

طراحی الگوی مدیریت تجربه مشتری در صنعت حمل و نقل دریایی ماهیت، پیشایندها و پیامدها

هدی زادون^۱، بهرام خیری^{۲*}، بهروز قاسمی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۹

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی مدیریت تجربه مشتری در بازارهای B2B انجام شده است تا با شناسایی مؤلفه‌های شکل‌دهنده تجربه مشتری در نقاط تعامل مشتری با سازمان و پیشایندها و پیامدهای مدیریت تجربه مشتری، الگوی جامعی جهت مدیریت تجربه مشتری در شرکت‌های حمل و نقل دریایی ارائه گردد. برای این منظور با توجه به شکاف نظری در خصوص موضوع پژوهش، از رویکرد کیفی نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شد. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند و نظری انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با مدیران اجرایی شرکت‌های تولیدی، بازرگانی و بارفرابری که جهت حمل محمولات صادراتی و وارداتی از خط کانتینری شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی استفاده می‌نمایند گردآوری شد و پس از انجام ۲۲ مصاحبه، کفایت نظری حاصل شد. جهت سنجش قابلیت اعتماد پژوهش، از شاخص‌های باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و کاربردپذیری استفاده گردید. نتایج کدگذاری و تحلیل داده‌ها، مبین آن است که مدیریت تجربه مشتری در حمل و نقل دریایی، شامل سه مرحله قبل از حمل دریایی، حین حمل دریایی و بعد از حمل دریایی است. پیشایندهای مدیریت تجربه مشتری در قالب الگویی از شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای شناسایی و تجزیه و تحلیل شد. سپس، به‌منظور بهبود تجربه مشتری و ارائه الگوی نهایی، راهبردهای ارزش‌آفرینی برای مشتریان و ارزش‌آفرینی برای سازمان و پیامدهای حاصل از اجرای آن‌ها در صنعت حمل و نقل دریایی معرفی گردیده و مورد بحث قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: بازار بین‌بنگاهی (B2B)، تجربه خدمات، حمل و نقل دریایی، سفر مشتری، مدیریت تجربه مشتری.

طبقه‌بندی: JEL: M31, M16, R4

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران.

^۲ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران. (نویسنده مسئول):

(bah.kheiri@iauctb.ac.ir)

^۳ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران.

مقدمه

خدمات پشتیبانی یکی از بخش‌های مهم زنجیره ارزش در تولید و ارائه محصولات هر کشور محسوب می‌شود که در این زمینه سیستم‌های حمل‌ونقل یکی از عوامل تأثیرگذار در حرکت چرخه تولید هستند. بدیهی است فعالیت یک واحد تولیدی بدون استفاده از خدمات چرخه حمل‌ونقل معنا ندارد. حمل‌ونقل کارآمد یکی از عوامل مؤثر در رونق اقتصادی و توسعه هر کشوری محسوب می‌شود. صنعت حمل‌ونقل دریایی را می‌توان به‌عنوان یکی از زیربناهای اقتصادی هر کشور و ابزار اصلی توسعه تجارت بین‌المللی و تأمین نیازهای گوناگون فعالان اقتصادی معرفی نمود. تقاضای برای حمل‌ونقل دریایی متأثر از میزان تجارت بین‌الملل است. تجارت با سایر کشورها به‌منظور صادرات و واردات کالاها، منجر به تقاضا برای شرکت‌های کشتیرانی به‌عنوان حمل‌کنندگان کالا می‌شود. در این رابطه بهبود در ارائه خدمات کشتیرانی نه‌تنها کسب‌وکار شرکت‌های فعال در این حوزه را منتفع می‌سازد بلکه فرصت برای صادرات و واردات کالاها را افزایش داده و بر محیط کلان اقتصادی نیز تأثیرگذار خواهد بود. در حال حاضر سهم فزاینده‌ای از کالاها از طریق دریا و به‌صورت کانتینری حمل می‌شود و حمل‌ونقل کانتینری، محور اصلی غالب زنجیره‌های تأمین جهانی است؛ بنابراین، کیفیت خدمات حمل‌ونقل دریایی، نقش کلیدی در تأثیرگذاری بر عملکرد زنجیره تأمین جهانی دارد (سو و هو، ۲۰۲۱). از سویی دیگر، لزوم انجام پژوهش در خصوص تجربه مشتری، توسط مؤسسه علوم بازاریابی^۲ در پنج دوره متوالی (سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰) به‌عنوان مهم‌ترین اولویت‌های پژوهشی مطرح شده است. با این وجود، بیشتر مطالعات تجربه مشتری معطوف به حوزه رفتار مصرف‌کننده بوده است و پژوهش‌ها در حوزه بین‌بنگامی بسیار محدود بوده است (دی کیسر و همکاران^۳، ۲۰۲۰). با توجه به شکاف نظری در این حوزه و همچنین به دلیل ماهیت چندوجهی مشتریان، مشارکت سطوح و واحدهای متفاوت سازمانی، روابط بلندمدت و متعاقب آن پیچیدگی تعاملات، انجام پژوهش‌های بیشتر در بازارهای B2B ضرورت پیدا می‌کند (ویتل و همکاران^۴، ۲۰۲۰). در عرصه تجارت بین‌المللی، یکی از چالش‌های فراروی شرکت‌های حمل‌ونقل دریایی درک این مسئله است که جهت دستیابی به مزیت رقابتی و جلوگیری از سوق یافتن مشتریان به سمت رقبای خارجی چه راهبردهایی را اتخاذ نمایند. یکی از رویکردهای جدید در پاسخ به این چالش، مدیریت تجربه مشتری است. پژوهشگران بر این باورند که ایجاد تجربه معنادار برای مشتری نقش تعیین‌کننده‌ای در تداوم ارتباطات و میزان وفاداری مشتریان به سازمان خواهد داشت و منجر به ایجاد مزیت رقابتی می‌گردد (پالمر^۵، ۲۰۱۰؛ گورگیون^۶، کوئیل^۷، ۲۰۱۸). با توجه به اینکه، هدف محوری مدیریت تجربه مشتری کسب وفاداری مشتری و در پی آن رشد بلندمدت سازمان از طریق ارائه ارزش و طراحی و بازاریابی مداوم نقاط تعامل مشتری با سازمان، در طول سفرهای مشتری است (هامبورگ، جوزیک و کوئیل^۷، ۲۰۱۷). در این پژوهش تلاش می‌شود تا ضمن بررسی مقوله مدیریت تجربه مشتری در بازارهای B2B با استفاده از رویکرد سفر مشتری و درک لحظات کلیدی بین سازمان و مشتری به‌منظور یافتن گلوگاه‌های نیازمند بهبود و رفع چالش‌های موجود و بهبود تجربه

¹. Hsu & Ho

². Marketing Science Institute (MSI)

³. De Keyser et al

⁴. Witell et al

⁵. Palmer

⁶. Gorgoglione

⁷. Homburg, Jozić & Kuehnl

مشتریان، الگوی مفهومی مدیریت تجربه مشتری و پیشابندها و پیامدهای آن در صنعت حمل‌ونقل دریایی ارائه گردد. بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که «الگوی مناسب جهت مدیریت تجربه مشتری در صنعت حمل‌ونقل دریایی چگونه است؟». در ادامه مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی شده و پس از آن روش اجرای پژوهش، یافته‌های آن و الگوی پیشنهادی ارائه شده است و در نهایت نتایج پژوهش بحث و بررسی می‌شود.

مبانی نظری

سفر مشتری

تجربه مشتری، در قلب سفرهای مشتری نهفته است (آکاکا، وارگو و شاو،^۱ ۲۰۱۵). به همین منظور برای درک تجربه مشتری لازم است که درک کاملی از سفر مشتری داشته باشیم (لمون و ورهوف،^۲ ۲۰۱۶). سفر مشتری در یک سازمان خدماتی شامل رویدادها و مراحل است که توسط مشتریان و در تعامل و ارتباط آن‌ها با عرضه‌کنندگان خدمات تجربه می‌شوند (لمون و ورهوف،^۳ ۲۰۱۶؛ فولستاد و کوویل،^۴ ۲۰۱۸). مشتریان، خدمات را در طول زمان و در جریان فرایند سفر مشتری دریافت می‌کنند (روسان، دانکن و جونز،^۵ ۲۰۱۳؛ زمردزیک و ووس،^۶ ۲۰۱۰؛ هالورثراد، کوویل و فولستاد،^۷ ۲۰۱۶) سفری که مشتری در مسیر کسب تجربه طی می‌کند از مجموعه‌ای از نقاط تماس تشکیل شده است به عبارت دیگر، نقاط تماس بیانگر نقاط تعامل و رویارویی مشتری با نام تجاری، سازمان، خدمت و یا یک محصول است که پیش از دریافت خدمات آغاز شده و مراحل دریافت خدمات و بعدازآن را نیز در برمی‌گیرد (لمون و ورهوف،^۸ ۲۰۱۶؛ ورهیس و همکاران،^۹ ۲۰۱۷). اهمیت نقاط تماس در شکل‌گیری تجربه مشتری انکارناپذیر است چراکه بدون وجود تعاملات هیچ تجربه‌ای هم به وجود نخواهد آمد (هافمن و نواک،^{۱۰} ۲۰۱۸). به همین جهت، با ثبت و تجزیه و تحلیل نقاط تماس، می‌توان به درک لازم برای ارزیابی تجربه مشتری دست‌یافت (آکاکا، وارگو و شاو،^{۱۱} ۲۰۱۵). ارائه خدمات بر اساس آنکه در کدام مرحله از سفر مشتری باشد، مستلزم کانال‌های مختلف ارتباط و تعامل بین عرضه‌کنندگان خدمات و مشتریان است (میکولون و همکاران،^{۱۲} ۲۰۱۵؛ مدلین،^{۱۳} ۲۰۰۴)؛ که می‌تواند به صورت مجازی، فیزیکی و یا ترکیبی از هر دو باشد (شوتن، مک الکساندر و کینینگ،^{۱۴} ۲۰۰۷). در حوزه بازاریابی خدمات، ترسیم نقشه سفرهای مشتری و درک فرایندهای تعامل با مشتری به شدت مورد توجه قرار گرفته است (لمون و ورهوف،^{۱۵} ۲۰۱۶). با توجه به اینکه تجربه مشتری در هر سازمانی منحصر به فرد است سازمان‌ها می‌توانند با شناسایی مسیر سفر مشتریان و با در نظر گرفتن مشتریان سازمان و یا نوع محصولات، خدمات و فرایندها نقشه سفر برنامه‌ریزی شده خود را طراحی نمایند (جندقی و همکاران،^{۱۶} ۹۹). ادبیات کیفیت خدمات در خصوص تجربه مشتری بر دو نکته تمرکز دارد: اول، شرایطی که تجربه‌ها در آن به وجود می‌آیند و دوم نقشه‌برداری و تحلیل سفر مشتری به عنوان ابعادی از تجربه مشتری و

¹. Akaka, Vargo & Schau

². Lemon & Verhoef

³. Folstad & kvale

⁴. Rawson, Duncan & Jones

⁵. Zomerdijsk & Voss

⁶. Halvorsrud, kvale & Folstad

⁷. Voorhees et al

⁸. Hoffman & Novak

⁹. Mikolon et al

¹⁰. Medlin

¹¹. Schouten, McAlexander & Koenig

شناسایی نقاط مواجهه مشتری با سازمان و به‌اصطلاح لحظه‌های حقیقی^۱ یا حوادث بحرانی^۲ که در مراحل گوناگون ارائه خدمات به همراه محیط فیزیکی، تجربه مشتری را شکل می‌دهند (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶).

