

Identification and Evaluation of Chinese Cars Customer Experience Management

Minoo Ali-Momen¹, Hamidreza Yazdani^{2*}, Ehsan Abedi³

1. Department of Business Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Department of Leadership and Human Capital, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Department of Business Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 14/02/2026

Accepted: 25/04/2026

Corresponding Author email: hryazdani@ut.ac.ir

Abstract

Background and Purpose: The rapid growth of Chinese automotive brands in the Iranian market has shifted the competitive landscape from a traditional product-based approach toward experience-driven competition. As the number of importers increases and product similarity among brands rises, merely offering a product can no longer serve as a sustainable source of competitive advantage. Commercial evidence suggests that the most important intangible asset in this market is the quality of the experience that customers receive throughout the entire brand contact cycle. However, many industry players allocate resources without a precise understanding of the constituent dimensions of customer experience and without awareness of customers' real priorities. This issue often leads to a significant gap between the importance of each dimension from the customer's perspective and the performance delivered by the brand. Such a gap not only reduces the effectiveness of marketing investments but also disrupts the desired experience. Accordingly, the aim of this study is to identify a customer experience management framework specifically for importers of Chinese cars in Iran, followed by a quantitative assessment of the gap between importance and performance for each dimension.

Methodology: The present study adopts a pragmatist philosophy and an inductive-deductive approach within a mixed-method (qualitative-quantitative), cross-sectional case study design. In the qualitative phase, the customer experience management framework was developed using a meta-synthesis of existing models and semi-structured interviews with experts. In the quantitative phase, this framework was evaluated using data from 389 employees of companies importing Chinese cars (convenience sampling).

Findings: The overall status of customer experience management in the organization is neither critical nor fully satisfactory; rather, it falls within a moderate-to-weak range. Several indicators are positioned in the "Maintain and Strengthen" quadrant, reflecting areas of strength and proper alignment between importance and performance. However, a large number of indicators in the "Need Improvement" and "Wasted Resources" quadrants indicate that the organization still faces significant challenges in resource allocation and performance enhancement in key areas.

Results: Overall, importers of Chinese cars need to reallocate their infrastructural investments toward service personalization and establishing emotional connections with customers. Although customer satisfaction and touchpoint management are in a favorable state, these strengths alone do not create a sustainable competitive advantage. On the other hand, neglecting

the psychological, cultural, and social variables of the Iranian customer will, in the long term, lead to a deep gap between actual expectations and organizational performance. Therefore, revising priorities and shifting from an infrastructure-oriented approach to deep customer centricity is an unavoidable necessity.

Innovation and Originality: The main innovation of the present study lies in the combination of qualitative and quantitative approaches, identifying customer-centric gaps, using managerial tools to translate results into action, distinguishing multi-layered consequences, and focusing on the automotive market. These features make the current study both more comprehensive and more practical compared to previous research.

Keywords: Chinese Cars, Customer Experience Management, Evaluation, Importance-Performance Matrix, Validation



نشریه مدیریت تبلیغات و فروش

<https://asm.pgu.ac.ir>

دوره 6، شماره 4، زمستان 1404، پیاپی 24، ص 1-25

شاپا: 3060-8163

شناسه یکتا: 10.22034/asm.2026.2085366.3506



شناسایی و ارزیابی مدیریت تجربه مشتریان خودروهای چینی

مینو علی مومن¹، حمیدرضا یزدانی^{2*}، احسان عابدی³

1. گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
2. گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
3. گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

پذیرش: 1405/02/05

دریافت: 1404/11/25

ایمیل نویسنده مسئول: hryazdani@ut.ac.ir

چکیده

زمینه و هدف: رشد شتابان برندهای خودروساز چینی در بازار ایران، ساختار رقابت را از حالت سنتی مبتنی بر محصول به سمت رقابت تجربه‌محور سوق داده است. در شرایطی که تعداد واردکنندگان افزایش یافته و تشابه محصولی میان برندها رو به فزونی است، ارائه صرف محصول دیگر نمی‌تواند منبع پایدار مزیت رقابتی باشد. شواهد تجاری نشان می‌دهد که مهم‌ترین دارایی نامشهود در این بازار، کیفیت تجربه‌ای است که مشتری در کل چرخه تماس با برند دریافت می‌کند. با این حال، بسیاری از فعالان این صنعت بدون شناخت دقیق از ابعاد سازنده تجربه مشتری و بدون آگاهی از اولویت‌های واقعی مشتریان، اقدام به تخصیص منابع می‌کنند. این مسئله اغلب به شکاف معناداری میان اهمیت هر بعد از نظر مشتری و عملکرد ارائه‌شده از سوی برند منجر می‌شود. چنین شکافی نه تنها اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی را کاهش می‌دهد، بلکه تجربه مطلوب را نیز دچار اختلال می‌کند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی چارچوب مدیریت تجربه مشتری ویژه واردکنندگان خودروهای چینی در ایران و سپس ارزیابی کمی شکاف بین اهمیت و عملکرد در هر یک از آن ابعاد است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر مبتنی بر فلسفه پراگماتیستی و رویکرد استقرایی-قیاسی در چارچوب یک مطالعه موردی آمیخته (کیفی-کمی) و مقطعی قرار دارد. در فاز کیفی، چارچوب مدیریت تجربه مشتری با استفاده از فراترکیب مدل‌های موجود و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان طراحی و در فاز کمی، این چارچوب با داده‌های ۳۸۹ نفر از کارکنان شرکت‌های واردکننده خودروهای چینی (نمونه‌گیری در دسترس) مورد ارزیابی قرار گرفت.

یافته‌ها: وضعیت کلی مدیریت تجربه مشتری در سازمان نه بحرانی، و نه کاملاً مطلوب و پایدار است؛ بلکه در سطحی متوسط رو به ضعیف قرار دارد. تعدادی از شاخص‌ها در وضعیت «حفظ و تقویت» هستند که نشان‌دهنده نقاط قوت و هم‌راستایی مناسب بین اهمیت و عملکرد است. با این حال، تعداد بالایی از شاخص‌های «نیاز به بهبود» و «منابع هدررفته» نشان می‌دهد که سازمان هنوز با چالش‌های جدی در تخصیص منابع و ارتقاء عملکرد در حوزه‌های حیاتی روبه‌روست.

نتایج: در یک نگاه کلی واردکنندگان خودروهای چینی باید سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی خود را به سمت شخصی‌سازی خدمات و ایجاد ارتباط عاطفی با مشتری بازتخصیص دهند. اگرچه رضایت مشتری و مدیریت نقاط تماس در وضعیت مطلوبی قرار دارد، اما این نقاط قوت به تنهایی مزیت رقابتی پایدار ایجاد نمی‌کنند. از طرفی،

غفلت از متغیرهای روان‌شناختی، فرهنگی و اجتماعی مشتری ایرانی است که در بلندمدت به شکاف عمیق میان انتظارات واقعی و عملکرد سازمان منجر خواهد شد. بنابراین بازنگری در اولویت‌ها و حرکت از نگاه زیرساخت‌محور به مشتری‌محوری عمیق، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است.

نوآوری و اصالت: نوآوری اصلی تحقیق حاضر در ترکیب رویکرد کیفی و کمی، شناسایی شکاف مشتری‌محور، استفاده از ابزارهای مدیریتی برای تبدیل نتایج به عمل، تفکیک پیامدهای چندلایه، و تمرکز بر بازار خودرو است. این موارد باعث شده است تحقیق حاضر نسبت به پیشینه‌ها هم جامع‌تر و هم کاربردی‌تر باشد.

واژه‌های کلیدی: ماتریس اهمیت - عملکرد، مدیریت تجربه مشتری، ارزیابی، خودروهای چینی

مقدمه

در فضای پرقابیت و متغیر کسب و کار امروز، حفظ مشتریان به یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌ها تبدیل شده است در حقیقت پیشرفت سریع فناوری، تغییرات پیوسته در سلیقه و انتظارات مصرف‌کنندگان، و نقش پررنگ‌تر ارتباطات عاطفی، دستیابی به وفاداری پایدار مشتریان را دشوارتر کرده است. بنابراین، رقابت شرکت‌ها دیگر محدود به قیمت یا کیفیت محصول نیست؛ بلکه آن‌ها باید به‌طور مداوم ارزش‌های تازه و تجربه‌های ماندگار برای مشتریان خلق کنند تا جایگاه خود را در بازار حفظ نمایند (حسن و همکاران^۱، 2025: 80-81). به دیگر سخن سازمان‌ها از طریق تقویت و حفظ ارتباط مؤثر با مشتریان ارزشمند خود قادرند به مزیت رقابتی دست یابند. در این راستا، رضایت مشتریان نقش مهمی ایفا می‌کند؛ مشتریان راضی معمولاً رفتارهایی نظیر وفاداری و تمایل به خرید مجدد از خود نشان می‌دهند. حتی افزایش جزئی در نرخ حفظ مشتری می‌تواند منجر به رشد قابل توجهی در سودآوری و پایداری کسب و کار شود (حسینی پور و همکاران، 1404). از این رو میتوان گفت در دنیای پرشتاب کسب و کار امروز، نقش مشتریان بیش از پیش برجسته شده است (سینگ و همکاران^۲، 2023: 3458). در این راستا یکی از صنایعی که برای مشتریان از جذابیت بالایی برخوردار است صنعت خودرو می‌باشد (پورتیمور و همکاران، 1402: 80). صنعت خودروسازی به دلیل ارزش راهبردی و جایگاه ممتاز آن در زنجیره تولید صنعتی و نیز شبکه خدمات پس از فروش، به عنوان یکی از معیارهای اصلی توسعه یافتگی جوامع در نظر گرفته می‌شود. در ایران نیز این صنعت در زمره صنایع کلیدی قرار داشته و نقشی تعیین‌کننده در فرآیند رشد و شکوفایی بخش‌های مختلف اقتصادی و سایر صنایع کشور ایفا می‌کند (اقبالی و همکاران، 2023: 2). با این حال، به گفته کاکایی، کیفیت پایین، قیمت بالا، مصرف سوخت زیاد، آلاینده‌گی شدید، خدمات پس از فروش ضعیف، عدم اطمینان به محصول، عدم رقابت‌پذیری، تنوع کم محصولات، نابسامانی بازار و تعداد زیاد شاغلان، از مهم‌ترین مشکلات صنعت خودروی ایران به شمار می‌روند که زمینه‌ساز نارضایتی مردم، دولت، نهادهای نظارتی و حتی خودروسازان شده است (کاکایی، 1401). در این راستا مرور وضعیت صنعت خودروی ایران بیانگر آن است که طی سال‌های اخیر، خودروهای چینی به دلیل برخورداری از قیمت رقابتی و انطباق نسبتاً مطلوب با سلیقه و شرایط بازار ایران، سهم فزاینده‌ای از واردات خودرو به کشور را به خود اختصاص داده‌اند (شکرچی‌زاده و اثنی‌عشری، 1404: 43). در واقع ورود خودروهای چینی به ایران از اواخر دهه ۱۳۸۰ اشاره کرد که نخستین محصول آن، چری QQ (ام‌وی ام ۱۱۰) بود که با قیمت پایین و شباهت ظاهری به دو ماتیز توانست توجه بازار را جلب کند. عرضه این خودروها عمدتاً از طریق شرکت‌هایی مانند مدیران خودرو، کرمان موتور، بهمن موتور و حتی ایران خودرو صورت گرفت و دو شیوه اصلی داشت: مونتاژ داخلی قطعات وارداتی و واردات کامل خودروهای آماده. با وجود شهرت جهانی خودروهای چینی به ارزان بودن، در ایران با قیمت چندبرابری فروخته می‌شوند؛ برای نمونه، فدلیتی که در جهان حدود ۱۱ هزار دلار قیمت دارد، در ایران نزدیک به ۲۲ هزار دلار عرضه می‌شود. یکی از چالش‌های مهم این بخش، عدم تمایل شرکت‌های چینی به داخلی‌سازی قطعات است؛ به‌گونه‌ای که طبق گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس در سال ۱۳۹۷ تنها ۲۰ درصد قطعات خودروهای تولیدی در ایران داخلی بوده و بخش عمده‌ای همچنان از چین وارد می‌شود. در سال ۱۴۰۱، خودروهای چینی حدود نیمی از کل تولید خودرو در ایران را به خود اختصاص دادند و برندهایی مانند چری، جیلی و بی‌وای‌دی سهم قابل توجهی در بازار داشتند. فروش این خودروها در سال‌های اخیر به بیش از ۵۰۰ هزار دستگاه رسید و جایگاه آن‌ها در بازار تثبیت شد، به طوری که حتی نهادهای عمومی مانند شهرداری‌ها نیز اتوبوس‌های خود را از چین خریداری کردند. در سال ۱۴۰۲، تغییرات چشمگیری در تولید و فروش خودرو رخ داد و نقش خودروهای مونتاژی چینی پررنگ‌تر شد. مدیران خودرو با تولید 148/678 دستگاه و رشد ۶۰ درصدی، بزرگ‌ترین تولیدکننده خودروهای چینی در ایران شد و مدل‌هایی چون ام‌وی‌ام ایکس ۲۲، تیگو ۷ و تیگو ۸ را عرضه کرد. کرمان موتور نیز تولید خود را دو برابر کرد و به 70/278 دستگاه رساند که عمدتاً شامل جک جی ۴ و پیکاپ تی ۸ بود. این روند نشان‌دهنده نفوذ گسترده و تثبیت جایگاه خودروهای چینی در صنعت خودروسازی ایران است (رمضانیان، 1403) اما این در حالی است که در سال‌های اخیر عواملی باعث افزایش پشیمانی مشتریان از خرید در بازار خودرو و همچنین در بین برندهای چینی شده است پاسخگویی ضعیف، دیرکرد در زمان دادن خودرو به مشتریان، فقدان

