

طراحی مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان در صنعت بیمه با تأکید بر نوآوری و بلوک مشتریان

مهران رضوانی^۱، علی داوری^۲، راحله افراسیابی^{۳*}

۱- دانشیار، گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه کسب‌وکار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- دانشجوی دکتری، کارآفرینی- فناوری، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۱۹

دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۲۷

چکیده

یکی از روش‌های ایجاد وفاداری در مشتریان، ارائه ارزشی فراتر از ارزش ذاتی محصول یا خدمت از طریق باشگاه مشتری است. هدف اصلی این مطالعه طراحی مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان در صنعت بیمه با تأکید بر «نوآوری» و «بلوک مشتریان» است. در این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختارمند در قالب گروه کانونی و با حضور ۱۲ نفر از خبرگان شرکت بیمه حافظ انجام شده است که در نهایت بر اساس تحلیل یافته‌ها و با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی ارکان بلوک نوآوری و مشتریان تبیین شد. نتایج نشان می‌دهد که برای طراحی مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان در صنعت بیمه، مؤلفه‌های بلوک مشتریان شامل ۳ تم بخش‌بندی مشتریان، کانال توزیع و



ارتباط با مشتریان، ۹ زیرمؤلفه و ۴۰ گویه می‌باشد. زیرمؤلفه‌های مضمون بخش‌بندی مشتریان شامل پراکندگی جغرافیایی، مشتریان خرد و کلان، ویژگی‌های جمعیت شناختی، سودآوری و اهمیت و ویژگی‌های رفتاری، زیرمؤلفه‌های کانال مشتریان شامل کانال‌های سنتی (فیزیکی) و راه‌های ارتباطی نوین (مجازی) و زیرمؤلفه‌های مضمون ارتباط با مشتریان شامل راه‌های ارتباطی اختصاصی و عمومی است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه‌های نوآوری شامل مضمون ارزش پیشنهادی دارای ۸ زیرمؤلفه شامل کاهش هزینه بیمه‌گری، کاهش هزینه بیمه‌گذار در سایر موارد، آموزش، نوآوری در فرایند ارائه خدمات، اهدای جوایز، ارائه محصولات سفارشی با تمرکز بر انتظارات مشتریان خاص و بهبود تجربه است. هرچند عنوان تم‌ها با ادبیات مدل کسب‌وکار یکسان است اما زیرمؤلفه سازنده آنها در مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان کاملاً متفاوت است.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌های وفاداری، باشگاه مشتریان، مدل کسب‌وکار، بلوک نوآوری و بلوک مشتریان.

۱- مقدمه

سه خدمت اساسی که صنعت بیمه در بازارهای مالی ارائه می‌دهد عبارتند از:

۱- خدمات مرتبط با خسارت‌های بیمه‌شده؛

۲- انباشت و تحمل خطرپذیری؛

۳- واسطه‌گری [۱].

تغییر و تحولات صنعت بیمه طی سال‌های اخیر، همچون اعطای مجوز تأسیس شرکت‌های خصوصی بیمه، واگذاری بیمه‌های دولتی به بخش خصوصی و امکان ورود شرکت‌های بیمه خارجی منجر به افزایش رقابت در بازار بیمه شده است. افزون بر محیط رقابتی قوی، مشتریان هر روز آگاهی بیشتری نسبت به رقبا و محصولات آنها پیدا می‌کنند و در نتیجه گزینه‌های مختلفی را پیش رو دارند [۲]. در این شرایط ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان که منتهی به حفظ مشتری می‌شود، تنها راهی است که یک سازمان بیمه‌ای می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار برسد [۳]. در نتیجه شرکت‌ها به منظور افزایش رضایت و وفاداری در مشتریان با هدف حفظ



آنها، هزینه‌های قابل‌توجهی را صرف اجرای برنامه‌های وفاداری و توسعه روابط بلندمدت با مشتریان خود می‌کنند [۴]. تأثیر حفظ مشتری در بهبود سودآوری شرکت‌ها نخستین بار در تحقیقات داوکنز و ریچلد^۱ (۱۹۹۰) منتشر شد. به گزارش آنها ۵ درصد افزایش حفظ مشتری ارزش خالص فعلی مشتریان را بین ۲۵ تا ۹۵ درصد افزایش می‌دهد.

برای اجرای استراتژی‌های حفظ و وفادارسازی مشتریان، شرکت‌ها از روش‌های متعددی شامل مدیریت روابط با مشتری، بازاریابی یک‌به‌یک، بازاریابی رابطه‌ای استفاده می‌کنند. روش دیگر برای به دست آوردن مشتریان وفادار و حفظ مشتریان که به‌تازگی توسط بسیاری از شرکت‌ها در حال اجراست، ارائه ارزشی فراتر از ارزش ذاتی محصول یا خدمت از طریق باشگاه‌های مشتری^۲ است که معمولاً به آن برنامه‌های ایجاد وفاداری از طریق روابط نزدیک اطلاق می‌شود [۴].

از آن جایی که هدف باشگاه مشتریان، ارائه مدلی است که بتواند مشتریان را بیشتر از قبل، جذب و حفظ کند؛ ضرورت دارد تا ضمن شناخت دقیق‌تر و متفاوت‌تر از مشتریان، بتوان ارزش‌های پیشنهادی متفاوتی را به هر طیف مشتریان ارائه کرد. از این رو تأسیس باشگاه مشتریان و موفقیت آن نیازمند برخورداری از مدل کسب‌وکار مناسبی است تا بتواند در عرصه‌های مختلف، نوآوری‌های لازم را داشته باشد؛ زیرا که استقرار باشگاه‌های مشتریان به‌طور عمده با نگاه فنی و ابزاری دیده می‌شود و به جنبه مدیریتی و جایگاه استراتژیک آن توجه کمتری می‌شود، از این رو باشگاه‌های مشتریان، علی‌رغم انتظار، معمولاً مزیت رقابتی برای شرکت‌ها ایجاد نمی‌کند. بنابراین در این مطالعه قصد بر این است با تمرکز بر ارکان مدل کسب‌وکار نوعی نگاه نوآورانه و متفاوت به استقرار باشگاه مشتریان داشته باشیم. بر این اساس شرکت بیمه حافظ برای اجرای این تحقیق انتخاب شد، زیرا شرکت بیمه حافظ به عنوان اولین شرکت بیمه خصوصی کشور در مناطق آزاد کشور مجوز فعالیت دارد که دارای محدودیت‌هایی است و به همین دلیل نیازمند به‌کارگیری شیوه‌هایی متفاوت در برقراری ارتباط با مشتریان است. به‌علاوه در بین شرکت‌های فعال در مناطق آزاد، تنها شرکتی است که بانک

1. Dawkins & Reichheld

2 Customer clubs



اطلاعاتی گسترده و برخوردار از سامانه جامعه بیمه‌گری^۱ دارد. در نتیجه امکان یکپارچه‌سازی اطلاعات مشتریان، محصولات، شبکه فروش و سایر داده‌های مشترک و همچنین شخصی‌سازی محصولات براساس نیازهای مشتریان بدون خطر از دست دادن یکپارچگی اطلاعاتی و کنترل‌های لازم در راستای فعالیت‌های مربوط به حفظ و وفاداری مشتریان نیز وجود دارد. علاوه بر این مدیریت بیمه حافظ بر مسائل حفظ و وفادارسازی مشتریان توجه ویژه‌ای می‌کند. بنابراین هدف اصلی این مطالعه، طراحی مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان در شرکت بیمه حافظ (سهامی عام) با تأکید بر «نوآوری» و «بلوک مشتریان» است. در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سؤال اصلی زیر هستیم: عناصر تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان در صنعت بیمه با تأکید بر نوآوری و بلوک مشتریان کدام‌اند؟

در ادامه پس از بیان مقدمه و در بخش دوم مبانی نظری و پیشینه تحقیق مرور شده است. در بخش سوم چارچوب مفهومی مبنا در تحقیق ارائه شده است. در بخش چهارم، روش تحقیق برای دستیابی به اهداف پژوهش ارائه و تکنیک مصاحبه گروه کانونی معرفی شده است؛ بخش پنجم به ارائه نتایج حاصل از به‌کارگیری روش کدگذاری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. در بخش ششم نیز در خصوص نتایج بحث شده است و در بخش پایانی نتیجه‌گیری و پیشنهادها مطرح شده است.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- برنامه‌های وفاداری و باشگاه مشتریان

به دلیل افزایش رقابت و مشکلات جذب مشتریان جدید، سازمان‌ها مجبور به تلاش در جهت افزایش رضایت و تعهد در مشتریان که منتهی به حفظ مشتری است، شده‌اند [۵]. در نتیجه شرکت‌ها هزینه‌های قابل توجهی را صرف اجرای برنامه‌های وفاداری و توسعه روابط بلندمدت با مشتریان خود می‌کنند [۶].



