

## بهبود تجربه مشتری از طریق پیاده سازی رویکرد هم آفرینی با مشتری با روش اقدام پژوهی

علی طیبی رهنی<sup>۱\*</sup>، محمدرضا حسینی<sup>۲</sup>، مهدی عزیزی<sup>۳</sup>

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۱۷ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱/۲۵ صفحات: ۳۳-۵۱

## چکیده

زمینه و هدف: شرکت تجهیزات آب و برق کشور در حال حاضر در پی طرح ریزی و استقرار رویکردی به منظور بهبود تجربه مشتری می باشد. هدف از انجام پژوهش حاضر، بهبود تجربه مشتری از طریق طراحی و پیاده سازی رویکرد هم آفرینی با مشتری با روش اقدام پژوهی در این شرکت می باشد.

روش بررسی: این پژوهش کاربردی، با رویکرد کیفی انجام شد. برای جمع آوری اطلاعات از روش بررسی اسناد کتابخانه ای و آرشیوی، مشاهده و مصاحبه استفاده شد. استراتژی اصلی پژوهش، اقدام پژوهی بود که در فرآیند تحقیق حاضر با هدف تثبیت یادگیری حاصل از پژوهش، چرخه اقدام پژوهی دوبار تکرار شد. جامعه آماری پژوهش، کارشناسان و مدیران مرتبط با حوزه مشتری در شرکت بودند. برای نمونه گیری، روش نمونه گیری قضاوتی مورد استفاده قرار گرفت. نمونه آماری شامل ۱۲ نفر از مدیران و کارشناسان درگیر در حوزه مرتبط با موضوع پژوهش بودند.

یافته ها: یافته ها نشان داد طرح ریزی و استقرار رویکرد هم آفرینی ارزش، باعث ترغیب مشتریان در ارائه بازخورد به موقع و اثربخش به اقدامات تأمین کنندگان می شود، تا از این رهگذر بتوانند با ارتقای چابکی سازمانی، با تسریع در شناسایی و پاسخ بهنگام به مشکلات و مسائل مرتبط، عملکرد کل شرکت را بهبود بخشند.

نتیجه گیری: پیاده سازی رویکرد خلق مشترک با مشتریان در جهت بهبود مدیریت تجربه مشتری باید برای مدیران سازمان حائز اهمیت باشد و در راستای عملیاتی کردن آن تلاش کنند.

واژه های کلیدی: تجربه مشتری، هم آفرینی، هم آفرینی با مشتری، اقدام پژوهی

ارجاع: طیبی رهنی، ع، حسینی، م.ر. و عزیزی، م. (۱۴۰۲). بهبود تجربه مشتری از طریق پیاده سازی رویکرد هم آفرینی با مشتری با روش اقدام پژوهی. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۲(۵): ۳۳-۵۱.

<sup>۱</sup>استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران شمال، ایران (نویسنده مسئول: a\_tayyebi\_nm@yaho.com)

<sup>۲</sup>دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، ایران

<sup>۳</sup>کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه مهر البرز، ایران

## مقدمه

یکی از موضوعات قابل توجه در ارائه خدمات مناسب به مشتریان تمرکز بر تجربه مشتری است. تجربه ای که در صورت موفقیت آمیز بودن آن موجب رضایتمندی مشتری و خرید مجدد خواهد شد و در صورت ناموفق بودن موجب از بین رفتن اعتماد مشتری و انتخاب جایگزین برای خریدهای آتی می گردد. در گذشته با توجه به بالا بودن میزان تقاضا از سمت مشتریان و تعداد کم عرضه کنندگان کالا و خدمات، تامین کنندگان نیاز ضروری به توجه به تجربه مشتریان و رضایتمندی آنها نداشتند، اما امروزه با توجه به افزایش عرضه کنندگان کالا و خدمات از سوی تامین کنندگان، مشتریان در صورت عدم رضایت از خدمات ارائه شده به سرعت جایگزینی را پیدا خواهند کرد (رمضانی و نصرالهی، ۱۳۹۷). با تشدید رقابت، شرکت ها پی برده اند که ارائه تجربه به یادماندنی به مشتریان برای بقاء و به دست آوردن مزیت رقابتی بسیار مهم است. مزیت رقابتی یک شرکت ممکن است از نوآوری در محصول، استراتژی قیمت گذاری، کانال های بازاریابی قوی و ... نشأت بگیرد، اما مزیت رقابتی ناشی از ایجاد تجارب به یادماندنی به راحتی قابل تقلید و جایگزین شدن نیست (سعیدنیا و گودرزی، ۱۳۹۲). نظر به گسترش تفکر جهانی شدن و ایجاد رقابت شدید در بین شرکت ها، برنامه های بازاریابی و راهبردهای شرکت ها برای چالش های جدید در زمینه بازاریابی، نیاز به تغییر داشتند، و از آن جایی که هزینه جذب یک مشتری شش تا نه برابر نگه داری مشتری است و اینکه مشتریان جدید از سودآوری کمتری برخوردار هستند، سازمان ها در تلاش هستند تا روابط بلندمدت تری با مشتریان خود برقرار کنند (غفاری و همکاران، ۱۳۹۸). از این رو، نگرش شرکت ها به لحاظ گسترش فضای رقابتی، ناگزیر بر جلب هرچه بیشتر رضایت مشتری برای فروش و کسب سود بیشتر متمرکز شده است. با گذر از اقتصاد سنتی و شدت یافتن رقابت در ابعاد نوین، مشتری به رکن اصلی و محور تمام فعالیت های سازمان درآمده است، به نحوی که از دیدگاه رقابتی، بقاء و تداوم حیات سازمان ها در گروی شناسایی و جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان موجود است (تباوار، ۱۳۹۷). مؤسسات امروزی تجربه مشتریان خود را به عنوان یک برند به مشتریان انتقال می دهند. شکل دهی تجربه مشتری برای ایجاد وفاداری، واقعیتی پذیرفته شده است (رحیمی باغملتک و همکاران، ۱۳۹۸).

اهمیت تجربه مثبت مشتری به گونه ای است که نقاط منفی در خصوص خدمات را پنهان می کند و باعث بازسازی رابطه با مشتریان می شود. در واقع تجربه مشتری، به مجموعه ای از تعاملات بین مشتری و محصول برمی گردد که موجب تحریک احساس یا تحریک اقدام یا واکنش مشتری می شود. از این رو، توجه به تجربه مشتری، نوعی استراتژی برای ایجاد ارزش، رضایت، تمایز و وفاداری مشتریان است (فرناندز و پیتو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). تجربه مشتری واکنش درونی و ذهنی مشتریان در تماس مستقیم یا غیرمستقیم با سازمان است. تجربه مستقیم در زمان خرید، استفاده و دریافت خدمات رخ می دهد و آغازکننده این تجربه، خود مشتری است. تجربه غیرمستقیم، یک رویارویی بدون برنامه ریزی با محصولات، خدمات یا برند سازمان است که از طریق تبلیغات دهان به دهان، آگهی ها، اخبار و ... حاصل می شود. تجربه مشتری از مجموعه ای از تعاملات بین یک