1. Hasan et al.

2. Singh et al.

خدمات بعد از فروش محصولات، وجود مشکلاتی در ارتباط با تعداد قطعات مربوط به ماشین‌های چینی در داخل کشور، مونتاژ و تولید خودرو با سطح پایینی از کیفیت، جابجایی محصولاتی که مشتری به آنان علاقه‌مند نیست با محصولاتی که مشتری نسبت به آن ثبت نام کرده است، قیمت گزاف، وجود ایراداتی در خودروها از جمله پایین بودن سطح ایمنی، نداشتن سیستم کنترل پایداری و بالابودن سوخت مصرفی و وجود چالش‌هایی در حوزه واردات و ... از جمله این عوامل هستند (طاهرپورکلانتری و همکاران، 90:1400). واقعیت آن است که براساس نظر یکی از فعالان صنعت خودرو علیرغم رشد سریع فروش برندهای چینی در بازار ایران، شواهد عینی و گزارش‌های میدانی حاکی از آن است که این برندها در حوزه مدیریت تجربه مشتری عملکرد ضعیفی دارند. مشتریان اغلب از خرید و خدمات پس از فروش رضایت ندارند و فاصله عمیق میان وعده‌های تبلیغاتی و تجربه واقعی آنان دیده می‌شود. آنچه این وضعیت را بحرانی‌تر می‌کند این است که این مشکلات به صورت پراکنده و جزیره‌ای مدیریت می‌شوند و هیچ رویکرد نظام‌مندی برای طراحی، اجرا، پایش و بهبود تجربه مشتری در این شرکت‌ها وجود ندارد. به عبارت دیگر، اگرچه برندهای چینی توانسته‌اند مشتری را جذب کنند، اما در نگهداشت او از طریق یک تجربه متمایز و خوشایند ناکام مانده‌اند. لذا باید شرکت‌های فعال در ارتباط با خودروهای چینی نسبت به اجرای یک مدیریت تجربه کارآمد تجربه مشتری حرکت کنند (اکبری، 1404). اما این درحالی است که گرچه اهمیت مدیریت تجربه مشتری به‌طور گسترده پذیرفته شده و تحقیقات و فعالیت‌های حرفه‌ای زیادی در این زمینه انجام شده است، اما این حوزه هنوز به سطح بلوغ مورد انتظار نرسیده است. شواهد نشان می‌دهد که تنها یک‌سوم ابتکارهای مدیریت تجربه مشتری موفقیت‌آمیزند و بسیاری از شرکت‌ها با وجود سرمایه‌گذاری سنگین در این برنامه‌ها، بازدهی ضعیف و نتایج محدود به دست آورده‌اند (دی کیسر و همکاران³، 2020). در این راستا می‌توان به مواردی اشاره کرد که می‌تواند ریشه ناکامی شرکت‌ها پیرامون برنامه‌های مدیریت تجربه مشتریان باشد به عنوان نمونه مطالعات پیشین نشان می‌دهند که مدیریت تجربه مشتری بیشتر در صنایع خاص مانند گردشگری، هتلداری، صنایع دستی و بانکداری بررسی شده است، زیرا چارچوب‌های موجود برای همه صنایع قابل تعمیم نیستند. این موضوع بیانگر محدودیت در دامنه پژوهش‌ها و نیاز به توسعه دیدگاه‌های جامع‌تر در حوزه‌های متنوع صنعتی است (میمندی و همکاران⁴، 2025:2)؛ همچنین مطالعات نشان داده که برای سنجش تجربه مشتری مقیاس‌های متعددی ارائه شده‌اند، اما به دلیل تفاوت در تعریف و شیوه عملیاتی‌سازی تجربه مشتری، پژوهشگران با چالش و سردرگمی در انتخاب ابزار مناسب مواجه هستند (هولبیک و همکاران⁵، 2024)، از طرفی تجربه مشتری یک مفهوم پویا و در حال تحول است؛ زیرا برداشت‌ها و خاطرات پیشین مشتریان، تعاملات فعلی آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده و به‌طور مستقیم در شکل‌گیری انتظارات آینده نقش دارند (شراینر⁶، 2023:15). لذا با توجه به آزادسازی واردات خودرو در کشور و وجود ایرادات مذکور در خودروهای چینی و همچنین قابل قبول نبودن رتبه نصف شرکت‌های خودروسازی در رضایت مشتریان در خدمات پس از فروش⁷ و به تبع آن ایجاد تجربه منفی و کاهش خرید مشتریان، انجام پژوهش پیرامون مدیریت تجربه مشتری در صنعت خودروسازی به‌طور عام و ارزیابی مدیریت تجربه مشتری در ارتباط با خودروهای چینی با توجه به حجم گسترده آنان در بازار خودرو ایران به‌طور خاص بیش از پیش احساس می‌شود بر همین اساس هدف از انجام این پژوهش ارائه چارچوب ارزیابی مدیریت تجربه مشتری و بررسی وضع جاری و ارائه راه‌کار برای خلاءهای موجود است.

پیشینه پژوهش

مفهوم‌شناسی مشتری و تجربه آن

³. De Keyser et al.

⁴. Maymandi et al.

⁵. Hollebeek et al.

⁶. Schreiner

⁷. بر اساس ارزیابی‌های صورت گرفته در رابطه با خدمات پس از فروش خودروسازان دارای بیش از ۱۰ نمایندگی، از تعداد ۱۶ شرکت عرضه‌کننده خودرویی در سال ۱۴۰۱، تنها دو شرکت در رتبه اول قرار گرفته‌اند؛ شش شرکت در رتبه دوم و هشت شرکت در رتبه سوم قرار گرفته که برای کسب رضایت مشتری در خدمات پس از فروش، قابل قبول نیست. جهت اطلاع بیشتر به سایت <https://z4car.com> مراجعه نمایید.

در ارتباط با تعریف مشتری می‌توان گفت مشتری به فرد یا نهادی اطلاق می‌شود که محصولات یا خدمات یک سازمان را خریداری یا مورد استفاده قرار می‌دهد. در واقع، مشتری کسی است که تمایل دارد دارایی خود را با دارایی دیگری (اعم از کالا، خدمت یا حتی ارزش‌های معنوی) مبادله کند. به بیان دیگر، مشتریان همان افرادی یا فرایندهایی هستند که نتایج یک عملکرد یا محصول را نیاز داشته و آن را به کار می‌گیرند (حریفی و همکاران، 139:1401). در ادبیات موضوع، مشتریان عمدتاً در دو دسته متقابل جای می‌گیرند: مشتریان راضی و مشتریان ناراضی. مشتریان راضی که تجربه دریافت خدمات با کیفیت بالا را داشته‌اند، به مهم‌ترین مروجان تبلیغات شفاهی مثبت تبدیل شده و برند را به اطرافیان خود توصیه می‌کنند. در سوی دیگر، مشتریان ناراضی منشأ اصلی تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی هستند که پیامدی جز کاهش اعتبار و شهرت برند در پی نخواهد داشت (خانی و همکاران، 157:1404). در حقیقت امروزه تجربه و رضایت مشتری در کانون توجه قرار گرفته است چراکه برخلاف تعداد کم عرضه‌کننده و تقاضای زیاد مشتری که در گذشته حاکم بوده است امروزه در اثر تعدد عرضه‌کنندگان خدمات و محصولات قدرت جایگزینی برای مشتریان ناراضی افزایش پیدا کرده است (طوسی و همکاران، 1400: 272-273). به طور کلی در دهه 80 میلادی و با شدت گرفتن تمایلات به این مفهوم در سال 1987 بود که تجربه مشتری از سوی دو نفر به نام‌های هالبروک و هاریشمن مطرح شد (هاشمی و همکاران، 130:1402). تجربه مشتری به مجموعه احساسات و ادراکاتی گفته می‌شود که افراد چه به صورت آگاهانه و چه ناخودآگاه در طول تمام ارتباطات و برخوردهایشان با یک برند شکل می‌دهند. این تجربه حاصل تمام نقاط تماس مشتری با برند در طول زمان است. (نصیر و همکاران، 23:2023)⁸. به طور کلی می‌توان گفت درک تجربه مشتری نشان می‌دهد مشتری چگونه ارزش را ادراک می‌کند و چه عواملی بر برداشت ذهنی او اثر می‌گذارند. بر پایه این مفهوم‌شناسی، اصول کلیدی تجربه مشتری به‌عنوان معیارهایی مطرح می‌شوند که کیفیت تعاملات سازمان با مشتری را شکل می‌دهند. در این راستا در ادامه به بررسی اصول تجربه مشتری پرداخته شده است

اصول مهم در تجربه مشتری

پیش‌فرض‌های تجربه مشتری به صورت زیر می‌باشد:

- تجربه مشتری مجموعه‌ای از واکنش‌های خودجوش و غیرارادی به محرک‌های مرتبط با برند در طول سفر مشتری تلقی می‌شود؛
- محرک‌های تجربه می‌توانند هم در نقاط تماس تحت کنترل سازمان و هم در محیط‌های بیرونی شکل بگیرند و ماهیتی پویا دارند،
- تجربه مشتری امری ذهنی و وابسته به زمینه است و تحت تأثیر شرایط فردی، موقعیتی و اجتماعی- فرهنگی قرار می‌گیرد،
- سازمان‌ها قادر به خلق مستقیم تجربه مشتری نیستند، اما می‌توانند محرک‌های اثرگذار بر آن را طراحی، مدیریت و پایش کنند (جاکولا و همکاران، 4:2022)⁹.

اصول مهم در تجربه مشتری چارچوبی فراهم می‌کنند که سازمان بر اساس آن می‌تواند تعاملات خود با مشتری را ارزیابی و هدایت کند. بر این اساس، سازمان برای خلق تجربه‌ای مطلوب ناگزیر است قابلیت‌هایی همچون توانمندی‌های مشتری‌مدار، رهبری، تحلیل تجربه مشتری و ... را توسعه دهد تا بتواند اصول تجربه مشتری را در عمل پیاده‌سازی کند. از این‌رو در ادامه به تشریح توسعه قابلیت‌ها در جهت بهبود تجربه مشتری پرداخته شده است.