تجربه خدمات

تجربه خدمات مشتری^۳، فرایندی ذهنی، پویا و متأثر از عوامل موقعیتی و ادراکاتی است که مشتری در فرآیندهای ارائه خدمات تفسیر و تجربه می‌کند (ادواردزسان و همکاران^۴، ۲۰۰۵؛ هلکولا^۵، ۲۰۱۱؛ بکر و جاکولا^۶، ۲۰۲۰). اشمیت و همکاران بیان کرده‌اند که تبادل هرگونه خدمات، صرف‌نظر از ماهیت و شکل آن منجر به شکل‌گیری تجربه مشتری می‌شود، در حقیقت، واکنش‌های درونی و ذهنی و پاسخ‌های عاطفی و شناختی مشتری در طول فرایند ارائه خدمات تجربه را شکل می‌دهند (اشمیت، جوسکو و زاراتونلو^۷، ۲۰۱۵). پژوهشی که در سال ۹۶ در حوزه خدمات انجام شده است، بیانگر آن است که مؤلفه‌های فرایند خدمت، محیط خدمات، افراد، پیشبرد فروش در شکل‌گیری تجربه مشتری در یک سازمان خدماتی نقش دارند (یدالهی، کاظمی و رنجبریان، ۹۶). بر اساس پژوهش‌های صورت‌گرفته، رویکردهای تجربه خدمات به سه دسته تقسیم می‌شوند:

۱. رویکرد پدیدارشناسی^۸: این رویکرد بیانگر تجربه خدمات مبتنی بر ادراکات است. محققان این دیدگاه، از روش‌های تحقیق تفسیری^۹ استفاده می‌کنند و بیشتر ماهیت لذت‌گرایی و جنبه نمادین تجربه را مدنظر قرار می‌دهند. تئوری منطق چیرگی خدمات^{۱۰}، اهمیت پدیدارشناسی تجربه خدمات را مطرح می‌کند. ۲. رویکرد مبتنی بر فرآیند^{۱۱}: در این دیدگاه، ارائه خدمات به‌عنوان یک فرایند متوالی در نظر گرفته می‌شود و تجربه ماهیتی پویا دارد که در طول فرایند ارائه خدمات و در طی تعاملات مشتری با سازمان شکل می‌گیرد (کرانزبولر و همکاران، ۲۰۱۸). ۳. رویکرد مبتنی بر پیامد^{۱۲}: بر اساس این دیدگاه، تجربه عاملی است که بر سایر ویژگی‌ها و متغیرهای بازاریابی تأثیرگذار است و نتایج متفاوتی را ایجاد می‌کند (هلکولا، ۲۰۱۱). این طبقه‌بندی‌ها، بین کیفیت فنی (نتیجه خدمات) و کیفیت عملکردی (نحوه ارائه خدمات) تمایز قائل می‌شوند (هلکولا، ۲۰۱۱؛ زولکیوسکی و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۷).

در حوزه خدمات بین‌بنگاهی^{۱۴}، ارتباط و تعامل کامل بین مشتری و عرضه‌کننده خدمات، بیانگر تجربه خدمات دریافت شده است. بیدنباخ و مارل در سال ۲۰۱۰، اشاره کرده‌اند که تجربه خدمات از طریق رویارویی مستقیم مشتریان با عرضه‌کننده خدمات ایجاد می‌شود. این تعاملات در ادراکات مشتریان از خدمات دریافتی و تصمیم‌گیری مشتریان در انتخاب عرضه‌کننده خدمات تأثیرگذار است. خدمات به مشتریان با توجه به میزان تجربه آن‌ها، در دسترس بودن اطلاعات مشتری و منابع شرکت در سطوح مختلفی می‌تواند ارائه شود. با این وجود، برقراری ارتباط بلندمدت با مشتریان مستلزم ایجاد دانش، آگاهی و اطلاعات بهینه جهت پاسخگویی به نیازهای اساسی مشتریان و ارائه محصولات و خدمات کاربردی است.

¹. Moments of truth

². Critical incidents

³. Customer Service Experience

⁴. Edvardsson et al

⁵. Helkkula

⁶. Becker & Jaakkola

⁷. Schmitt, Josko & Zarantonello

⁸. Phenomenological

⁹. Interpretative consumer research

¹⁰. Service-dominant logic

¹¹. Process-based

¹². Outcome-based

¹³. Zolkiewski et al

¹⁴. B2B

پس از توسعه بستری مناسب و تقویت ارتباط با مشتریان، شرکت می‌تواند به ارائه تجارب در سطح بالاتری بپردازد. ارائه خدمات فراتر از سطح انتظارات مشتریان منجر به ایجاد تجربه‌های برتر و تعالی مشتریان خواهد شد (پمبرتون^۱، ۲۰۱۹). در بازارهای بین‌بنگاهی، تأکید بر فهم، درک و ارائه ارزش کاربردی^۲ است (اولاگا^۳ ۲۰۱۸؛ پاین، فرو و اِگرت^۴، ۲۰۱۸) مشتریان قادر به درک ارزشی هستند که در طول استفاده از خدمات کسب می‌کنند، در نتیجه کانون توجه پژوهشگران به‌جای تمرکز صرف بر نتایج معطوف به فرآیند استفاده خواهد بود (تویونن و همکاران^۵، ۲۰۰۷؛ مک‌دونالد و دیگران^۶، ۲۰۱۶). محققان به شیوه‌های مختلف و بر اساس این مفهوم فرآیندی، با توجه به بعد ارزش کسب‌شده در هنگام استفاده از کالاها و خدمات، معنای تجربه خدمات را توسعه داده‌اند (وارگو و لاش^۷، ۲۰۰۸؛ گرانروس و گومرز^۸، ۲۰۱۴). در بازارهای بین‌بنگاهی، تجربه خدمات در ابعاد خاصی با کیفیت خدمات تفاوت دارد، این موارد عبارت‌اند از:

۱. ارزیابی شناختی مصرف‌کنندگان از ویژگی‌های خدماتی که تحت کنترل عرضه‌کننده خدمات است، مبین کیفیت خدمات می‌باشد (آلتونل و اِرکات^۹، ۲۰۱۵؛ روی، شریجش و باتیا^{۱۰}، ۲۰۱۹). درحالی‌که تجربه خدمات نوعی پیامد روان‌شناختی است که از طریق پاسخ‌های احساسی مصرف‌کنندگان که منفعت اجتماعی و روانی آن‌ها را در بردارد، شکل می‌گیرد (چن و چن^{۱۱}، ۲۰۱۰؛ روی، شریجش و باتیا، ۲۰۱۹).

۲. سنجش کیفیت خدمات در مورد ویژگی‌های خاص و عینی خدمات بوده، مزایای آن غالباً کاربردی است و از لحاظ کمی از طریق پارامترهایی نظیر وقت و هزینه پس‌انداز ارزیابی می‌شود. در مقابل، ارزیابی تجربه خدمات، معیاری ذهنی با دامنه‌ای گسترده و عمومی است و منافع آن تجربی و نمادین می‌باشد و بر اساس پارامترهای کیفی مانند میزان راحتی و آرامش خاطر در حین انجام کار قابل‌سنجش است. بررسی کیفیت خدمات، در طول مواجهه با خدمات یا فقط بعد از دریافت خدمات انجام می‌شود در صورتی‌که تجربه خدمات، مرحله قبل از ارائه خدمات را نیز در برمی‌گیرد (پاین و همکاران^{۱۲}، ۲۰۰۸).

۳. بعد از پایان مبادلات، ارزیابی کیفی خدمات اثر ماندگاری در ذهن مشتری نخواهد داشت و ممکن است مزایایی بلندمدتی برای عرضه‌کننده خدمات نداشته باشد (شمبری^{۱۳}، ۲۰۰۶)، اما با توجه به اینکه تجربه خدمات کلیه تعاملات مشتری با سازمان را در برمی‌گیرد و پاسخ‌های شناختی، عاطفی، اجتماعی و روانی مشتری را به همراه دارد (اشمیت، براکوس و زراتونلو^{۱۴}، ۲۰۱۵) اثرات ماندگارتری دارد و در بلندمدت منجر به تحکیم رابطه بین مشتریان و سازمان‌های خدماتی می‌گردد (روی، شریجش و باتیا، ۲۰۱۹)؛ بنابراین، تجربه خدمات، فراتر از کیفیت خدمات است، عرضه‌کننده خدمات با شناسایی و درک انتظارات مشتریان در نقاط رویارویی مشتری با سازمان و ارائه خدمات مطابق با انتظارات آن‌ها می‌تواند تجربه مشتریان را بهبود داده و منجر به توسعه روابط بلندمدت گردد (روی، شریجش و باتیا، ۲۰۱۹).

¹. Pemberton

². Value in use

³. Ulaga

⁴. Payne, Frow & Eggert

⁵. Toivonen et al

⁶. Macdonald et al

⁷. Vargo & Lusch

⁸. Gronroos & Gummerus

⁹. Altunel & Erkut

¹⁰. Roy, Sreejesh & Bhatia

¹¹. Chen & Chen

¹². Payne et al

¹³. Schembri

¹⁴. Schmitt, Brakus, Zarantonello

مدیریت تجربه مشتری در بازارهای صنعتی

یکی از عناصر کلیدی در تمام کسب و کارهای خدماتی درک تجربه مشتری است (زمردژیک و ووس، ۲۰۱۰؛ هلکولا و همکاران^۱، ۲۰۱۱). مدیریت تجربه مشتری، راهبردی جهت شکل دادن تجربه مشتری است که علاوه بر تعامل با مشتری و مدیریت امور مشتریان با ایجاد تمایز و ارزش‌آفرینی در هر نقطه تماس و تأثیرگذاری بر نگرش‌های مشتریان موجبات وفادارسازی آن‌ها را فراهم می‌آورد (سیسی^۲، ۲۰۲۰؛ لمون و ورهوف، ۲۰۱۶). مدیریت مطلوب تجربه مشتری در جریان فرآیندهای ارائه خدمات و برای سازمان‌های خدماتی امری چالش‌برانگیز محسوب می‌شود، این سازمان‌ها درک تجربه مشتری را در اولویت‌های خود قرار داده‌اند و با هدف خلق ارزش در پی انجام اقداماتی هستند که تجربه خوشایندی را برای مشتریان خود ایجاد نمایند (سیبرت و همکاران^۳، ۲۰۲۰). ادبیات مدیریت تجربه مشتری بیانگر دو دیدگاه کلی است: پژوهش‌هایی که با رویکرد B2C انجام شده است و پژوهش‌هایی که رویکرد B2B را در نظر گرفته‌اند. تجربه خدمات مشتری فقط به بازارهای مصرفی اختصاص ندارد بلکه در بازارهای بین‌بنگاهی نیز، دارای اهمیت و قابل اجرا است (روی، شریجش و باتیا، ۲۰۱۹). در بازارهای صنعتی، تجربه مشتری از برآیند تعاملات مستقیم و غیرمستقیم بین تأمین‌کنندگان، مشتریان و کاربران نهایی و همچنین سایر ذینفعان درگیر در تعامل با مشتری حاصل می‌شود (ویتل و همکاران، ۲۰۲۰؛ فورکمن و همکاران، ۲۰۱۷) در این بازارها، چرخه‌های فروش اغلب طولانی‌تر و واحدهای متعدد تصمیم‌گیرنده، نقش‌ها، برنامه‌ها و اهداف متمایزی دارند از این‌رو در مقایسه با بازارهای مصرفی، ارائه خدمات در این بازارها، ماهیتی پیچیده‌تر دارد (کورتز و جانستون^۴، ۲۰۱۷؛ زولکیوسکی و همکاران، ۲۰۱۷)؛ بنابراین، موفقیت و اثربخشی مدیریت تجربه مشتری در یک سازمان تجاری در قدرت ایجاد روابط مؤثر کسب و کار با مشتریان و نیز شرکای تجاری آن نهفته است (ویتل و همکاران^۵، ۲۰۲۰). مدیریت تجربه مشتری لازم است که در کل سازمان اجرا شود (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶). هرکدام از زیرمجموعه‌های یک سازمان، از فناوری اطلاعات و عملیات گرفته تا تدارکات و بازاریابی و حتی شرکای خارجی در ایجاد تجربه مطلوب مشتری نقش دارند (ادلمان و سینگر^۶، ۲۰۱۵؛ روسان، دانکن و جونز، ۲۰۱۳).

