



## ارتقای رضایت مشتریان ایران خودرو از خدمات فروش و پس از فروش؛ تحلیلی بر نقشه عناصر کیفی با رویکرد سروکوال

رضا کاوندی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

فاطمه شاکری

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی (نویسنده مسئول) fatemahshakeri@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۸۹/۴/۲ \* تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۲۸

### چکیده

امروزه نقش مشتری در حفظ سهم بازار و همچنین رشد و توسعه سازمان برای کسی پوشیده نیست. پژوهش حاضر درصدد است تا با بکارگیری مدل سروکوال به شناسایی نقاط قوت و ضعف کیفیت خدمات فروش و پس از فروش ایران خودرو بپردازد. بدین منظور نخست مقیاسی با هدف اندازه‌گیری مولفه‌های خدمات فروش و پس از فروش ایران خودرو با رویکرد سروکوال توسعه می‌یابد. انتخاب نمونه‌ها به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده و از بین دارندگان خودرو سمند در استان یزد صورت گرفت که در مجموع ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شده، ۲۳۰ عدد برگشت داده شد. با انجام تحلیل عاملی اکتشافی، نه عامل قابلیت اطمینان، انصاف، صداقت و عدالت، درستکاری و امانتداری، دسترسی، آگاه کردن، اخلاق و شایستگی، امکانات و آراستگی شناسایی گردید. همچنین اعتبار مدل مفهومی استخراج شده از طریق تحلیل عاملی تاییدی ارزیابی شد. سپس سعی بر آن شد تا با ترسیم نقشه عناصر کیفی، نقاط بحرانی موفقیت و آسیب آفرین کیفیت خدمات فروش و پس از فروش ایران خودرو، شناسایی شود که نتایج آن حاکی از آن است که عوامل موفقیت ایران خودرو در خدمات فروش و پس از فروش؛ بعد اعتبار، عامل دسترسی، عامل قابلیت اطمینان، عامل انصاف (راحتی فرآیند تحویل خودرو) و عامل آراستگی (پرسنل مرتب و آراسته) هستند. از طرفی عوامل آسیب آفرین آنها؛ عامل امکانات، عامل درستکاری و امانتداری، عامل صداقت و عدالت، عامل آراستگی (محل مناسب برای استراحت مشتری)، عامل انصاف (اهمیت به وقت مشتری) و عامل آگاه کردن (کیفیت اطلاع رسانی در زمان فروش تا تحویل) شناخته شدند.

### واژه‌های کلیدی:

کیفیت خدمات، رضایت مشتری، سروکوال، عوامل بحرانی موفقیت، عوامل بحرانی شکست.

## ۱- مقدمه

در محیط کسب و کار امروز که پیچیدگی و رقابتی شدن آن روز افزون است، رضایت مشتری در حال تبدیل شدن به هدف اصلی سازمان هاست. رضایتمندی مشتری، احساس یا نگرش مشتری نسبت به یک محصول یا خدمت بعد از استفاده از آن است. عبارتی لذت بردن یا مشمئز شدن خریدار نسبت به عملکرد محصول و خدمات پس از مقایسه عملکرد (یا نتیجه حاصل از کارکرد) محصول یا خدمات خریداری شده در مقایسه با آنچه انتظار وی بوده است (Frozande, 2003). رضایت مشتری از طریق تکرار خرید، خرید کالای جدید و خرید کالا توسط مشتریان جدیدی که از طریق مشتریان راضی به کالا تمایل پیدا کرده اند، به افزایش درآمد و سود منجر می شود. در واقع مشتریانی که از سازمان رضایت زیادی دارند، تجربیات مثبت خود را به دیگران منتقل می کنند و به این ترتیب وسیله تبلیغ برای سازمان شده و در نتیجه هزینه جذب مشتریان را کاهش می دهند (Kavosi & Saghaee, 2005). سود در تجارت، مستلزم مراجعه دوباره مشتریانی است که به داشتن کالا یا خدمات شرکت مباحث کرده و دوستانشان را هم به مصرف کالا یا خدمات شرکت تشویق می کنند. لذا می توان ادعا کرد که رضایت مشتری موجب وفاداری مشتریان می گردد و در نتیجه افزایش شهرت و اعتبار شرکت همچنین افزایش سودآوری آتی شرکت را به دنبال می آورد (Richheld, 1996). تأمین رضایت مشتری زمانی حاصل می شود که خواست واقعی مشتری تأمین شده و نیاز او در زمان معین و به روشی که او می خواهد برآورده شود. بنابراین اولین اصل در دنیای کسب و کار امروزی، ایجاد ارزش های مشتری-پسند می باشد.