<sup>1</sup> Fernandes & Pinto

مشتری و یک محصول، یک شرکت یا قسمتی از سازمان نشات می گیرد و باعث ایجاد واکنش می شوند. این تجربه کاملاً شخصی است و به مشارکت مشتری در سطوح مختلف اشاره دارد. این ایده که مشتری باید محور همه فعالیت های بازاریابی بنگاه ها باشد، نیروی محرکی برای تمام برنامه ریزی های بازاریابی است. مشتری مداری واقعی به این معنی است که شرکت باید به دنبال ایجاد ارزش برای مشتریان باشد، آن هم نه از روی حس نوع دوستی، بلکه تا زمانی که برای مشتری ارزش ایجاد نشود، مشتری نیز در مقابل ارزشی ارائه نمی کند (میربرگکار و همکاران، ۱۳۹۹). به مرور با توسعه فعالیت های بازاریابی و نیز ظهور منطق تسلط خدمات، پارادایم بازاریابی تغییر کرد و رهیافت جدیدی در خصوص مشارکت مشتری در خلق مشترک ارزش تحت عنوان هم آفرینی ارزش روی کار آمد. هم آفرینی ارزش به اقدامات مشارکتی شرکت و مشتری در توسعه راه حل هایی برای رفع نیازهای مشتری و خلق ارزش اشاره دارد (اسکالن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). به عبارتی هم آفرینی، به عنوان پدیده ای جدید و در حال گسترش به بازاریابان فرصت می دهد تا درک بهتری نسبت به نیازهای مشتریان پیدا کنند و با ارائه محصولاتی سازگارتر با ترجیحات آنها، ریسک شکست محصولات جدید را کاهش دهند (ابراهیمی و باقری، ۱۳۹۷). با توجه به اسناد راهبردی و نتایج پایش سنجه های استراتژیک شرکت تجهیزات آب و برق، فقدان رویه و رویکردی نظامند در خصوص بهبود رضایت مشتری کاملاً محسوس بود. بنابراین با توجه به ویژگی تجربه مشتری به عنوان منبع غیرقابل تقلید و نوآورانه مزیت رقابتی و نقش بی بدیل آن در افزایش رضایت مشتری، پژوهش حاضر به دنبال انتخاب و ارائه رویکردی برآمده از دانش نظری و تجربه بازیگران مرتبط با این موضوع در شرکت، جهت بهبود تجربه مشتریان از طریق خلق مشترک با ایشان می باشد. سوال اصلی این پژوهش این است که بهبود تجربه مشتری از طریق پیاده سازی رویکرد هم آفرینی با مشتری در شرکت تجهیزات آب و برق با روش اقدام پژوهی چگونه است؟

## مبانی نظری

### تجربه مشتری

پین و گیلر<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۸، مفهوم تجربه را به عنوان رویکردی در اقتصاد جدید معرفی کردند (پاتوا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). بخش گسترده ای از مطالعات، تجربه را پدیده ای پیچیده و چندلایه معرفی کرده است (بوستامنت و رویو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). تجربه رویدادی شخصی است که اغلب دارای اهمیت عاطفی بسیاری است و دارای تعامل با محرک هایی از قبیل محصولات و خدمات مصرفی هستند. تجربه مصرف، همانند نوعی جریان مداوم از خیالات، احساسات و سرگرمی دانسته می شود. امروزه خلق تجربیات منحصر بفرد، به یکی از اهداف مدیریتی تبدیل شده است (محمدیان و نائلی، ۱۳۹۸). تجربه مشتری را می توان به صورت فرآیندی توصیف کرد که در آن مشتریان با خدمات یا محصولات مهیا شده شرکت ها تعامل می کنند.

<sup>1</sup> Skålén

<sup>2</sup> Payne & Gilmour

<sup>3</sup> Patwa

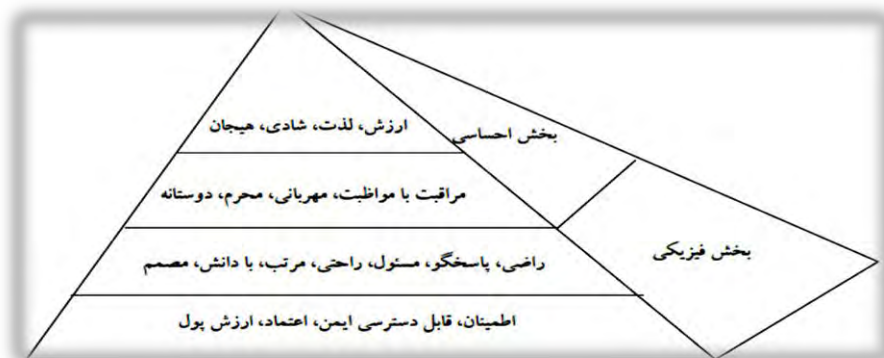
<sup>4</sup> Bustamante & Rubio

به علاوه، این تجربه بر اساس مراحل پیش خرید، خرید و پس از خرید است. همه این مراحل در معرض پیامد تجربه ای که مشتری کسب می کند و چگونگی تفسیر این تجربه از طرف مشتری هستند. مشتریان از نظر مفهومی برای شرکت ها متفاوت اند و می توانند همچون مصرف کننده، کاربر، شرکت کننده، مهمان یا حتی بازیگر تجربی تعریف شوند. با وجود این نگاه متفاوت، در این مفهوم اتفاق نظر وجود دارد که تجربه به صورت فردی درک می شود و مشتریان محصولات یا خدمات را بر اساس تجارب پیشین خود تفسیر می کنند. تجربه مشتری حاصل سفر مشتری است. سفر مشتری زمانی آغاز می شود که مشتری به سوی یک محصول یا خدمت می رود و زمانی که استفاده مشتری از محصول یا خدمت مذکور پایان یابد، سفر مشتری تمام خواهد شد. سفر مشتری هر چیزی را در این بین شامل خواهد شد، یعنی سفر مشتری شامل مراحل آگاهی، توجه و تامل، پرس و جو و ارزیابی، خرید و استفاده خواهد شد (بودلایی و شهیدی، ۱۳۹۷). تجربه مشتری را به ۵ دسته می توان تقسیم کرد و علت این تقسیم بندی این است که اعتقاد بر این است مشتری در هر زمان یک تجربه ای را کسب می کند و گاهی ممکن است در یک زمان چند تجربه را همزمان کسب کند:

- ۱) تجربه حسی: این تجربه ارتباط مستقیم با پنج حس اصلی انسان دارد یعنی تجربه مشتری از طریق یکی از پنج حس بویایی، شنوایی، لامسه، بینایی و چشایی کسب می شود.
- ۲) تجربه احساسی: زمانی مشتری تجربه احساسی را تجربه خواهد کرد که هیجانات و احساسات مشتری با یک نام تجاری، قیمت، محصول یا ... تحریک شود و احساساتی چون غم، شادی یا هیجان و ... به مشتری دست دهد.
- ۳) تجربه فکری: این تجربه زمانی پدید می آید که قدرت تفکر مشتری با محیط اطراف ایجاد ارزش می کند و هیجان و ... به مشتری دست دهد.
- ۴) تجربه عملی: تجربه عملی به سبک زندگی و رفتار مشتریان بستگی دارد. خلق ارزش و تجربه در این شرایط با نشان دادن سبک های زندگی مختلف و یا راه های مختلف کار پدید می آید.
- ۵) تجربه تعاملی: این تجربه اشاره به تجربیات اجتماعی افراد دارد و برای مشتری از طریق افزایش شناخت اجتماعی و احساس تعلق ایجاد ارزش خواهد کرد (صنایعی و انصاری، ۱۳۹۹).