در بسیاری از صنایع خدماتی از جمله خطوط هوایی، هتل‌ها، بانک‌ها، شرکت‌های بیمه و... شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا روابط بلندمدتی را با مشتریان ایجاد کنند [۷]. در همین راستا انواع مختلفی از برنامه‌های وفاداری شامل برنامه‌های پاداش (RP)، کارت‌های وفاداری (LC) و برنامه‌های ویژه وجود دارد [۸]. در دهه اخیر یکی از راه‌های اجرای برنامه‌های وفادارسازی ایجاد باشگاه مشتریان یا ارائه فعالیت‌های وابسته به شرکت به مشتریان علاقه‌مند است. باشگاه‌های مشتری مترادف با «برنامه‌های وفاداری ارزش‌گرا» هستند و یک استراتژی بازاریابی استفاده‌شده به وسیله شرکت‌ها برای ایجاد روابط مثبت عاطفی و تجاری بین شرکت‌ها و مشتریان بالقوه یا واقعی آنها محسوب می‌شود [۹]. از مهم‌ترین دلایل اهمیت و نقش باشگاه مشتریان در میان سایر برنامه‌های وفاداری می‌توان موارد زیر را برشمرد:

- ۱- ایجاد، برنامه‌ریزی و مدیریت باشگاه به وسیله شرکت صورت می‌گیرد نه مشتریان؛
 - ۲- ارزش واقعی و درک شده را به صورت ترکیبی از منافع مالی و غیر مالی (نرم) به مشتریان ارائه می‌دهد؛
 - ۳- فرصتی برای تعامل بین اعضا و شرکت‌های پشتیبان ایجاد می‌کند؛
 - ۴- یک ابزار گردآوری اطلاعات برای استفاده سایر بخش‌های شرکت است (۵) فعال کردن و درگیر ساختن مشتریان از طریق تکرار خرید، پیشنهاد بهبود یا ارائه محصول، ارتباط با باشگاه و... می‌باشد [۴].
- خدمات ارائه‌شده در باشگاه مشتریان می‌تواند شامل ارائه خدمات خاص به اعضا، خدمات عمومی (مانند گارانتی و وارانته)، خدمات ترکیبی قیمت شامل تخفیف به اعضا، طراحی روش‌های ارتباطی ویژه با مشتریان، روش‌های متنوع پرداخت و سایر مزایای مالی به مشتریان عضو در باشگاه مشتریان باشد [۶]. داوولینگ و آنکل^۱ (۱۹۹۷) خدمات ارائه‌شده در برنامه‌های وفاداری را در چهار گروه دسته‌بندی کردند:
- (۱) تخفیف؛ (۲) تشویق؛ (۳) صمیمیت؛ (۴) ارتباط.



دبلیک^۱ (۲۰۰۵) با گونه‌شناسی برنامه‌های وفاداری، شش نوع از برنامه‌های وفاداری را شناسایی کرد:

- (۱) ارزیابی؛ (۲) پاداش؛ (۳) مشارکت؛ (۴) تخفیف؛ (۵) همکاری؛
- (۶) ائتلاف با سایر شرکت‌ها [۱۰]؛
- برمن^۲ (۲۰۰۶) همه برنامه‌های وفاداری را در چهار گروه اصلی دسته‌بندی کرده است:
- (۱) دریافت تخفیف اضافی برای کاربران عضو؛
- (۲) اهدای محصولات رایگان به اعضای که حجم مشخص از محصولات شرکت را خریداری کرده‌اند؛
- (۳) دریافت امتیاز براساس خریدهای گذشته؛
- (۴) ارائه پیشنهادها، تخفیفات و خدمات خاص به اعضای ویژه [۱۱].

بنابراین انواع مختلفی از خدمات در برنامه‌های وفاداری مشتری وجود دارد. از این رو می‌توان نتیجه‌گیری کرد که انواع مختلفی از خدمات در برنامه‌های وفاداری مشتری وجود دارد و در صنایع مختلف انواع پاداش‌ها اساس برنامه‌های وفاداری هستند که رضایت مشتری می‌شوند [۷].

در صنعت بیمه نیز توجه و عمل به اصول بازاریابی رابطه‌مند و برنامه‌های وفاداری می‌تواند سهم عمده‌ای در حفظ و نگهداری مشتریان کنونی و در نتیجه سودآوری شرکت داشته باشد [۱۲]. اما علی‌رغم اهمیت استفاده از برنامه‌های وفاداری و مدیریت ارتباط با مشتریان، مطالعات تجربی اندکی درباره برنامه‌های وفاداری مشتریان در صنعت بیمه وجود دارد [۱۳]. شیرخدایی و همکاران (۱۳۹۴) تاکتیک‌های بازاریابی رابطه‌مند (کیفیت خدمات، ادراک قیمت، ذهنیت برند و ارزش پیشنهادی) بر رضایت و وفاداری مشتریان در شرکت بیمه ایران را بررسی کرده و بیان می‌کنند که ادراک قیمتی و ارزش پیشنهادی بر وفاداری مشتریان تأثیر مثبت و معنادار دارد [۱۴]. به اعتقاد گیولین و همکاران^۳ (۲۰۰۸) لازم است شرکت‌های بیمه نخست براساس وفاداری و سودآوری، مشتریان را طبقه‌بندی کنند و سپس براساس این طبقه‌بندی کارآمدترین

1. Debelak
2. Berman
3. Guillen et al.



روش بازاریابی برای هر مشتری را طراحی کرده، خدمات و پاداش‌های متناسب با هر بخش از مشتریان را ارائه دهند.

۲-۲- مدل کسب‌وکار الکترونیکی

یک مدل کسب‌وکار الکترونیکی توصیفی از نقش‌ها و ارتباطات میان مصرف‌کنندگان، مشتریان، هم‌پیمانان و عرضه‌کنندگان یک شرکت است که جریان‌های اصلی تولیدی، اطلاعاتی، مالی و همچنین منافع اصلی شرکا را مشخص می‌کند [۱۵]. برخی از اجزای مدل‌های کسب‌وکار عبارتند از شبکه همکاران، کانال‌های توزیع، اهداف استراتژیک، شایستگی‌های اصلی، ارزش قابل ارائه، عوامل موفقیت اصلی، مشتریان هدف، نوآوری در محصول و خدمات، منابع درآمد، قلمرو فعالیت، مدیریت زیرساخت و تأمین‌کنندگان [۱۶].

صرفنظر از تعاریف متعدد مدل‌های کسب‌وکار، نویسندگان طبقه‌بندی‌های متعددی را برای مدل‌های کسب‌وکار از جمله فروشگاه الکترونیکی، واسطه‌گری الکترونیکی، حراجی‌های الکترونیکی، مراکز خرید الکترونیکی، موقعیت بازار شخص ثالث، اجتماعات مجازی، ارائه‌کنندگان خدمات زنجیره ارزش، ادغام کنندگان زنجیره ارزش، پلتفرم همکاری و واسطه‌گری اطلاعات دسته‌بندی می‌کنند [۱۷].