در بازارهای صنعتی، یکی از ویژگی‌های مهم مدیریت تجربه مشتری، مدیریت لحظات رویارویی و تعامل مشتری با سازمان در شبکه‌ای از فعالان بازار است. از همین‌رو، نتایج تجربه مشتری صرفاً ادراک فردی نیست بلکه محصولی است که از تعامل و تقابل ذینفعان مختلف ایجاد می‌شود (زولکیوسکی و همکاران^۷، ۲۰۱۷؛ هامبورگ و دیگران، ۲۰۱۷). ویتل و همکاران (۲۰۲۰)، فواید و ضرورت استفاده از مدیریت تجربه مشتری در زمینه تعاملات بین‌بنگاهی را تبیین نموده و تأکید دارند که در هر دو حوزه، تعاملات بین عرضه‌کنندگان خدمات و مشتریان تجربه را شکل می‌دهد (ویتل و همکاران، ۲۰۲۰). کرانزبولر

¹. Helkkula et al

². Ceesay

³. Siebert et al

⁴. Cortez & Johnston

⁵. Witell et al

⁶. Edelman & Singer

⁷. Zolkiewski et al

و همکاران^۱ در پژوهشی در سال ۲۰۱۸، تبیین کرده‌اند که دیدگاه سازمانی تجربه مشتری، باید اولاً روش‌های طراحی نقاط رویارویی و مدیریت تعاملات با مشتریان را تعیین نماید ثانیاً چگونگی تأثیرگذاری کارمندان و گستره خدمات بر تجربه مشتریان را تحلیل نماید (کرانزبولر و همکاران، ۲۰۱۸).

پیشینه پژوهش

مطالعه جامعی که در سال ۲۰۲۰، انجام شده است بیانگر آن است که بیش از ۹۱ درصد پژوهش‌ها در زمینه تجربه مشتری در حوزه بازارهای مصرفی صورت گرفته است و تحقیقات کمتری در حوزه بازارهای صنعتی انجام شده است (دی کیسر، ۲۰۲۰). در جدول ۱، نمونه‌ای از پژوهش‌های تجربی انجام شده در حوزه B2B ارائه شده است.

جدول (۱). پژوهش‌های انجام شده در حوزه بین بنگاهی

مدل ارائه شده	پژوهشگر	روش تحقیق	یافته‌ها
ارزیابی شاخص‌های کیفیت تجربه مشتری و روابط بین این شاخص‌ها در دو حوزه B2C و B2B	کاپلویزر و کولوس ^۲ (۲۰۲۱)	کمی	ابعاد کیفیت تجربه مشتری علاوه بر تجربه برند (پژوهش کولوس ۲۰۱۴)، تجربه خدمات و تجربه پس از خرید را نیز در برمی‌گیرد.
ارائه مدل تجربه مشتری با توجه به ابعاد کنترل رابطه (نوع رابطه و کنترل نقطه تماس) و ابعاد ماهیت مشتری (نقش مشتری و مرحله سفر مشتری)	ویتل و همکاران (۲۰۲۰)	کیفی	در بازارهای صنعتی، پاسخ‌های شناختی مشتریان برای واحدهای کارکردی مناسب‌ترند و پاسخ‌های اجتماعی در سطح فردی و سازمانی مناسب هستند درحالی‌که پاسخ‌های عاطفی و احساسی در سطح فردی مناسب است.
ارائه مدل مبتنی بر نقاط تماس بر اساس عناصر ایجاد ارزش (منابع، فعالیت‌ها، موقعیت، تعاملات و نقش مشتری)، پاسخ-های شناختی و احساسات مجزا.	مککول کندی (۲۰۱۹)	کیفی و کمی	مدیریت سفر مشتریان مستلزم شش بینش کلیدی است: ۱. استفاده از دیدگاه مشتری، ۲. شناسایی علل ریشه‌ای، ۳. شناسایی بخش‌های آسیب‌پذیر، ۴. دریافت پاسخ‌های احساسی و شناختی مشتریان، ۵. جلوگیری از کاهش فروش، ۶. اولویت‌بندی اقدامات برای بهبود تجربه مشتری.
ارائه مدل مفهومی تأثیر تجربه خدمات و کیفیت خدمات بر ارزش سودگرایانه و لذت‌گرایانه در خدمات B2B	روی، شریچش و باتیا (۲۰۱۹)	کمی	تجربه خدمات بر ارزش سودگرایانه و لذت‌جویانه درک شده از خدمات مؤثر است. درحالی‌که کیفیت خدمات فقط بر ارزش‌های سودگرایانه تأثیرگذار است.
ارائه مدل استراتژیک تجربه مشتری	زولکیوسکی (۲۰۱۷)	کیفی	توجه به دیدگاه پویا و تعاملی به‌جای دیدگاه ایستا و ارائه خدمات بر اساس اقدامات مبتنی بر نتایج به‌جای رویکرد داده، ستاده.
ارائه مدل مفهومی تأثیر تجربه مشتری بر شکل‌گیری ارزش ویژه برند در خدمات تجاری (B2B)	بیدن باخ و مارل ^۳ (۲۰۱۰)	کیفی	تأکید بر اهمیت ایجاد تجربه خوشایند و مثبت مشتری از طریق تعامل مستقیم مشتریان با شرکت و برند آن. تجربه مشتری بر چهار بعد ارزش ویژه برند تأثیر مثبت دارد.

منبع: (مطالعات پژوهشگر)

¹. Kranzbuhler et al

². Kuppelwieser & Klaus

³. Biedenbach & Marell

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، به‌منظور حل مسئله پژوهش و تدوین مدلی جهت مدیریت تجربه مشتری در حوزه B2B و در صنعت حمل‌ونقل دریایی، با توجه به نو بودن موضوع به‌ویژه در صنعت حمل‌ونقل دریایی، حساسیت نظری محقق و عدم کفایت نظریه، از روش کیفی داده‌بنیاد^۱ استفاده شده است. هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی، جهت مدیریت تجربه مشتری در حوزه B2B با تأکید بر صنعت حمل‌ونقل دریایی است؛ بنابراین براساس هدف، این پژوهش در گروه پژوهش‌های بنیادی-کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های توصیفی غیرآزمایشی قرار می‌گیرد. در روش داده‌بنیاد، با تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان و کدگذاری داده‌های استخراج‌شده از مفاهیم اولیه، کدهای مشترک از مجموعه کدها استخراج و در خوشه‌های مقوله‌ای قرار گرفته و نهایتاً با تعیین مقوله هسته‌ای، نظریه‌ای ارائه می‌شود (اشتراوس و کوربین^۲، ۲۰۱۴). روش تحقیق پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی و پارادایم حاکم بر پژوهش پراگماتیسم است. صاحب‌نظران رویکرد پراگماتیسم را نزدیک‌ترین ره‌یافت فلسفی به اهداف تحقیق با روش‌های ترکیبی می‌دانند (کراسول و پلانوکلاک^۳، ۲۰۰۷). در این پژوهش، خبرگان صنعت حمل‌ونقل دریایی و کشتیرانی و مدیران اجرایی شرکت‌های تولیدی، بازرگانی و شرکت‌های بارفرابری^۴ که در ایران مشغول به فعالیت هستند و به‌منظور حمل بار خود جهت صادرات و یا واردات کالا، از خدمات کشتیرانی استفاده می‌نمایند به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است. به این منظور، پروتکل مصاحبه با توجه به هدف و پرسش‌های پژوهش و بر اساس گام‌های سفر مشتری در استفاده از خدمات کشتیرانی تهیه شد. روایی پرسش‌ها با استفاده از نظرات خبرگان صنعت حمل‌ونقل دریایی و کشتیرانی، تأیید و بازخورد آن‌ها دریافت شد. داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با مدیران اجرایی و مدیران لجستیک شرکت‌های تولیدی، بازرگانی و بارفرابری که طرف قرارداد خط کانتینری شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران می‌باشند، گردآوری شد که با روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری انتخاب شدند و با انجام ۲۲ مصاحبه، سطح کفایت نظری حاصل شد. برای سنجش قابلیت اعتماد پژوهش، از شاخص‌های باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری، کاربردپذیری، استفاده شد (گوبا و لینکلن^۵، ۱۹۹۴). به‌منظور ارزیابی معیارهای باورپذیری و اطمینان‌پذیری، یافته‌های پژوهش در اختیار ۵ نفر از خبرگان و مشارکت‌کنندگان در پژوهش قرار گرفت و نظرات تأییدی آنان در خصوص صحت داده‌ها دریافت شد. معیار تأییدپذیری، با استفاده از نظرات خبرگان و با توجه به ارتباط مداوم محقق با بافت پژوهشی، بازبینی و بازاندیشی داده‌ها، در طی فرایند گردآوری داده‌ها حاصل شد. از لحاظ کاربردپذیری، تفاوت‌ها و شباهت‌ها با تئوری‌های مشابه بررسی و از نظرات خبرگان در صنعت حمل‌ونقل دریایی استفاده شد. بازخوردها، مبین آن است که نتایج پژوهش علاوه بر افزایش دانش موجود، در این حوزه قابلیت کاربرد و استفاده دارد. جهت بررسی کمی پایایی پژوهش از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد و شاخص توافق درون موضوعی

^۱. Grounded Theory

^۲. Strauss & Corbin

^۳. Creswell & Plano Clark

^۴. فرورادری؛ شرکت‌های که به‌عنوان واسطه بین صاحب کالا و خطوط کشتیرانی فعالیت می‌کنند.