بطور کلی، تجربه مشتری دارای تعدادی از عناصر پیچیده است که از نظر ذهنی و مادی تاثیرگذار و الگوپذیر می باشد و مشتری آن را درک می کند. از طرف دیگر، مشتریان دارای نیازهای گوناگونی هستند که رضایت آنها از تجربیات آنها نشأت می گیرد. شاول<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در بحثی به عنوان سلسله مراتب نیازهای تجربه مشتری مواردی را که ممکن است تجربه مشتری از آن ناشی شود بیان کرده است. طبق شکل ۱، دو بخش انتهایی شکل (بخش فیزیکی) در بین صنایع مختلف مشترک است و همه شرکت ها باید آنها را آماده کنند و برای شرکت خیلی مشکل است که در آن متفاوت باشد. دو لایه بالایی که عناصر احساسی را نشان می دهد در ارزیابی کامل مشتری اهمیت دارد. این دو بخش به دلیل تفاوت رقابتی آنها در میان شرکت ها مهم می باشند و مزیت رقابتی شرکت ها بستگی به میزان تلاش آنها در بهبود این عوامل در ایجاد تجربه مشتری می باشد.

<sup>1</sup> Shaw



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

تفاوت اساسی و عمده بین مفهوم تجربه مشتری و خدمات مشتری در این است که تجربه مشتری شامل کل سفر مشتری از جمله خدمات مشتری است، بنابراین در صورت رضایت بخش بودن خدمات ارائه شده به مشتری، بخشی از تجربه مشتری از نتیجه تعاملات شکل گرفته با برند مثبت خواهد بود. خدمات مشتری محدود به تعاملات مشتری است، در صورتی که تحلیل داده هایی که از تیم حین این تعامل بدست می آید، تجربه مشتری را شکل می دهد. ابعاد شناسایی شده موثر در تجربه مشتریان در جدول ۱ مشاهده می شود (غفاری و همکاران، ۱۳۹۸).

جدول ۱. ابعاد شناسایی شده مؤثر بر تجربه مشتری در پژوهش های پیشین (غفاری و همکاران، ۱۳۹۸)

ردیف	ابعاد	ردیف	ابعاد
۱	بازیگوشی	۲	زمان صرف شده خرید
۳	حضور از راه دور	۴	صرفه جویی در زمان
۵	ارزش اطلاعاتی	۶	سودمندی
۷	تعامل اجتماعی	۸	ارزش اجتماعی
۹	یادگیری	۱۰	مفید بودن
۱۱	علاقه ذاتی	۱۲	تاثیر
۱۳	پشتیبانی	۱۴	قابلیت دسترسی
۱۵	تعامل با مشتری	۱۶	ضرورت مقایسه
۱۷	لذت بردن	۱۸	کیفیت محصول
۱۹	مشارکت	۲۰	قیمت محصول
۲۱	زمان پاسخ	۲۲	تحریک
۲۳	جریان	۲۴	کنجکاوی
۲۵	تجربه عملگرا	۲۶	سرگرمی
۲۷	حالت ذهنی	۲۸	احساسات
۲۹	زمان صرف شده جستجو	۳۰	تجدید نظر احساسی

باتوجه به مطالب ذکر شده، نهایتاً رضایت مشتری به عنوان یک عامل کلیدی در شکل گیری تمایل خرید آتی مشتریان به شمار می رود. همچنین مشتریان راضی به احتمال زیاد از تجربه خوب شان نزد دیگران صحبت خواهند کرد. این امر به ویژه در فرهنگ های شرقی که زندگی اجتماعی به گونه ای شکل یافته است که ارتباطات اجتماعی با دیگر افراد جامعه را بهبود بخشد، از اهمیت بیشتری برخوردار است (ونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

### هم آفرینی ارزش

هم آفرینی اشاره به ارزش مشترک ایجاد شده و به معنای فعالیت های هم افزایی و مشتری کی است که در روابط میان شرکت و مشتریان، پویایی های جدیدی ایجاد می کند؛ زیرا مشتریان در فرایند تولید و توزیع ارزش، دخیل می شوند. از آنجائی که مشتریان می توانند در بخش های زنجیره ارزش مشارکت کنند، به عنوان کارکنان شرکت تلقی می شوند (میربرگکار و همکاران، ۱۳۹۹). از سوی دیگر، شکل گیری ارزش مشترک با مشتریان نیازمند همسوسازی و برنامه ریزی، اجرا، کنترل و اقدامات گسترده ای در سطوح مختلف سازمان است (ونکاتسان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

امروزه اصطلاح هم آفرینی ارزش در مباحث بازاریابی، بسیار گسترش پیدا کرده است و در بسیاری از موضوعات مختلف و حوزه های کاربردی به ویژه در بخش طراحی و توسعه کالا و خدمات جدید، همکاری با کاربران به عنوان نوآوران، سفارشی سازی محصولات با توجه به نیازها، نقش مشارکتی مصرف کنندگان، خرده فروشی، دانش و مهارت و یادگیری و ایجاد راه حل های درون کسب و کار، مشارکت چند فرهنگی، مدل های تجارت، سیستم های مبادله و خدمات و ... وارد شده است (عبداللهیان و همکاران، ۱۳۹۸). هم آفرینی ارزش در تمامی انواع بازاریابی کاربرد دارد، ولیکن شواهد نشان داده است فرایند بازاریابی رابطه مند یا صمیمت با مشتری و مشارکت در هم آفرینی ارزش در بازارهای بنگاه به بنگاه (معاملات بین یک بنگاه تجاری و بنگاه تجاری دیگر) بسیار بیشتر و موثرتر از بازارهای بنگاه-مصرف کننده (معاملات بین یک بنگاه تجاری و مصرف کننده) است. به این دلیل که نیازهای یک کسب و کار به مراتب دیرتر از نیازهای فردی تغییر می کند. همچنین خریداران این بازار به دلیل حجم قابل توجه خرید خود، در شرایط ریسک نسبتاً بالا فعالیت می کنند و به جای اینکه ریسک خرید از یک عرضه کننده جدید را بپذیرند، همواره مایل اند از عرضه کننده مورد اعتماد و شناخته شده خرید کنند (میربرگکار و همکاران، ۱۳۹۹).

### طرح ریزی و استقرار دفتر هم آفرینی با مشتری جهت بهبود تجربه مشتری

سازمان ها به ندرت ارزش را به تنهایی خلق می کنند. بسیاری از مدیرانی که در گذشته ارزش را در سازمان خود از طریق پرورش توانمندی ها و شایستگی های داخلی افزایش داده اند، در حال حاضر بر توسعه همکاری مشارکتی با سایر سازمان ها

<sup>1</sup> Wang

<sup>2</sup> Venkatesan

تمرکز کرده اند (پراهالند و راواسماوی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). در واقع، مشتریان و سازمان ها، فرآیندهای خلق ارزش متفاوتی دارند که این امر نشان می دهد ارزش در حوزه های مختلفی ایجاد می شود و دیگر به طور کامل در کنترل سازمان ها نیست (هینونن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). هم آفرینی مشتمل بر فعالیت های ارزش آفرینی است که توسط مشتری و سازمان صورت می گیرد و به تولید محصولات یا خدماتی می انجامد که در نهایت تجربه مصرف خوشایندتری برای مصرف کننده به همراه می آورد. همچنین درگیر کردن مشتری با توجه به محیط پریسک و پرهزینه به سلاحی قدرتمند برای کاهش هزینه های تحقیق و توسعه و بالا بردن احتمال موفقیت تبدیل شده است. از مزایای درگیر شدن مشتری ارائه خدمات متمایز، کاهش زمان توسعه، تسهیل یادگیری مشتری، افزایش پذیرش بازار و ایجاد یک رابطه بلند مدت با مشتری می باشد.