توسعه قابلیت‌ها و بهبود تجربه مشتری

توسعه قابلیت‌های بنیادی در راستای بهبود تجربه مشتری از سه مرحله تشکیل شده است:

- هم‌راستایی رهبری و توسعه قابلیت‌ها

8. Nuseir et al.

9. Jaakkola et al.

برای بهبود تجربه مشتری، نخستین گام بر هم‌راستایی رهبری و توسعه قابلیت‌های مشتری‌مدار تمرکز دارد. این مرحله شامل پژوهش نظام‌مند درباره نیازها و رفتارهای بلندمدت مشتریان، شناسایی و ردیابی مشتریان وفادار، و درک عمیق از فرهنگ و خواسته‌های آنان است. همچنین ابزارهایی مانند «صدای مشتری» برای جمع‌آوری بازخورد در نقاط تماس مختلف، نقشه سفر مشتری برای ترسیم تعاملات، و تحلیل سفر مشتری برای بررسی استفاده از کانال‌های ارتباطی، به‌عنوان عناصر کلیدی این فاز مطرح می‌شوند. در مجموع، این اقدامات زیربنای ایجاد سازمانی مشتری‌محور و توانمند در مدیریت تجربه مشتری را فراهم می‌سازند (میتراشه و همکاران، 2025)؛

– استفاده از مشتریان وفادار و ترسیم سفر آنان

در مرحله دوم، سازمان‌ها با تمرکز بر مشتریان وفادار و ترسیم سفر آنان تلاش می‌کنند تجربه مشتری را به‌طور عمیق‌تر درک و بهبود دهند. این فرایند شامل طراحی نقشه‌های سفر مشتری است که نقاط تماس کلیدی در چرخه عمر محصول یا خدمت را مشخص می‌کند. توجه ویژه به این نقاط تماس به سازمان‌ها امکان می‌دهد نیازها و خواسته‌های مشتریان را بهتر بشناسند و تجربه‌ای خوشایندتر فراهم کنند. برای تحقق این هدف، داده‌های متنوعی از مشتریان وفادار گردآوری می‌شود؛ از جمله بازخورد صدای مشتری، مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ها، ابزارهای تحلیلی و مطالعات قوم‌نگارانه. در نتیجه، این مرحله زیربنای ایجاد درک عمیق از مشتریان ارزشمند و طراحی تجربه‌ای پایدار و هدفمند برای آنان است (میتراشه و همکاران، 2025)؛

– استفاده از تحلیل تجربه مشتری

در مرحله سوم، سازمان‌ها با بهره‌گیری از تحلیل تجربه مشتری تلاش می‌کنند سفر مشتری را به‌طور جامع بهبود دهند. این تحلیل تمامی نقاط تماس را در بر می‌گیرد؛ از خرید و دریافت کالا تا شکایت یا بازگرداندن محصول، چه در محیط‌های فیزیکی و چه دیجیتال. با افزایش پیچیدگی معاملات و گسترش کانال‌های ارتباطی، تحلیل تجربه مشتری اهمیت بیشتری یافته است زیرا می‌تواند داده‌های متنوعی مانند تاریخچه تعامل، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و الگوهای هزینه را یکپارچه کند. این رویکرد در کنار برنامه‌های مشتری‌محور، امکان درک عمیق‌تر و تصمیم‌گیری دقیق‌تر را فراهم می‌آورد (میتراشه و همکاران، 2025).

در نهایت، ترکیب سه فاز هم‌راستایی رهبری و توسعه قابلیت‌ها، ترسیم سفر مشتری با تمرکز بر مشتریان وفادار و تحلیل تجربه مشتری چارچوبی یکپارچه برای مدیریت تجربه مشتری در کل چرخه عمر محصول ارائه می‌دهد (میتراشه و همکاران، 2025).

چارچوب فرایند مدیریت تجربه مشتری

مراحلی همچون «تجزیه و تحلیل دنیای تجربی مشتری»، «ساختن پلتفرم تجربی»، «طراحی تجربه برند»، «ساختاردهی تجربه مشتری» و «درگیر شدن در نوآوری مستمر» از جمله مراحل پنج‌گانه مدیریت تجربه مشتری به‌زعم اشمیت می‌باشد (تام‌دیک و هان، 2022: 109). اما با این حال پس از بررسی مطالعات انجام شده لایه‌های اصلی فرایند مدیریت تجربه مشتری که شامل پنج لایه می‌باشد شناسایی که در زیر تشریح شده است:

– لایه اول

در نخستین لایه از چارچوب مدیریت تجربه مشتری، تمرکز بر شناخت ارزش‌ها و نیازهای چندگانه مشتریان است؛ این نیازها شامل جنبه‌های اساسی، نمادین و تجربی (حسی) می‌شوند. در سازمان‌های خدماتی امروزی، اگرچه شاخص‌هایی مانند زمان انتظار یا نرخ تماس‌های بی‌پاسخ مورد توجه‌اند، اما انتظارات مشتریان فراتر رفته و به کیفیت تجربه و احساسات آن‌ها وابسته شده‌اند. بنابراین، شرکت‌ها باید از رویکردهای شبکه‌محور فاصله گرفته و به سمت راهبردهای فردمحور حرکت کنند (مقدسی و اخوان‌ادبائی، 2022: 8)؛

– لایه دوم

10. Mitrache et al.

11. Tom Dieck & Han

در دومین لایه، تدوین استراتژی بازاریابی باید بر پایه ارزش‌هایی باشد که از دید مشتری قابل درک‌اند؛ از جمله کیفیت کالا و خدمات، رفتار و دانش کارکنان، قیمت‌گذاری رقابتی و بهره‌گیری از فناوری. چنین استراتژی‌ای باید بتواند به نیازهای آشکار و ذهنی مشتری پاسخ دهد و زمینه‌ساز ایجاد رابطه‌ای پایدار و وفادارانه با او شود؛ رابطه‌ای که هم از نظر مالی و هم احساسی، در موفقیت راهبردی سازمان نقش کلیدی دارد (مقدسی و اخوان ادبائی، 1400: 8).

– لایه سوم

در این لایه، تجربه مشتری بر پایه ادراک او از ارزش کسب‌شده در تعاملات قبلی شکل می‌گیرد؛ این تجربه شامل کیفیت محصول، احساسات مرتبط با خرید، و میزان رضایت از خدمات است. این فرآیند به صورت زنجیره‌ای از تعهد و وفاداری عمل می‌کند و ابعاد مختلفی مانند عقلانی، عاطفی، حسی، فیزیکی و معنوی را در بر می‌گیرد (مقدسی و اخوان ادبائی، 1400: 9).

– لایه چهارم

در این لایه، تجربه منحصر به فرد مشتری حاصل مجموع تعاملات مستقیم و غیرمستقیم با سازمان است. این تجربه تحت تأثیر ارتباط با سایر مشتریان، شرایط فرهنگی و اقتصادی و برداشت‌های ذهنی شکل می‌گیرد و نقش مهمی در درک و احساس نهایی مشتری دارد (مقدسی و اخوان ادبائی، 1400: 9).

– لایه پنجم

در این لایه، ایجاد تجربه‌ای متمایز برای مشتریان منجر به افزایش تمایل به خرید، تکرار مصرف و شکل‌گیری وفاداری می‌شود؛ به گونه‌ای که مشتری به حامی برند در فضای رقابتی تبدیل می‌گردد. امروزه تمرکز سازمان‌ها باید از سنجش صرف کیفیت خدمات، به سمت ارزیابی تجربه ارائه‌شده به مشتریان تغییر یابد و سرمایه‌گذاری هدفمند در این حوزه صورت گیرد (مقدسی و اخوان ادبائی، 1400: 10-9).

الگوی حاصل از این فرآیند، نقش مؤثری در طراحی چارچوب مدیریت تجربه مشتری در هر سازمان ایفا می‌کند. با توجه به آنچه بیان شد می‌توان گفت مدیریت تجربه مشتری فرآیندی چندسطحی است که از شناخت نیازهای اساسی و حسی مشتری آغاز می‌شود، با تدوین استراتژی بازاریابی مبتنی بر ارزش‌های ادراک‌شده ادامه می‌یابد، سپس در قالب فرآیند تجربه و خلق تعاملات متمایز شکل می‌گیرد و در نهایت به تغییر رفتار مشتری و وفاداری او منجر می‌شود. این زنجیره، سازمان را قادر می‌سازد روابط پایدار ایجاد کرده و مزیت رقابتی خود را حفظ کند.

مطالعات تجربی

در جدول 1 به بررسی مهم‌ترین تحقیق‌های انجام شده پرداخته شده است:

جدول 1. تشریح برخی از مطالعات انجام شده پیرامون موضوع پژوهش

محقق / سال	عنوان	نتایج پژوهش
شبیخی‌مورچگانی و همکاران (1403)	تبیین الگوی رفتار پس از خرید به منظور افزایش سودآوری با رویکرد تحلیل اهمیت عملکرد	یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد رفتار پس از خرید مصرف‌کنندگان لوازم‌خانگی ایرانی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل پیشینی و پسینی قرار دارد. تحلیل داده‌های کیفی منجر به شناسایی ۲۵ مؤلفه در قالب ۹ بُعد اصلی شد که انتظارات پیش از خرید و تصویر برند ایرانی مهم‌ترین نقش را در شکل‌گیری رفتار پس از خرید ایفا می‌کنند. رفتار پس از خرید نیز به طور مستقیم بر وفاداری به برند داخلی اثر می‌گذارد و این وفاداری، در تعامل با شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر مانند شبکه‌های اجتماعی و کیفیت خدمات پشتیبانی، به سودآوری مشتری و شرکت منجر می‌شود. نتایج ماتریس اهمیت-عملکرد نشان داد شبکه‌های اجتماعی و پشتیبانی مشتریان هم از نظر اهمیت و هم عملکرد در وضعیت مطلوب قرار دارند، اما تصویر برند ایرانی با وجود اهمیت بالا عملکرد ضعیف‌تری داشته و نیازمند بازنگری و تقویت است.

- یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مشتریان یکی از اپراتورهای تلفن همراه پس از خوشه‌بندی، الگوهای متفاوتی از رضایت و ماندگاری را نشان می‌دهند. تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد مشخص کرده که هر خوشه بر یک عامل کلیدی متفاوت تأکید دارد: در یک گروه کیفیت خدمات بیشترین نقش را در حفظ مشتری ایفا می‌کند، در خوشه دیگر تعرفه‌ها عامل تعیین‌کننده است و در خوشه سوم کانال‌های ارتباطی با شرکت اهمیت بیشتری دارد.
- یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد شهروندان در تعامل با سازمان‌های دولتی بیشترین رضایت را از ابعاد سرعت، سهولت و ارزش افزوده دارند و این مؤلفه‌ها هم از نظر اهمیت و هم عملکرد در وضعیت مطلوب قرار گرفته‌اند. در مقابل، ابعاد احساسی، عاطفی، تعاملی، فیزیکی، فرایندی و سایر جنبه‌های تجربه اگرچه برای شهروندان مهم تلقی می‌شوند، اما عملکرد سازمان‌ها در این حوزه‌ها ضعیف است و شکاف قابل‌توجهی میان اهمیت و وضعیت موجود دیده می‌شود. همچنین تجربه کارکنان و تجربه اجتماعی کمترین نقش را در شکل‌گیری تجربه کلی شهروندان داشته و هم از نظر اهمیت و هم عملکرد در سطح پایین قرار گرفته‌اند.
- یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد کیفیت خدمات خوابگاهی دانشگاه اردکان از نگاه دانشجویان در تمامی ابعاد مدل سروکوال با شکاف منفی همراه است؛ به این معنا که انتظارات دانشجویان در هیچ‌یک از ابعاد برآورده نشده است. بیشترین فاصله میان انتظار و ادراک در بعد ملموسات مشاهده شده، کمترین شکاف نیز به بعد تضمین مربوط بوده است.
- یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت تجربه مشتری در حوزه خدمات امدادی تحت تأثیر شش دسته عوامل قرار دارد: شرایط علی (برند تجربه‌ساز، شناخت نیاز مشتری، تنوع کارت طلایی، بازارسازی و پایش رقبا)، شرایط زمینه‌ای (ایفای تعهدات، فروش اشتراک امداد سیار، امدادگران، تعدیل هزینه‌ها)، راهبردها (جلوگیری از غیرمجازها، افزایش فروش، سرویس در محل، تجربه خوشایند)، شرایط مداخله‌گر (خرید مجدد، رابطه بلندمدت، وفاداری، باورپذیری برند، مسئولیت اجتماعی، افزایش تبلیغات) و پیامدهایی نظیر بهبود سرویس‌دهی، ارزش‌آفرینی برند و ارتقای رضایت مشتری. همچنین آزمون کمی مدل، تأثیر معنادار تمامی این عوامل بر مدیریت تجربه مشتری را تأیید کرد.
- نتایج پژوهش نشان می‌دهد دانشجویان اهمیت بیشتری برای مؤلفه‌های مختلف دوره‌های آموزش زبان انگلیسی قفل‌لند تا آنچه در عمل تجربه می‌کنند، و این شکاف میان اهمیت و عملکرد در چند حوزه کلیدی مشهود است. از نگاه دانشجویان، توان حرفه‌ای و مهارت زبانی اساتید نقطه قوت اصلی دوره‌هاست و عملکرد آن‌ها با سطح انتظار دانشجویان همخوانی دارد. در مقابل، ابزارهای ارزیابی یادگیری، کیفیت منابع آموزشی و کارآمدی پلتفرم‌های الکترونیکی کمتر از حد انتظار ارزیابی شده و نیازمند توجه فوری‌اند. همچنین تنها ویژگی‌هایی که در ناحیه عملکرد مطلوب قرار گرفته‌اند توانسته‌اند رضایت و وفاداری دانشجویان را تقویت کنند، در حالی که سایر مؤلفه‌ها اثر معناداری بر این پیامدها نداشته‌اند.
- استفاده از رویکرد داده‌کاوی جهت توسعه استراتژی‌های بازاریابی و نگهداشت مشتری و بخش‌بندی آن‌ها با ارزیابی عملکرد
- ایمنی و اشرافی (1403)
- سنجش ابعاد تجربه شهروندان در دریافت خدمات (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی)
- زارع و همکاران (1402)
- ارزیابی کیفیت خدمات خوابگاهی با ترکیب مدل‌های سروکوال و (مطالعه موردی: IPA دانشگاه اردکان)
- موبد و همکاران (1402)
- الگوی مدیریت تجربه مشتریان در زمینه نوآوری ارائه خدمات امداد خودرو
- اقبالی و همکاران (1402)
- بررسی روابط بین رتبه‌بندی‌های تحلیل اهمیت-عملکرد (رضایت و وفاداری) و رضایت و وفاداری در بین دانشجویان زبان انگلیسی به عنوان EMI(واسطه آموزشی)
- نگوین و همکاران (2025)