بر همین اساس مدل‌هایی از جمله مدل اجتماعات مجازی^۱ تیمرز^۲، مدل ایجاد جامعه^۳ راپا^۴، مدل اجتماعات مجازی مشتریان^۵ نامبیسان^۶ از دیدگاه صاحب‌نظران در زمره مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک طبقه‌بندی شده‌اند. در همین راستا براساس تعاریف، باشگاه مشتریان به عنوان یک اجتماع الکترونیک از مشتریان [۴؛ ۶] و داشتن عملکردی شبیه یک شرکت [۴] دارای مؤلفه‌هایی است که ارکان مدل کسب‌وکار الکترونیک برای آن قابل تعریف است و طراحی و ایجاد آن نیازمند بررسی و شناسایی اجزای مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک است.

-
1. Virtual communities
 2. Timmers
 3. Community model
 4. Rappa
 5. Virtual Customer Communities
 6. Nambisan



۳- چارچوب مفهومی مبنا در تحقیق

پس از بررسی مبانی نظری و مطالعات انجام‌شده پیشین در زمینه مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک، در این تحقیق هستی‌شناسی مدل کسب‌وکار استروالدِر و پیگنور^۱ (۲۰۱۰) به دلیل پوشش ابعاد مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. براساس این مدل بخش‌های مختلفی در طراحی مدل کسب‌وکار سازمان تأثیرگذارند و چهار جزء اصلی مدل کسب‌وکار در این دیدگاه عبارتند از: محصولات، مشتریان، مدیریت زیرساخت و ساختارهای مالی [۱۸، ص ۱۹] که با توجه به اهداف پژوهش، به بررسی و تحلیل تفصیلی بلوک مشتریان (شامل شناسایی و تحلیل بخش‌بندی مشتریان، روابط با مشتریان و کانال‌های توزیع) و نوآوری در محصولات و خدمات ارائه‌شده در باشگاه مشتریان در صنعت بیمه پرداخته شده است. علاوه بر بهره‌گیری از مدل مبنایی استروالدِر تلاش شد تا از ابعاد مدل‌های وفاداری مانند مدل وفاداری پایدار کومار و شا^۲ (۲۰۰۴) برای تکمیل مدل استفاده شود، برای مثال در بخش ارزش پیشنهادی بر اساس این مدل دو نوع ارزش ردیف ۱ (ارزش‌ها در سطح کلی و برای ایجاد وفاداری در بین همه مشتریان است) و ردیف ۲ (ارائه ارزش ویژه به مشتریان منتخب) در نظر گرفته شده است [۱۹]. اهداف این پژوهش دربرگیرنده ۱ هدف اصلی و ۲ هدف فرعی در شرکت بیمه حافظ است: **هدف اصلی** عبارت است از: تحلیل اکتشافی (واکاوی) مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان با تأکید بر اجزای بلوک نوآوری و مشتریان و **اهداف فرعی** شامل ۱) شناسایی عناصر سازنده بلوک مشتریان در مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان (ارتباط با مشتریان، کانال‌های ارتباطی و بخش‌های مشتریان) و ۲) شناسایی عناصر سازنده بلوک ارزش پیشنهادی (نوآوری) در مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان می‌باشد.

۴- روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها کیفی می‌باشد. با توجه به هدف تحقیق، در این مطالعه از استراتژی مطالعه موردی با هدف فهم تفصیلی بیمه

1. Osterwalder & Pigneur
2. Kumar & Shah



حافظ و تکنیک گروه کانونی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران ارشد و رؤسای اداره‌های شرکت بیمه با سابقه حداقل ۵ ساله در صنعت بیمه و خبرگان دانشگاهی در زمینه مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک و وفاداری مشتریان می‌باشد. مبتنی بر اطلاعات موجود در جدول ۱ و با توجه به قلمرو موضوعی تحقیق، ۱۲ نفر (۷ مرد و ۵ زن) از خبرگان واجد شرایط در بیمه حافظ براساس سطح عملکردی و میزان اطلاع آنها، به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ویژگی مشترک تمامی افراد حداقل ۵ سال سابقه کار در سطوح مدیریتی عالی و میانی صنعت بیمه بوده است. همچنین با توجه به اهداف پژوهش، علاوه بر سابقه فعالیت در صنعت بیمه خبرگانی با ویژگی‌هایی دیگر از جمله تجربه در بخش‌های مرتبط با مشتری و باشگاه مشتری و یا اساتید دانشگاه مطلع در زمینه مدل کسب‌وکار الکترونیک نیز وجود دارد. در این مرحله به هر مصاحبه‌شونده کدی از I۱ تا I۱۲ اختصاص داده شد.

جدول ۱ مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سمت	تحصیلات	کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سمت	تحصیلات
I ₁	مرد	مدیرعامل و عضو هیأت علمی	دکتری	I ₇	زن	معاون مدیرعامل و استاد دانشگاه	دکتری
I ₂	مرد	معاون مدیرعامل	کارشناسی ارشد	I ₈	مرد	مدیر واحد	کارشناسی ارشد
I ₃	زن	مدیر واحد و استاد دانشگاه	کارشناسی ارشد	I ₉	مرد	معاون مدیرعامل و عضو هیأت علمی	دکتری
I ₄	زن	مدیر واحد	کارشناسی ارشد	I ₁₀	مرد	رئیس اداره	کارشناسی ارشد
I ₅	مرد	مدیر واحد	کارشناسی ارشد	I ₁₁	زن	رئیس اداره	کارشناسی ارشد
I ₆	مرد	مدیر واحد	کارشناسی ارشد	I ₁₂	زن	مدیر واحد	کارشناسی ارشد

به منظور بررسی نظرات خبرگان در مورد اجزای مشترک مدل‌های کسب‌وکار باشگاه مشتریان، با ایده‌یابی از مدل استروالدر، ملاک شروع و سازمان‌دهی مصاحبه‌ها براساس پروتکل 5W1H قرار گرفت. سپس برای شناسایی عناصر مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان از تکنیک مصاحبه گروه کانونی استفاده شد. گروه کانونی یکی از تکنیک‌های مصاحبه کیفی است که



برای ایجاد تعامل بین اعضای گروه طراحی شده است تا انگیزه برای بحث عمیق‌تر را فراهم کرده و جنبه‌های مختلف و جدید موضوع را آشکار کند [۲۰].

در این پژوهش، برای تحقق‌روایی ابزار پژوهش از دو روش شامل نگارش سؤال‌ها، اصلاح سؤال‌ها به وسیله خبرگان و درنهایت بازبینی سؤال‌ها با انجام سه مصاحبه مقدماتی و همچنین برگزاری گروه کانونی در دو مرحله استفاده شده است. در هر مرحله برگزاری، جلسه‌ها به مدت حدود سه ساعت انجام شد و برای اطمینان از سازگاری جلسه‌های گروهی، هر جلسه با حضور محقق به منظور ارائه یک مقدمه و یا خلاصه آنچه در جلسه قبل بحث شده است، آغاز شد. در طول برگزاری جلسه‌ها، مصاحبه‌ها ضبط و محقق در طول مصاحبه از گفته‌های مصاحبه‌شونده‌ها یادداشت‌برداری انجام داد. برای روایی بیشتر علاوه بر برگزاری گروه کانونی از منابع ثانویه مانند متون پیشین، وبسایت شرکت و کاتالوگ‌ها نیز بهره گرفته شد. برای اطمینان از پایایی پژوهش از دو روش ارزیابی درونی و بیرونی استفاده شده است. در ارزیابی درونی بعد از انجام مصاحبه در گروه کانونی و کدگذاری از برخی از مصاحبه‌شونده‌ها درخواست شد تا متن مصاحبه را به همراه کدهای استخراج‌شده، مطالعه کند و درستی یا نادرستی برداشت مصاحبه‌کننده را تصدیق نماید. در ارزیابی بیرونی، از یک فرد خبره غیر از طرفین مصاحبه درخواست شد تا بر شیوه کدگذاری نظارت نماید. برخی از نمونه سؤال‌های مطرح شده در گروه کانونی در جدول ۲ آورده شده است.