از نظر اولیور<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) مشارکت مشتری در فرآیند هم آفرینی ارزش به تأمین کنندگان فرصت درک بهتر انتظارات مشتری و بهبود کارایی و اثربخشی اقدامات بازاریابی را می دهد. در واقع مزیت های حاصل از این مشارکت، هم به تأمین کنندگان و هم به مشتریان تعلق می گیرد. همانطور که راماسونی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) مطرح می کند هم آفرینی فرآیندی است که طی آن ارزش متقابل ارتقاء می یابد، بخصوص انتظارات مشتری می تواند موجب ارتقای توانمندی نوآورانه شرکت و دستیابی به کیفیت بالاتر محصولات و خدمات شود. در این فرایند، تأمین کننده نیازهای مشتری را بهتر درک کرده و در نتیجه پیشنهادات درخور مشتری ارائه می کند. مشارکت در هم آفرینی ارزش باعث ترغیب مشتریان در ارائه بازخورد به موقع به اقدامات تأمین کنندگان می شود، تا آنها بتوانند سریعاً به مشکلات رسیدگی کرده و در نهایت عملکرد بهتری برای شرکت رقم بزنند (میربرگکار و همکاران، ۱۳۹۹).

### پیشینه تحقیق

نتایج مطالعه میربرگکار و همکاران (۱۳۹۹) حاکی از آن است که فرآیند هم آفرینی ارزش در کنار گرایش به برند، مکانیسم مهمی است که می تواند بر عملکرد بهتر و موفقیت برند تأثیرگذار باشد. همچنین، ضمن بررسی هم آفرینی ارزش به عنوان متغیر میانجی، نتایج نشان می دهد گرایش به برند موجب بهبود عملکرد برند از طریق تأثیر آن بر هم افزایی ارزش نمی شود و این دو متغیر به عنوان دو متغیر مجزا بر عملکرد برند تأثیرگذار هستند. صدرایی سینک (۱۳۹۸) در مقاله خود با عنوان سنجش تأثیر استفاده از شبکه اجتماعی و فناوری اطلاعات و ارتباطات بر رضایت مشتری در تجارت B2B (مورد مطالعه: شرکت افرانت) نشان داد که استفاده از شبکه اجتماعی بر رضایت مشتری در تجارت B2B تأثیر ضعیفی دارد. همچنین نتایج حاکی از آن است که فناوری اطلاعات و ارتباطات بر رضایت مشتری در تجارت B2B تأثیر متوسطی دارد. مطابق یافته های این تحقیق، مدیران بایستی استفاده کارکنان از شبکه های اجتماعی را با دقت بیشتری مورد ارزیابی قرار داده و از آن به عنوان

<sup>1</sup> Prahalad & Ramaswamy

<sup>2</sup> Heinonen

<sup>3</sup> Oliver

<sup>4</sup> Ramansony

اهرمی برای افزایش رضایت و پاسخگویی استفاده کنند. در پژوهش انجام شده توسط خشوعی پاریزی و احد مطلق (۱۳۹۷) هزینه جذب مشتریان جدید ۲۵ تا ۴۰ درصد بیشتر از حفظ مشتریان فعلی است و با افزودن ۵ درصد به هزینه های حفظ مشتریان فعلی می توان تا ۷۵ درصد به سودآوری شرکت کمک کرد. رضایت مشتریان عامل کلیدی برای وفاداری مشتریان است و درک نیازها و خواسته های مشتریان می تواند سهم بازار کسب و کار را به واسطه خرید مجدد مشتریان افزایش دهد و موجب شکل گیری وفاداری مشتریان شود. شاخص های رضایت، بعد شناختی و احساسی دارد که در بسیاری از تحقیقات، بعد احساسی بیشتر به چشم می خورد. نتیجه فرضیه این افراد بدین شکل است: مصرف کنندگان در هنگام خرید با یک فرآیند پیچیده و چندبعدی درگیر هستند، به طوری که عواملی مانند تجربه مشتری، احساسات، سمبل های اجتماعی - فرهنگی و عوامل اقتصادی می تواند تصمیم گیری مشتری را تحت تاثیر قرار دهد و هر مشتری هنگام خرید می تواند دیدگاه متفاوتی نسبت به هر عامل داشته باشد. خدایی گرگری و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی واکاوی تجربه های خرید مشتریان از مراکز خرید شهر تبریز با رویکرد پدیدارشناسی پرداختند. یافته های پژوهش نشان می دهد مفهوم تجربه خرید مشارکت کنندگان، ترکیبی از هشت عامل اصلی عملکرد رفتاری، ساختارهای فیزیکی، محیط، امکانات و تسهیلات، بازاریابی، ارتباطات، آموزش و ایمنی و امنیت تعیین شده می باشد.

کانتاما<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مطالعه ای با عنوان شناسایی و اندازه گیری ابعاد تجربه مشتری، به شناسایی و اندازه گیری ابعاد تجربه مشتری پرداخته است. این مطالعه تجربه مشتریان جامعه مورد مطالعه را در هفت بعد محیط زیست، سود، راحتی، دردسترس بودن، مطلوبیت، انگیزه و اعتماد اندازه گیری نموده است. نتایج تحقیق او نشان می دهد که مدیران می توانند جهت به دست آوردن درک بهتر از تجربه مشتری برای بازاریابی استفاده کنند و بهره ببرند. فراست<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) اهمیت مدیریت تجربه مشتری را در ۱۴ شرکت تدارکات خدمات ارتباطی مورد بررسی قرار داد. نتایج این بررسی نشان داد که شرکت های فوق بر این حقیقت متمرکز شده اند که مدیریت تجربه مشتری هزینه های عملیاتی را تا حد زیادی کاهش می دهد و مدیریت تجربه مشتری برای شرکت ها به معنی رسیدن به مشتری مداری بیشتر، دست یابی به کارایی عملیاتی، ایجاد منابع جدید درآمدزایی و کمک به حداکثرسازی منافع است. یافته ها نشان داد که مدیریت تجربه مشتری به طور خاصی، اهداف استراتژیک را دنبال می کند که شامل کاهش زیان ها و بهبود کیفیت است و همین امر باعث می گردد که شرکت برای درآمدزایی بیشتر مدیریت تجربه مشتری را به کار گیرد.

### روش بررسی

پژوهش حاضر بر اساس هدف، یک تحقیق کاربردی است و بر اساس جهت گیری و ماهیت پژوهش، تحقیقی کیفی می باشد. با توجه به اینکه محقق در پی ارائه راهکارهای کاربردی و عملیاتی برای کارکنان و مدیران شرکت تجهیزات آب و

<sup>۱</sup> Kenttama

<sup>۲</sup> Frost



برق، در حوزه بهبود تجربه مشتری می باشد، بنابراین فلسفه پژوهش پراگماتیست و استراتژی تحقیق اقدام پژوهی است (ساندرز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). جامعه آماری این تحقیق کارشناسان و مدیران مرتبط با حوزه مشتریان شرکت بودند و برای نمونه گیری از روش نمونه گیری غیراحتمالی از نوع قضاوتی استفاده شد. دلیل استفاده از نمونه گیری قضاوتی آن است که محقق به دنبال کارکنانی بوده که ضمن آشنایی با فرآیندها و فعالیت های حوزه مشتریان و محصولات شرکت، تجربه کافی در این زمینه را نیز داشته باشند.