^۵. Guba & Lincoln

طراحی الگوی مدیریت تجربه مشتری در صنعت حمل و نقل دریایی ماهیت، ... ————— ۳۱

معادل ۸۷ درصد محاسبه شد که پایایی مناسبی را نشان می‌دهد. مشخصات آماری مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول (۲). مشخصات آماری مصاحبه‌شوندگان

کد	پست سازمانی	نام شرکت	نوع شرکت	زمینه فعالیت
DC IMP 1	مدیرعامل	آوا سلولز	تولیدی، صنعتی	واردات مواد اولیه کاغذ
DC IMP 2	مدیر لجستیک	شرکت زرین پیام سپاهان	صنایع فولادی	واردات مواد اولیه فولاد
DC IMP 3	مدیر لجستیک	گروه خودروسازی بهمن	تولیدی، صنعتی	واردات قطعات خودرو
DC IMP 4	مدیر بازرگانی	فردا اتومبیل	تولیدی، صنعتی	واردات قطعات خودرو
DC IMP 5	مدیر لجستیک	سایپا	تولیدی، صنعتی	واردات قطعات خودرو
DC IMP 6	مدیر لجستیک	مدیران خودرو	تولیدی، صنعتی	واردات قطعات خودرو

ادامه جدول (۲)

کد	پست سازمانی	نام شرکت	نوع شرکت	زمینه فعالیت
DC IMP 7	مدیر بازرگانی	مادیران	تولید ماشین‌های اداری	واردات قطعات الکترونیک
DC IMP 8	مدیر بازرگانی	بازرگانی پارس	تولیدی، بازرگانی	واردات مواد اولیه کاغذدیواری
DC IMP 9	مدیرعامل	ابزار پیشتاز ملل	ابزار آلات صنعتی	واردات ابزار آلات صنعتی
DC IMP 10	مدیرعامل	تهویه سیستم مکران	تولیدی، صنعتی	واردات دستگاه‌های سرمایشی
DC-EXP1	کارشناس لجستیک	بازرگانی پتروشیمی	پتروشیمی	صادرات محصولات پتروشیمی
DC-EXP2	مدیرعامل	سازهانگاری رایا اعتماد	بازرگانی	صادرات کاشی و سرامیک
DC-EXP3	مدیر لجستیک	پلی استارین انتخاب	پتروشیمی	صادرات محصولات پتروشیمی
DC-EXP4	مدیر لجستیک	پتروشیمی آریا ساسول	پتروشیمی	صادرات محصولات پتروشیمی
DC-EXP5	مدیر لجستیک	پتروشیمی مارون	پتروشیمی	صادرات محصولات پتروشیمی
FW1	معاون بازرگانی	اوش دریا کیا	بارفرابر	صادرات و واردات
FW2	مدیر بازرگانی	خورشید دریای آبی	بارفرابر	صادرات و واردات
FW3	مدیر بازرگانی	سان لجستیک	بارفرابر	صادرات و واردات
FW4	مدیرعامل	پیشرو حمل کالا	بارفرابر	صادرات و واردات
FW5	مدیر بازرگانی	دریا تجارت ایمان	بارفرابر	صادرات و واردات
FW6	کارشناس بازرگانی	همهانگ بار	بارفرابر	صادرات و واردات
FW7	مدیرعامل	فراسو بار	بارفرابر	صادرات و واردات

کدهای تخصیص داده شده به مصاحبه‌شوندگان عبارت‌اند از: DC) Direct Customer (مستقیم، مشتری مستقیم، Importer (IMP): شرکت واردکننده، Exporter (EXP) شرکت صادرکننده، Freight Forwarder (FW) شرکت فورواردری یا بارفرابری.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، به منظور تحلیل داده‌ها، پس از انجام مصاحبه فایبل صوتی مصاحبه‌ها به صورت متن درآمد و سپس متن‌ها خط به خط بازخوانی و بازاندیشی شد. فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه داده بنیاد، فرایندی مداوم، تکوینی و انباشتی است. علاوه بر کدگذاری به شیوه دستی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Maxqda پیاده‌سازی شد و در مجموع ۲۷۰ کد استخراج شد. داده‌های پژوهش با

استفاده از سه نوع کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند و الگوی نهایی پژوهش به دست آمد. الگوی نهایی از ۶ خوشه مقوله‌ای، ۱۴ مقوله اصلی، ۳۳ مقوله فرعی و ۱۳۵ مفهوم اصلی تشکیل شده است.

پدیده محوری

پدیده مرکزی یا مقوله محوری، پدیده‌ای است که کانون و مضمون اصلی پژوهش است. نتایج پژوهش مبین آن است که تجربه مشتری در حمل و نقل دریایی با توجه به ماهیت فرایند حمل دریایی شامل سه مرحله قبل از حمل دریایی، حین حمل و بعد از حمل دریایی است. نتایج کدگذاری باز و محوری تجربه مشتری در طی این مراحل در جدول ۳، مشاهده می‌شود.

جدول (۳). مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پدیده محوری تجربه مشتری

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی	خوشه مقوله‌ای
نرخ‌ها و کرایه حمل محمولات	تجربه مشتری قبل از حمل دریایی	تجربه مشتری	پدیده محوری
قرارداد حمل و مدت اعتبار آن			
تعداد روزهای مجاز در اختیار داشتن کانتینر در مبدأ و مقصد			
دریافت به موقع قرارداد حمل			
روند اخذ رزرو کانتینر، سرعت صدور شماره رزرو	تجربه مشتری در حین حمل دریایی		
صدور به موقع اسناد حمل، تخصیص به موقع کانتینر			
امکان ردیابی وضعیت کانتینر			
اطلاع‌رسانی‌ها			
اعلامیه ورود کشتی	تجربه مشتری بعد از حمل دریایی		
خدمات جانبی تغییرات مندرجات اسناد حمل			
روند اخذ ترخیصیه، نوبت‌دهی			
صدور صورتحساب و نحوه پرداخت			
نحوه تعامل و پاسخگویی کارکنان خدمات مشتریان			
همکاری و همراهی با مشتریان			
رسیدگی به درخواستها و شکایات مشتری			

تجربه مشتری قبل از حمل دریایی

در خطوط کشتیرانی، یکی از معیارهای انتخاب خط کشتیرانی و یکی از چالش‌هایی که مشتریان به‌عنوان صادرکننده و یا واردکننده با آن مواجه هستند، نرخ‌های حمل بار است. در حقیقت، اولین نقطه تماس در سفر مشتری، قبل از دریافت خدمات، استعلام قیمت‌ها و مسیرها می‌باشد. مصاحبه‌شونده IMP2 در خصوص نرخ‌ها و قیمت‌ها اشاره داشت: «با توجه به اینکه بیشتر هزینه‌ها در لجستیک مربوط به حمل و نقل می‌شود کاهش هزینه‌ها تأثیر مستقیم بر هزینه تمام‌شده کلیه مواد اولیه و هزینه تولید خواهد داشت. لذا هزینه‌های تمام‌شده برای ما اهمیت دارد، ما یک زنجیره متصل به هم هستیم اشکال در یک قسمت منجر به کندی روند انجام کارها و متوقف شدن تولید می‌شود». مصاحبه‌شونده FW5 بیان داشت: «برای شرکتی که حجم بار زیادی دارد، مسئله هزینه تمام‌شده و قیمت اهمیت دارد». مصاحبه‌شونده FW3 در این مرحله به معیارهای انتخاب خط کشتیرانی اشاره داشت: «نحوه سرویس‌دهی و ارائه خدمات خوب،

قیمت دهی مناسب و تعداد روزهای مجاز در اختیار داشتن کانتینر^۱ در بندر مبدأ و بندر مقصد برای ما اهمیت دارد». پاسخ‌دهنده DC EX3 مطرح کرد: «عواملی که در انتخاب خط کشتیرانی اهمیت دارند: تعداد مسیرها و ظرفیت کشتی‌ها، مدت‌زمان حمل محمولات و قیمت‌ها هست». پاسخ‌دهنده DC EX5 این‌چنین بیان کرد: «برای انتخاب خط کشتیرانی نرخ‌های حمل بار، زمان جابه‌جایی بار و نحوه خدمات‌دهی و پاسخگویی اهمیت دارند، ارائه خدمات مطلوب سود دوجانبه را برای دو شرکت فراهم می‌کند».

پس از اطلاع از نرخ‌ها، در صورت توافق مشتری، قرارداد نرخ حمل بار، بر اساس بندرهای مبدأ و مقصد، نرخ حمل، شیوه پرداخت، تعداد روزهای مجاز در اختیار داشتن کانتینر بین خط کشتیرانی و شرکت مشتری منعقد می‌شود^۲. بعد از دریافت این قرارداد، نقطه تماس بعدی، ارسال درخواست رزرو کانتینر توسط مشتری است، این درخواست شامل اطلاعاتی از قبیل تعداد و نوع کانتینر موردنیاز، بندر مبدأ و مقصد، نوع کالا، نوع بسته‌بندی و... است. در پاسخ به این درخواست یک شماره رزرو به مشتری اعلام می‌گردد و پس از اخذ آن، نماینده فرستنده بار جهت تحویل کانتینر و پرداخت هزینه‌ها، به ترمینال کانتینری در بندر بارگیری مراجعه می‌نماید. پس از تحویل کانتینر، چیدمان بار داخل کانتینر و دریافت شماره پلمپ، درخواست سفارش حمل^۳، توسط شرکت مشتری در سامانه ثبت می‌گردد و اسناد و مجوزهای صادراتی نیز بارگذاری می‌شود، پس از تأیید خط کشتیرانی، در نهایت کانتینر پر به همراه اصل اسناد صادراتی توسط فرستنده بار به ترمینال بندر بارگیری ارائه می‌گردد و کانتینر در لیست بارگیری کشتی قرار می‌گیرد.

مشارکت‌کننده کد IMP7 در خصوص قراردادهای اظهار کرد: «با توجه به حجم سفارش و تعداد کانتینرهای درخواستی، بهتر هست که زمان اعتبار قراردادهای بیشتر شود و برای مشتریان ویژه با حجم بار بالاتر، تعداد روزهای مجاز بیشتری در نظر گرفته شود». در خصوص روند اخذ شماره رزرو کانتینر یکی از مصاحبه‌شوندگان با کد FW3 بیان داشت: «در قسمت واردات در بخش رزرو کانتینر پاسخگویی تلفنی کمتر هست، گاهی برای دریافت کانتینر در برخی از بنادر خیلی باید پیگیری کنیم اگر زمان تحویل کانتینر و اینکه چه تعداد کانتینر قابل رزرو هست را دقیق‌تر بدانیم بهتر هست».

تجربه مشتری هنگام حمل دریایی

در هنگام حمل دریایی تعامل مشتریان با سازمان، غالباً از طریق فضای مجازی است. در این شیوه، تجربه مشتریان متفاوت خواهد بود. زمانی که بار روی عرشه کشتی قرار گرفت، بارنامه^۴ صادر می‌گردد. در این مرحله، مشتری در نقش فرستنده بار^۵، بارنامه را از خط کشتیرانی دریافت نموده و برای خریدار کالا^۶ در کشور مقصد ارسال می‌نماید. پس از بارگیری کانتینر بر روی کشتی، یکی از مهم‌ترین مواردی که مشتریان در جستجوی آن هستند، امکان رهگیری و ردیابی وضعیت کانتینر و زمان دقیق رسیدن کشتی به مقصد است. در این مرحله نکته‌ای که غالب مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند به‌موقع بودن است.

^۱ Free time : تعداد روزهای مجازی که صاحب کالا می‌تواند بدون پرداخت جریمه دیرکرد بازگشت کانتینر، کانتینر را در اختیار داشته باشد.

^۲ Freight Performa

^۳ Shipping Order : سفارش حمل شامل اطلاعات مربوط به کالا، فرستنده، دریافت‌کننده بار و سایر اطلاعات است.

^۴ Bill of lading

^۵ Shipper

^۶ Consignee

مصاحبه‌شونده کد DC-IMP6 بیان کرد: «با توجه به اینکه، محمولات وارداتی جهت خط تولید کارخانه است، تأخیر در دریافت به‌موقع اعلامیه ورود و متعاقباً تأخیر در ارسال محمولات موجب ایجاد مشکلات و ناهماهنگی در خط تولید خواهد شد. لذا، خواستار آن هستیم تا اطلاع‌رسانی‌ها در مورد وضعیت محموله و همچنین ارسال اعلامیه ورود بار به‌موقع انجام شود».

