدین ترتیب، پژوهشگر رضایت و بهبود تجربه مشتری را به عنوان مساله در این گروه صنعتی شناسایی کرد.

• فکر کنید^۱:

در این مرحله کارگروهی که در قسمت آماده‌سازی تشکیل شده بود وارد عمل شد و طی یک جلسه، تسهیل‌گر فرآیند تحقیق، نتایج اندازه‌گیری‌های عدد رضایت مشتریان در ۵ حوزه عملیاتی را به شرح زیر و تعداد شکایات تکراری از مشتری و مفاد شکایات را ارائه کرد.

- ۱) مرغوبیت محصول
- ۲) تحویل‌دهی محصول
- ۳) خدمات پس از فروش
- ۴) بهبود
- ۵) تعاملات

سپس با توجه به شناخت و ادراکی که محقق در مرحله قبل بدست آورده بود، پیرامون مساله بهبود تجربه مشتری به بحث و گفتگو پرداخت. سپس بر اساس دسته‌بندی صورت گرفته، شکایات و مفاد آنها بررسی و تجزیه و تحلیل شد و از این رهگذر، نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود در این حوزه، بر اساس شرایط بومی کسب‌وکار و تجارب مشتریان شناسایی شد. همچنین فراوانی یک شکایت مبنی بر درخواست مشتری در خصوص تمایل به مشارکت در فرآیند تحقیق و توسعه، بر انگیزه کارگروه در خصوص تمرکز بر بهبود تجربه مشتری از طریق مشارکت دادن ایشان افزود. علاوه بر این، بر اساس مصاحبه با اعضا کارگروه، ۸۵٪ از اعضا تاکید داشتند که با توجه به شرایط بومی شرکت و شبکه مشتریان و ارتباطات فیما بین، عدد رضایت

1. Think

مشتریان، مبنای مناسبی برای قضاوت در خصوص ادراک مشتریان از محصولات گروه نیست و بیان داشتند که شاخص شکایات تکراری مشتری، بهتر گویای وضعیت فیما بین شرکت و مشتری خواهد بود. در حال حاضر عدد شاخص شکایات تکراری در سه ماهه دوم سال عدد ۹ می‌باشد.

• عمل کنید^۱

۱- برنامه‌ریزی :

در جلسه بعدی، بر اساس نقطه عزیمت حل مساله و در راستای بهبود تجربه مشتری، اعضای کارگروه، مطابق با پیشینه تجربیات، مهارت و دانش خود و با مساعدت نظری محقق پیرامون ادبیات موضوع، نظرات هر یک از اعضا را از طریق مصاحبه اختصاصی استخراج و ثبت کردند. در نهایت نظرات مختلف و پراکنده اعضا دسته‌بندی و تلخیص شد و به منظور پالایش نهایی ایده‌ها، از طریق جلسه طوفان ذهنی تعداد ۹ پیشنهاد به عنوان اقدامات نهایی برای بهبود تجربه مشتری تعیین شد.

(۱) نماینده مقیم در محل شرکت اقماری و پیمانکار (با در نظر گرفتن این که گروه ایران

خودرو مشتری قطعات و مجموعه‌های آنها بوده و مشتریان گروه ایران خودرو مشتری

نهایی مشتریان نهایی محسوب می‌شوند)

(۲) کاهش قیمت محصولات

(۳) سیستم یکپارچه اطلاعات با مشتری

(۴) دفتر هم‌آفرینی با مشتری

(۵) سیستم‌های آموزشی تحت نرم‌افزارهای تعاملی و شبیه‌ساز

(۶) برگزاری همایش‌ها و سمینارهای مشترک با مشتریان

(۷) استقرار سیستم‌های مدیریتی در محل مشتری بمنظور هماهنگ سازی سیستم‌های

تولیدکننده و مشتری

(۸) مهندسی مجدد فرایندها و ساختار سازمانی در راستای تقویت فرایند مدیریت ارتباط با

مشتری و ایجاد معاونت‌های نگهداری و تعمیرات

(۹) ایجاد مراکز نمایندگی تولیدکننده در محل/محل‌های مشتری

۲- اجرا:

در این مرحله ۹ پیشنهاد استخراج شده در مرحله قبل به روش SAW^۱ یا مدل مجموع ساده وزنی، که یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه می‌باشد اولویت بندی می‌شود. شرح اجرا بدین صورت است که ۹ پیشنهاد بر اساس سه شاخص هزینه اجرا، زمان اجرا و اثربخشی، مطابق نظرات خبرگان عضو در کارگروه در قالب فرایند به شرح ذیل رتبه‌بندی می‌شوند. در ادامه با استفاده از روش آنتروپی ماتریس تصمیم‌گیری بی‌مقیاس شده و در نهایت اولویت‌بندی انجام می‌شود:

(۱) کمی‌سازی ماتریس تصمیم‌گیری

(۲) بی‌مقیاس‌سازی خطی مقادیر ماتریس تصمیم‌گیری

(۳) ضرب ماتریس بی‌مقیاس شده در اوزان شاخص‌ها

(۴) انتخاب بهترین گزینه

جدول ۲. مقایسه بر اساس هزینه، زمان اجرا و اثر بخشی (ماتریس کمی)

ردیف	اقدامات پیشنهادی	هزینه	زمان اجرا	اثربخشی
1	نماینده ی مقیم مشتری در محل شرکت	7	9	5
2	کاهش قیمت محصولات	3	1	7
3	سیستم یکپارچه اطلاعات با مشتری	1	1	9
4	دفتر هم‌آفرینی با مشتری	9	9	7
5	سیستم های آموزشی تحت نرم افزارهای تعاملی و شبیه ساز	3	3	5
6	برگزاری همایش ها و سمینارهای مشترک با مشتریان	5	7	3
7	استقرار سیستم‌های مدیریتی	5	5	3

1. Simple Additive Weighted (SAW)

5	3	3	مهندسی مجدد فرایندها مرتبط	8
7	5	1	ایجاد مراکز نمایندگی تولیدکننده در محل مشتری	9

جدول ۳. اولویت‌بندی بر اساس هزینه، زمان اجرا و اثربخشی (ماتریس بی‌مقیاس شده)

ردیف	اقدامات پیشنهادی	هزینه	زمان اجرا	اثربخشی
1	نماینده مقیم مشتری در محل شرکت	0.1892	0.2093	0.0980
2	کاهش قیمت محصولات	0.0811	0.0233	0.1373
3	سیستم یکپارچه اطلاعات با مشتری	0.0270	0.0233	0.1765
4	دفتر هم‌آفرینی با مشتری	0.2432	0.2093	0.1373
5	سیستم‌های آموزشی تحت نرم‌افزارهای تعاملی و شبیه‌ساز	0.0811	0.0698	0.0980
6	برگزاری همایش‌ها و سمینارهای مشترک با مشتریان	0.1351	0.1628	0.0588
7	استقرار سیستم‌های مدیریتی	0.1351	0.1163	0.0588
8	مهندسی مجدد فرایندها مرتبط	0.0811	0.0698	0.0980
9	ایجاد مراکز نمایندگی تولید کننده در محل مشتری	0.0270	0.1163	0.1373

جدول ۴. رتبه‌بندی اقدامات بر اساس خروجی مدل SAW

اقدامات پیشنهادی	حاصل ضرب ماتریس بی‌مقیاس * اوزان شاخص‌ها
دفتر هم‌آفرینی با مشتری	0.183
نماینده مقیم مشتری در محل شرکت	0.159
برگزاری همایش‌ها و سمینارهای مشترک با مشتریان	0.115
ایجاد مراکز نمایندگی تولیدکننده در محل مشتری	0.114

0.094	استقرار سیستم‌های مدیریتی
0.089	سیستم یکپارچه اطلاعات با مشتری
0.083	سیستم‌های آموزشی تحت نرم‌افزارهای تعاملی و شبیه‌ساز
0.083	مهندسی مجدد فرایندها مرتبط
0.079	کاهش قیمت محصولات

همانطور که ملاحظه می‌شود، با توجه به خروجی مدل SAW اقدامات به شرح جدول فوق رتبه‌بندی شدند که اقدام پیاده‌سازی و ایجاد دفتر هم‌آفرینی با مشتری با عدد ۰,۱۸۳ به عنوان اقدام برگزیده خبرگان شرکت، برای بهبود تجربه مشتری انتخاب شد.