جدول ۲ نمونه سؤال‌های مطرح شده در گروه کانونی

ارکان	بازه	نمونه‌ای از سؤالات اصلی
محصولات (نوآوری)	پیشنهادات ارزشمندی	چه نوآوری در فرایند ارائه خدمت به منظور افزایش رضایت در مشتری داشته‌اید؟/ چه بسته‌ای از محصولات و خدمات را به بیمه‌گذاران حقیقی و حقوقی به منظور برقراری روابط بلندمدت پیشنهاد می‌دهید؟/ چه امتیازاتی برای مشتریانی که حجم مشخصی از خرید را انجام داده‌اند، در نظر می‌گیرید؟/ طی ۳ سال گذشته چه نوآوری‌هایی مشابه اقدام‌های رقبای برای حفظ مشتریان فعلی (یا جذب مشتری جدید) ارائه کرده‌اید؟..
بلوک مشتریان	بخش‌بندی مشتریان	مهم‌ترین مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟/ کدام مشتریان در طی ۳ سال گذشته تنها از خدمات شرکت شما استفاده کرده‌اند؟/ چه مشتریانی در مقابل دریافت خدمات مورد نظر، حساسیت کمتری نسبت به قیمت دارند؟/ مشتریانی که در طی سه سال گذشته جزء سودآورترین مشتریان برای شرکت بوده‌اند؟/ مشتریانی که در سه سال گذشته بیشترین خسارت را برای شرکت به همراه داشته‌اند؟ و ..
	روابط با مشتریان	برای افزایش هزینه جابه‌جایی (خاتمه همکاری) چه کرده‌اید؟/ برای افزایش اعتماد در مشتریان چه کرده‌اید؟/ از چه راهکارهایی برای برقراری روابط بلندمدت با مشتریان سودآور استفاده می‌کنید؟/ از چه سیستم پشتیبانی برای افزایش رضایت در مشتری استفاده می‌کنید؟/ چه روابطی را برای پاسخگویی به مشکلات مشتری در نظر گرفته‌اید؟/ چگونه از نیازها و ادراکات مشتریان خودآگاه می‌شوید؟ و

۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از گروه کانونی، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. فرایند عملی تحلیل داده‌های کیفی شامل چهار مرحله می‌باشد:

- ۱- آماده‌سازی داده؛ ۲- آشنا شدن؛ ۳- کدگذاری؛ ۴- حصول معانی و مفاهیم [۲۱].
- در مرحله اول برای آماده‌سازی داده‌ها و آشنا شدن، داده‌های جمع‌آوری شده مرور و دست‌نوشته‌ها، فایل‌های صوتی و مشاهده‌ها یکپارچه شدند. سپس در مرحله بعد کدهایی برای نظرات نزدیک به هم ایجاد و داده‌های به دست آمده تحت کدها سازمان‌دهی شده است [۲۱].
- کدگذاری اولیه براساس شناسایی و دسته‌بندی شواهد در گزاره‌های کلامی انجام شده و در مرحله دوم موارد مشابه دسته‌بندی شده و با حذف موارد تکراری، مؤلفه‌های مدل کسب و کار باشگاه مشتریان شناسایی شدند. کدگذاری‌ها آن قدر ادامه پیدا کرد تا اشباع نظرات حاصل و از آن به بعد نظرات تکراری شد. نمونه‌ای از نتایج به دست آمده در قالب جدول ۳ نشان داده شده است.



جدول ۳ نمونه‌ای از مراحل کدگذاری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	نمونه‌ای از گزاره‌های کلامی
کانال‌های ارتباطی	راه‌های ارتباطی سستی (مستقیم و شخص)	شعب نمایندگان کارگزاران بخش امور مشتریان	خدمت‌رسانی به مشتریان VIP از پایین‌ترین سطح، یعنی از سطح نمایندگان و شعب و کارگزاران قابل انجام است/ شبکه فروش و نمایندگان و افرادی که به‌طور مستقیم با مشتریان در ارتباط هستند، یکی از مهم‌ترین کانال‌های ارتباطی در مورد ارائه آگاهی، خدمت‌رسانی و ارائه طرح‌های تشویقی هستند/ بخش امور مشتریان مربوط به انجام امور مشتریان است و برقراری روابط مستقیم زیر نظر این قسمت است.
ارزش پیشنهادی	کاهش هزینه بیمه‌گری مشتریان	آفرهای تخفیف ارائه خدمات رایگان بیمه‌ای (براساس میزان خرید)	براساس ضریب خسارت احتمالی پرتفوی بیمه‌ای، در هر مورد از بیمه‌نامه‌ها درصدی را برای آفرهای تخفیفی تعیین می‌کنیم/ برای مثال مشتریانی که پرتفوی خرید آنها تا سقف مشخصی افزایش یافته است، می‌توانند تخفیف قابل‌ملاحظه‌ای را برای خرید سایر بیمه‌نامه‌ها دریافت کنند/ یکی از راهکارهای حفظ مشتریان وفادار ارائه خدمات اصلی شرکت به صورت رایگان است.
	افزایش کیفیت درک شده به‌وسیله مشتریان	بهبود کیفیت در ارائه خدمت بهبود تجربه خرید	درست است که خدمت‌رسانی وظیفه شرکت بیمه است اما ما برای اعضای باشگاه مشتریان و برای مشتریان خاص می‌توانیم آن را تسریع کنیم یا بهبود ببخشیم/ بیمه‌گذار در طی فرایند خرید خدمت سفری را با ما آغاز می‌کند و هر چه در این سفر تجربه بهتری داشته باشد، وفاداری بیشتری به ما پیدا می‌کند.

۵-۱ تحلیل یافته‌های بلوک مشتریان

بلوک مشتریان همه جوانب شامل مشتریان هدف شرکت، کانال‌هایی که از طریق آنها با مشتریان ارتباط برقرار می‌کند و نوع روابطی که شرکت می‌خواهد با مشتریان خود داشته باشد را در برمی‌گیرد [۱۸]. مؤلفه‌های استخراج شده بلوک مشتریان در جدول ۴ به تفکیک مصاحبه‌شوندگان و فراوانی آنها نشان داده شده است.



جدول ۴ تلخیص داده‌های بلوک مشتریان (یافته‌های حاصل از تحقیق)