تجربه مشتری بعد از حمل دریایی

هنگام رسیدن کشتی به بندر مقصد و پس از تخلیه کانتینر از روی کشتی، مشتریان تشریفات اداری و مراحل را طی می‌کنند تا محموله‌های خود را دریافت نمایند، در این مرحله، مسیری که مشتری طی می‌کند تا کالای خود را ترخیص و دریافت نماید، تجربه مشتری را شکل می‌دهد. این فرایند شامل چندین گام می‌شود^۱: پرداخت هزینه‌های ترخیص کالا از گمرک، تسلیم و ارائه بارنامه به همراه سایر اسناد و مدارک لازم توسط تحویل‌گیرنده بار به خط کشتیرانی و سپس دریافت سند ترخیصیه کالا و قبض انبار در مرحله بعد تحویل کانتینر پر وارداتی، تخلیه کالا و درنهایت عودت کانتینر خالی به ترمینال در بندر تخلیه، تسویه هزینه‌های حق توقف^۲ و تسویه حساب نهایی که توسط مشتریان انجام می‌شود. تجزیه و تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان مبین آن است که در این مرحله، عواملی از قبیل زمان و سرعت انجام ارائه خدمات، پاسخگویی و تعاملات با مشتریان، در تجربه مشتریان تأثیرگذارند. در خصوص روند اخذ ترخیصیه، پاسخ‌دهنده DC-IMP1 اظهار کرد: «روند دریافت ترخیصیه سخت و پیچیده شده است برای ترخیصیه اینترنتی نوبت می‌گیریم بعد حضوری که مراجعه می‌کنیم باید یک روز کامل وقت بگذاریم». مصاحبه‌شونده DC-IMP5 اشاره داشت: «ما در کل از کیفیت خدمات کشتیرانی و همچنین از نحوه برخورد و تعامل کارکنان رضایت داریم و انتظار داریم که ناوگان ملی از تولیدکننده و بازرگان داخلی حمایت نماید».

کد FW5 بیان داشت: «دسترسی تلفنی کم است. سرعت عمل و پاسخگویی برای ما مهم است. گاهی سیستم نوبت‌دهی خیلی طولانی می‌شود و زمان‌بر است، البته چون مشتری حضوری زیاد هست و ما هم جهت پیگیری کارمان مجبوریم که حضوری مراجعه کنیم». مصاحبه‌شونده FW4 مطرح کرد: «ما انتظار داریم مشتریان را حمایت و پشتیبانی کنند و باید به مشتری مداری اهمیت بیشتری داده شود البته یک سری از کارکنان دلسوز هستند».

شرایط علی

شرایط علی آن دسته از رویدادهایی هستند که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند، تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان و استخراج کدها نشان داد که در خط کانتینری کشتیرانی سه مقوله اصلی جایگاه برند

^۱ به منظور واردات کالا، ابتدا مجوز ثبت سفارش از سازمان صنعت، معدن، تجارت اخذ می‌گردد و سپس اظهارنامه کالا در سامانه گمرک ثبت می‌گردد و پس از تأیید گمرک و اخذ مجوزهای لازم، جهت پرداخت هزینه‌های ترخیص و تحویل بار به شرکت کشتیرانی مراجعه می‌شود.

^۲ Demurrage: هزینه حق توقف کانتینر، بعد از سپری شدن روزهای مجاز، از طرف صاحب کالا به خط کشتیرانی پرداخت می‌شود.

شرکت، کیفیت حمل‌ونقل دریایی و کیفیت عملکرد ترمینال بر تجربه مشتری تأثیر می‌گذارند که هر کدام ابعاد متفاوتی دارند. نتایج کدگذاری باز و محوری شرایط علی در جدول ۴، ارائه شده است.

جدول (۴). مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	خوشه مقوله‌ای
ناوگان ملی، خط داخلی و ایرانی، عرق ملی	اعتبار برند	جایگاه برند	شرایط علی
شبکه حمل بین‌المللی، پوشش جغرافیایی و تعداد مسیرها، معاف بودن از عوارض وزارت راه، هزینه حق توقف ریالی، نرخ کرایه حمل مناسب در مقایسه با خطوط خارجی، راحتی و دسترسی، دفتر مرکزی در تهران	ارزش ادراک شده از برند		
امنیت خاطر، مطمئن بودن، قابلیت اطمینان، پایداری.	اعتماد به برند		
بارگیری و تخلیه به‌موقع، زمان دقیق حرکت کشتی، اجازه پهلو دهی به کشتی در بنادر، زمان ورود کشتی	برنامه منظم سفر کشتی	کیفیت حمل‌ونقل دریایی	
مدت‌زمان جابه‌جایی بار از بندر مبدأ تا بندر مقصد	مدت‌زمان حمل کالا ^۱		
تعداد کشتی‌ها و فیدرها یا ظرفیت مناسب در بنادر	تعداد و ظرفیت کشتی‌ها	کیفیت عملکرد ترمینال کانتینری در بنادر	
موجودی کانتینر، تنوع و اندازه کانتینر (معمولی، بزرگ، یخچالی، بدون سقف و تخت...)	تأمین و تخصیص به‌موقع کانتینر		
ایمنی تجهیزات و عملیات بندری در ترمینال‌ها، راحتی تحویل و عودت کانتینر برای بارهای صادراتی و وارداتی	کارایی عملیاتی ترمینال		
تعداد انبار، فضای انبار و هزینه‌های انبارداری در بنادر و سایر شهرها	وجود انبار و خدمات انبارداری		

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها حاکی از آن است مقوله‌های ارزش ادراک‌شده از برند، اعتماد به برند و اعتبار برند، مبین درک و تصور مشتری از برند سازمان هستند و اهمیت جایگاه برند سازمان را از منظر پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهند. در این باره پاسخ‌دهنده DC-IMP3 اشاره داشت: «خط کشتیرانی ناوگان ملی هست و اولویت ما این است که از خط داخلی خودمان حمایت کنیم». به اعتقاد مصاحبه‌شونده DC-IMP10: «از مهم‌ترین ویژگی‌های یک خط خوب کشتیرانی قیمت‌های آن است، ما ترجیح می‌دهیم با خط کشتیرانی ایران کار کنیم چون مملکت خودمان است و سود آن به خودمان می‌رسد برای کار کردن راحت‌تر هستیم و اینکه در دسترس است». کد DC-EXP2 اظهار کرد: «ناوگان ملی برای ما یک ارزشمندی هست و گزینه اول انتخاب ما خواهد بود، ما عرق ملی داریم چرا وقتی داخلی هست، سراغ خارجی برویم». به نظر مصاحبه‌شونده FW2: «دارا بودن تعداد نمایندگی‌های گسترده در بندرهای مختلف و در اقصی نقاط دنیا از ویژگی‌های ارزنده این خط هست». مشارکت‌کننده با کد DC-IMP4 اشاره کرد: «علت اینکه با این خط کار می‌کنیم این است که امنیت خاطر داریم و قابل اطمینان هست و خیالمان راحت هست که بار حتماً می‌رسد و اگر مشکلی ایجاد شود راهکار دارد و قابل حل هست».

¹. Transit time

کیفیت حمل و نقل دریایی

تحلیل داده‌های پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که از عمده‌ترین چالش‌هایی که مشتریان با آن مواجه هستند، برنامه منظم سفر دریایی، زمان جابه‌جایی بار، تخلیه و بارگیری به‌موقع، ایمن و مطابق با برنامه زمان‌بندی اعلام شده است. همچنین تعداد و ظرفیت کشتی‌ها، مسیرها و توالی سفرهای کشتی از دیگر عواملی هستند که برای مشتریان اهمیت دارند. مصاحبه‌شونده DC-EX2 در خصوص برنامه منظم سفر کشتی چنین اظهار کرد: «یکی از مسائلی که یک بازرگان ممکن است با آن مواجه شود مدیریت کردن چند بخش مختلف است ما از حدود ۵ تا ۶ کارخانه مختلف بار را به سمت بندر مبدأ حمل می‌کنیم اگر برنامه دقیق حرکت کشتی و یا تغییر زمان‌بندی به‌موقع اعلام شود، بار ما در محوطه نمی‌ماند و با مشکل مواجه نخواهیم بود، برای حجم بار زیاد زمان دقیق خیلی اهمیت دارد». مشارکت‌کننده با کد DC-IMP9 بیان کرد: «سرعت عمل برای ما مهم هست و همین‌طور منظم بودن برنامه‌ها، در شرکت تولیدی اگر بار دیر برسد وقفه در تولید ایجاد می‌شود و کار افراد و فعالیت‌ها متوقف می‌شود». به عقیده مصاحبه‌شونده FW7: «برای بقا در صنایع رقابتی، مدت‌زمان حمل کالا و زمان تحویل بار اهمیت دارد».

کیفیت عملکرد ترمینال کانتینری

یکی از ارکان اساسی حمل کانتینری، موجودی کانتینر و تأمین و تخصیص به‌موقع آن است، در این باره، از اصلی‌ترین درخواست‌های مشتریان تخصیص به‌موقع کانتینر در نوع و اندازه مطابق با تقاضای مشتری است. عملکرد ترمینال در واگذاری کانتینرها و تحویل آن‌ها، بیان‌گر تشریفات و فرایندهایی است که مشتریان برای تحویل و عودت کانتینر باید طی کنند. مقوله دیگری که در این زمینه اهمیت پیدا می‌کند، نوع تجهیزاتی است که در ترمینال‌ها برای جابه‌جایی کانتینرها استفاده می‌شود از قبیل جرثقیل‌ها و لیفتراک‌ها و ... علاوه بر آن تعداد انبار، ظرفیت انبار و خدمات انبارداری مقوله دیگری است که با توجه به تعداد کانتینرهای صادراتی و وارداتی در محوطه‌های بنادر تجاری اهمیت دارد و نقش مهمی در کارایی عملیاتی ترمینال ایفا می‌کند. مصاحبه‌شونده DC-IMP10 در این خصوص اظهار داشت: «در مناطقی مثل چابهار ما با کمبود فضا و انبار مواجه هستیم، انبار گمرک جوابگو نیست در گرفتن انبار خصوصی هم محدودیت داریم که کانتینر خالی را برگردانیم اگر تعداد انبار در چابهار بیشتر شود ما کانتینر را سریع‌تر تخلیه می‌کنیم و این به نفع کشتیرانی و صاحب کالا خواهد بود». پاسخ‌دهندگان با کدهای FW1 و DC-EXP2 اشاره داشتند: «اینکه انبارهای تحویل کانتینر خالی در تهران وجود دارد برای ما یک مزیت هست و باعث صرفه‌جویی در وقت و هزینه‌ها می‌شود».

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر شرایط ساختاری هستند که به‌عنوان تسهیلگر و محدودکننده عمل نموده و تأثیرات شرایط علی و زمینه‌ای را تسهیل یا دشوار می‌سازند. بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها بیانگر آن است که عوامل سازمانی، ویژگی‌های فناوری اطلاعات، عملکرد نمایندگی‌های داخلی و خارجی شرکت و رویکرد رقابت‌پذیری کدهایی نهایی هستند که بر شکل‌گیری تجربه مشتریان مؤثرند. جدول ۵، نتایج

کدگذاری باز و محوری شرایط مداخله گر مؤثر بر تجربه مشتری در استفاده از خدمات حمل و نقل دریایی و کشتیرانی را نشان می دهد.