ارزیابی :

در این مرحله مجدداً، اقدام برگزیده در جلسه کارگروه مطرح شده و پس از اعلام آخرین نظرات تکمیلی پیرامون موضوع، نهایی شد و برای تصویب و سیر مراحل ابلاغ به مدیرعامل گروه ارجاع داده شد.

چرخه دوم اقدام پژوهی:

• نگاه کنید:

در اولین مرحله از چرخه دوم، با توجه به شرایط گروه و مشتریان، وضعیت کسب و کار اکثریت خودرو سازان از نوع بنگاه به بنگاه (B2B) می‌باشد. همچنین طی بررسی های بعمل آمده و اظهارات خبرگان کمیته اقدام پژوهی، مشتری نیز دارای دانش تخصصی و به نسبت زیادی در رابطه با محصول می‌باشد و طول عمر محصول نیز زیاد است. بنابراین به درستی باید به مفهوم استخراج شده از شاخص شکایت پرتکرار مبنی بر " عدم تاثیرگذاری در فرایندهای تحقیق و توسعه شرکت " توجه کرد که با اتخاذ اجرای رویکرد دفتر هم‌آفرینی با مشتری (رویکرد دهم)، این دغدغه بطور جدی مورد توجه قرار گرفته است. در ادامه و در این مرحله مقرر شد الزامات و نیازمندی‌های گروه و همچنین نظرات مشتری پیرامون رویکرد دهم جمع‌آوری شود.

• فکر کنید:

در این گام به منظور بررسی و تحلیل وضعیت، نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود رویکرد دهم، طی جلسه‌ایی در کارگروه موضوعات بررسی و موارد به شرح ذیل احصا شد:

- کاهش نیاز به تعمیرات (کاهش درخواست تعمیرات مشتری)
- کاهش محسوس زمان دریافت بازخورد از مشتری
- تسهیل جریان مدیریت سرمایه‌های فکری شبکه ذینفعان
- شیوه و فرایند حراست از سرمایه‌های فکری و دارایی‌های نامشهود شرکت که بواسطه هم‌آفرینی و اشتراک‌گذاری منابع دچار مخاطره شده است.
- ریسک شناسایی و آشکار شدن ظرفیت و استعداد زنجیره تامین شرکت.

• عمل کنید:

۱- برنامه‌ریزی

تهیه و تدوین و ابلاغ گانت‌چارت اجرایی برای طرح‌ریزی و استقرار رویکرد دهم:

- تعیین نفرات شرکت و مشتری
- استقرار دفتر هم‌آفرینی
- تعیین اهداف
- تدوین و جاری‌سازی دستورالعمل‌های مرتبط (تعیین مسئولیت‌ها و اختیارات اعضا)
- مدیریت و حراست از سرمایه‌های فکری

۲- اجرا

در این مرحله مطابق با برنامه زمانبندی تعیین شده در گانت‌چارت پروژه، فعالیت‌های تعریف شده، در موعد سررسید خود اجرا می‌شود. همچنین برای افزایش اثربخشی و تسریع در اجرای پروژه، مقرر شد مطابق تصمیم‌های اخذ شده در کارگروه اقدام‌پژوهی، انجام این فعالیت در سیستم ارزیابی عملکرد داخلی شرکت نیز لحاظ شود.

۳- ارزیابی

تیم ممیزی داخلی سیستم مدیریت شکایات مشتری به عنوان هسته نظام ارزیابی برای پایش مستمر میزان تحقق اقدامات و ابتکارات تعریف شده با مشتری تعیین شد. همچنین بر اساس نظر اعضا کارگروه اقدام پژوهی، شاخص تعداد شکایات تکراری به عنوان معیار سنجش اثربخشی مداخلات تعیین شد.

۶ نتیجه‌گیری و پیشنهادات

۱- اجرای رویکرد: برای اجرای رویکرد هم‌آفرینی با مشتریان، اقدامات زیر باید به ترتیب اولویت مد نظر قرار گیرند.