نتایج این تحقیق نشان داد که تجربه مشتری از هوش مصنوعی، نوعی واکنش درونی و ذهنی است که در پی تعامل با قابلیت‌های هوشمند و تحت تأثیر میانجی‌گری فناوری شکل می‌گیرد. این تجربه در پنج بُعد متمایز قابل تحلیل است: تجربه اجتماعی (تعاملات و ارتباطات انسانی در بستر هوش مصنوعی)، تجربه فکری (تحریک ذهنی و یادگیری)، تجربه طبقه‌بندی (درک و دسته‌بندی خدمات)، تجربه بهره‌برداری (استفاده هدفمند از قابلیت‌ها)، و تجربه خدمات (کیفیت و نحوه ارائه خدمات). فرآیند شکل‌گیری این تجربه، ساختاری چرخه‌ای دارد که شامل سه مرحله کلیدی است: مرحله انتظار (پیش‌فرض‌ها و انتظارات مشتری)، مرحله تحقق (تجربه واقعی در تعامل)، و مرحله بازتاب (ارزیابی و مقایسه با انتظارات)، که به ترتیب با سازوکارهای تماس، تعامل و مقایسه مرتبط هستند. همچنین، ویژگی‌های نوآورانه ادراک‌شده از فناوری هوش مصنوعی، نقش مهمی در ارتقاء تجربه مشتری ایفا کرده و موجب تحریک رفتارهای مشارکتی نظیر تعامل بیشتر، بازخورددهی و وفاداری می‌شود.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که انتخاب خدمات زیبایی توسط بیماران، حاصل تأثیر هم‌زمان عوامل عملکردی و روان‌شناختی است. در سطح عملکردی، شهرت کلینیک، کیفیت خدمات ارائه‌شده و تجربه‌های پیشین بیماران از تعامل با مراکز مشابه، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری تصمیم‌گیری دارند. در سطح روان‌شناختی، انگیزه‌هایی چون افزایش اعتماد به نفس، احساس رضایت از ظاهر و کسب اعتبار اجتماعی، به‌عنوان محرک‌های درونی، تجربه مشتری را از یک تعامل صرف به یک فرآیند هویتی و احساسی تبدیل می‌کنند. این نتایج نشان می‌دهد که تجربه مشتری در خدمات زیبایی، فراتر از کیفیت فنی خدمات بوده و به‌طور عمیق با نیازهای روانی و اجتماعی افراد گره خورده است. این مطالعه با استفاده از 35/138 مرور آنلاین مسافران در وب‌سایت اسکای‌ترکس، کیفیت خدمات فرودگاهی را از طریق تحلیل اهمیت-عملکرد ارزیابی کرده و نشان داده است که کارکنان و زمان انتظار در صفاها مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر تجربه مسافران هستند. اهمیت متغیرها با روش غیرمستقیم و مبتنی بر شبکه عصبی مصنوعی استخراج شده و نتایج نشان می‌دهد که اولویت‌های بهبود در میان گروه‌های مختلف مسافران یکسان نیست؛ به‌طوری‌که نوع مسافر، سطح تجربه فرودگاهی و منطقه جغرافیایی مبدأ، هر کدام الگوی متفاوتی از اهمیت و عملکرد را شکل می‌دهند.

در این پژوهش محققین پس از جمع‌آوری اطلاعات از نمونه آماری و تجزیه و تحلیل آنان سرانجام مدلی برای مدیریت تجربه مشتری ارائه کرده‌اند که دارای چهارده مقوله اصلی می‌باشد که محققین این چهارده مقوله اصلی را در یک مدل (و^{۱۷} پارادایمی حول پدیده محوری (مدیریت تجربه مشتری تحت عنوان شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، استراتژی و پیامدها قرار داده‌اند از چهارده مقوله اصلی احصاء، امکانات و منابع^{۱۸} شده می‌توان به کیفیت مشتری‌مداری

سنجش تجربه مشتری در زمینه‌های هوش مصنوعی: توسعه مقیاس

^{۱۳}الی و همکاران (2025)

بررسی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری بیمار در انتخاب کلینیک زیبایی: رویکرد نظریه زمینه‌ای

^{۱۴}اولیا و همکاران (2025)

ارزیابی تجربه فرودگاهی بر اساس امتیازهای آنلاین اسکای‌ترکس و تحلیل اهمیت-عملکرد: رویکردی مبتنی بر بخش‌بندی

بروشادو و همکاران (2024)^{۱۵}

ارائه یک مدل مدیریت تجربه مشتری بر اساس روش گراند تئوری در صنعت هوانوردی (مطالعه موردی: شرکت هواپیمایی تابان)

صادق‌فر و همکاران (2022)^{۱۶}

13. Li et al.

14. Uliyah et al.

15. Brochado et al.

16. Sadeghi Far et al.

17. Customer experience management

18. Customer orientation quality

، توانمندی^{۲۱}، حمایت فرانهادی^{۲۰}، سیستم مدیریت^{۱۹} سازمانی
 ، تحول سیستم^{۲۳}، تحول سیستم ارتباطی^{۲۲} منابع انسانی
^{۲۶} و سازمان محور^{۲۵} و پیامدهای مشتری محور^{۲۴} تصمیم‌گیری
 اشاره کرد.

شکاف پژوهشی

با تأمل در یافته‌های مربوط به مطالعات تجربی که در حوزه ماتریس اهمیت-عملکرد انجام شده‌اند، به روشنی می‌توان دریافت که اگرچه این ابزار تحلیلی در صنایع گوناگون همچون لوازم خانگی، مخابرات، آموزش، خدمات دولتی، خوابگاه‌های دانشگاهی و فرودگاه‌ها کارایی خود را در شناسایی شکاف میان اهمیت و عملکرد اثبات کرده است، اما صنعت خودروهایی چینی در ایران به عنوان یکی از رقابتی‌ترین، پرشتاب‌ترین و پویاترین بازارهای فعلی کشور، به طرز چشمگیری خارج از حوزه مطالعاتی پژوهشگران باقی مانده است. این خلأ موضوعی زمانی بحرانی‌تر می‌شود که بدانیم در شرایط کنونی، تشابه روزافزون محصولی میان برندهای مختلف چینی از نظر کیفیت، امکانات، قیمت و حتی طراحی به حدی رسیده است که ارائه صرف محصول دیگر نمی‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار باشد. در چنین فضایی، تجربه مشتری نه یک گزینه، که تنها منبع متمایزسازی و مزیت رقابتی باقی‌مانده است. نادیده گرفتن این صنعت در پژوهش‌های پیشین، به معنای نادیده گرفتن بازاری است که روزانه هزاران مشتری با آن درگیرند از طرفی تأمل در روش‌شناسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که رویکرد غالب در این مطالعات، عمدتاً تک‌بعدی بوده است. به عبارت دقیق‌تر، یا پژوهش‌هایی صرفاً کمی انجام شده‌اند که در آن‌ها مدل‌های از پیش تعیین‌شده بدون توجه به بافت و ویژگی‌های خاص هر صنعت، مورد آزمون قرار گرفته‌اند، یا پژوهش‌هایی صرفاً کیفی صورت گرفته که اگرچه به کشف ابعاد جدید انجامیده‌اند، اما توانایی تعمیم یافته‌های خود را در سطح وسیع از دست داده‌اند. آنچه در ادبیات موجود به وضوح غایب است، به کارگیری رویکرد آمیخته است؛ رویکردی که نخست با نگاهی استقرایی و اکتشافی، ابعاد بومی و زمینه‌مند پدیده را از دل ادبیات نظری و داده‌های کیفی استخراج می‌کند و سپس در گام دوم با نگاهی قیاسی و آزمون‌نگر، مدل به دست آمده را در جامعه آماری وسیع‌تری مورد سنجش و اعتبارسنجی قرار می‌دهد. این خلأ روش‌شناختی به ویژه در حوزه مدیریت تجربه مشتری که ماهیتی چندبعدی، زمینه‌مند و پویا دارد، یک نقص جدی محسوب می‌شود. نکته شایان تأمل دیگر آن است که تمامی پژوهش‌های مرور شده داده‌های خود را صرفاً از صدای مشتری جمع‌آوری کرده‌اند. اما در این میان دیدگاه کارکنان، مدیران و مجریان اصلی تجربه مشتری در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات به کلی نادیده گرفته شده است. این امر زمانی اهمیت می‌یابد که بدانیم کارکنان خط مقدم، سرپرستان خدمات پس از فروش، مدیران بازاریابی و سایر بازیگران داخلی سازمان، نه تنها درک دقیق‌تری از محدودیت‌ها، ظرفیت‌ها و اولویت‌های سازمان خود دارند، بلکه می‌توانند شکاف میان آنچه سازمان به آن متعهد است و آنچه در عمل اجرا می‌شود را به بهترین شکل آشکار سازند. نادیده گرفتن این دیدگاه، تصویر ناقصی از واقعیت مدیریت تجربه مشتری ارائه می‌دهد. پژوهش حاضر با آگاهی کامل از این خلأهای اساسی -خلأ موضوعی، خلأ روش‌شناختی، خلأ جامعه آماری و خلأ مدل‌سازی طراحی شده است.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که روش‌شناسی پژوهش مهم‌ترین بخش هر پژوهشی است در این اینجا و با توجه به جامعیت نیاز پژوهش روش‌شناسی تحقیق بر اساس نیاز پژوهش تشریح می‌گردد:

19. Organizational facilities and resources
20. Management system
21. Trans-institutional support
22. Human resource capability
23. Communication System transformation
24. Decision-making System transformation
25. Customer-oriented outcomes
26. Organization-oriented outcomes

- لایه اول: فلسفه پژوهش

این پژوهش با استفاده از یک رویکرد آمیخته انجام شد؛ بدین معنا که در فاز کیفی چارچوب ارزیابی مدیریت تجربه مشتری در ارتباط با مورد مطالعه از طریق فراترکیب مدل‌های مدیریت تجربه مشتری و الهام‌گیری از مدل تعالی 2020 و همچنین تکمیل مدل از طریق انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان شناسایی و سپس در فاز کمی وضعیت جاری شرکت‌ها از طریق ماتریس اهمیت - عملکرد مورد ارزیابی قرار گرفت، لذا فلسفه پژوهش حاضر را می‌توان پراگماتیسم قلمداد کرد؛