رضایت مشتریان از جمله مفاهیمی است که توجه بسیاری از محققین را به خصوص در سال های اخیر به خود جلب نموده است. بعنوان مثال کیننگام و همکارانش در مطالعه ای، با بررسی معیارهای اندازه گیری رضایت مندی و وفاداری، تاثیر این معیارها را در حفظ و ارتقای سطح رابطه مشتریان با سازمان مورد سنجش قرار دادند (Keiningham et al, 2007). در تحقیقی توسط شربت اوغلی و اخلاصی (۲۰۰۹) مدلی برای سنجش رضایت مشتریان در بانک های توسعه ای ارائه گردید. در این پژوهش محققان، پارامترهای موثر بر رضایت مندی مشتریان را استخراج کرده و بر اساس این پارامترها مدل اندازه گیری رضایت مشتریان در بانک صنعت و معدن ارائه دادند. می توان به مطالعه صورت گرفته توسط دلخواه و دیوانداری (۲۰۰۵) نیز اشاره کرد که آنها نیز مدلی برای سنجش رضایت مندی مشتریان در صنعت بانکداری ارائه دادند. همچنین مطالعه رضایی صومعه (۲۰۰۴) که به بررسی رضایت مشتریان از خدمات پس از فروش محصولات ایران خودرو با استفاده از مدل کانو پرداخته است، نیز در این حوزه از تحقیقات قابل ذکر می باشد.

مهم ترین عاملی که در بلند مدت رضایت مشتریان را تحت الشعاع قرار می دهد، کیفیت بالای کالاها و خدمات است. در واقع کیفیت خدمات پیش درآمد رضایت مشتری معرفی شده است (Moutinho & Smith, 2000). و تحقیقات بسیاری رابطه بین این دو را تایید کردند. بعنوان مثال در مطالعه ای که کرونین و تیلور (۱۹۹۲) انجام داده اند، رابطه علت و معلولی بین کیفیت خدمات و رضایت مشتریان مورد آزمون قرار گرفت. آنان در نهایت براساس تحلیل هایشان گزارش دادند که کیفیت خدمات دریافت شده، به رضایت مشتریان منجر می گردد.

از دید سیستم کیفیت ۲۰۰۰، کیفیت به کلیه ویژگی هایی که برطرف کننده نیازهای مشتری می باشد، اطلاق می گردد؛ پس هر محصولی که دارای ویژگی های تأمین کننده نیازهای مشتریان باشد، محصول با کیفیت است. تعریف و سنجش کیفیت کالاها که دارای ماهیت فیزیکی هستند، مشکل نیست و می توان با تعیین استانداردهای کمی برای آنها، کیفیت آنها را تعیین و ارزیابی نمود (Kotler, 1994). اما کیفیت در بخش خدمات، مفهومی چند وجهی به خود اختصاص داده است (Lam, 2002). چراکه کیفیت خدمات از خصوصیات خاص خدمات نشئت میگیرد؛ خصوصیات مثل تغییرپذیری، ناملموس بودن، فناپذیری و تفکیک ناپذیری (Jiang et al, 2000).