اولویت انجام	اقدامات
1	دفتر هم‌آفرینی با مشتری
1	نماینده مقیم مشتری در محل شرکت‌های پیمانکار
2	برگزاری همایش‌ها و سمینارهای مشترک با مشتریان
2	ایجاد مراکز نمایندگی تولیدکننده در محل مشتری
2	استقرار سیستم‌های مدیریتی
3	سیستم یکپارچه اطلاعات با مشتری
3	سیستم‌های آموزشی تحت نرم‌افزارهای تعاملی و شبیه‌ساز
3	مهندسی مجدد فرایندهای مرتبط
3	کاهش قیمت محصولات

به طوری که در اولویت اول باید دفتر هم‌آفرینی با مشتری تاسیس شده و نماینده مقیم مشتری در محل شرکت‌های پیمانکار مستقر شود.

در اولویت دوم باید همایش‌ها و سمینارها و نمایشگاه‌های مشترک با مشتریان برگزار شده، ایجاد مراکز نمایندگی تولیدکننده در محل مشتری صورت پذیرفته و سیستم مدیریت در این خصوص استقرار یابد.

در اولویت سوم باید سیستم یکپارچه اطلاعات با مشتری، سیستم‌های آموزشی تحت نرم‌افزارهای تعاملی و شبیه‌ساز، مهندسی مجدد فرایندها مرتبط و در نهایت کاهش قیمت محصولات در حد امکان صورت پذیرد.

۲- **اثر بخشی اجرای رویکرد:** براساس نظر تیم ارزیابی، در کمیته اقدام پژوهی گروه، فراوانی تعداد شکایات تکراری مشتری در سه ماهه دوم سال و قبل از مداخله، تعداد ۹ شکایت بود که پس از طرح ریزی و استقرار رویکرد دفتر هم‌آفرینی با مشتری، به تعداد ۴ شکایت کاهش پیدا کرده است که این موضوع حاکی از اثربخشی پروژه و مداخله صورت گرفته در راستای بهبود در تجربه مشتری است.

تعداد شکایات تکراری سه ماهه دوم سال	تعداد شکایات تکراری سه ماهه سوم سال
۹	۴

۳- **پیشنهادات:** براساس مباحث و موضوعاتی که در فرایند اجرا و استقرار دفتر هم‌آفرینی با مشتری احصا شد، با توجه به اینکه فرایند خلق مشترک، تا اندازه‌ای با اشتراک‌گذاری شرکت و مشتریان همراه است لذا باید:

۱- پیوست فرهنگی متناسب با این شرایط جدید در سطح شرکت بازتعریف و اشاعه شود.

۲- همچنین فضای جدید هم‌آفرینی نیازمند کارکنانی با رویکردهای نوآورانه و چابک خواهد بود که این مهم باید در آموزش‌های طراحی شده و مدل‌های شایستگی متبلور شود.

۳- همچنین گروه باید از هم‌اکنون موضوع نظام برنامه‌ریزی و کنترل پروژه منسجمی که با افزایش طول عمر دفتر هم‌آفرینی با مشتری، احتمالاً موضوعات و پروژه‌ها بصورت تصاعدی افزایش خواهد یافت، را پیش‌بینی کرده و مورد توجه قرار دهد؛ بنابراین بهره‌مند شدن از یک سیستم برنامه‌ریزی و کنترل پروژه کارآمد، یقیناً در افزایش اثربخشی رویکرد دهم بسیار موثر خواهد بود.

۴- نظر به دغدغه مدیران ارشد در طول اجرای پروژه، یعنی بحث صیانت و حراست از سرمایه‌های فکری و دارایی‌های نامشهود در سطح گروه صنعتی ایران خودرو، مسلماً استقرار و پیاده‌سازی استانداردهای

مدیریت مالکیت سرمایه‌های فکری برای استمرار حرکت روبه رشد و تلقی این رویکرد به عنوان مزیت رقابتی، بیش از گذشته ضرورت خواهد داشت.