- لایه دوم: رویکرد پژوهش

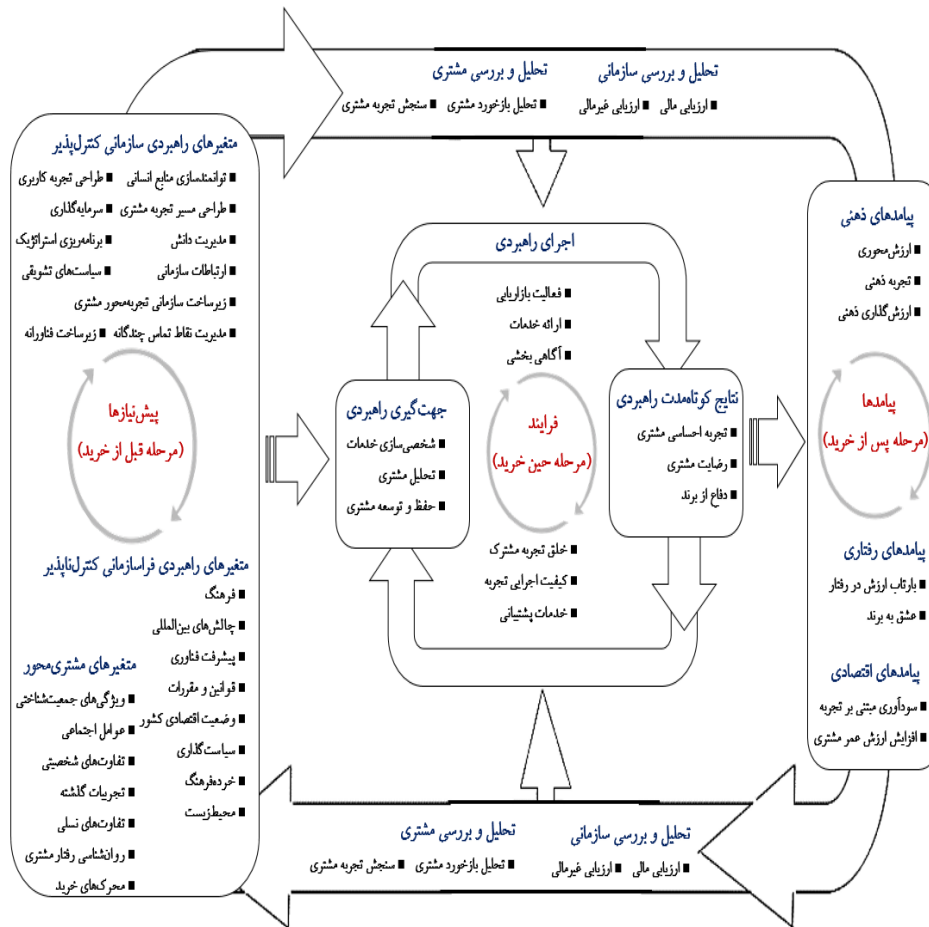
رویکرد پژوهش حاضر را استقرایی - قیاسی برشمرد چراکه در این پژوهش نخست از طریق رویکرد استقرایی چارچوب ارزیابی مدیریت تجربه مشتری شناسایی و از طریق رویکرد قیاسی به بررسی وضعیت جاری و ارائه راه‌کار پرداخته شد

- لایه سوم: استراتژی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش حاضر شناسایی و ارزیابی مدیریت تجربه مشتریان خودروهای چینی بود لذا از نظر هدف غایی، این پژوهش در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای - بنیادی و توصیفی - مطالعه موردی قرار داشت

- لایه چهارم: انتخاب پژوهش

پژوهش حاضر از یک رویکرد ترکیبی برای جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنان استفاده کرد بدین معنا که در بخش کیفی پژوهش نخست، با بهره‌گیری از روش فراترکیب، به تحلیل و تلفیق 16 مدل معتبر در حوزه مدیریت تجربه مشتری پرداخته شده است. در مرحله دوم، چارچوب اولیه حاصل از فراترکیب با مدل تعالی سازمانی 2020 تطبیق داده شده است تا ابعاد سازمانی مرتبط با تجربه مشتری نیز در مدل لحاظ گردد. در گام سوم، به‌منظور تکمیل چارچوب ارزیابی پیشنهادی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صورت پذیرفت. در این راستا برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده روش تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفت که به طور کلی چارچوب ارزیابی مدیریت تجربه مشتری از یازده بُعد (متغیرهای مشتری‌محور، متغیرهای راهبردی فراسازمانی کنترل‌ناپذیر، متغیرهای راهبردی سازمانی کنترل‌پذیر، جهت‌گیری راهبردی، اجرای راهبردی، نتایج کوتاه‌مدت راهبردی، پیامدهای ذهنی، پیامدهای رفتاری، پیامدهای اقتصادی، تحلیل و بررسی سازمانی، تحلیل و بررسی مشتری) 49 مولفه (همچون خرده فرهنگ، عوامل اجتماعی، محیط زیست و ...) و 192 شاخص (همچون: خصوصیات نسل Z، بخش‌بندی بازار، مسائل فنی خودرو و ...) تشکیل شده است. به طور کلی نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش به صورت نمودار 1 می‌باشد:



نمودار 1. چارچوب ارزیابی مدیریت تجربه مشتری در بین واردکنندگان خودروهای چینی

پس از انجام بخش کیفی از ماتریس اهمیت - عملکرد به منظور ارزیابی وضعیت جاری استفاده شد «تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) یکی از روش‌های تحلیل شکاف است. با ترسیم ماتریس IPA جایگاه و موقعیت هر یک از متغیرها، بر اساس دو بعد اهمیت و عملکرد (میزان موجودیت) آن، مشخص شده است» (شفقت و رضائی، 1400: 104). به طور کلی با توجه به ارزیابی میزان اهمیت و عملکرد هر متغیر توسط کارکنان هر متغیر در یکی از چهار وضعیت زیر قرار می‌گیرند:

- اهمیت بالا و عملکرد بالا که این جایگاه نیازمند حفظ و تقویت است

- اهمیت پایین و عملکرد پایین که این جایگاه نیازمند بهبود است

- اهمیت پایین و عملکرد بالا که این جایگاه می‌تواند حفظ شود یا به آن توجهی نشود

- اهمیت پایین و عملکرد پایین که این جایگاه می‌تواند رها شود (شفقت و رضائی، 1400: 105-104)

در ارتباط با نمونه آماری بخش کمی پیرامون ارزیابی وضعیت موجود می‌توان گفت که کارکنان شرکت‌های خودروهای چینی در سطوح مختلف سازمانی (مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارکنان اجرایی) به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و روش نمونه‌گیری نیز از نوع غیراحتمالی و در دسترس بود در حقیقت با توجه به اینکه تعداد شرکت‌هایی که به واردات خودروهای چینی در کشور مشغول به فعالیت هستند محدود می‌باشد لذا با انجام هماهنگی‌های لازم با این شرکت‌ها و با مراجعه به آنان و توزیع پرسشنامه به بررسی وضعیت موجود پیرامون تجربه آنان در ارتباط با خودروهای چینی اقدام شد. لازم به ذکر است که انتخاب کارکنان شرکت‌های واردکننده خودروهای چینی به عنوان جامعه آماری این پژوهش، آگاهانه

و مبتنی بر سه دلیل صورت گرفته است: نخست: کارکنان، خود مصرف‌کننده خودروهای چینی هستند. بر خلاف بسیاری از صنایع، تجربه میدانی نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از کارکنان این صنعت، به دلیل آشنایی عمیق با محصولات و تخفیفات کارمندی، شخصاً از خودروهای چینی استفاده می‌کنند. بنابراین آن‌ها همزمان در دو نقش ارائه‌دهنده خدمات و دریافت‌کننده تجربه قرار دارند. دوم: دقت بالاتر در ارزیابی عملکرد واقعی سازمان دلیل دوم می‌باشد بدین معنی که کارکنان درک دقیق‌تری از عملکرد واقعی شرکت خود دارند، در حالی که مشتریان عادی ممکن است تحت تأثیر احساسات لحظه‌ای، انتظارات نامتناسب یا فقدان آگاهی از محدودیت‌های سازمانی قضاوت کنند. بنابراین ارزیابی کارکنان از بعد عملکرد در ماتریس اهمیت - عملکرد واقع‌بینانه‌تر است. و در نهایت هدف این پژوهش، سنجش صرف رضایت مشتری نبود، بلکه ارزیابی درونی و خودارزیابی سازمان از وضعیت مدیریت تجربه مشتری بود تا مشخص شود خود شرکت‌ها در کدام ابعاد شکاف میان اهمیت و عملکرد را درک می‌کنند بنابراین انتخاب کارکنان دقیقاً با همین هدف همخوانی دارد.

در کل با توجه به اینکه حجم جامعه آماری بسیار بزرگ است در این مرحله نسبت به انتخاب 384 نمونه اقدام شد که در نهایت تعداد 389 پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در خصوص روایی پرسش‌نامه ارزیابی وضعیت موجود می‌توان گفت که از شاخص نسبت روایی محتوایی بهره گرفته شد. بدین معنا که پرسش‌نامه‌ای به صورت طیف لیکرت (ضروری بودن گویه، مفید بودن گویه اما غیرضروری بودن آن و عدم ضرورت وجود گویه در مدل) تهیه و در بین چهارده تن از مدیران فروش، مدیران عامل، مدیران تحقیق و توسعه، مدیران ارتباط با مشتری، مدیران بازاریابی و مدیران بازرگانی بین‌المللی شرکت‌های واردکننده خودروهای چینی توزیع گشت سپس نظر به اینکه نسبت روایی محتوا برابر است با تفاوت بین تعداد خبرگان موافق ضرورت یک گویه و نصف کل خبرگان، تقسیم بر نصف کل خبرگان، محاسبات لازم انجام شد نتایج محاسبات نشان داد که از مجموع 192 مضمون پایه تعداد شش مضمون نتوانستند میزان قابل قبول را کسب نمایند لذا از مدل حذف شدند از طرفی در خصوص پایایی ابزار پژوهش، ضریب آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت که با توجه به اینکه برای هر یک از ابعاد چارچوب ارزیابی مدیریت تجربه مشتری (متغیرهای مشتری محور (0/75)، متغیرهای راهبردی فراسازمانی کنترل ناپذیر (0/91)، متغیرهای راهبردی سازمانی کنترل‌پذیر (0/74)، جهت‌گیری راهبردی (0/71)، اجرای راهبردی (0/88)، نتایج کوتاه‌مدت راهبردی (0/92)، پیامدهای ذهنی (0/79)، پیامدهای رفتاری (0/81)، پیامدهای اقتصادی (0/76)، تحلیل و بررسی سازمانی (0/89) و تحلیل و بررسی مشتری (0/85)) ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از 0/7 به دست آمد می‌توان گفت ابزار پژوهش از پایایی مطلوبی برخوردار بود. در نهایت می‌توان گفت که به منظور بررسی وضع موجود ابتدا پرسش‌نامه‌ای متشکل از سوالات عمومی و تخصصی تهیه و بین نمونه آماری توزیع گشت سپس با استفاده از نرم‌افزار اکسل به محاسبه میانگین‌ها، آستانه ارزش اهمیت و عملکرد و مقایسه آن‌ها و تعیین جایگاه هر متغیر اقدام شد. که نتایج آن در قسمت یافته‌های پژوهش ارائه شده است

- لایه‌های پنجم و ششم: بازه زمانی و روش گردآوری اطلاعات

این پژوهش مدیریت تجربه مشتری رو پیرامون خودروهای چینی در یک بازه زمانی مورد بررسی قرار داد و هدف پژوهش نیز بررسی تحولات در طول زمان نبود لذا بازه زمانی پژوهش را میتوان مقطعی دانست از طرفی روش مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی از جمله روش‌هایی است که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

الف) اطلاعات جمعیت‌شناختی

پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و تجزیه و تحلیل آن می‌توان اطلاعات دموگرافیک مربوط به نمونه آماری را به صورت جدول 2 نشان داد:

جدول 2. اطلاعات نمونه آماری

متغیر	گروه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	240	62
	زن	149	38
	کل	389	100
سن	تا 35 سال	148	38
	36-40 سال	216	55
	41-45 سال	14	4
	46 سال و بیشتر	11	3
	کل	389	100
تحصیلات	تا کارشناسی	132	34
	کارشناسی‌ارشد	244	63
	دکتری	13	3
	کل	389	100

ب) توصیف متغیرهای اهمیت و عملکرد

در این قسمت ضمن بررسی متغیرهای مورد بررسی، میانگین هر متغیر در ارتباط با اهمیت و عملکرد ذکر شده است به طور کلی نتایج این قسمت در جدول 3 آمده است:

جدول 3. توصیف متغیرهای اهمیت و عملکرد

ردیف	نام مضمون سازمان‌دهنده	میانگین اهمیت	میانگین عملکرد
1	ارائه خدمات	3/12	3/03
2	ارتباطات سازمانی	2/93	3/02
3	ارزش‌گذاری ذهنی	3/19	2/99
4	ارزش‌محوری	3/05	3/05
5	ارزیابی غیرمالی	3/04	2/96
6	ارزیابی مالی	3/06	2/94
7	افزایش ارزش عمر مشتری	3/05	2/88
8	آگاهی‌بخشی	2/95	3/07
9	بازتاب ارزش در رفتار	3/07	2/98
10	برنامه‌ریزی استراتژیک	3/01	3/06
11	پایش و سنجش تجربه مشتری	3/05	3/04
12	پیشرفت فناوری	2/97	3/08
13	تجربه احساسی مشتری	3/06	3/06
14	تجربه ذهنی	3/03	2/87
15	تجربیات گذشته	2/89	2/85
16	تحلیل بازخورد مشتری	3/07	3/01
17	تحلیل راهبردی مشتری	2/98	3/01

2/95	2/98	تفاوت‌های شخصیتی	18
2/93	2/96	تفاوت‌های نسلی	19
3/19	2/92	توانمندسازی منابع انسانی	20
2/99	2/96	چالش‌های بین‌المللی	21
3/02	3/04	خدمات پشتیبانی	22
2/99	2/95	خرده‌فرهنگ	23
2/99	3/16	خلق تجربه مشترک	24
2/94	3/11	دفاع از برند	25
2/87	3/01	راهبرد حفظ و توسعه مشتری	26
2/96	3/03	راهبرد شخصی‌سازی خدمات	27
3/08	3/04	رضایت مشتری	28
2/98	2/94	روان‌شناسی رفتار مشتری	29
3/06	2/98	زیرساخت سازمانی تجربه‌محور	30
3/09	2/93	زیرساخت فناوریانه	31
3/02	2/98	سرمایه‌گذاری	32
2/93	3/09	سودآوری مبتنی بر تجربه	33
3/06	2/91	سیاست‌گذاری	34
3/01	2/97	سیاست‌های تشویقی	35
3/06	3/03	طراحی تجربه کاربری	36
3/01	3/04	طراحی مسیر تجربه مشتری	37
2/99	3/07	عشق به برند	38
2/97	2/88	عوامل اجتماعی	39
2/94	2/97	فرهنگ	40
3/06	2/98	فعالیت بازاریابی	41
3/02	2/94	قوانین و مقررات	42
2/98	3/06	کیفیت اجرایی تجربه	43
2/93	2/99	محرک‌های خرید	44
2/99	2/97	محیط زیست	45
3/06	2/98	مدیریت دانش	46
3/10	3/08	مدیریت نقاط تماس چندکاناله	47
3/02	2/99	وضعیت اقتصادی کشور	48
2/94	2/92	ویژگی جمعیت‌شناختی	49

بر اساس داده‌های جدول 3، متغیر «عوامل اجتماعی» کمترین میانگین اهمیت را در میان متغیرهای بررسی‌شده به خود اختصاص داده است؛ این امر نشان می‌دهد که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، این عامل در مقایسه با سایر شاخص‌ها نقش چندان تعیین‌کننده‌ای در تجربه مشتری ندارد. همچنین متغیر «تجربیات گذشته» پایین‌ترین میانگین عملکرد را داشته است که بیانگر وجود فاصله قابل توجه میان انتظارات و واقعیت عملکرد سازمان در این حوزه است. در مقابل، متغیر «مدیریت نقاط تماس چندکاناله» بالاترین میانگین اهمیت و عملکرد را کسب کرده و به‌عنوان نقطه قوت اصلی سازمان قابل شناسایی است.

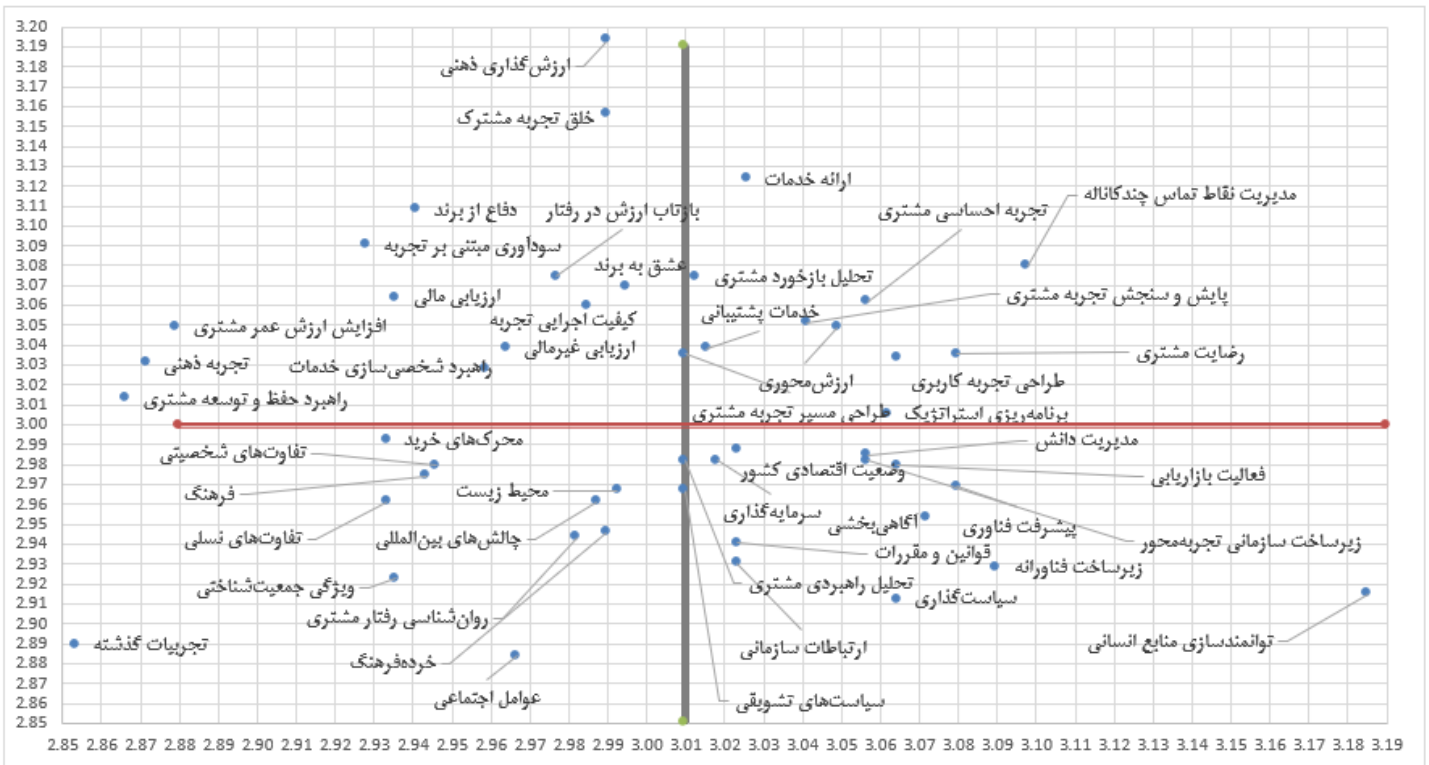
پ) نتایج ماتریس اهمیت - عملکرد

پس از بررسی آمار توصیفی متغیرهای اهمیت و عملکرد، در این بخش نتایج تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد ارائه شده است. این ماتریس با ترسیم شاخص‌ها بر اساس دو بُعد اهمیت (محور عمودی) و عملکرد (محور افقی) می‌باشد که در قالب جدول 4 و نمودار 2 ارائه شده است:

جدول 4. نتایج ماتریس اهمیت - عملکرد

نام متغیر	میانگین اهمیت	میانگین عملکرد	وضعیت
زیرساخت سازمانی تجربه محور	2/98	3/06	منابع هدررفته
زیرساخت فناوریانه	2/93	3/09	منابع هدررفته
راهبرد شخصی سازی خدمات	3/03	2/96	نیاز به بهبود
روان شناسی رفتار مشتری	2/94	2/98	کم اهمیت
راهبرد حفظ و توسعه مشتری	3/01	2/87	نیاز به بهبود
کیفیت اجرایی تجربه	3/06	2/98	نیاز به بهبود
توانمندسازی منابع انسانی	2/92	3/19	منابع هدررفته
ارتباطات سازمانی	2/93	3/02	منابع هدررفته
محرك های خرید	2/99	2/93	کم اهمیت
رضایت مشتری	3/04	3/08	حفظ و تقویت
خلق تجربه مشترک	3/16	2/99	نیاز به بهبود
طراحی مسیر تجربه مشتری	3/04	3/01	حفظ و تقویت
تجربه ذهنی	3/03	2/87	نیاز به بهبود
سیاست های تشویقی	2/97	3/01	منابع هدررفته
طراحی تجربه کاربری	3/03	3/06	حفظ و تقویت
ارزش گذاری ذهنی	3/19	2/99	نیاز به بهبود
سرمایه گذاری	2/98	3/02	منابع هدررفته
مدیریت دانش	2/98	3/06	منابع هدررفته
بازتاب ارزش در رفتار	3/07	2/98	نیاز به بهبود
مدیریت نقاط تماس چندکاناله	3/08	3/10	حفظ و تقویت
عشق به برند	3/07	2/99	نیاز به بهبود
تجربه احساسی مشتری	3/06	3/06	حفظ و تقویت
برنامه ریزی استراتژیک	3/01	3/06	حفظ و تقویت
فعالیت بازاریابی	2/98	3/06	منابع هدررفته
افزایش ارزش عمر مشتری	3/05	2/88	نیاز به بهبود
آگاهی بخشی	2/95	3/07	منابع هدررفته
تحلیل راهبردی مشتری	2/98	3/01	منابع هدررفته
سودآوری مبتنی بر تجربه	3/09	2/93	نیاز به بهبود
ارزیابی مالی	3/06	2/94	نیاز به بهبود
قوانین و مقررات	2/94	3/02	منابع هدررفته
ارائه خدمات	3/12	3/03	حفظ و تقویت
وضعیت اقتصادی کشور	2/99	3/02	منابع هدررفته
فرهنگ	2/97	2/94	کم اهمیت
سیاست گذاری	2/91	3/06	منابع هدررفته
خدمات پشتیبانی	3/04	3/02	حفظ و تقویت
محیط زیست	2/97	2/99	کم اهمیت
پیشرفت فناوری	2/97	3/08	منابع هدررفته
ارزیابی غیرمالی	3/04	2/96	نیاز به بهبود
دفاع از برند	3/11	2/94	نیاز به بهبود
پایش و سنجش تجربه مشتری	3/05	3/04	حفظ و تقویت
تفاوت های شخصیتی	2/98	2/95	کم اهمیت
تحلیل بازخورد مشتری	3/07	3/01	حفظ و تقویت
ارزش محوری	3/05	3/05	حفظ و تقویت

کم اهمیت	2/93	2/96	تفاوت‌های نسلی
کم اهمیت	2/99	2/95	خرده فرهنگ
کم اهمیت	2/99	2/96	چالش‌های بین‌المللی
کم اهمیت	2/85	2/89	تجربیات گذشته
کم اهمیت	2/97	2/88	عوامل اجتماعی
کم اهمیت	2/94	2/92	ویژگی جمعیت‌شناختی



نمودار 2. نتایج ماتریس اهمیت - عملکرد

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از ارائه این مقاله شناسایی و ارزیابی مدیریت تجربه مشتریان خودروهایی چینی بود در این راستا می‌توان گفت که نتایج بررسی ماتریس اهمیت - عملکرد منجر به شناسایی وضعیت موجود به صورت زیر شد:

- ناحیه نیاز به بهبود (اهمیت بالا و عملکرد پایین)

این بخش شامل مضامینی مثل راهبرد شخصی‌سازی خدمات، راهبرد حفظ و توسعه مشتری، کیفیت اجرایی تجربه، خلق تجربه مشترک، تجربه ذهنی، ارزش‌گذاری ذهنی، بازتاب ارزش در رفتار، عشق به برند، افزایش ارزش عمر مشتری، سودآوری مبتنی بر تجربه، ارزیابی مالی، ارزیابی غیرمالی، دفاع از برند است. این‌ها برای مشتری بسیار مهم‌اند اما عملکرد سازمان پایین‌تر از انتظار است. بنابراین باید در اولویت بالای اصلاح و سرمایه‌گذاری قرار گیرند. بهبود این حوزه‌ها می‌تواند شکاف بین وعده و واقعیت را کاهش دهد و مستقیماً بر وفاداری و سودآوری اثر بگذارد.