تم	کدگذاری محوری	مفاهیم کدگذاری باز	کد مصاحبه‌شونده	فراوانی
بخش‌بندی مشتریان	پراکندگی	✓ سرزمین اصلی	I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₁	۱۰
	جغرافیایی	✓ مناطق آزاد تجاری	I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₁	۱۰
	مشتریان خرد و کلان	✓ بیمه‌گذاران حقیقی	I ₁ , I ₂ , I ₄ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₂	۸
		✓ بیمه‌گذاران حقوقی	I ₁ , I ₂ , I ₄ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₂	۸
	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	✓ رده سنی	I ₁ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₉ , I ₁₂	۷
		✓ شغل	I ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₆ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₁	۸
	سودآوری و اهمیت	✓ موقعیت اجتماعی	I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₅ , I ₇ , I ₁₂	۶
		✓ ارزیابی خطرپذیری احتمالی	I ₁ , I ₃ , I ₄ , I ₈ , I ₁₀ , I ₁₂	۶
	ویژگی‌های رفتاری مشتری	✓ ارزش عمر مشتری	I ₂ , I ₃ , I ₅ , I ₈ , I ₁₀ , I ₁₂	۵
		✓ مشتریان بالقوه	I ₁ , I ₃ , I ₄ , I ₆ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀	۷
		✓ مشتریان جدید	I ₁ , I ₂ , I ₄ , I ₆ , I ₈ , I ₁₀ , I ₁₁	۷
		✓ مشتریان بی تفاوت	I ₁ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₂	۷
		✓ مشتریان وفادار	I ₁ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₁	۸
کانال‌های ارتباطی	ستی (فیزیکی)	✓ شعب	I ₁ , I ₂ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₁₀ , I ₁₁	۸
		✓ نمایندگان	I ₂ , I ₃ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₂	۶
		✓ کارگزاران	I ₁ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₁	۷
		✓ دفتر تهران	I ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₉	۷
	غیرمستقیم	✓ امورمشتریان	I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₅ , I ₉ , I ₁₂	۶
		✓ نمایشگاه‌ها	I ₂ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₁₂	۵
		✓ جشنواره‌ها	I ₁ , I ₄ , I ₄ , I ₆ , I ₈ , I ₁₀ , I ₁₁	۷
		✓ کانال مشترک با شرکا	I ₁ , I ₈ , I ₉ , I ₁₂	۴
راه‌های ارتباطی نوین (مجازی)	✓ وبسایت	I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₆ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₁ , I ₁₂	۱۰	
	✓ اپلیکیشن تلفن همراه	I ₃ , I ₈ , I ₁₀ , I ₁₁	۴	
	✓ پیام کوتاه	I ₂ , I ₃ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀	۷	
	✓ تلفن و صندوق صوتی	I ₂ , I ₅ , I ₆ , I ₇ , I ₉ , I ₁₁	۶	
	✓ پست الکترونیک	I ₁ , I ₂ , I ₄ , I ₆ , I ₇ , I ₈ , I ₁₁	۷	
	✓ استفاده از بانک اطلاعاتی مشتریان	I ₁ , I ₃ , I ₉	۳	
	✓ مرکز ارتباط با مشتریان	I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₅ , I ₁₁ , I ₁₂	۶	

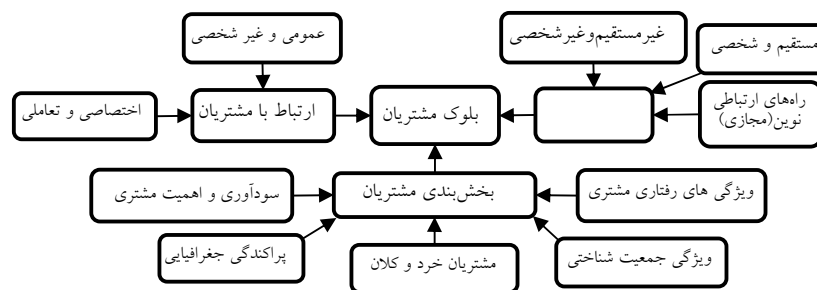


تم	کد گذاری محوری	مفاهیم کد گذاری باز	کد مصاحبه شونده	فراوانی
ارتباط با مشتریان	اختصاصی (تعاملی و دوسویه)	✓ روابط شخصی اختصاصی	I ₁ J ₄ I ₅ J ₈ I ₁₀ J ₁₂	۶
		✓ سیستم پشتیبانی شخصی شده	I ₂ J ₃ I ₅ J ₇ J ₈ J ₉ J ₁₁	۷
		✓ ارتباط متمایز مبتنی بر وفاداری مشتری	I ₃ J ₄ I ₆ J ₇ J ₈ I ₁₀ J ₁₀ J ₁₂	۸
		✓ ارتباط مشتریان VIP	I ₁ J ₂ I ₃ J ₇ J ₉ J ₁₁ J ₁₂	۷
	عمومی (یک‌سویه و غیرشخصی)	✓ سلف‌سرویس	I ₁ J ₃ J ₉	۳
		✓ خدمات خودکار	I ₁ J ₄ I ₅ J ₇ J ₉	۵
		✓ جوامع آنلاین	I ₁ J ₂ J ₄ J ₇ J ₈ J ₉ J ₁₀	۷
		✓ سیستم پشتیبانی عمومی	I ₁ J ₂ J ₄ J ₇ J ₈ I ₉ J ₁₀	۷
		✓ مرکز پاسخگویی	I ₂ J ₄ J ₈ J ₉ J ₁₀ J ₂	۶

مؤلفه اول- بخش‌بندی مشتریان: جزء سازنده بخش‌های مشتریان، گروه‌های مختلفی از افراد و سازمان‌هایی را تعریف می‌کند که شرکت قصد دستیابی و ارائه خدمت به آنان را دارد. انتخاب مشتریان هدف یک شرکت، «تقسیم‌بندی» نام دارد. «تقسیم‌بندی‌های» مؤثر به شرکت کمک می‌کند تا منابع سرمایه‌گذاری را به مشتریان هدف تخصیص دهد [۱۸]. بیشترین تمایز بین مشتریان هدف در مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان بیمه حافظ در ۵ بخش پراکندگی جغرافیایی، مشتریان خرد و کلان، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، سودآوری و اهمیت و ویژگی‌های رفتاری مشتری وجود دارد.

مؤلفه دوم- کانال‌های ارتباطی: جزء سازنده کانال‌ها بیان‌کننده این است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی موردنظر به بخش‌های مشتریان هدف، چگونه با آنها ارتباط برقرار کرده و به آنها دسترسی دارد. انتقال ارزش پیشنهادی به بازار موردنظر، مستلزم یافتن ترکیبی مناسب از کانال‌ها می‌باشد، به‌نحوی که مشتری خواهان و پذیرای آن باشد. شرکت بیمه حافظ می‌تواند برای دسترسی به مشتریان از کانال‌های سنتی و فیزیکی مانند شعب، نمایندگی‌ها، امور مشتریان و.. و یا از راه‌های ارتباطی نوین و مجازی مانند وب‌سایت، اپلیکیشن تلفن همراه، مرکز ارتباط با مشتریان و.. استفاده کند. [۲۲].

مؤلفه سوم- ارتباط با مشتریان: علاوه بر نقاط تعامل مشتریان (که همان کانالها هستند) شرکتها باید، ماهیت تعاملات را نیز تحلیل کنند، زیرا بر قوت ارتباطاتی که یک شرکت با مشتریان خود ایجاد می کند، اثر می گذارند [۱۵]. نتایج تحلیل مصاحبه ها نشان می دهد ارتباط با مشتریان بیمه حافظ به دو صورت اختصاصی (تعاملی و دوسویه) و عمومی (یکسویه و غیرشخصی) وجود دارد. نتایج تحلیل داده های مرتبط با بلوک مشتریان در نرم افزار اطلس در ۳ سطح انجام شده است که ۲ سطح اول تحلیل در نرم افزار و در نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱ نتایج تحلیل عناصر بلوک مشتری

۵-۲- تحلیل یافته های ارزش پیشنهادی (نوآوری)

نوآوری در محصولات، تمام مواردی که شرکت به مشتریان خود ارائه می دهد، شامل مجموعه خدمات و همچنین رفتاری که شرکت را از سایر رقبا متمایز می کند، می باشد. این موضوع را از طریق یک رویکرد رسمی به نام «طرح ارزشی» به تصویر می کشیم؛ طرح ارزشی، نمایی کلی از مجموعه خدمات و محصولات شرکت است که در کنار هم برای بخش خاصی از مشتریان ارزش ایجاد می کنند [۲۳]. مبتنی بر جدول ۵ نتایج تحلیل و بررسی داده ها بیانگر آن است که مؤلفه های نوآوری شامل مضمون ارزش پیشنهادی، ۸ زیرمؤلفه و ۲۹ گویه است.