۷ مراجع

- Aboui Ardakan, Mohammad; Kazemi, Hamid; Fardin Hosseini (2016). Implementation of the performance-based budgeting system based on the balanced scorecard in the scientific policy research center of the country. *Public administration magazine*. 2(9), 263-282.
- Ebrahimi, Abbas; Bagheri, Houshmand (2017). Examining the role of brand experience, motivation and customer citizenship behavior on co-creation attitude and mental norms. *Brand Management Quarterly*, Volume 5, Number 14.
- Boudelai, Hassan, Shahidi, Alame. (2017). Qualitative study of customer experiences in retail industry. *New Marketing Research*. 1-22.
- Tabavar, Ali Asghar. (2017). The effect of integrated marketing communication dimensions on improving customer experience in the coastal tourism industry, *Public Management Research*, 11(42), 83-102.
- Saeednia, Hamidreza and Godarzi, Azadeh. (2012). Research of experimental marketing on the post-purchase behavior of consumers of food products, *Islamic Azad University Management Quarterly*, Firuzkoh Branch, 10(31), 79-90.
- Khodei Gregari, Mohammad Taghi; Amiri, Mojtabi and Abbasi Sphinzhani, Hossein. (2016). Analyzing the shopping experiences of customers from Tabriz shopping centers with a phenomenological approach, *Modern Marketing Research*, 7 (2), 63-78.
- Khashoui Parisi, Maleeha, Ahad Mutlaki, Ehsan (2017). Examining the effects of customer experience on purchase intention. *The third international conference on dynamic management, accounting and auditing*.
- De Myers, Michael. (2013). Qualitative research methods in business management. Translation: Heydarzadeh, Cambys; Marsnejad Asl, Ali. (2015). Tehran: Alam Publishing
- Ramezani Anuri, Ehsan, Nasralahi Quds, Rasul. (2017). Investigating factors affecting the behavior and satisfaction of customers. *The 7th National Conference on Accounting, Financial Management and Investment*.
- Rahmati Baghmolek, Jahanbakhsh; Haghghi, Mohammad and Mira, Seyyed Abulqasem. (2018). Designing and explaining the loyalty model based on customer experience in the hotel industry using the foundational data theory strategy, *Business Management*, 11(1), 125-140.

- Abdullahian, Ahmed; Khashai, Vahid; Dehghanan, Hamed; Hamzepour, Mahdi. (2018). A model for value co-creation in Bank D. *PhD thesis, non-profit-non-governmental university of Adalat*.
- Ghaffari, Mohammad; Shafii, Navid; Farmani, Mehdi; Zandi Nesab, Mustafa. (2018). Identifying and prioritizing dimensions affecting customer experience in retail environments; A case study: Afogh Korosh chain stores, *scientific quarterly of modern marketing research*, 9th year, 3 (34).
- Sadraei Sink, Fatemeh; Babaei, Mohammad Reza, Tabesh, Mohammad Hossein. (2018). Measuring the effect of using social network and information and communication technology on customer satisfaction in B2B business (case study: Afrant Company). *Business Management Quarterly*, No. 43, 175-200.
- Mir Bergkar, Seyed Mozafar; Efrand Khalil Abad, Mojtabi; Chirani, Ibrahim; Kambyz, Shahroudi. (2019) Developing a model for value co-creation in business-to-business marketing. *Accounting and auditing research*, number 48, from pages 157-176.
- Mohammadian, Mahmoud and Naeli, Maryam. (2018). Analysis of customer experience and its place in marketing literature, *Business Reviews*, 17(1), 85-103.
- Mohammad Ali, Tousi (2019). Identifying factors affecting customer experience and the impact of customer satisfaction on repeat purchases in online retail stores (Digikala case study). *Master thesis of Kharazmi University*.
- Ben Robinson. (2008). "Brand preferences and brand choices among urban Chinese consumers: An investigation of country-of-origin effects", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Marketing Science*. Vol. 18 Iss: 3, PP. 163-172.
- Bustamante, J. C., & Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management*, 28(5), 884-913.
- Frost, S. (2009). "Loyalty by Design In S. Smith, Wheeler, J. (Ed), *Managing the Customer Experience: Pearson Education Limited: Harlow*".
- Fernandes, T., & Pinto, T. (2019). Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 30-41.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer? *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A Customer-dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531– 548.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Imbug, N., Ambad, S. N. A., & Bujang, I. (2018). The Influence of Customer Experience on Customer Loyalty in Telecommunication Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 103-116.