هنگام دریافت یک خدمت، انتظار مشتری این است که خدمات ارزشی را نیز دریافت کند. لذا می توان گفت، خدمات با کیفیت آنهایی هستند که مشتری را قادر سازند تا احساس کند که در معامله انجام شده ارزشی را دریافت داشته است. بنابراین، در نظریه های جدید مدیریتی، کیفیت متناسب با نیازهای مشتری تعریف می شود و مشتری دارای یک نقش محوری در هدایت

فعالیت‌های سازمان است (Parasuraman et al. 1985). پس مبنای کیفیت خدمات، انتظار و ادراک مشتری است. خدمت مورد انتظار همان خدمت مطلوب و ایده آل است که بیانگر سطحی از خدمت است که مشتری امید دریافت آن را دارد و ادراک های مشتری بیانگر تفسیر مشتری از کیفیت خدماتی است که دریافت داشته است. مشتری اغلب کیفیت خدمات را با مقایسه بین خدمتی که دریافت کرده و خدمتی که انتظار داشته است، ارزیابی می‌کند. لذا هدف از ارتقای کیفیت خدمات به صفر رساندن شکاف بین خدمات درک شده و مورد انتظار مشتریان است.

بنا ماهیت خدمات، ارزیابی های مختلفی در بخش خدمات صورت می‌گیرد. مثلاً رضایت مشتری از یک خدمت را از طریق مقایسه انتظارات او از خدمات با برداشت او از خدمات ارائه شده، می‌سنجند. صاحب نظران پیرو این نوع ارزیابی‌ها، روش‌ها و مدل‌های مختلفی مثل مدل‌های سروکوال، سروپرف و سروایمپرف جهت سنجش کیفیت خدمات ارائه دادند. در ادبیات تحقیق، سروکوال از جمله قوی‌ترین و پرکاربردترین مدل‌ها جهت ارزیابی کیفیت خدمات به شمار می‌آید که توسط پاراسورمان و زیت هامل ارائه شده است. مدل مذکور کیفیت خدمات ارائه شده را در ۱۰ بعد قابلیت اعتبار، ثبات، پاسخگویی، دسترسی، ادب، ارتباطات، اعتماد، امنیت، درک و شناخت مشتریان و شواهد فیزیکی و ملموس مورد ارزیابی قرار می‌دهد (Parasuraman et al. 1985). این شاخصها در سال ۱۹۹۰ به ۵ شاخص شواهد فیزیکی و ملموس، اعتبار، پاسخگویی، اطمینان خاطر و همدلی کاهش داده شد.

کنکاش در ادبیات تحقیق کیفیت خدمات نشان می‌دهد که مکاتب متنوعی توسط صاحب نظران جهت سنجش کیفیت خدمات با استفاده از آیت‌ها و معیارهای مدل سروکوال در سازمان‌های خدماتی ارائه شده است. و برای سنجش کیفیت خدمات در صنایع خدماتی بسیاری مورد استفاده قرار گرفته است. این صنایع شامل بخش بهداشت و درمان (Carman, 1990)، خدماتی (Gerwin, 1984) (Kelibourn et al, 2004 & Zhou et al, 2002)، ارتباطات از راه دور (Vander Wal et al, 2002)، سیستم‌های اطلاعاتی (Jiang et al, 2000) و خدمات کتابخانه (Colleen et al, 2003)، موسسات آموزشی (Fuchs et al, 2004) (Adams & Emanuel, 2004) می‌شوند.