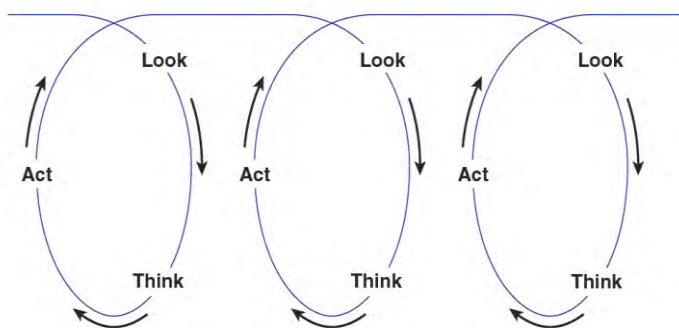
این افراد که در عرف پژوهش به آنها آگاهان کلیدی گفته می شود، ویژگی از پیش تعیین شده ای ندارند که آنها را از میان فهرستی از اعضای جامعه انتخاب کرد، بلکه با بررسی افراد معرفی شده توسط مدیران و با همفکری سایر کارشناسان شناسایی می شوند (ابویی و همکاران، ۱۳۹۶). در این مرحله ۱۲ نفر برای نمونه آماری این تحقیق شناسایی شدند که شامل مدیران و کارشناسان درگیر در حوزه مرتبط با موضوع پژوهش، یعنی معاون تضمین کیفیت، معاون بازرگانی، مدیر مالی، دو کارشناس خدمات پس از فروش و بازاریابی، دو کارشناس تعامل با مشتریان، مدیر تولید، مدیر تحقیق و توسعه، دو کارشناس کنترل کیفیت و تضمین مرغوبیت و نماینده سیستم مدیریت کیفیت شرکت به عنوان تسهیل گر پژوهش بودند.

در روش کیفی اقدام پژوهی، روش گردآوری داده ها بصورت مصاحبه ساختار نیافته، جلسات طوفان ذهنی و مشاهده از طریق حضور در محیط کار واحدهای شرکت، که درگیر در فعالیت های مربوط به تحقیق هستند، انجام گرفت که طی آن، چرخه اقدام پژوهی دوبار به اجرا درآمد. اقدام پژوهی به دنبال حل مسائل جاری از طریق گسترش دانش علمی می باشد. برخلاف دیگر روش های پژوهش که در آن محقق به دنبال مطالعه پدیده سازمانی است اما قصد تغییر آنرا ندارد، در روش اقدام پژوهی، محقق می خواهد در سازمان تغییراتی ایجاد کرده و فرآیند آنرا بررسی کند. این روش کاملاً به همکاری و تغییر همزمان محقق و موضوع گرایش دارد. معمولاً یک فرآیند پژوهشی تکرار شونده است که روی یادگیری همزمان محقق و موضوع در زمینه محیطی و سیستم اجتماعی موضوع، سرمایه گذاری می کند.

از اهداف پایه ای و مبنای نظری اقدام پژوهی، خلق دانش جدید است. در واقع در این رویکرد، اصول مهم تحقیق آن است که تئوری باعث بهبود اقدامات و اقدام باعث بهبود تئوری شود. از اصول مهم اقدام پژوهی، مطالعه پیگیرانه ای است که مرور اقدامات پروژه را به عنوان تجربه آموزشی و پیگیری چگونگی دستیابی به اهداف اساسی مد نظر قرار می دهد. در حالی که اقدام پژوهی در حل مسائل سازمانی کمک مؤثری به شمار می رود، فرایندی به نسبت سخت است که به زمان، مهارت های اجتماعی و توانایی انتقال دانش فردی به گروهی که درگیر فرایند مدیریت تغییر هستند، نیاز دارد (ابویی و همکاران، ۱۳۹۶). همه مدل های تحقیق اقدام پژوهی دارای مراحل غیرخطی، مارپیچی و دورانی هستند. هر مدل از یک سری مراحل عملی تشکیل شده است. مدل مورد استفاده در پژوهش حاضر مدل اقدام پژوهی استرینگر و آراگون<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) می باشد که دارای سه گام نگاه کردن، فکر کردن و عمل کردن است (شکل ۲).

<sup>1</sup> Saunders

<sup>2</sup> Stringer & Aragon



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

در این مدل، یک گام پیش نیاز و سه گام اصلی طی خواهد شد:

گام پیش نیاز- آماده سازی (initial stages): محققان به طور اجتماعی وارد زمینه تحقیق می شوند تا خود را در این زمینه به افراد معرفی کنند و روابطی مبتنی بر اعتماد ایجاد نمایند. محققان در اقدام پژوهی به دنبال ایجاد یک برنامه تحقیقاتی با توجه به تجربیات ذینفعان هستند، افرادی که زندگی آنها تحت تأثیر مسئله ای است که به آن علاقه مند هستند. پس در این گام تعیین می کنیم چه کسی مایل به شرکت در پروژه است و چه کسی از آن بهره مند خواهد شد. در این مرحله محقق دو اقدام انجام می دهد: (۱) برقراری ارتباط با ذینفعانی که زندگی یا کار آنها تحت تأثیر موضوع مورد علاقه قرار گرفته است. (۲) ایجاد یک تصویر اولیه از زمینه و تاریخچه موقعیت در رابطه با موضوع مورد علاقه.

### گام های اصلی:

۱. بررسی و مطالعه دقیق زمینه (Look): اسناد سازمانی به دقت مطالعه می شود. نمونه گیری انجام و بعد از آن داده ها از طریق روش های کمی و کیفی گردآوری خواهد شد. در این مرحله وضع موجود به خوبی شناسایی و مساله سازمان درك خواهد شد. سه اقدام در این مرحله انجام می شود: (۱) مشاهده دقیق آنچه در حال رخ دادن است، (۲) جمع آوری داده ها (۳) توصیف شرایط و موقعیت.
۲. تحلیل داده ها (Think): این مرحله با دو هدف: ۱. کشف و تحلیل و ۲. تفسیر و توضیح داده ها انجام می شود. با توجه به غنای داده ها ممکن است مجدد داده های بیشتری جمع آوری گردد. بر طبق مدل استرینگر (۲۰۲۰) این مرحله شامل دو اقدام اساسی است: (۱) تجزیه و تحلیل به معنای این که اینجا چه اتفاقی می افتد، (۲) تفسیر و توضیح به معنای اینکه چرا این اتفاق می افتد.

۳. طراحی و اجرای طرح (Act): در این مرحله، سه گام برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی انجام می شود. مکانیزم ها در قالب یک یا چند پروژه طراحی می شوند. برنامه عملیاتی پروژه ها تدوین، گام های عملیاتی و زمان بندی اجرا در قالب جدول گانت مشخص و طرح مطابق آن اجرا خواهد شد. در طی مسیر، پایش میزان پیشرفت اقدامات و اصلاحات مورد نیاز در صورت نیاز بر روی طرح انجام خواهد شد. این مرحله شامل سه اقدام اساسی است: (۱) تعریف یک برنامه عملی بر اساس تجزیه و تحلیل و تفسیر، (۲) اجرای طرح، (۳) ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام شده (استرینگر و آباگون، ۲۰۲۰).