- Kenttamaa. (2014). "The Role of Emotion in Experimental Decision", *International Journal of Research in Marketing*, 24 (December).
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). B2B brand management. Berlin: Springer.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116.
- N. Sheth, J. (2019), "Customer value propositions: Value co-creation", *Industrial Marketing Management*.
- Page, S.J., and Connel, J. (2006). *Tourism a Modern Synthesis* (2nd ed.). London Thomson Learning.
- Pappas, L., Pateli, A., Giannakos, M., & Chrissikopoulos, V. (2014). Moderating effects of online shopping experience on customer satisfaction and repurchase intentions. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Patwa, N., Seetharaman, A., Nair, V., & Cruz, A. D. (2018). Changing Dimensions of Customer Experience. *Research Journal of Economics*, 2(1), 1-7.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2000). *Co-opting customer competence*. *Harvard Business Review*, January-February, 79-87.
- Ratiu, M. (2008). "A General Theory of Pass-Through in Channels with Category Management and Retail Competition", Volume 24 Issue 1., PP. 110-122.
- Roozen, I., & Katidis, P. I. (2019). The Importance of the Service and Shopping Customer Experience in a Retail Environment. *Journal of Relationship Marketing*, 18(4), 247-279.
- Saunders, M. N. K., Lewis, Philip., Thornhill, Adrian. (2019). *Research methods for business students*. New York: Pearson .
- Shaw., (2005). *Revolutionize your Customer Experience*. Basingtoke: Palgrave Macmillan.
- Skålén, P., Pace, S., Cova, B. (2015), "Firm-brand community value co-creation as alignment of practices", *European Journal of Marketing*, Vol. 49, Issue: 3/4, 596-620.
- Stringer, E.T., Aragon, A.O. (2020). *Action research*. Los Angeles: Sage Publication.
- Sundström, G., & Kashyap, G. (2016). *CEmenting Growth: Customer Experience Management as a driver of Growth*.
- Venkatesan, R. (2017), "Executing on a customer engagement strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 3. 289-293.
- Wang, Yuren., Lu, Xin., Tan, Yuejin. (2018). Impact of product attributes on customer satisfaction: An analysis of online reviews for washing machines". *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol 29, PP: 1-11.
- Xie, Ch., Bagozzi, R., & Troye, S. (2008). Trying to Prosume: Toward a Theory of Consumers as Co-Creators of Value. *Journal of the Acad Mark*, 36, 109-122.

Research paper

Implementation of the co-creation approach with the customer in Iran Khodro Industrial Group to improve the customer experience

Ali Tayyebi rahani, mohammad reza Hoseini , Mahdi Azizi

Received:02/04/2023

Accepted:16/08/2023

Abstract

Iran Khodro Industrial Group is the largest car manufacturer in the Middle East and customer satisfaction is of great importance for this group; for this purpose, this group seeks to plan and establish an approach to improve the experience of its customers. Therefore, the purpose of this research is to implement the approach of co-creation with the customer in Iran Khodro Industrial Group to improve the customer experience.

In this practical research with a qualitative approach, the method of reviewing library and archival documents, observation and interview has been used in order to collect information. Also, the main research strategy is action research, which has been repeated twice with the aim of consolidating the learning from research. The statistical population of the research is experts and managers related to the customer field in Iran Khodro Industrial Group, and judgmental sampling method has been considered for sampling.

Regarding the findings of the research, it can be said; Designing and establishing a value co-creation approach encourages customers to provide timely and effective feedback to suppliers' actions, so that by promoting organizational agility, accelerating the identification and timely response to problems and related issues, the overall performance Improve the company.

Based on the research findings, it can be concluded that the implementation of the joint creation approach with customers will be effective in improving the customer experience.

Keywords: customer experience management, Action research, co-creation with the customer.