- ناحیه حفظ و تقویت (اهمیت بالا و عملکرد بالا)

مضامینی مانند طراحی مسیر تجربه مشتری، رضایت مشتری، طراحی تجربه کاربری، مدیریت نقاط تماس چندکاناله، تجربه احساسی مشتری، ارائه خدمات، خدمات پشتیبانی، پایش و سنجش تجربه مشتری، تحلیل بازخورد مشتری، ارزش‌محوری، برنامه‌ریزی استراتژیک در این بخش قرار دارند. این‌ها نقاط قوت سازمان هستند که هم اهمیت بالایی دارند و هم عملکرد مطلوبی نشان می‌دهند. راهبرد مناسب در اینجا تثبیت و تقویت این دستاوردهاست تا مزیت رقابتی پایدار ایجاد شود. غفلت از این حوزه می‌تواند به سرعت اعتماد مشتری را تضعیف کند.

- ناحیه منابع هدررفته (اهمیت پایین و عملکرد بالا)

مضامینی مثل تحلیل راهبردی مشتری، سیاست‌های تشویقی، زیرساخت سازمانی تجربه‌محور، زیرساخت فناوری، توانمندسازی منابع انسانی، ارتباطات سازمانی، سرمایه‌گذاری، مدیریت دانش، فعالیت بازاریابی، آگاهی‌بخشی، قوانین و مقررات، وضعیت اقتصادی کشور، سیاست‌گذاری، پیشرفت فناوری در این بخش دیده می‌شوند. این‌ها اهمیت نسبی کمتری برای مشتری دارند اما سازمان در آن‌ها عملکرد بالایی دارد. به معنای تخصیص بیش از حد منابع به حوزه‌هایی است که ارزش افزوده کمی برای مشتری ایجاد می‌کنند. راهبرد مناسب، بهینه‌سازی منابع و انتقال بخشی از انرژی به حوزه‌های نیازمند بهبود است.

- ناحیه کم اهمیت (اهمیت پایین و عملکرد پایین)

مضامینی مانند روان‌شناسی رفتار مشتری، محرک‌های خرید، فرهنگ، محیط زیست، تفاوت‌های شخصیتی، تفاوت‌های نسلی، خرده‌فرهنگ، چالش‌های بین‌المللی، تجربیات گذشته، عوامل اجتماعی، ویژگی جمعیت‌شناختی در این بخش قرار دارند. این‌ها هم اهمیت کمی دارند و هم عملکرد پایین است. از منظر راهبردی، سرمایه‌گذاری فوری در این حوزه‌ها ضروری نیست. با این حال، باید پایش شوند چون تغییرات محیطی یا انتظارات بازار ممکن است اهمیت آن‌ها را در آینده افزایش دهد. در یک نگاه کلی تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد نشان داد که سازمان در حوزه‌های راهبردی و زیرساختی سرمایه‌گذاری قابل توجهی داشته و برخی شاخص‌های حیاتی مانند رضایت مشتری، طراحی مسیر تجربه و مدیریت نقاط تماس چندکاناله در وضعیت مطلوب قرار دارند. با این حال، نتایج بیانگر آن است که متغیرهای مشتری‌محور شامل ابعاد روان‌شناختی، اجتماعی و فرهنگی مشتریان در ارزیابی‌ها اهمیت کمتری یافته‌اند و در ناحیه‌ی کم‌اهمیت قرار گرفته‌اند. این وضعیت می‌تواند در بلندمدت به شکاف میان انتظارات واقعی مشتری و اقدامات سازمان منجر شود. بنابراین، لازم است سازمان در بازنگری راهبردهای خود، توجه بیشتری به متغیرهای مشتری‌محور داشته باشد و آن‌ها را به سطح بالاتری از اهمیت ارتقا دهد تا تجربه مشتری به صورت جامع و پایدار مدیریت شود. در راستای انطباق نتایج تحقیق با پیشینه پژوهش موارد زیر قابل ارائه است:

- یافته‌های پژوهش حاضر که بر اساس ماتریس اهمیت-عملکرد، وضعیت مدیریت تجربه مشتریان خودروهای چینی را در چهار ناحیه اصلی ترسیم کرده است، با نتایج بخش قابل توجهی از مطالعات پیشین همسو است. مشابه مطالعه شیخی‌مورچگانی و همکاران (1403) که نشان داد برخی مؤلفه‌های مهم مانند تصویر برند با وجود اهمیت بالا عملکرد ضعیفی دارند، در پژوهش حاضر نیز مضامینی همچون شخصی‌سازی خدمات، کیفیت اجرایی تجربه و ارزش‌گذاری ذهنی در ناحیه «نیازمند بهبود» قرار گرفتند و شکاف میان اهمیت و عملکرد را تأیید کردند.

- نتایج پژوهش حاضر از نظر وجود شکاف در ابعاد احساسی، ذهنی و تعاملی تجربه مشتری با یافته‌های زارع و همکاران (1402) نیز همسو است؛ آن‌ها نیز گزارش کردند که سازمان‌ها در ابعاد احساسی و تعاملی عملکرد ضعیف‌تری نسبت به اهمیت ادراک شده دارند.

- مطالعه موبد و همکاران (1402) که در آن همه ابعاد کیفیت خدمات خوابگاهی دارای شکاف منفی بودند، در این پژوهش نیز بخش قابل توجهی از مؤلفه‌های تجربه مشتری در ناحیه «نیازمند بهبود» قرار گرفتند و نشان دادند که انتظارات مشتریان فراتر از عملکرد فعلی است.

- نتایج بروشادو و همکاران (2024) که نشان دادند اولویت‌های بهبود در میان گروه‌های مختلف مشتریان متفاوت است، با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد؛ زیرا در این مطالعه نیز مشخص شد که برخی حوزه‌ها بیش از سایرین برای مشتریان خودروهای چینی اهمیت دارند و باید به صورت هدفمند مدیریت شوند.

در نهایت در ادامه ضمن بیان محدودیت‌ها، پیشنهادهایی نیز ارائه می‌شود

- این تحقیق در یک بازه زمانی مشخص انجام شده است، در حالی که مدیریت تجربه مشتری یک پدیده پویا و وابسته به زمان است و تغییرات در انتظارات مشتری، فناوری‌های نوین و شرایط بازار ممکن است بر اعتبار چارچوب در بلندمدت و ارزیابی وضعیت آن در بین شرکت‌ها تأثیر بگذارد؛

- از محدودیت‌های تحقیق حاضر آن است که میان شرکت‌های مونتاژکار خودرو (مونتاژ داخل) و شرکت‌های واردکننده خودرو (واردات خودروی کامل) تفکیک قائل نشده است. این دو دسته از نظر زنجیره تأمین، میزان تأثیرپذیری از متغیرهای فراسازمانی (مانند تحریم و نوسانات ارزی) تفاوت‌هایی دارند. عدم تفکیک این دو نوع کسب‌وکار می‌تواند بر تعمیم‌پذیری یافته‌ها تأثیر گذاشته باشد.
- به مدیران شرکت‌های واردکننده خودروهای چینی توصیه می‌شود حداکثر طی چند ماه، سامانه‌ای برای ایجاد پروفایل تجربه مشتری طراحی کنند که بر اساس سه مؤلفه مدل خودرو، کیلومتر کارکرد و سابقه تعمیرات برای هر مشتری، پیشنهادهای اختصاصی (نظیر زمان تعویض روغن، یادآوری بیمه، تخفیف تعمیرات دوره‌ای) از طریق اپلیکیشن یا پیامک ارسال نماید.
- به مدیران توصیه می‌شود بازمهندسی فرایندهای خدمات پس از فروش را با تعیین استانداردهای عینی زیر انجام دهند: (۱) حداکثر زمان پاسخگویی به تماس مشتری (۲) حداکثر زمان از ثبت درخواست تعمیر تا حضور تکنسین در محل (۳) تحویل خودروی نو همراه با چک‌لیست و امضای مشتری. (۴) ارزیابی ماهانه کیفیت تعامل کارکنان و ابلاغ نتایج به کارکنان. این اقدامات مستقیماً بر ارزش ادراک‌شده و وفاداری مشتری اثر می‌گذارد.
- به مدیران توصیه می‌شود فرایندهای موفق در سه حوزه طراحی مسیر تجربه، مدیریت نقاط تماس چندکاناله و خدمات پشتیبانی را مستند کرده و دستنامه استاندارد عملیاتی تدوین نمایند. این دستنامه در برنامه آموزش ضمن خدمت کارکنان جدید گنجانده شود. همچنین هر چند ماه یک بار، ممیزی داخلی برای اطمینان از اجرای استانداردها انجام گیرد و نتایج آن مستقیماً به مدیر ارشد گزارش شود. این اقدامات از تضعیف مزیت‌های رقابتی جلوگیری می‌کند.
- به مدیران توصیه می‌شود یک کارگروه بازتخصیص منابع با حضور مدیران مالی، بازاریابی و خدمات پس از فروش تشکیل شود. بودجه جاری حوزه‌های واقع در ناحیه منابع هدررفته شناسایی و حداقل ۳۰ درصد از آن به سه حوزه شخصی‌سازی خدمات، ارزش‌گذاری ذهنی و خلق تجربه مشترک منتقل گردد. این انتقال بودجه باید در گزارش مالی فصلی مستند شود تا قابلیت پیگیری و ارزیابی داشته باشد.
- در تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود تفکیک میان واردکنندگان و مونتاژکنندگان خودروهای چینی صورت گیرد و چارچوب ارزیابی مدیریت تجربه مشتری به‌طور جداگانه برای هر گروه طراحی شود. این کار امکان مقایسه تطبیقی میان دو گروه را فراهم می‌کند و می‌تواند نشان دهد که آیا تفاوت در منبع تأمین خودرو (واردات مستقیم یا مونتاژ داخلی) بر تجربه مشتری، رضایت و وفاداری اثرگذار است یا خیر.

منابع

- اقبالی، محمود، سعیدی، حمید، سعیدنیا، حمیدرضا و طاهری کیا، فریز. (1402). الگوی مدیریت تجربه مشتریان در زمینه ارائه خدمات امداد خودرو. *فصلنامه علمی مدیریت تبلیغات و فروش*، 4(3)، 474-492.
- ایمنی، محسن و اشراقی، پیام. (1403). استفاده از رویکرد داده‌کاوی جهت توسعه استراتژی‌های بازاریابی و نگهداشت مشتری و بخش‌بندی آن‌ها با ارزیابی عملکرد. *علوم مدیریت و تحلیل تصمیم*، 2(2)، 118-131.
- پورتیمور، علی‌اصغر، زرین‌جوی‌الوار، سهیلا و امید، فریدون. (1402). ادراک عوامل زمینه‌ساز خصومت‌ورزی ذهنی و رفتاری مشتریان نسبت به برندهای چینی خودروسازی در ایران. *نشریه صنعت لاستیک ایران*، 27(109)، 78-93.
- حریفی، رخساره، نعیمی‌صدیق، علی و مظفری، مرضیه. (1401). بخش‌بندی مشتریان سازمان بنادر و دریانوردی با به‌کارگیری شبکه عصبی خودسازمانده و الگوریتم K-Means. *دوماهنامه بررسی‌های بازرگانی*، 20(114)، 135-155.
- حسینی‌پور، سیدوحید، باقرزاده، محمدرضا، یوسف‌زاده، مسعود، متانی، مهرداد و جعفری کلاریجانی، سیداحمد. (1404). نقش کلیدی رسانه‌های اجتماعی در ایجاد اعتماد و شکل دادن به رفتار خرید مجدد مشتریان. *فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای مدیریت بازاریابی*، 2(4)، 39-59.