## یافته ها

### روش پیاده سازی اقدام پژوهی

آماده سازی: در این مرحله ضمن برقراری ارتباط با شرکت، مزایای قابل بهبودی که این پروژه می تواند به دنبال داشته باشد تشریح گردید و با توجه به ادبیات موضوع، مفاهیم پایه ای و کاربردی در این خصوص تبیین و تصویر ساده و اولیه ایی از زمینه و تاریخچه ترسیم شد. سپس، کارگروهی ۱۲ نفره جهت بررسی و اجرای فعالیت های تعریف شده و برگزاری جلسات هم اندیشی و طوفان فکری، متشکل از نفرات مطلع و مرتبط با مشتری، ایجاد شد. همچنین یک نفر به عنوان تسهیل گر امر و رابط محقق و شرکت معرفی گردید.

### چرخه اول اقدام پژوهی

بررسی و مطالعه دقیق زمینه: در این مرحله، سند راهبری شرکت که بر اساس مدل BSC کاپلان و نورتون، در ۴ سطح ماموریت، ذینفعان، فرآیند، رشد و یادگیری، طرح ریزی و اجرا شد. همچنین نتایج سنجش های راهبردی اندازه گیری شده، مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت که CSI یا عدد شاخص رضایت مشتری در محدوده بحرانی قرار داشت. همچنین شرکت به مدت یک سال، نظام مدیریت شکایات مشتری را نیز مستقر نموده است که به عنوان یکی از اسناد و رویکردهای موجود شرکت مورد بررسی قرار گرفت. از رهگذر این بررسی و مشاهده عدد شاخص تعداد شکایات تکراری مشتری، با توجه به نتایج شاخص و اهداف پیش بینی شده، در این سیستم نیز بر موضوع نیازهای مشتری و مشارکت شبکه مشتریان تاکید شده است. همچنین بر اساس گزارش بازخورد ممیزی مراقبتی سیستم مدیریت کیفیت شرکت در سال گذشته، تعریف پروژه بهبود در زمینه ارتقاء رضایت مشتریان، به عنوان زمینه های قابل بهبود پیشنهاد شده بود. بدین ترتیب رضایت و بهبود تجربه مشتری توسط محقق، به عنوان مساله شرکت شناسایی گردید.

تحلیل داده ها: در این مرحله کارگروهی که در قسمت آماده سازی تشکیل شده بود، وارد عمل شد و طی یک جلسه نتایج اندازه گیری های عدد رضایت مشتریان در ۵ حوزه عملیاتی به شرح زیر و تعداد شکایات تکراری

مشتری و مفاد شکایات توسط تسهیل گر تحقیق ارائه گردید: مرغوبیت محصول، تحویل دهی محصول، خدمات پس از فروش، بهبود، و تعاملات. سپس با توجه به شناخت و ادراکی که محقق در مرحله قبل بدست آورده بود، پیرامون مساله بهبود تجربه مشتری به بحث و گفتگو پرداخت. بر اساس دسته بندی صورت گرفته، شکایات و مفاد آنها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت و از این رهگذر، نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود این حوزه، بر اساس تجارب و شرایط بومی کسب و کار و مشتریان شناسایی شد. همچنین فراوانی شکایاتی مبنی بر درخواست مشتری در خصوص تمایل به مشارکت در فرآیند تحقیق و توسعه، بر انگیزه کارگروه در خصوص تمرکز بر بهبود تجربه مشتری از طریق مشارکت دادن ایشان افزود. ذکر این نکته ضروری است که بر اساس مصاحبه ای با اعضا کارگروه صورت گرفت ۸۳/۳ درصد از اعضا تاکید داشتند که با توجه به شرایط بومی شرکت و شبکه مشتریان و ارتباطات فیمابین، عدد رضایت مشتریان مبنای مناسبی برای قضاوت در خصوص ادارک مشتریان از شرکت نیست و بیان داشتند که شاخص شکایات تکراری مشتری، بهتر گویای وضعیت فیمابین شرکت و مشتری خواهد بود. در حال حاضر عدد شاخص شکایات تکراری در سه ماهه دوم سال عدد ۷ می باشد.

طراحی و اجرای طرح: این مرحله دارای سه بخش است.

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

- ۱) نماینده مقیم مشتری در محل شرکت،
- ۲) کاهش قیمت محصولات،
- ۳) سیستم یکپارچه اطلاعات با مشتری،
- ۴) دفتر هم آفرینی با مشتری،
- ۵) سیستم های آموزشی تحت نرم افزارهای تعاملی و شبیه ساز،
- ۶) برگزاری همایش ها و سمینارهای مشترک با مشتریان،
- ۷) استقرار سیستم های مدیریتی در محل مشتری بمنظور هماهنگ سازی سیستمهای تولید کننده و مشتری،
- ۸) مهندسی مجدد فرایندها و ساختار سازمانی در راستای تقویت فرایند مدیریت ارتباط با مشتری و ایجاد معاونت های نت و تعمیرات،

۹) ایجاد مراکز نمایندگی تولید کننده در محل /محل‌های مشتری.

اجرا: در این مرحله ۹ پیشنهاد استخراج شده در مرحله قبل به روش SAW<sup>۱</sup> یا مدل مجموع ساده وزنی که یکی از روش های تصمیم گیری چند شاخصه می باشد، اولویت بندی گردید. شرح اجرا بدین صورت است که ۹ پیشنهاد بر اساس سه شاخص هزینه اجراء، زمان اجرا و اثربخشی مطابق نظرات خبرگان عضو در کارگروه در قالب فرآیند به شرح زیر رتبه بندی شدند (جدول ۲).

ردیف	اقدامات پیشنهادی	هزینه	زمان اجرا	اثربخشی
۱	نماینده ی مقیم مشتری در محل شرکت	۰.۱۸۹۲	۰.۲۰۹۳	۰.۰۹۸۰
۲	کاهش قیمت محصولات	۰.۰۸۱۱	۰.۰۲۳۳	۰.۱۳۷۳
۳	سیستم یکپارچه اطلاعات با مشتری	۰.۰۲۷۰	۰.۰۲۳۳	۰.۱۷۶۵
۴	دفتر هم آفرینی با مشتری	۰.۲۴۳۲	۰.۲۰۹۳	۰.۱۳۷۳
۵	سیستم های آموزشی تحت نرم افزارهای تعاملی و شبیه ساز	۰.۰۸۱۱	۰.۰۶۹۸	۰.۰۹۸۰
۶	برگزاری همایش ها و سمینارهای مشترک با مشتریان	۰.۱۳۵۱	۰.۱۶۲۸	۰.۰۵۸۸
۷	استقرار سیستم های مدیریتی	۰.۱۳۵۱	۰.۱۱۶۳	۰.۰۵۸۸
۸	مهندسی مجدد فرایندها مرتبط	۰.۰۸۱۱	۰.۰۶۹۸	۰.۰۹۸۰
۹	ایجاد مراکز نمایندگی تولید کننده در محل مشتری	۰.۰۲۷۰	۰.۱۱۶۳	۰.۱۳۷۳

ماتریس بی مقیاس شده

جدول ۲. اقدامات پیشنهادی جهت بهبود تجربه مشتری

در ادامه طبق جدول ۳، با استفاده از روش آنتروپی، ماتریس تصمیم گیری بی مقیاس شده و در نهایت اولویت بندی انجام می گردد:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
فصلنامه منابع انسانی

۱) کمی سازی ماتریس تصمیم گیری،

۲) بی مقیاس سازی خطی مقادیر ماتریس تصمیم گیری،

۳) ضرب ماتریس بی مقیاس شده در اوزان شاخص ها،

۴) انتخاب بهترین گزینه.