یکی از مهم ترین ارکان رضایت مشتری خدمات پس از فروش می باشد. در عصر حاضر اکثریت شرکتها به این نکته واقفند که خدمات پس از فروش نه تنها ضامن بقای تولید و گردانندگان شرکت های تولیدی است بلکه یکی از مهمترین عوامل موثر برای رقابت در بازارهای جهانی است. از حوزه‌هایی که به طور عمده این مهم را کانون توجه خود قرار داده است، صنعت خودروسازی می‌باشد. زیرا که تکنولوژی تولید تقریباً در سطح تمامی شرکتهای مهم خودروسازی جهان به نحو یکسان توزیع شده است و در تمامی این شرکتها استفاده از آخرین فن‌آوری‌های بشر به صورت یک راهبرد درآمده است. به همین دلیل محصولات تولیدی کارخانجات خودروسازی دارای مشابهت زیادی شده‌اند. مصرف‌کنندگان امروز بر روی سایر عواملی که بر انتخاب آنها تاثیرگذار می‌باشد، حساس شده‌اند که یکی از این عوامل، خدمات پس از فروش است.

اهمیت کیفیت خدمات پس از فروش در صنعت خودروسازی، توجه محققین زیادی را به خود جلب نموده است. از جمله تحقیقاتی که در این حوزه اخیراً در ایران انجام گرفته است، تحقیق حاجی باقری (۲۰۰۲) می‌باشد. وی در این تحقیق انتظارات و خواسته های مشتریان شرکت ایساکو که یکی از ارائه دهندگان خدمات پس از فروش ایران خودرو می‌باشد، را بررسی نمود. وی با توجه به محدودیتهای شرکت در برآورده کردن کامل این خواسته ها، اولویتهای آنها را مشخص کرد تا عواملی که از اولویت های بالاتری برخوردارند مورد توجه بیشتر مدیران ارشد واقع شده و گام موثری در جهت رضایت مشتریان برداشته شود. تحقیق وزیر زنجانی و همکاران (۲۰۱۱) نیز در زمره این تحقیقات قرار دارد. این تحقیق درخصوص سنجش رضایت مشتریان از آمیخته بازاریابی خدمات پس از فروش یکی از شرکتهای تولیدکننده خودروهای سنگین در ایران (زیرگروه سایپا) صورت گرفت که نتایج آن حاکی از عدم رضایت مشتریان نسبت به عناصر آمیخته بازاریابی بود.

روان بد (۲۰۱۱)، با هدف بررسی و تعیین میزان تاثیر خدمات پس از فروش بر رضایت مشتریان صنایع خودروسازی، جنبه های اصلی خدمات پس از فروش و میزان تاثیر آنها بر رضایت مشتریان از خرید خودروهای ایرانی و خارجی را مورد شناسایی قرار داد.

در مطالعه ای، بهزاد (۲۰۱۱) با تمرکز بر استراتژی های سازمان در زمینه خدمات پس از فروش، با استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT به بررسی استراتژی های سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو (ایساکو) پرداخت. در این مطالعه، منطقه استراتژی که برای سازمان تعیین گردید تهاجمی و شامل استراتژیهای نفوذ در بازار، توسعه بازار و ورود به بازارهای جهانی از طریق توسعه صادرات، استفاده از تکنولوژی در جهت بهبود فرآیندها و ارتقا خدمات و کسب حمایت اجتماعی از طریق تاکید بر محیط زیست می باشد. وی همچنین برای تعیین استراتژی بهینه با استفاده از مدل ماتریس استراتژیک کمی، به ترتیب استراتژی نفوذ در بازار را در برگیرنده بیشترین اولویت، استراتژی استفاده از تکنولوژی در جهت بهبود فرآیندها و ارتقاء خدمات اولویت دوم، توسعه بازار و ورود محیط زیست در برگیرنده کمترین میزان اولویت و جذابیت در سازمان خدمات پس از فروش ایران خودرو (ایساکو) معرفی نمود.