جدول (۵). مقوله ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله گر

مفاهیم	مقوله های فرعی	مقوله های اصلی	خوشه مقوله ای
تعداد و گستردگی نمایندگی ها	شبکه نمایندگی ها	کیفیت عملکرد نمایندگی ها	شرایط مداخله گر
میزان هماهنگی و یکپارچگی با سازمان مرکزی	حدود اختیارات نمایندگی ها		
نحوه ارائه خدمات تخصصی، دانش کاری، هزینه ها، سهولت و نحوه ارائه خدمات	نحوه عملکرد نمایندگی ها		
امکان بارگذاری مدارک و دریافت اسناد و گزارش ها	سطح دسترسی سیستمی مشتریان	عملکرد فناوری اطلاعات	
امکان پرداخت ها	مشتریان		
ردیابی وضعیت کانتینر	اطلاع رسانی ها		
نرخ ها، جدول برنامه سفر کشتی، اعلام ورود کشتی	ویژگی های وبسایت	عوامل سازمانی	
سرعت سایت			
به روز بودن			
کاربر پسند بودن	پیچیدگی سیستم اداری	رقابت پذیری	
یکپارچگی و هماهنگی			
بوروکراسی			
ساختار هرمی، قانون مندی، تمرکز تصمیم گیری	عملکرد خطوط خارجی و سایر خطوط داخلی		
ایجاد تمایز در نحوه ارائه خدمات			
ایجاد تمایز در سرعت ارائه خدمات			
ارائه نرخ های رقابت پذیر			

مصاحبه شونده DC-EXP5 چنین بیان کرد: «تعیین تکلیف به موقع بار مهم هست، ما کانتینر خسارتی داشتیم که خسارت حین انجام عملیات باربرداری ایجاد شده بود و برای جابه جایی کانتینر به دلیل بوروکراسی اداری معطل شدیم و کانتینر از بندر امام به بندرعباس ترانSHIP^۱ شد». مقوله دیگری که از تحلیل داده های پاسخ دهندگان استخراج شد، عملکرد فناوری اطلاعات و ویژگی های وبسایت است. درک و تجربه مشتری در مواجهه و تعامل با تمام کانال های ارتباطی یک سازمان شکل می گیرد و منجر به تکرار خرید می گردد (پوسینلی^۲، ۲۰۰۹). یکی از کانال های ارتباط با مشتریان، سایت یک سازمان است. برخی از اظهارات پاسخ دهندگان درباره ویژگی ها و کارکردهای سایت به شرح ذیل است:

DC-IMP5: «اینکه امکان دسترسی از طریق سامانه برای ما وجود دارد و در هر لحظه می توانیم وضعیت بار را پیگیری نماییم، یک ویژگی ارزنده هست». FW1: «سایت کارها را سهل تر کرده است، با امکان دریافت صورت حساب ها از طریق سایت، کار ما راحت تر انجام می شود».

^۱. جریان انتقال کالا از یک کشتی به کشتی دیگر

^۲. Puccinelli et al

شرایط زمینه‌ای

این شرایط، مجموعه‌ای از عوامل برون‌زا هستند که تحت کنترل شرکت نیستند؛ اما بر پدیده محوری تأثیر گذارند. در بُعد شرایط زمینه‌ای بیشتر پاسخ‌دهندگان به عوامل سیاسی از جمله تحریم و عوامل اقتصادی مانند قوانین بانکی و شرایط تخصیص ارز، قوانین گمرکی و قوانین تجارت خارجی مانند اولویت‌های کالایی در سامانه ثبت سفارش، اشاره داشتند. تحریم‌ها، به‌طور خاص فعالیت بندرهای ایران و خطوط کشتیرانی دولتی را هدف قرار داده‌اند. شرکت‌های کشتیرانی بین‌المللی نیز بر اثر تحریم‌ها از ورود به بندرهای ایران منع شده‌اند که این مسئله موجب محدود شدن تجارت دریایی ایران شده است. علاوه بر این در زمان تحریم امکان تردد کشتی‌های داخلی در برخی از بنادر خارجی وجود ندارد. برخی از اظهارات پاسخ‌دهندگان درباره این عوامل به شرح ذیل است:

DC-IMP1: «به دلیل تحریم، خطوط ایرانی حق ورود به بندرهای بزرگ چین را ندارند و ما می‌دانیم که این مسئله مشکلات را بیشتر کرده است». DC-IMP2: «انتقال و ترخیص کالا با وجود شرایط تحریمی و تغییرات شدید نرخ ارز شرکت‌های تولیدی و واردکننده را با مشکل تأمین نقدینگی مواجه کرده است و این امکان وجود دارد که نتوانیم به‌موقع بارمان را ترخیص نماییم و با هزینه‌های انبارداری و دیرکرد مواجه خواهیم شد». DC-IMP9: «ما برای ثبت سفارش باید مجوزهای مختلف از سازمان‌های متفاوت بگیریم و پس از طی روند مشکلات اداری بعد از سه ماه توانستیم بارمان را از گمرک شهید رجایی ترخیص کنیم. کالاهای ما در بخش تولید داخلی مصرف می‌شود وقتی هزینه‌های حمل زیاد شود منجر به افزایش بهای تمام‌شده محصول نهایی تولیدی می‌شود». DC-IMP10: «یک سری مشکلاتی که در کشور ما حاکم است از جمله مشکلات بانکی برای تخصیص ارز و مشکلات گمرکی، روزبه‌روز قوانین عوض می‌شود علاوه بر این، در برخی از فصل‌ها کمبود وسیله حمل برای ترانزیت داخلی وجود دارد و این مسائل باعث می‌شود که صاحب کالا با جریمه دیرکرد کانتینر مواجه شود که هم هزینه‌بر است و هم منجر به کاهش سود می‌شود و برنامه‌ریزی‌های کاری ما هم به هم می‌خورد». جدول ۶ نتایج کدگذاری باز و محوری شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر تجربه مشتری در استفاده از خدمات حمل‌ونقل دریایی و کشتیرانی را نشان می‌دهد.

جدول ۶. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	خوشه مقوله‌ای
تحریم و تبعات حاصل از آن در کشتیرانی	شرایط تحریم	شرایط محیط سیاسی	شرایط زمینه‌ای
مشکلات در انتقال و جوه در پرداخت‌های بین‌المللی			
عدم امکان تردد و پهلوگیری کشتی‌ها در برخی بنادر			
قوانین بانکی و شرایط تخصیص ارز	شرایط بازار داخلی و خارجی	شرایط محیط اقتصادی	
قوانین گمرکی و قوانین تجارت خارجی ایران			
نرخ‌های منطقه‌ای و جهانی و بحران‌های اقتصادی			

راهِبردها

استراتژی‌ها و اقدامات واکنشی هستند که در پاسخ به پدیده محوری و جهت حصول پیامدهای موردنظر اتخاذ می‌گردند. با توجه به اینکه هدف محوری مدیریت تجربه مشتری، ارائه ارزش است (لمون

و ورهوف، ۲۰۱۶). بهبود مدیریت ارتباط با مشتری و بهبود کیفیت خدمات تحت مقوله اصلی ارزش آفرینی برای مشتری و اقدامات مدیریتی توسعه و ارتقا سیستم‌های فناوری اطلاعات، بازمهندسی ساختارها و افزایش موجودی کانتینر تحت مقوله اصلی ارزش آفرینی برای سازمان به‌عنوان راهبردهای عملیاتی در قبال پدیده محوری تجربه مشتری در نظر گرفته شدند. نتایج کدگذاری باز و محوری راهبردها در تجربه مشتریان در استفاده از خدمات حمل و نقل دریایی در جدول ۷، آمده است.

پیامدها

پیامدها، همان نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها و در حقیقت نتایج نهایی اجرای راهبردهای اتخاذشده، هستند. در این پژوهش بهبود تجربه مشتری و افزایش رضایت و وفاداری مشتریان، به‌عنوان پیامدهای مشتری، بهبود جایگاه برند و بهبود جایگاه بازار به‌عنوان پیامدهای سازمانی شناسایی شدند. جدول ۸، نتایج کدگذاری باز و محوری پیامدهای مدیریت تجربه مشتری در حمل و نقل دریایی را نشان می‌دهد.

جدول (۷). مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با راهبردها

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	خوشه مقوله‌ای
قیمت‌گذاری متمایز و انعطاف‌پذیر برای مشتریان	ارتقا مدیریت ارتباط با مشتری	ارزش آفرینی برای مشتری	راهبردها
افزایش اعتبار قرارداد با توجه به حجم بار، عملکرد و سابقه فعالیت مشتریان			
اتخاذ تمهیدات ویژه جهت حمایت از مشتریان			
توسعه تعاملات با مشتریان			
پایش مستمر نیازهای مشتریان	بهبود کیفیت خدمات	ارزش آفرینی برای سازمان	
افزایش سرعت ارائه خدمات در شعب			
بهبود ارائه خدمات آنلاین			
بهبود ارائه خدمات در ترمینال‌ها			
افزایش سرعت ارائه خدمات عملیاتی	توسعه و بهبود سیستم‌های فناوری اطلاعات	ارزش آفرینی برای سازمان	
تامین و تخصیص به‌موقع کانتینر			
ارتقا و بهبود زیرساخت‌های نرم‌افزاری			
ساده‌سازی فرایندهای کاری			
افزایش تعداد کارکنان در شعب بندرهای جنوبی	بازمهندسی ساختارها و فرایندهای سازمانی	ارزش آفرینی برای سازمان	
خرید، ساخت و اجاره کانتینر			

جدول (۸). مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	خوشه مقوله‌ای
بهبود قابلیت‌های ارتباطی با مشتریان، بهبود کیفیت خدمات در نقاط تماس مشتری	بهبود تجربه مشتری	پیامدهای مشتری	پیامدها
حفظ ارتباط با مشتریان و جلوگیری از رویگردانی مشتری	ارتقاء رضایت مشتری		

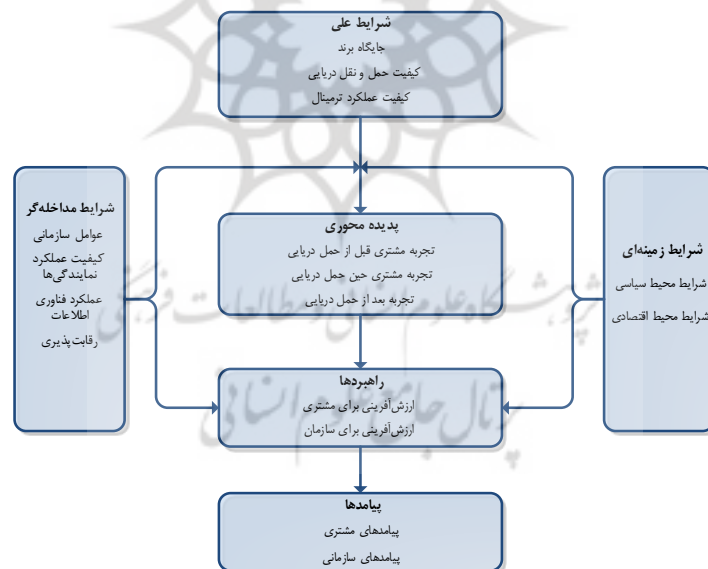
مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	خوشه مقوله‌ای
	افزایش وفاداری مشتری		
مراجعه مجدد، توصیه به دیگران			
	بهبود جایگاه برند	پیامدهای سازمانی	
افزایش کارایی عملیاتی، افزایش درآمدزایی و سودآوری			
	بهبود جایگاه بازار		
افزایش سهم بازار و بهبود موقعیت رقابتی			

کدگذاری محوری

در این مرحله، مفاهیم و مقولات به دست آمده از کدگذاری باز، بازنگری و سازمان‌دهی شدند و مضامین هم‌خانواده در خوشه‌های معنادار کنار یکدیگر قرار گرفتند و روابط میان آن‌ها، به‌ویژه رابطه پدیده مرکزی با سایر مقوله‌ها، مشخص شد.

کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی به معنای یکپارچه کردن مقوله‌ها و رسیدن به یک الگوی پارادایمی و پدیدایی یک نظریه است که با تعیین پدیده محوری امکان‌پذیر می‌شود. در شکل ۱ الگوی پارادایمی مدیریت تجربه مشتری در صنعت حمل‌ونقل دریایی ارائه شده است. با توجه به مفاهیم استخراج شده، برای کدگذاری گزینشی، عنوان «الگوی مدیریت تجربه مشتری در صنعت حمل‌ونقل دریایی، ماهیت، پیشایندها و پیامدها» در نظر گرفته شد؛ زیرا بازتابی مناسبی از کل پژوهش فراهم می‌سازد.



شکل (۱). الگوی پارادایمی پژوهش

براساس یافته‌های پژوهش، در صنعت کشتیرانی و حمل‌ونقل دریایی، تفسیر نظریه اشاره شده را می‌توان این گونه تبیین کرد: مدیریت تجربه مشتری، در حمل‌ونقل دریایی شامل سه مرحله می‌شود، تجربه قبل از حمل دریایی، تجربه حین حمل دریایی، تجربه بعد از حمل دریایی که شرکت حمل‌ونقل کانتینری

کشتیرانی با به‌کارگیری متغیرهای علی جایگاه برند شرکت، عملیات حمل‌ونقل دریایی و توانمندی‌های عملیاتی ترمینال و با اجرای راهبردهای ارزش‌آفرینی برای مشتری و ارزش‌آفرینی برای سازمان، می‌تواند تجربه خوشایندی را برای مشتریان محقق سازد؛ و درنهایت با اجرای این راهبردها، پیامدهای در ارتباط با مشتری و پیامدهای سازمانی متجلی می‌شوند. همچنین شرایط مداخله‌گر عوامل سازمانی، ویژگی‌های فناوری اطلاعات، عملکرد نمایندگی‌ها و رویکرد رقابت‌پذیری در سازمان و شرایط زمینه‌ای محیط کلان سیاسی و اقتصادی از یک طرف تأثیرگذاری شرایط علی بر تجربه مشتری را تعدیل می‌کنند و از طرف دیگر بر راهبردها تأثیر می‌گذارند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش تدوین الگویی جهت مدیریت تجربه مشتری در صنعت حمل‌ونقل دریایی بوده است. رویکرد اصلی شناسایی مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدهای مدیریت تجربه مشتری با تمرکز بر سفر مشتری و نقاط رویارویی مشتری با سازمان در استفاده از خدمات حمل‌ونقل دریایی و کشتیرانی بوده است. یافته‌های پژوهش از طریق مصاحبه با مشتریان تجاری و بر اساس مراحل سفر مشتری جمع‌آوری شده است و الگوی نهایی پژوهش با استفاده از نظریه داده بنیاد ارائه شده است. بنابراین الگوی ارائه‌شده و نتایج این پژوهش برای سایر شرکت‌های کشتیرانی تعمیم‌پذیری و کاربرد دارد. بر اساس مطالعات صورت‌گرفته پیشین، تحقیقات مدیریت تجربه مشتری عمدتاً روی تجربیات مصرف‌کننده متمرکز بوده است و تحقیقات اندکی تجربه مشتریان تجاری را در بازارهای B2B بررسی کرده‌اند (دی کیسر و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، با توجه به مطالعات پژوهشگر و بررسی مقالات منتشرشده در نشریه‌های تحت پوشش اسکوپوس از سال‌های ۲۰۱۰ تاکنون، تجربه مشتری در صنعت کشتیرانی و حمل‌ونقل دریایی بررسی نشده است و پژوهش‌های انجام‌شده عمدتاً در مورد کیفیت خدمات و رضایت مشتریان بوده است. لذا از این حیث به نظر می‌رسد که شکاف دانشی وجود داشته باشد؛ بنابراین، با توجه به ماهیت چندوجهی مشتریان در حوزه بین‌بنگامی، شناسایی برخی مؤلفه‌های جدید و تدوین الگویی جامع در تبیین ماهیت، پیشایندها و پیامدهای مدیریت تجربه مشتری در حوزه خدمات حمل‌ونقل دریایی و در صنعت کشتیرانی، از دستاوردهای پژوهش حاضر است. نتایج این مطالعه، در خصوص ماهیت و ابعاد مدیریت تجربه مشتری، یافته‌های تحقیقات پیشین را تأیید می‌کند. در این پژوهش، تجربه مشتری در حمل‌ونقل دریایی با توجه به ماهیت فرایند حمل دریایی از سه مرحله قبل از حمل دریایی، حین حمل و بعد از حمل دریایی تشکیل شده است. تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که عوامل نرخ حمل بار، پاسخگویی به‌موقع، برنامه منظم سفر کشتی‌ها، کیفیت و سرعت ارائه خدمات از مهم‌ترین مواردی هستند که در طی مسیر سفر مشتری، تجربه مشتری را شکل می‌دهند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقی که توسط یون و تایی^۱ در سال ۲۰۱۵، انجام شده است، همگرایی دارد، بر اساس پژوهش این محققان، ابعاد پاسخگویی، سرعت، قیمت و قابلیت اطمینان عواملی هستند که رضایت مشتریان در رابطه با کیفیت ارائه خدمات را در یک خط کشتیرانی نشان می‌دهند (یون و تایی، ۲۰۱۵).

در پژوهش حاضر، جایگاه برند، کیفیت حمل‌ونقل دریایی و کیفیت عملکرد ترمینال به‌عنوان عوامل علی مؤثر بر تجربه مشتری شناسایی شده‌اند که تأییدی بر نتایج تحقیقات پیشین است. به‌طور مثال

^۱. Yuen & Thai

کاپلویزر و کلوس در تحقیق خود در سال ۲۰۲۱، به این نتیجه دست یافتند که نام تجاری یکی از شاخص‌های کیفیت تجربه مشتری است (کاپلویزر و کلوس، ۲۰۲۱). در مطالعه دیگری که در زمینه تجربه مشتری، در سال ۹۸ انجام شده است، تجربه برند به‌عنوان یکی از ابعاد مدیریت تجربه مشتری شناخته شده است (حشمتی، سعید نیا و بدیع زاده، ۱۳۹۸). علاوه بر این، نتایج این پژوهش با ویژگی‌های شناسایی شده در پژوهش‌های پیشین در حوزه خدمات حمل‌ونقل دریایی تا حدودی مطابقت دارد و حمایت می‌شود. جایگاه‌بایی برند در حمل‌ونقل کانتینری که صنعتی رقابتی و سرمایه‌بر است اهمیت ویژه‌ای دارد (چاو^۱، ۲۰۱۷؛ یاپ و زهرایی^۲، ۲۰۱۸) و یکی از معیارهای ارزشمندی برای مشتریان در خطوط کشتیرانی محسوب می‌شود (لام و ژانگ^۳، ۲۰۱۹) جایگاه‌بایی نام تجاری، منجر می‌گردد تا خطوط کشتیرانی روابط خود را با سایر اعضای زنجیره تأمین تقویت و حفظ نمایند. مطالعه‌ای که در سال ۲۰۲۱، انجام شده است بیانگر آن است که ادراک از کیفیت خدمات و تمایل به پرداخت قیمت‌های بیشتر، در جایگاه‌بایی نام تجاری در حمل‌ونقل کانتینری از اهمیت بسزایی برخوردار است (آلتون تاس و وورا؛ باستوگ و گلمز^۴، ۲۰۲۱). همچنین ارزش درک شده توسط مشتری نقش برجسته‌ای در توسعه مزیت رقابتی خطوط کشتیرانی ایفا می‌کند (دینگ^۵، ۲۰۰۹). در این پژوهش، کیفیت حمل‌ونقل دریایی و عملکرد ترمینال، از دیگر عوامل علی مؤثر بر تجربه مشتری است که با نتایج تحقیقات پیشین هم‌خوانی دارد. در یک بررسی که در حوزه خدمات حمل‌ونقل دریایی در سال ۲۰۰۷، انجام شده است کارایی عملیات بندری برای شرکت حمل‌کننده و همچنین برای مشتری به‌عنوان یک عامل ارزشمند شناسایی شده است^۶. پژوهش‌ها در زمینه خدمات حمل‌ونقل دریایی مبین آن است که از نگاه مشتریان برنامه زمان‌بندی سفر کشتی‌ها، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی برای انتخاب شرکت حمل‌کننده در نظر گرفته می‌شود (پاکساتو و مارلو^۷، ۲۰۰۵؛ رانگ و همکاران^۸، ۲۰۰۸). به نقل از چانگ و همکاران (۲۰۱۴)، سرعت، ارزش و ایمنی از ویژگی‌های با اهمیت برای تضمین کیفیت حمل‌ونقل است. با بهبود و تنظیم برنامه سفر قابل اطمینان، هزینه نگهداری محمولات کاهش می‌یابد که منجر به سودآوری مشتریان خواهد شد (چانگ و همکاران^۹، ۲۰۱۴). کائو و همکارانش در سال ۲۰۱۷، عوامل بارگیری و تخلیه به‌موقع، سرعت حمل، زمان جابه‌جایی بار، امکان ردیابی محموله، نرخ‌های کرایه حمل، ارائه خدمات انعطاف‌پذیر، انجام خدمات مشتریان و پاسخگویی به شکایات مشتریان را از قابلیت‌های خدماتی حمل‌ونقل کانتینری برشمرده‌اند (کو و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۷). پژوهشی که به‌تازگی در سال ۲۰۲۱ انجام شده است حاکی از آن است که زمان جابه‌جایی محمولات، هزینه‌های حمل‌ونقل، امنیت بار و قابلیت اطمینان از عوامل کلیدی مؤثر در انتخاب خط کشتیرانی از دیدگاه مشتریان هستند (سو و هو^{۱۱}، ۲۰۲۱). همان‌طور که ملاحظه می‌شود، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات قبلی مطابقت

¹. Chao

². Yap & Zahraei

³. Lam & Zhang

⁴. Altuntas Vura, Bastug & Gülmez

⁵. Ding

⁶. Panayides PM. Maritime logistics and global

supply chains: towards a research agenda.

2007; 8(1)

⁷. Paixao & Marlow

⁸. Wong et al

⁹. Chang et al

¹⁰. Kuo et al

¹¹. Hsu & Ho

دارد، اما هر یک از تحقیقات صورت گرفته در حوزه حمل و نقل دریایی، تنها به تعدادی از عوامل شناسایی شده در این پژوهش اشاره کرده‌اند و الگوی جامع و منسجمی ارائه نشده است.