- خانی، امیرمحمد، رضا سلطانی، آرمان، ارجمندپور، سحر، جعفرنژاد، احمد و حسینیان، سیدههدی. (1404). مدل سازی رضایت و وفاداری مشتری در صنعت پوشاک بر پایه کیفیت جامع و بصری با رویکرد ترکیبی معادلات ساختاری و تبیین افزایشی شاپلی مبتنی بر جنگل تصادفی. *مدیریت تبلیغات و فروش*، 6(2)، 153-176. doi: 10.22034/asm.2025.2064300.3407
- رضانیان، علی. (1403). وضعیت خودروهای چینی در صنعت خودروسازی ایران. قابل دسترسی در پایگاه اپک تایمز به نشانی: <https://persianepochtimes.com>
- زارع، حمید، یزدانی، حمیدرضا و رحیمی چسلی، زهرا. (1402). سنجش ابعاد تجربه شهروندان در دریافت خدمات (مطالعه موردی: سازمان های دولتی). *نشریه ایرانی مطالعات شهروندی*، 1(1)، 47-82.
- شفیقت، ابوطالب و رضائی، سیدجواد. (1400). تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد شاخص های نوآوری در مراکز علمی و پژوهشی دفاعی. *فصلنامه مدیریت نظامی*، 3(21)، 89-114.
- شیخی مورچگانی، زینب، عسکری، احمد و نوروزی مبارکه، علی. (1403). تبیین الگوی رفتار پس از خرید به منظور افزایش سودآوری با رو رویکرد تحلیل اهمیت - عملکرد. *حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی*، 2(1)، 14-31.
- شکرچی زاده، زهرا و اثنی عشری، صفورا. (1404). بررسی تاثیر قوم گرایی، گشودگی فرهنگی و سازگاری بر قصد خرید کالاها و وارداتی از طریق نقش میانجی تصویر کشور مبدا (مطالعه موردی: مصرف کنندگان خودروهای چینی). *دوماهنامه بررسی های بازرگانی*، 23(130)، 41-60.
- طوسی، محمدعلی، سادات رسول، سیدمهدی و شفیعا، سپیده (1400). شناسایی عوامل موثر بر تجربه مشتری و تاثیر رضایت مشتری بر خرید مجدد در خرده فروشی های آنلاین (مورد مطالعه: دیجی کالا). *چشم انداز مدیریت صنعتی*، 11(41)، 271-293. DOI: 10.52547/JIMP.11.1.271
- طاهرپور کلانتری، هادی، رجوعی، مرتضی و کاظمی زنجانی مزده (1400). تاثیر پشیمانی از خرید بر نیت رفتاری مشتریان با نقش تعدیل گر هویت برند مبتنی بر مشتری در میان مصرف کنندگان خودروهای وارداتی. *مدیریت کسب و کارهای بین المللی، دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تبریز*، 4(2)، 87-105. DOI: 10.22034/JIBA.2021.42247.1535
- کاکایی، امیرحسین. (1401). سخنرانی در کنفرانس صنعت خودرو و چالش های کارآفرینی در توسعه صنعتی ایران. دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، 18/02/1401. قابل دسترسی در سایت: <https://ent.ut.ac.ir>
- مقدسی، علیرضا و اخوان ادبائی، احسان. (1400). ارایه مدلی برای چارچوب سازی فرایند مدیریت تجربه مشتری. *چهارمین کنفرانس بین المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، تهران* 1400/03/27.
- موبد، میترا، نادیه زاده اردکانی، علی و شاکر اردکانی، پریسا. (1402). ارزیابی کیفیت خدمات خوابگاهی با ترکیب مدل های سروکوال و IPA (مطالعه موردی: دانشگاه اردکان). *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*، 5(1)، 67-91.
- هاشمی، سیده رقیه، معینی، حسین و شیرازی، حسین (1402). الگوی فهم تجربه مشتری از اخلاقی بودن برند. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، 18(6)، 130-136

-Brochado, A., Veríssimo, J. M. C. & Lupu, C. (2024). Airport experience assessment based on Skytrax online ratings and importance-performance analysis: a segmentation approach. *J Market Anal.* <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00326-x>

-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. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>

- Eghbali, M., Saeedi, H., Saeidnia, H. & Taheri Kia, F. (2023). Customer experience management model in providing car relief services. *Journal of Advertising and Sales Management*, 4(3), 474-492. doi: JABM.3.2.15564.3588 (In Persian)
- Harifi, R., Naimi-Sadigh, A. & Mozafari, M. (2022). Customer Segmentation of the Ports and Maritime Organization using Self Organization Map and K-Means algorithm. *Commercial Surveys*, 20(114), 135-154. doi: 10.22034/bs.2022.254024 (In Persian)
- Hasan, A. M., Darna, N., & Yulia, L. (2025). The Influence of Customer Value and Customer Experience on Customer Loyalty at Soya Drink Ciamis. *Journal of Economics Review (JOER)*, 5(2), 80–93. <https://doi.org/10.55098/joer.v5i2.137>
- Hashemi, S. R., Moeini, H. & Shirazi, H. (2023). A Model for Understanding the Customer's Experience of Brand Ethics. *Ethics in Science and Technology*, 18 (6), 130-136. (In Persian)
- Hollebeek, L. D., Sarstedt, M., Menidjel, C., Urbonavicius, S., Dikcius, V. (2024). Theoretical rigor of customer experience scales: a systematic review and a roadmap for researchers. *Marketing Intelligence & Planning*, 42(8), 1464–1493, doi: <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2024-0413>
- Hosseinipour, S. V., Bagherzadeh, M. R., Yousefzadeh, M., Matani, M., & Jafari Kolarijani, A. (2025). The Key Role of Social Media in Building Trust and Shaping the Customer Repurchase Intention. *Journal of Interdisciplinary Studies in Marketing Management*, 4(2), 39- 59. (In Persian)
- Imeni, M., & Eshraghi, P. (2024). Using a data mining approach to develop marketing and customer retention strategies and their segmentation with performance evaluation. *Management sciences and decision analysis*, 2(2), 118-131. (In Persian)
- Jaakkola, E., Becker, L., Panina, E. (2022). Understanding and Managing Customer Experiences. In: *Edvardsson, B., Tronvoll, B. (eds) The Palgrave Handbook of Service Management*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Kakaei, A. (2022). *Speech at the Conference on Automotive Industry and Entrepreneurship Challenges in Iran's Industrial Development*. Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, May 8, 2022. Available at: <https://ent.ut.ac.ir> (In Persian)
- Khani, A. M., Rezasoltani, A., Arjmandpour, S., Jafarnjad, A. & Hosseinian, S. H. (2025). Modeling Customer Satisfaction and Loyalty in the Apparel Industry Based on Comprehensive and Visual Quality: A Hybrid Approach of Structural Equation Modeling and Random Forest-Based SHAP Additive Explanation. *Journal of Advertising and Sales Management*, 6(2), 153-176. doi: 10.22034/asm.2025.2064300.3407 (In Persian)
- Li, C., Hao, R., Li, N., & Zhang, C. (2025). Measuring Customer Experience in AI Contexts: A Scale Development. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(1), 1-30.
- Maymandi, E., Aghajani, M. & Landran Esfahani, S. (2025). Designing a multi-dimensional model of customer experience management in private educational institutions through overlapping coding (Foundation Data Strategy). *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*. doi: 10.22075/ijnaa.2024.33128.4932
- Mitrache, A. I., Severin, I., Purnichescu Purtan, R., & Lascu, E. (2025). Integrating Customer Experience (CX) in sustainable product life cycle. *Sustainability*, 17(10), 4503.
- Moghaddisi, A. & Akhavan-Adabaei, E. (2021). Presenting a model for framing the customer experience management process. *Fourth International and National Conference on Management, Accounting and Law Studies*, Tehran, 2021/06/17. (In Persian)
- Moubed, M., Nadizadeh, A. & Shaker, P. (2023). Dormitory Services Quality Evaluation using Servqual and IPA (Case Study: Ardakan University). *Management and Educational Perspective*, 5(1), 67-91. doi: 10.22034/jmep.2022.340094.1114 (In Persian)

- Nguyen, H. T., Nguyen T. T., Nguyen T. V. T. & Nguyen T. T. T. (2025). Exploring the relationships between importance–performance analysis (IPA) rankings and satisfaction and loyalty among English as the medium of instruction (EMI) students. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17(3), 1015–1030, doi: <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2023-0496>
- Portimour, A. A., Zarrinjooy Alvar, S. & Omidi, F. (2023). Perception of underlying factors of customers' mental and behavioral hostility towards Chinese automotive brands in Iran. *Iranian Rubber Industry Journal*, 27(109), 78-93. (In Persian)
- Ramazanian, A. (2024). *The Status of Chinese Cars in Iran's Automotive Industry*. Available on the Epoch Times website at: <https://persianepochtimes.com> (In Persian)
- Sadeghi Far, M., Kaffashpoor, A. & Naami, A. (2022). Proposing a Customer Experience Management Model Based on the Grounded Theory Approach in Aviation Industry (Case study: Taban Airline). *Journal of System Management (JSM)*, 8(2), 33-44.
- Schreiner, s. (2023). *Customer Experience Management (CXM): towards examining the linkages and impact on business performance*. (Doctoral dissertation). Swiss School of Management.
- Shafaghat, A. & Rezaei, S. J. (2021). Analysis of the Importance-Performance Matrix of Innovation Indicators in Defence Scientific and Research Centres. *Military Management Quarterly*, 21(83), 89-114. doi: 10.22034/iamu.2022.533049.2603 (In Persian)
- Sheikhi Morchagani, Z. ., Askar, A., & Norouzi Mobarakeh, A. (2024). Explaining the Post-Purchase Behavior Model to Enhance Profitability Using the Importance–Performance Analysis Approach. *Accounting, Finance and Computational Intelligence*, 2(1), 14-31. (In Persian)
- Shekarchizadeh, Z. & Isna Ashari, S. (2025). Investigating the Effect of Ethnocentrism, Cultural Openness and Cultural Adaptation on the Intention to Buy Imported Products through the Mediating Role of Country-of-Origin Image (Case Study: Chinese Car Consumers). *Commercial Surveys Bimonthly*, 23(130), 41-60. (In Persian)
- Singh, V., Sharma, M. P., Jayapriya, K., Kumar, B. K., Chander, M. A. R. N., & Kumar, B. R. (2023). Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Comprehensive Literature Review. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(45), 3457-3464.
- Taherpour Kalantari, H., Rojui, M. & Kazemi Zanjani, M. (2021). The Impact of Buyer's Remorse on Customer's Behavioral Intention with Moderating Role of Customer-Brand Identification among Imported Car Users. *Journal of International Business Administration*, 4(2), 87-105. doi: 10.22034/jiba.2021.42247.1535 (In Persian)
- Tom Dieck, M. C. & Han, D.-I. D. (2022). The role of immersive technology in Customer Experience Management. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 108-119.
- Tousi, M. A., Sadat Rasoul, S. M. & Shafia, S. (2021). Identifying the Factors That Affect the Customer Experience and Customer Satisfaction Impact on Repurchasing Behaviors in Online Retailers in IRAN. *Journal of Industrial Management Perspective*, 11(1), 271-293. doi: 10.52547/jimp.11.1.271 (In Persian)
- Uliyah, D. A., Cahyono, D. & Hermawan, H. (2025). Exploration of Factors Influencing Patient Decisions in Choosing a Beauty Clinic: A Grounded Theory Approach. In *Proceeding of International Conference on Social Science and Humanity*, 2 (1), 466-478.
- Zare, H. , Yazdani, H. R. & Rahimi Chesli, Z. (2022). Identifying the Dimensions of Citizens' Experience in Receiving Services (A Case Study: Governmental Organizations). *Iranian Journal of Citizenship Studies*, 1(1), 47-82. doi: 10.22052/ijcs.2023.248782.1009 (In Persian)