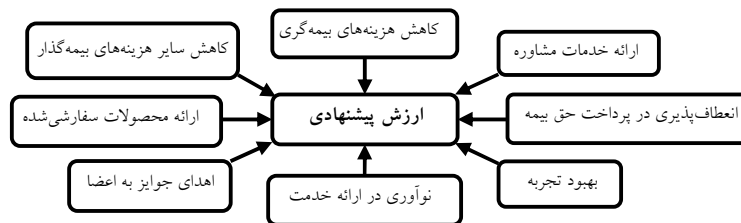
جدول ۵ تلخیص داده‌های ارزش پیشنهادی (یافته‌های حاصل از تحقیق)

تم	کدگذاری محوری	مفاهیم کدگذاری باز	کد مصاحبه‌شونده	فراوانی
	کاهش هزینه بیمه‌گری مشتریان	تخفیف در خرید بیمه‌نامه بر مبنای اعتبار مشتریان	I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀	۹
		تخفیفات گروهی برای بیمه‌نامه‌ها	I ₁ , I ₂ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₉ , I ₁₀	۷
		ارائه خدمات رایگان بیمه‌ای	I ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₆ , I ₈ , I ₉ , I ₁₂	۷
	کاهش هزینه بیمه‌گذار در سایر موارد	تخفیف در خدمات غیر بیمه‌ای بر مبنای اعتبار مشتریان	I ₁ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₂	۸
		امکان استفاده مشتریان خاص از خدمات رفاهی، سفرهای زیارتی، اقامت در هتل‌ها	I ₁ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₈ , I ₉	۶
		ارائه محصولات رایگان غیر بیمه‌ای	I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₅ , I ₇ , I ₁₂	۶
آموزش اختصاصی و عمومی		مشاوره آنلاین اختصاصی و عمومی	I ₁ , I ₃ , I ₄ , I ₈ , I ₁₀ , I ₁₂	۶
		مشاوره حضوری اختصاصی	I ₂ , I ₄ , I ₅ , I ₈ , I ₁₁ , I ₁₂	۵
		دستورالعمل‌های ایمنی کار	I ₁ , I ₃ , I ₄ , I ₆ , I ₁₀ , I ₁₂	۶
		افزایش سطح آگاهی بیمه‌گذار	I ₁ , I ₃ , I ₄ , I ₆ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀	۷
نوآوری در فرایند ارائه خدمات		تحویلی با پیک	I ₂ , I ₃ , I ₅ , I ₆ , I ₈ , I ₉ , I ₁₁	۷
		بیمه الکترونیک	I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₈	۷
		دسترسی آسان	I ₁ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₂	۷
اهدای جوایز به مشتریان منتخب		برگزاری قرعه‌کشی دوره‌ای و اهدای جوایز	I ₁ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₁₀ , I ₁₁	۹
		ارائه خدمات به‌عنوان هدیه	I ₂ , I ₃ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₉	۶
		اعطای هدایا براساس حجم مشخص خرید	I ₁ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₁	۷
ارائه محصولات سفارشی با تمرکز بر انتظارات مشتریان خاص		انعطاف در ارائه محصول	I ₁ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₈	۶
		ارائه پوشش‌های خاص بیمه‌ای	I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₈ , I ₉ , I ₁₁	۶
		قابلیت تغییر	I ₂ , I ₅ , I ₇ , I ₁₁	۴
		طراحی مشترک تعاملی با مشتری	I ₁ , I ₃ , I ₅ , I ₇ , I ₈	۵
		پرداخت اقساطی	I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₉	۸
		ایجاد صفحه شخصی مشتریان	I ₁ , I ₃ , I ₄ , I ₆ , I ₇ , I ₁₀ , I ₁₁	۷
		انعطاف‌پذیری در نحوه پرداخت	I ₃ , I ₈ , I ₁₀	۳
		افزایش مهلت پرداخت در تمدید بیمه‌نامه	I ₁ , I ₃ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₁	۷
		تسریع در پرداخت خسارت	I ₂ , I ₃ , I ₆ , I ₇ , I ₉ , I ₁₁	۶
		پرداخت علی‌الحساب خسارت به مشتریان ویژه	I ₁ , I ₂ , I ₄ , I ₇ , I ₁₂	۵
افزایش کیفیت درک شده توسط مشتریان (بهبود تجربه)		سرعت در ارائه خدمات	I ₂ , I ₃ , I ₅ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀	۷
		خدمت فراتر از انتظار مشتری	I ₁ , I ₂ , I ₁₁ , I ₁₂	۴
		ارائه خدمات ویژه برای پیگیری مطالبات مشتری	I ₂ , I ₃ , I ₅ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₁ , I ₁₂	۷

ارزش پیشنهادی



دو سطح اول نتایج تحلیل نرم‌افزار اطلس تی، بعد ارزش پیشنهادی مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان بیمه حافظ در نمودار ۲ ارائه شده است.



نمودار ۲ نتایج تحلیل بعد ارزش پیشنهادی

۶- بحث

براساس اهداف پژوهش به بررسی و تحلیل تفصیلی بلوک مشتریان (شامل شناسایی و تحلیل بخش‌بندی مشتریان، روابط با مشتریان و کانال‌های توزیع) و نوآوری در محصولات و خدمات ارائه شده در باشگاه مشتریان در شرکت بیمه حافظ پرداخته شد. با تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده، این پژوهش مفاهیمی را شناسایی کرده و این بخش در چارچوب سؤال‌های تحقیق به شرح زیر پاسخ داده شده است:

• عناصر سازنده بلوک مشتریان در مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان شرکت بیمه حافظ کدام‌اند؟

یافته‌های جدول ۶ نشان می‌دهد که یکی از راه‌های اصلی برای تعیین نوع ارزش پیشنهادی به مشتری در باشگاه مشتری براساس تقسیم‌بندی مشتری و ارائه محصولات متناسب با هر بخش است.



جدول ۶ عناصر تشکیل دهنده بلوک مشتریان (یافته‌های حاصل از تحقیق)

نم	مؤلفه‌های استخراج شده	گویه‌ها
بخش بندی مشتریان	پراکندگی جغرافیایی	سرزمین اصلی، مناطق آزاد تجاری
	مشتریان خرد و کلان	بیمه‌گذاران حقیقی، بیمه‌گذاران حقوقی
	ویژگی‌های جمعیت شناختی	رده سنی، شغل، موقعیت اجتماعی
	میزان سودآوری و اهمیت	ارزیابی خطرپذیری احتمالی، رزش عمر مشتری
	ویژگی‌های رفتاری مشتری	مشتریان بالقوه، مشتریان جدید، مشتریان بی تفاوت، مشتریان وفادار
کانال ارتباطی	سنتی و	شعب، نمایندگان، کارگزاران، دفتر ارتباطی تهران، بخش امور مشتریان
	فیزیکی	برگزاری نمایشگاه، جشنواره، کانال مشترک با شرکای خارجی
ارتباط با مشتری	راه‌های ارتباطی نوین (مجازی)	وبسایت شرکت، وبسایت باشگاه مشتریان، اپلیکیشن تلفن همراه، پیام کوتاه، تلفن و صندوق صوتی، پست الکترونیک، استفاده از بانک اطلاعاتی مشتریان - تحقیق بازار و مرکز ارتباط با مشتریان
	اختصاصی (تعاملی و دوسویه)	روابط شخصی اختصاصی، سیستم پشتیبانی شخصی شده، ارتباط متمایز براساس وفاداری مدیریت ارتباط مشتریان VIP
	عمومی (یک‌سویه و غیرشخصی)	سلف‌سرویس، خدمات خودکار، جوامع آنلاین، سیستم پشتیبانی عمومی و مرکز پاسخگویی