در این پژوهش، یکی از عوامل مداخله‌گر که بر تجربه مشتریان تأثیرگذار است، عوامل سازمانی می‌باشد که با نتایج تحقیقات پیشین، هم‌راستا است. کاندامپولی در تحقیق خود، در سال ۲۰۱۸، به این نتیجه دست‌یافت که کلیه بخش‌ها و فعالیت‌های عملیاتی یک سازمان در مدیریت تجربه مشتریان نقش دارند و راهبرد مشتری محوری باید قسمتی از چشم‌انداز استراتژیک سازمان باشد و همه فعالیت‌های سازمان را هم‌جهت نماید (کاندامپولی و همکاران^۱، ۲۰۱۸). مطالعه دیگری که در این زمینه در سال ۹۹، انجام شده است مبین آن است که مدیریت تجربه مشتری در بستر عوامل سازمانی فرهنگ، رهبری، ساختار، منابع انسانی و فناوری تحقق می‌یابد (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۹). عملکرد فناوری اطلاعات از دیگر عوامل مداخله‌گر شناسایی شده در این پژوهش است که با نتایج تحقیقات پیشین هم‌گراست. کاندامپولی، نقش فناوری اطلاعات را در ایجاد فرصت‌های جدید برای سازمان‌ها و ایجاد قابلیت‌های ارتباطی در مدیریت تجارب مشتریان اساسی می‌داند (کاندامپولی و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین در پژوهش دیگری، سه عامل فناوری، کارکنان و فرایندها به‌عنوان عوامل اصلی ایجاد تجربه عالی برای مشتریان شناسایی شده‌اند (دهدشتی و نبی‌زاده، ۱۳۹۸). مطالعه‌ای که در سال ۲۰۲۱ انجام شده است بیانگر آن است که استفاده از پلتفرم‌های فناوری اطلاعات برای یکپارچه‌سازی عملیات حمل و نقل، عملیات لجستیک، کارگزاری گمرکی، انبارداری و توزیع منجر به بهبود کیفیت خدمات در یک شرکت کشتیرانی خواهد شد (سو و هو، ۲۰۲۱). شرایط زمینه‌ای شناسایی شده در این تحقیق، بر اساس تئوری منطبق چیرگی خدمات، بیانگر تأثیر اکوسیستم خدمات بر تجربه مشتری است (وارگو و لاش، ۲۰۰۸؛ آکاا، وارگو و لاش، ۲۰۱۵) که با نتایج تحقیقات پیشین هم‌گرایی وجود دارد. با توجه به بررسی تجربیات مشتریان در نقاط تعامل با سازمان و با لحاظ آنکه یکی از اهداف کلیدی مدیریت تجربه مشتری ایجاد ارزش است (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶؛ مککول کندی و همکاران ۲۰۱۹)، در این پژوهش، ارزش‌آفرینی برای مشتریان و ارزش‌آفرینی برای سازمان به‌عنوان راهبردهای عملیاتی در نظر گرفته شدند. همچنین بررسی تجربیات مشتریان مبین آن است که تقویت ارتباط با مشتری جهت درک عمیق خواسته‌های مشتری و توسعه تعاملات با مشتری از اقدامات ضروری جهت بهبود تجربیات مشتریان است و رضایتمندی و وفاداری آن‌ها را در پی خواهد داشت. از سویی دیگر افزایش تعداد کارکنان در نمایندگی‌های بنادر جنوبی در راستای افزایش سرعت و بهبود ارائه خدمات در شعب و ترمینال‌ها، تأمین و تخصیص به‌موقع کانتینر، یکپارچه‌سازی سیستم‌های فناوری اطلاعات، از جمله عواملی هستند که موجبات رقابت‌پذیری و بهبود جایگاه برند شرکت را فراهم می‌آورند. شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و پیشایندهای تجربه مشتری در نقاط تعامل و رویارویی مشتری با سازمان و ارزیابی تجربه مشتریان در این نقاط به مدیران در شناخت نقاط درد و فرصت‌های بهبود کمک نموده و امکان برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی منابع به‌صورت بهینه و اتخاذ تصمیمات راهبردی جهت بهبود تجربه مشتریان را فراهم می‌آورد که پیاده‌سازی و اجرای آن‌ها تجربه خوشایند مشتریان را در پی خواهد داشت. با توجه به اینکه در

^۱. Kandampully et al

صنعت حمل‌ونقل دریایی در کشورمان تحقیقات اندکی در حوزه رفتار مشتریان تجاری صورت گرفته، این پژوهش می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای انجام پژوهش‌های متنوع در آینده در نظر گرفته شود. به‌عنوان مثال، با توجه به شبکه ذینفعان مختلف در حوزه بین‌بنگامی، مقوله هم‌آفرینی ارزش بین مشتریان تجاری و یا سایر ذینفعان با سازمان و نقش آن در تجربه مشتری می‌تواند بررسی شود.

محدودیت‌ها. یکی از محدودیت‌های اصلی پژوهش حاضر، این است که با توجه به گستردگی و پوشش وسیع قلمرو جغرافیایی خدمات نمایندگی و عدم دسترسی به مشتریان خارجی، در این پژوهش، تجربه مشتریان داخلی بررسی شده است. علاوه بر آن از دیگر محدودیت‌های پژوهش این است که بخشی از عملیات حمل دریایی در کشور مبدأ و بخش دیگر آن در کشور مقصد انجام می‌شود به همین جهت مشتریانی که فرایند صادرات را انجام می‌دهند، تجربه قبل از حمل دریایی و مشتریانی که واردات انجام می‌دهند، تجربه بعد از حمل دریایی را خواهند داشت، اگرچه بسیاری از شرکت‌های بازرگانی، تجربه هر دو فرایند را دارند.

پیشنهادها برای تحقیقات آتی. در پژوهش‌های آتی، الگوی مفهومی ارائه شده در پژوهش می‌تواند به‌صورت کمی در نمونه آماری گسترده‌تر مورد ارزیابی و آزمون قرار گیرد، همچنین، نقش رسانه‌های اجتماعی در مراحل سفر مشتری در حوزه بین‌بنگامی می‌تواند بررسی شود.

منابع

جندقی، غلامرضا؛ اسفیدانی، محمدرحیم؛ محسنین، شهریار؛ یزدانی، حمیدرضا و کیماسی، مسعود. (۱۳۹۹). طراحی نقشه سفر برنامه‌ریزی شده مشتریان خدمات مبتنی بر موبایل (نمونه پژوهی: بانک ملت). **نشریه مدیریت بازرگانی**، ۱۲(۱)، ۱۱۶-۱۴۲.

حشمتی، ابراهیم؛ سعید نیا، حمیدرضا؛ و بدیع زاده، علی. (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری خدمات بانکی. **نشریه کاوش‌های مدیریت بازرگانی**، ۱۱(۲۱)، ۲۴۷-۲۶۸.

دهدشتی شاهرخ، زهره و نبی‌زاده، محمد. (۱۳۹۸). مطالعه جامع تجربه مشتری با رویکرد تحلیل مضمون، چگونه تجربه عالی برای مشتری ایجاد کنیم؟ **فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی**، ۴(۷۳)، ۹۸-۱۱۷.

رحیمیان، سمانه؛ شامی زنجانی، مهدی؛ مانیان، امیر و اسفیدانی، محمد رحیم. (۱۳۹۹). ارائه چارچوب مدیریت تجربه مشتری در صنعت هتل‌داری؛ مرور نظام‌مند مبانی نظری. **نشریه مدیریت بازرگانی**، ۱۲(۳)، ۵۲۳-۵۴۷.

یدالهی، شهربانو؛ کاظمی، علی و رنجبریان، بهرام. (۱۳۹۶). کاوشی بر الگوی تجربه مشتری مبتنی بر نقاط تماس در طول سفر دریافت خدمات بانکی. **فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی**، ۱۶(۳۲)، ۱۸۱-۱۹۸.

Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Schau, H. J. (2015). The context of experience. *Journal of Service Management*.

Altunel, M. C., & Erkurt, B. (2015). Cultural tourism in Istanbul: The mediation effect of tourist experience and satisfaction on the relationship between

- involvement and recommendation intention. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(4), 213-221.
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648.
- Biedenbach, G., & Marell, A. (2010). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*, 17, 446-458.
- Ceesay, L. B. (2020). Building a high customer experience management organization: Toward customer-centricity. *Jindal Journal of Business Research*, 9(2), 162-175.
- Chakravorti, S. (2011). Managing organizational culture change and knowledge to enhance customer experiences: analysis and framework. *Journal of Strategic Marketing*, 19 (2), 123–151.
- Chao, S. L. (2017). Integrating multi-stage data envelopment analysis and a fuzzy analytical hierarchical process to evaluate the efficiency of major global liner shipping companies. *Maritime Policy & Management*, 44(4), 496-511.
- Chen, C. F., & Chen, F. S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism management*, 31(1), 29-35.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Journal of Industrial Marketing Management*, 66(7), 90–102.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd Ed.). And Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433-455.
- Folstad, A. & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review, *Journal of Service Theory and Practice*, 28 (2), 196-227.
- Frow, P., & Payne, A. (2007). Towards the 'perfect' customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 89-101.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of service theory and practice*, 26(6), 840-867.
- Helkkula, A. (2011). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22(3), 367-389.

- Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of service research*, 15(1), 59-75.
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Hsu, C. L., & Ho, T. C. (2021). Evaluating Key Factors of Container Shipping Lines from the Perspective of High-Tech Industry Shippers. *Journal of Marine Science and Technology*, 29(1), 29-41.
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56.
- Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433-456.
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551-568.
- Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 69, 147-160.
- Kuppelwieser, V. G., & Klaus, P. (2021). Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited. *Journal of Business Research*, 126(C), 624-633.
- Kuppelwieser, V. G., & Klaus, P. (2021). Measuring customer experience quality: the EXQ scale revisited. *Journal of Business Research*, 126, 624-633.
- Lam, J. S. L., & Zhang, X. (2019). Innovative solutions for enhancing customer value in liner shipping. *Journal of Transport Policy*, 82, 88-95.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., & Neely, A. (2019). Gaining customer experience insights that matter. *Journal of service research*, 22(1), 8-26.
- Paixao Casaca, A. C., & Marlow, P. B. (2005). The competitiveness of short sea shipping in multimodal logistics supply chains: service attributes. *Maritime Policy & Management*, 32(4), 363-382.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.

- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467-489.
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). *The Truth about Customer Experience*, *Harvard Business Review*, 91 (9), 90-98.
- Roy, S., Sreejesh, S., & Bhatia, S. (2019). Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 82, 52-59.
- Schmitt J., Josko B., Zarantonello L. (2015). From Experiential Psychology to Consumer Experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166–71.
- Strauss A.L., Corbin, J.M. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Sweeney, J. & Swait, J. (2021). The effect of brand credibility on customer loyalty *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 110-103.
- Ulaga, W. (2018). The journey towards customer centricity and service growth in B2B: a commentary and research directions. *Journal of Academy of Marketing Science* 8(1), 80–83.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79, 269-280.
- Vural, C. A., Baştuğ, S., & Gülmez, S. (2021). Sustainable brand positioning by container shipping firms: Evidence from social media communications. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 97, 102938.
- Vural, C. A., Baştuğ, S., & Gülmez, S. (2021). Sustainable brand positioning by container shipping firms: Evidence from social media communications. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 97, 102938.
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116, 420-430.
- Yakhlef, Ali. (2015). Customer Experience within Retail Environments: An Embodied, Spatial approach. *Journal of Marketing Theory*, 15 (4), 545-564. Doi: 10.1177/1470593115569016
- Yap, W.Y., Zahraei, S.M. (2018). Liner shipping alliances and their impact on shipping connectivity in Southeast Asia. *Journal of Maritime Business Review*. 3(3).243-255.
- Yuen, K. F., & Thai, V. V. (2015). Service quality and customer satisfaction in liner shipping. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 7(2/3). 170-183.

- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P. ... Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 172-184.
- Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.