ملاحظه می گردد با توجه به خروجی مدل SAW، اقدام پیاده سازی و ایجاد دفتر هم آفرینی با مشتری با عدد ۰/۱۸۳ به عنوان اقدام برگزیده از نظر خبرگان شرکت، جهت بهبود تجربه مشتری، انتخاب گردید.

<sup>1</sup> Simple Additive Weighted

ردیف	اقدامات پیشنهادی	حاصل ضرب ماتریس بی مقیاس * اوزان شاخص ها
۱	نماینده ی مقیم مشتری در محل شرکت	۰.۱۵۹
۲	کاهش قیمت محصولات	۰.۰۷۹
۳	سیستم یکپارچه اطلاعات با مشتری	۰.۰۸۹
۴	دفتر هم آفرینی با مشتری	۰.۱۸۳
۵	سیستم های آموزشی تحت نرم افزارهای تعاملی و شبیه ساز	۰.۰۸۳
۶	برگزاری همایش ها و سمینارهای مشترک با مشتریان	۰.۱۱۵
۷	استقرار سیستم های مدیریتی	۰.۰۹۴
۸	مهندسی مجدد فرایندها مرتبط	۰.۰۸۳
۹	ایجاد مراکز نمایندگی تولید کننده در محل مشتری	۰.۱۱۴

جدول ۳. اولویت بندی اقدامات پیشنهادی

ارزیابی: در این مرحله مجدداً، اقدام برگزیده در جلسه کارگروه طرح شده و پس از اعلام آخرین نظرات تکمیلی پیرامون موضوع، نهایی گردید و جهت تصویب و سیر مراحل ابلاغ به مدیر عامل شرکت ارجاع شد.

### چرخه دوم اقدام پژوهی

بررسی و مطالعه دقیق زمینه: در اولین مرحله از چرخه دوم، با توجه به شرایط شرکت و مشتریان، وضعیت کسب و کار از نوع بنگاه به بنگاه (B2B) می باشد. همچنین طی بررسی های بعمل آمده و اظهارات خبرگان کمیته اقدام پژوهی، مشتری نیز دارای دانش تخصصی زیادی در رابطه با محصول بوده و طول عمر محصول نیز زیاد است. بنابراین به درستی می بایست به مفهوم استخراج شده از شاخص شکایت پر تکرار مبنی بر "عدم تاثیر گذاری در فرآیندهای تحقیق و توسعه شرکت" توجه نمود که با اتخاذ و اجرای رویکرد دفتر هم آفرینی با مشتری (رویکرد دهم)، این دغدغه بطور جدی مورد توجه قرار گرفته است. در ادامه و در این مرحله مقرر شد الزامات و نیازمندی ها شرکت و همچنین نظرات مشتری پیرامون رویکرد دهم جمع آوری گردد.

تحلیل داده ها: به منظور بررسی و تحلیل وضعیت، نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود رویکرد دهم، طی جلسه ای در کارگروه موضوعات، مورد بررسی قرار گرفت. از این رهگذر موارد به شرح زیر احصاء گردید:

- کاهش نیاز به تعمیرات (کاهش درخواست تعمیرات مشتری)،
- کاهش محسوس زمان دریافت بازخورد از مشتری،
- تسهیل جریان مدیریت سرمایه های فکری شبکه ذینفعان،

- شیوه و فرآیند حراست از سرمایه های فکری و دارایی های نامشهود شرکت که بواسطه هم آفرینی و اشتراک گذاری منابع دچار مخاطره شده است.
- ریسک شناسایی و آشکار شدن ظرفیت و استعداد زنجیره تامین شرکت.
- طراحی و اجرای طرح: این مرحله دارای سه بخش است.

برنامه ریزی: تهیه و تدوین و ابلاغ جدول گانت جهت طرح ریزی و استقرار رویکرد دهم:

- تعیین نفرات شرکت و مشتری،
- استقرار دفتر هم آفرینی،
- تعیین اهداف،
- تدوین و جاری سازی دستورالعمل های مربوطه (تعیین مسئولیت ها و اختیارات اعضا)،
- مدیریت و حراست از سرمایه های فکری،

اجرا: در این مرحله مطابق با برنامه زمان بندی تعریف شده در جدول گانت، فعالیت های تعریف شده در موعد سررسید خود اجرا می گردد. لازم به ذکر است برای افزایش اثربخشی و تسریع در اجرای پروژه، مقرر شد مطابق تصمیم های اخذ شده در کارگروه اقدام پژوهی، انجام این فعالیت در سیستم ارزیابی عملکرد داخلی شرکت نیز لحاظ گردد.

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

### نتیجه گیری

براساس گزارش تیم ممیزی تعیین شده در کمیته اقدام پژوهی شرکت، فراوانی تعداد شکایات تکراری مشتری در سه ماهه دوم سال و قبل از مداخله، تعداد ۷ شکایت بود که پس از طرح ریزی و استقرار دفتر هم آفرینی با مشتری، به تعداد ۳ شکایت کاهش پیدا کرد، که این موضوع حاکی از اثربخشی پروژه و مداخله صورت گرفته در راستای بهبود تجربه مشتری را دارد.

تعداد شکایات تکراری سه ماهه دوم سال

۷

تعداد شکایات تکراری سه ماهه سوم سال

۳

براساس مباحث و موضوعاتی که در فرآیند اجرا و استقرار دفتر هم آفرینی با مشتری احصا شد، فرآیند خلق مشترک، تا اندازه ای با اشتراک گذاری شرکت و مشتریان همراه است. لذا می بایست پیوست فرهنگی متناسب با این شرایط جدید در سطح شرکت بازتعریف و اشاعه گردد. همچنین طبق مطالعه طوسی (۱۳۹۸)، فضای جدید هم آفرینی نیازمند کارکنانی با رویکردهای نوآورانه و چابک خواهد بود که این مهم می بایست در آموزش های طراحی شده و مدل های شایستگی متبلور شود.

موضوع مهم دیگری که شرکت از هم اکنون باید آنرا پیش بینی کرده و مورد توجه قرار دهد نظام برنامه ریزی و کنترل پروژه منسجمی است که با افزایش طول عمر دفتر هم آفرینی با مشتری، احتمالاً موضوعات و پروژه ها بصورت تصاعدی افزایش خواهد یافت. بنابراین بهره مندی از یک سیستم برنامه ریزی و کنترل پروژه کارآمد، در افزایش اثربخشی رویکرد دهم بسیار موثر خواهد بود که اشت<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۹ نیز تا حدودی به این موارد اشاره نموده بود.

نظر به دغدغه هایی که در طول اجرای پروژه، همواره از سوی مدیران ارشد مطرح می شد، بحث صیانت و حراست از سرمایه های فکری و دارایی های نامشهود شرکت بود. بنابراین برای استمرار حرکت روبه رشد و تلقی این رویکرد به عنوان مزیت رقابتی، استقرار و پیاده سازی استاندارد های مدیریت مالکیت سرمایه های فکری بیش از پیش ضرورت خواهد داشت.