تمرکز بر تفاوت نوع ارزش پیشنهادی ارائه شده برای مشتریان مختلف به صورت خاص کمتدر ادبیات مورد توجه قرار گرفته است، با اینحال عمومیت یافته‌های این بخش هم‌راستا با پژوهش گیولین و همکاران (۲۰۰۸) است که بیان می‌کند شرکت‌های بیمه نخست براساس وفاداری و سودآوری، مشتریان را طبقه‌بندی کرده و سپس براساس این طبقه‌بندی کارآمدترین روش بازاریابی برای هر مشتری را طراحی کنند. مشتریان مختلف برای شرکت‌ها ارزش‌های متفاوتی دارند و شرکت‌ها با در نظر گرفتن این مهم سعی در جلب نظر بیشتر مشتریان استراتژیک دارند. ارتباط با برخی از مشتریان نیازمند شکل‌گیری روابط اختصاصی و عمومی است تا جایی که گاهی اوقات شرکت‌ها از راه شکل‌گیری روابط اختصاصی و تعاملی به خلق مشترک با مشتریان می‌پردازند و کالاها و خدمات ارائه شده را با همکاری مشتریان ایجاد می‌کنند. همچنین شرکت‌ها از راه ایجاد یک بانک اطلاعاتی برای اعضای باشگاه و مشتریان



وفادار ارتباط خود را با مشتریان افزایش داده و سعی در ارائه امتیازها و طرح‌های تشویقی براساس سابقه خرید آنها و متناسب با نیاز آنها می‌کنند.

- عناصر سازنده بلوک ارزش پیشنهادی در مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان شرکت بیمه حافظ کدام‌اند؟

یافته‌های موجود در جدول ۷ نشان می‌دهد برخی از زیرمؤلفه‌های ارزش پیشنهادی باشگاه مشتریان در صنعت بیمه، هم‌راستا با پژوهش‌های پیشین در صنایع دیگر است، در حالی که برخی از زیرمؤلفه‌های این پژوهش مختص شرکت‌های بیمه است، برای مثال در پژوهش وظیفه دوست و همکاران (۱۳۸۹) در صنایع غذایی به زیرمؤلفه‌های اعطای امتیازهای مالی، دادن تخفیف در ارائه خدمات، تأمین سایر خدمات مورد نیاز مشتریان اشاره شده است اما آموزش و مشاوره، انعطاف‌پذیری در نحوه پرداخت و افزایش کیفیت درک شده به‌وسیله مشتریان از جمله زیرمؤلفه‌هایی است که پیشنهاد این پژوهش برای شرکت‌های بیمه‌ای است.

جدول ۷ عناصر تشکیل‌دهنده بلوک ارزش‌های پیشنهادی (یافته‌های تحقیق)

مؤلفه‌های استخراج شد	گویه‌ها
کاهش هزینه‌های بیمه‌گری مشتریان	تخفیف بر مبنای اعتبار مشتریان، تخفیف‌های گروهی برای استفاده از بیمه‌نامه‌ها، ارائه خدمات رایگان بیمه‌ای
کاهش هزینه‌های بیمه‌گذار در سایر موارد	تخفیف در استفاده از خدمات غیر بیمه‌ای (خدمات ارائه شده به‌وسیله شرکای خارجی) بر مبنای اعتبار مشتریان، فراهم کردن امکان استفاده مشتریان خاص از خدمات رفاهی، ارائه محصولات رایگان غیر بیمه‌ای به مشتریان خاص
آموزش و مشاوره تخصصی و عمومی رایگان	مشاوره آنلاین اختصاصی و عمومی، مشاوره حضوری، دستورالعمل‌های ایمنی کار، آموزش رایگان به منظور افزایش سطح آگاهی بیمه‌گذار
نوآوری در ارائه خدمت	تحويل با پیک، بیمه الکترونیک، دسترسی آسان
اهدای جوایز و هدایا به مشتریان منتخب	برگزاری قرعه‌کشی‌های دوره‌ای و اهدای جوایز، ارائه خدمات شرکت به‌عنوان هدیه، اعطا هدایا به اعضای که حجم مشخص از محصولات شرکت را خریداری کرده‌اند.
ارائه محصولات سفارشی با تمرکز بر انتظارات مشتریان خاص	انعطاف در ارائه محصولات، ارائه پوشش‌های خاص بیمه‌ای، طراحی محصولات مشترک تعاملی با مشتری، ایجاد صفحه شخصی مشتریان و پیشنهاد خرید براساس آن خاص
انعطاف‌پذیری در نحوه پرداخت حق بیمه	پرداخت اقساطی، انعطاف‌پذیری در پرداخت حق بیمه با تمرکز بر نیاز مشتریان، امکان پرداخت غیرحضوری، افزایش مهلت پرداخت در زمان تمدید بیمه‌نامه



مؤلفه‌های استخراج شد	گویه‌ها
افزایش کیفیت درک شده به‌وسیله مشتریان	تسریع در روند پرداخت خسارت، پرداخت علی‌الحساب خسارت به مشتریان ویژه، سرعت در ارائه خدمات، ارائه خدمات فراتر از انتظار مشتری و ارائه خدمات ویژه برای پیگیری مطالبات مشتری

۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

براساس ادبیات مدل‌هایی از جمله مدل اجتماعات مجازی تیمرز، مدل ایجاد جامعه راپا، مدل اجتماعات مجازی مشتریان نامیبسان از دیدگاه صاحب‌نظران در زمره مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک طبقه‌بندی شده‌اند. به عنوان یک نتیجه، باشگاه مشتریان به صورت یک اجتماع الکترونیک از مشتریان و به دلیل داشتن عملکردی شبیه یک شرکت، مؤلفه‌هایی دارد که ارکان مدل کسب‌وکار الکترونیک برای آن قابل تعریف است و طراحی و ایجاد آن نیازمند بررسی و شناسایی اجزای مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک است. در همین راستا، هدف این پژوهش شناسایی اجزای مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان در صنعت بیمه با تأکید بر «نوآوری» و «بلوک مشتریان» است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی، جدول‌های ۶ و ۷ نشان می‌دهد که مؤلفه‌های بلوک مشتریان شامل ۳ تم بخش‌بندی مشتریان، کانال توزیع و ارتباط با مشتریان، ۹ زیرمؤلفه و ۴۰ گویه می‌باشد. زیرمؤلفه‌های مضمون بخش‌بندی مشتریان شامل پراکندگی جغرافیایی، مشتریان خرد و کلان، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، سودآوری و اهمیت و ویژگی‌های رفتاری مشتری، زیرمؤلفه‌های کانال مشتریان شامل کانال‌های سنتی (فیزیکی) و راه‌های ارتباطی نوین (مجازی) و زیرمؤلفه‌های مضمون ارتباط با مشتریان شامل راه‌های ارتباطی اختصاصی و عمومی است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه‌های نوآوری شامل مضمون ارزش پیشنهادی دارای ۸ زیرمؤلفه شامل کاهش هزینه بیمه‌گری، کاهش هزینه بیمه‌گذار در سایر موارد، آموزش، نوآوری در فرایند ارائه خدمات، اهدای جوایز، ارائه محصولات سفارشی با تمرکز بر انتظارهای مشتریان خاص و بهبود تجربه است. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، پیشنهادها، تحقیق حاضر زیر ارائه می‌شود:



۱. به شرکت‌های بیمه توصیه می‌شود که فعالیت‌های باشگاه مشتریان را به صورت مجزا و به‌وسیله واحد دیگری (مدیر و کارکنان جداگانه) پیگیری کند تا از تضاد منافع جلوگیری شده و هر واحد مجزا از تصمیم‌گیری یکدیگر فعالیت نماید؛
۲. با توجه به پژوهش‌های انجام شده توسط کومار و شا (۲۰۰۴)، شرکت‌ها به منظور ایجاد وفاداری می‌توانند دو ردیف استراتژی پاداش به مشتریان ارائه دهند. ردیف ۱ پاداش‌ها در سطح کلی و برای ایجاد وفاداری در بین همه مشتریان به کار برده خواهد شد و ردیف ۲ پاداش‌ها رفتار یا نگرش مشتری در آینده را براساس عملکرد گذشته مشتری تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین ردیف ۲ پاداش‌ها ارائه جایزه ویژه‌ای به مشتریان منتخب به منظور ترویج وفاداری نگرشی یا ارتقا وفاداری رفتاری یا هر دو است. این موضوع در گزاره‌های کلامی I₁₁, I₁₀, I₇, I₆, I₄, I₃, I₁ این پژوهش مورد تأکید قرار گرفته بود.
۳. برمن (۲۰۰۶) برنامه‌های وفاداری را در چهار گروه اصلی دسته‌بندی کرده است. نوع ۱: دریافت تخفیف اضافی برای کاربران عضو. با هدف تکرار رفتار خرید که این مورد در گزاره‌های کلامی I₁₀, I₉, I₈, I₇, I₅, I₄, I₃, I₂, I₁ مورد تأکید قرار گرفته و از نظر خبرگان یکی از رایج‌ترین خدمات ارائه شده در باشگاه مشتریان است. نوع ۲: اهدای محصولات رایگان به اعضای که حجم مشخص از محصولات شرکت را خریداری کرده‌اند که در گزاره‌های کلامی I₁₂, I₁₀, I₉, I₇, I₅, I₄, I₃, I₁ بیان شد. نوع ۳: اعضا بسته به میزان خرید امتیازاتی دریافت می‌کنند و براساس خریدهای گذشته مشتری اجرا می‌شود که در گزاره‌های کلامی I₁₀, I₇, I₆, I₄, I₃, I₁، I₁₁ تأکید شد و نوع ۴: ارائه پیشنهادهای، تخفیفات و خدمات خاص به اعضای ویژه که در گزاره‌های کلامی I₉, I₈, I₅, I₄, I₃, I₁ مورد تأکید ویژه قرار گرفته است.
۴. متناسب با یافته‌های جدول ۶ و براساس یافته‌های حاصل از بخش بلوک مشتریان، مشتریان ارزش‌های متفاوتی را برای شرکت دارند و شرکت‌ها با در نظر گرفتن این مهم بیشتر سعی در جلب نظر، مشتریان استراتژیک دارند.
۵. براساس نتایج پژوهش استیوس و همکاران (۲۰۰۱) در باشگاه مشتریان در کنار خدمات اختصاصی برای اعضا، خدمات پایه و عمومی برای همه مشتریان ارائه می‌شود. براساس نتایج حاصل از گزاره‌های کلامی I₁₀, I₉, I₈, I₇, I₅, I₄, I₃, I₂, I₁ ارائه اینگونه خدمات در باشگاه مشتریان



بیمه حافظ می‌تواند نقش مؤثری در ایجاد وفاداری در مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید داشته باشد. در پژوهش آنها بیان شده است که شرکت‌ها همچنین باید خدمات سفارشی شده متناسب با نوع مشتریان در باشگاه را فقط برای اعضا و براساس سابقه خرید و صفحه شخصی مشتریان ارائه شود. براساس گزاره‌های کلامی I₉، I₈، I₅، I₄، I₃، I₁ ارائه این خدمات اختصاصی به منظور حفظ روابط بلندمدت با مشتریان و افزایش وفاداری در مشتریان ضروری است.

۶. با توجه به نوظهور بودن باشگاه مشتریان در شرکت‌های بیمه به منظور افزایش موفقیت و کارایی، توصیه می‌شود پیش از آغاز این فعالیت مطالعات امکان‌سنجی را انجام داده و مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان خود را به‌درستی ترسیم کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود که ارتباط کارکردهای باشگاه مشتریان و مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی مورد بررسی و توجه قرار گیرد.

۸- منابع

- [1] Yaisawarng Y., Asavadachanukorn P., Yaisawarng S. (2014) "Efficiency and productivity in the Thai non-life insurance industry", *Journal of Productivity Analysis*, 41(2): 291-306.
- [2] Afsar B. (2010) "Determinants of customer loyalty and proposing a customer loyalty model of the banking sector of Pakistan", *African Journal of Business Management*, 4(6): 73-90.
- [3] Mollah SH. A. (2014) "The impact of relationship marketing on customer loyalty at tesco Plc, UK", *European Journal of Business and Management*, 6(3). ISSN 2222-1905. 21-55.
- [4] Shojaei M.R., Omidvar M., Azizi A. (2014) "Investigating the effective factors in retention of customer club members(case study: Saderat's bank customer club)", *European Journal of Business and Management*, 6(7): 239-243.
- [5] Plewa C., Lu V., Veale R. (2010) "The impact of rebranding on club member relationships", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(2): 222-242.
- [6] Stauss B., Chojnacki K., Decker A., Hoffmann F. (2001) "Retention effects of a customer club", *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1):7-19.
- [7] Daryanto A., de Ruyter K., Wetzels M., Patterson P. (2010) "Service firms and customer loyalty programs: a regulatory fit perspective of reward preferences in a health club setting", *Journal of the Academy of Marketing Science*. 38, 5(5), p. 604-616.
- [8] García-Gómez B., Gutiérrez-Arranz A., Gutiérrez-Cillán J. (2012) "Exploring the influence of three types of grocery retailer loyalty programs on customer



- affective loyalty", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 22(5): 547-561.
- [9] Romero N. (2012) "Social reading and the creation of customer loyalty clubs or communities to improve communication with our users and reduce costs in marketing and advertising", *The Bottom Line: Managing library finances*, 25(2):63-67.
- [10] Gudonavičienė R., Rutelionė A. (2009) "Decisions of customers loyalty programs formation", *Economics & Management*, 14:397-406, ISSN 1822-6515.
- [11] Berman B. (2006) "Developing an effective customer loyalty program", *California Management Review*, 49(1): 123-148.
- [۱۲] قاضی زاده م.، سلیمانی بشلی ع، طالبی و، باروتیان ر (۱۳۸۹) اثر مدیریت ارتباط با مشتری در بهبود کسب و کار صنعت بیمه، دومین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات مالی، تهران، مرکز بازاریابی خدمات مالی.
- [13] Guillen M., Nielsen JP., Pérez-Marín AM. (2008) "The need to monitor customer loyalty and business risk in the European insurance industry", *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 33 (2): 207-218.
- [۱۴] شیرخدایی م.، نجات س.، اکبری ا. (۱۳۹۴) «بررسی تأثیر تاکتیک‌های بازاریابی رابطه‌مند بر رضایت و وفاداری مشتریان شرکت بیمه ایران»، تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۶ (۱): ۱۲۹-۱۴۸.
- [15] Masanell R., Ricart J. E. (2012) "From strategy to business models and onto tactics", *Long Rang Planning*, 43 (8):195-215.
- [۱۶] رضوانی م.، اصلاحی م. (۱۳۹۵). «ارائه مدل کسب و کار الکترونیکی صنعت بانکداری کشور با استفاده از روش‌شناسی پژوهش آمیخته»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۶، شماره ۴.
- [17] Timmers P. (1998) "Business models for electronic markets", *Electronic Markets*, 8(2): 3-8.
- [18] Osterwalder A., Pigneur Y. (2010) *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.
- [19] Kumar V., Shah D. (2004) "Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21 st century", *Journal of Retailing*, 80:317-330.
- [۲۰] بازرگان هرندی ع، سرمد ز، حجازی ا. (۱۳۹۳) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، تهران: انتشارات آگه، چاپ بیست و ششم.
- [۲۱] هومن ح. ع. (۱۳۸۵) راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: انتشارات سمت.

- [22] Gustafsson A., Roos I., Edvardsson B. (2004) "Customer clubs in a relationship perspective: A telecom case", *Managing Service Quality*, 14 (2/3):157-168.
- [23] Bagchi S., Tulske B. (2000) E-business models: Integrating learning from strategy development experiences and empirical research, 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society, Vancouver.