## منابع

1. Abdullahian, A., Khashai, V., Dehghanan, H. & Hamzpour, M. (2018). A model for value co-creation in Bank D. PhD thesis. Non-profit-non-governmental university of Adalat [In Persian].
2. Aboui Ardakan, M., Kazemi, H. & Hosseini, F. (2016). Implementation of the performance-based budgeting system based on the balanced scorecard in the scientific policy research center of the country. Public administration magazine. 2(9): 263-282 [In Persian].
3. Boudelai, H. & Shahidi, A. (2017). Qualitative study of customer experiences in retail industry. New Marketing Research. 1-22 [In Persian].
4. Bustamante, J.C. & Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. Journal of Service Management. 28(5): 884-913.

<sup>1</sup> Sheth



5. Ebrahimi, A. & Bagheri, H. (2017). Examining the role of brand experience, motivation and customer citizenship behavior on co-creation attitude and mental norms. *Brand Management Quarterly*. 5(14): 3-27 [In Persian].
6. Fernandes, T. & Pinto, T. (2019). Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 50: 30-41.
7. Frost, S. (2009). *Loyalty by Design* in S. Smith, Wheeler, J. (Ed), *Managing the Customer Experience*: Pearson Education Limited: Harlow.
8. Ghaffari, M., Shaffii, N., Farmani, M. & Zandi Nesab, M. (2019). Identifying and prioritizing dimensions affecting customer experience in retail environments; A case study: Afogh Korosh chain stores. *scientific quarterly of modern marketing research*. 3 (34): 179-200 [In Persian].
9. Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A Customer-dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*. 21(4): 531– 548.
10. Imbug, N., Ambad, S. N. A., & Bujang, I. (2018). The Influence of Customer Experience on Customer Loyalty in Telecommunication Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 8(3): 103-116.
11. Kenttama, A. (2014). The Role of Emotion in Experimental Decision. *International Journal of Research in Marketing*, 24 (December).
12. Khashoui Parisi, M. & Ahad Mutlaki, E. (2017). Examining the effects of customer experience on purchase intention. *The third international conference on dynamic management, accounting and auditing* [In Persian].
13. Khodei Gregari, M.T., Amiri, M. & Abbasi Sphinzhani, H. (2016). Analyzing the shopping experiences of customers from Tabriz shopping centers with a phenomenological approach. *Modern Marketing Research*. 7(2): 63-78 [In Persian].
14. Mir Bergkar, M., Efrand Khalil Abad, M., Chirani, I. & Shahroudi, K. (2019) Developing a model for value co-creation in business-to-business marketing. *Accounting and auditing research*. 48: 157-176 [In Persian].
15. Mohammadian, M. & Naeli, M. (2018). Analysis of customer experience and its place in marketing literature. *Business Reviews*. 17(1): 85-103 [In Persian].
16. Myers, M. (2013). *Qualitative research methods in business management*. Translation: Heydarzadeh, Cambys; Marsnejad Asl, A. (2015). Tehran: Alam Publishing [In Persian].
17. Patwa, N., Seetharaman, N., Nair, A., & Cruz, A.D. (2018). Changing Dimensions of Customer Experience. *Research. Journal of Economics*. 2(1):1-7.
18. Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*. January-February. 79-87.
19. Rahmati Baghmolek, J., Haghighi, M. & Mira, A. (2018). Designing and explaining the loyalty model based on customer experience in the hotel industry using the foundational data theory strategy. *Business Management*. 11(1): 125-140 [In Persian].
20. Ramezani Anuri, E. & Nasralahi Quds, R. (2017). Investigating factors affecting the behavior and satisfaction of customers. *The 7th National Conference on Accounting, Financial Management and Investment* [In Persian].
21. Saeednia, H. & Godarzi, A. (2012). Research of experimental marketing on the post-purchase behavior of consumers of food products, *Islamic Azad University Management Quarterly*. 10(31): 79-90 [In Persian].
22. Sanyaani, A & Ansari, A. (2020). Evaluating the experience of Isfahan Mobarake steel customers. *A quarterly magazine of approaches in business management*. 2: 151-170 [In Persian].
23. Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. New York: Pearson.
24. Shaw, C. (2005). *Revolutionize your Customer Experience*. Basingtoke: Palgrave Macmillan.
25. Sheth, J. (2019). Customer value propositions: Value co-creation. *Industrial Marketing Management*. 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.012>
26. Skálén, P., Pace, S. & Cova, B. (2015). Firm-brand community value co-creation as alignment of practices. *European Journal of Marketing*. 49(3/4): 596-620.
27. Stringer, E.T. & Aragon, A.O. (2020). *Action research*. Los Angeles: Sage Publication.
28. Tabavar, A.A. (2017). The effect of integrated marketing communication dimensions on improving customer experience in the coastal tourism industry. *Public Management Research*. 11(42): 83-102 [In Persian].

29. Tousi, M.A. (2019). Identifying factors affecting customer experience and the impact of customer satisfaction on repeat purchases in online retail stores (Digikala case study). Master thesis of Kharazmi University [In Persian].
30. Venkatesan, R. (2017). Executing on a customer engagement strategy. Journal of the Academy of Marketing Science. 45(3): 289-293.
31. Wang, Y., Lu, X. & Tan, Y. (2018). Impact of product attributes on customer satisfaction: An analysis of online reviews for washing machines. Electronic Commerce Research and Applications. 29: 1-11.



research article

## Improving the customer experience through the implementation of a co-creation approach with the customer with action research method

Ali Tayyebi Rahani<sup>1</sup>, Mohammad Reza Hosseini<sup>2</sup>, Mehdi Azizi<sup>3</sup>

Received the article: 2023-2-6 Accepted the article: 2023-4-14 PP: 33-51

### Abstract

**Background and purpose:** Iran's water and electricity equipment company is currently planning and establishing an approach to improve customer experience. The purpose of this research is to improve customer experience through designing and implementing a co-creation approach with customers with action research method in this company.

**Research method:** This research was applied with a qualitative approach. To collect information, library and archival document review methods, observation and interviews were used. The main strategy of the research was action research, which was repeated twice in the current research process with the aim of consolidating the learning from the research. The statistical population of the research were experts and managers related to the customer field in the company. Judgmental sampling method was used for sampling. The statistical sample included 12 managers and experts involved in the field related to the research topic.

**Findings:** The findings showed that the planning and implementation of the value co-creation approach encourages customers to provide timely and effective feedback to the suppliers' actions, so that they can accelerate the identification and timely response by promoting organizational agility. to problems and related issues, improve the performance of the whole company.

**Conclusion:** Implementing the approach of co-creation with customers in order to improve customer experience management should be important for the managers of the organization and they should try to make it operational.

**Keywords:** Customer experience, co-creation, co-creation with the customer, action research

**Citation:** Tayyebi Rahani, A., Hosseini, M.R. & Azizi, M. (2023). Improving the customer experience through the implementation of a co-creation approach with the customer with action research method. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(5): 33-51 [In Persian].

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, North Tehran, Iran (corresponding author: a\_tayyebi\_nmir@yahoo.com)

<sup>2</sup> PhD student in public administration, University of Tehran, Iran

<sup>3</sup> Master of Information Technology Management, Mehr Alborz University, Iran