مطالعه خاکسار (۲۰۱۱) نیز از جمله مطالعات دیگر در زمینه خدمات پس از فروش در شرکت ایران خودرو می باشد. وی با اشاره به اینکه امروزه شرکت های بزرگ مانند شرکت های خودروسازی از خدمات پس از فروش به عنوان فرصتی کارآفرینانه در جهت کسب سود بیشتر بهره می گیرند؛ در تحقیق خود به شناسایی استراتژی های فعلی شرکت ایران خودرو و همچنین شناسایی و اولویت بندی استراتژی های جدید در محیط رقابتی پرداخته و سعی نمود تا با معرفی استراتژی های جدید تاثیر خدمات پس از فروش بر فرصت های کارآفرینانه (مبتنی بر بازار و محصول) را مورد بررسی قرار دهد. آقا جانی (۲۰۱۱) نیز با مطالعه بر روی عوامل موثر بر استراتژی بهبود کیفیت خدمات در سازمان فروش شرکت ایران خودرو که با روش سروکوال انجام گرفت، نشان داد که از نظر مشتریان در تمام پنج بعد مدل سروکوال، عملکرد سازمان فروش ایران خودرو پایین تر از سطح انتظار مشتریان است. پیشنهاد تحقیق وی حاکی از آن است که اولویت سرمایه گذاری شرکت ایران خودرو جهت بهبود کیفیت خدمات سازمان فروش به ترتیب روی اجزای عوامل همدلی، قابلیت اطمینان، اطمینان خاطر، پاسخ دهی و شواهد فیزیکی باشد.

پژوهش حاضر، در راستای تبیین هر چه بهتر استراتژی های بازاریابی شرکت ایران خودرو و ارائه راهکار برای بهبود رضایت مشتریان و در نهایت افزایش وفاداری آنها درصدد است تا رضایت مشتریان خودرو سمن در استان یزد را در زمینه کیفیت خدمات و خدمات پس از فروش مورد بررسی قرار دهد و با ترسیم ماتریس ارزیابی کیفیت، به تحلیل عوامل و موانع توفیق در خدمات ارائه شده بپردازد.

## ۲- مواد و روش ها

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی و روش مورد استفاده در آن از نظر ماهیت پیمایشی - تحلیلی می باشد. به منظور جمع آوری اطلاعات آمیزه ای از روش های کتابخانه ای و میدانی استفاده شد. با استفاده از مطالعات کتابخانه ای، ادبیات موضوع، سابقه تحقیق و تجربیات کاربرد مدل سروکوال بررسی و مولفه هایی استخراج گردید. پس از مصاحبه با چندتن از خبرگان دانشگاهی و صنعت خودرو در رابطه با مولفه های مستخرجه و اعمال نظرات آنها و جرح و تعدیل های لازم، پرسشنامه سروکوال در پنج بعد طراحی گشت و مجدداً پرسشنامه مورد بازنگری خبرگان قرار گرفت تا در مورد نحوه طراحی سوالات آن اطمینان حاصل شود. نهایتاً پرسشنامه ای مشتمل بر ۲۸ سوال و شامل دو بخش میزان اهمیت و وضعیت فعلی بدست آمد که از پاسخ دهندگان خواسته شد تا به سوالات در طیف پنج تایی لیکرت پاسخ دهند. پایایی بدست آمده بر هر کدام از ابعاد پاسخگویی، اعتبار، محل فیزیکی و ملموسات، اطمینان خاطر و همدلی به ترتیب ۰/۸۶۷، ۰/۷۰۲، ۰/۶۹۹، ۰/۸۹۴ و ۰/۷۰۱ بدست آمد. جامعه آماری این مطالعه، آن دسته از دارندگان خودرو سمن هستند که در ۶ ماه نخست سال ۱۳۸۸ به نمایندگی های مجاز ایران خودرو در استان یزد مراجعه کرده اند که با استفاده از روش نمونه گیری بر اساس جامعه نامحدود با انحراف معیار ۰/۳۷۸ از نمونه مقدماتی ۵۰ تایی و سطح خطای ۵ درصد تعداد ۲۲۰ بدست آمد. با توجه به احتمال عدم برگشت پرسشنامه ۲۵۰ عدد با روش نمونه گیری تصادفی ساده توزیع شد که از این تعداد ۲۳۰ پرسشنامه قابل استفاده، بازگشت داده شد (نرخ بازگشت ۹۲٪).

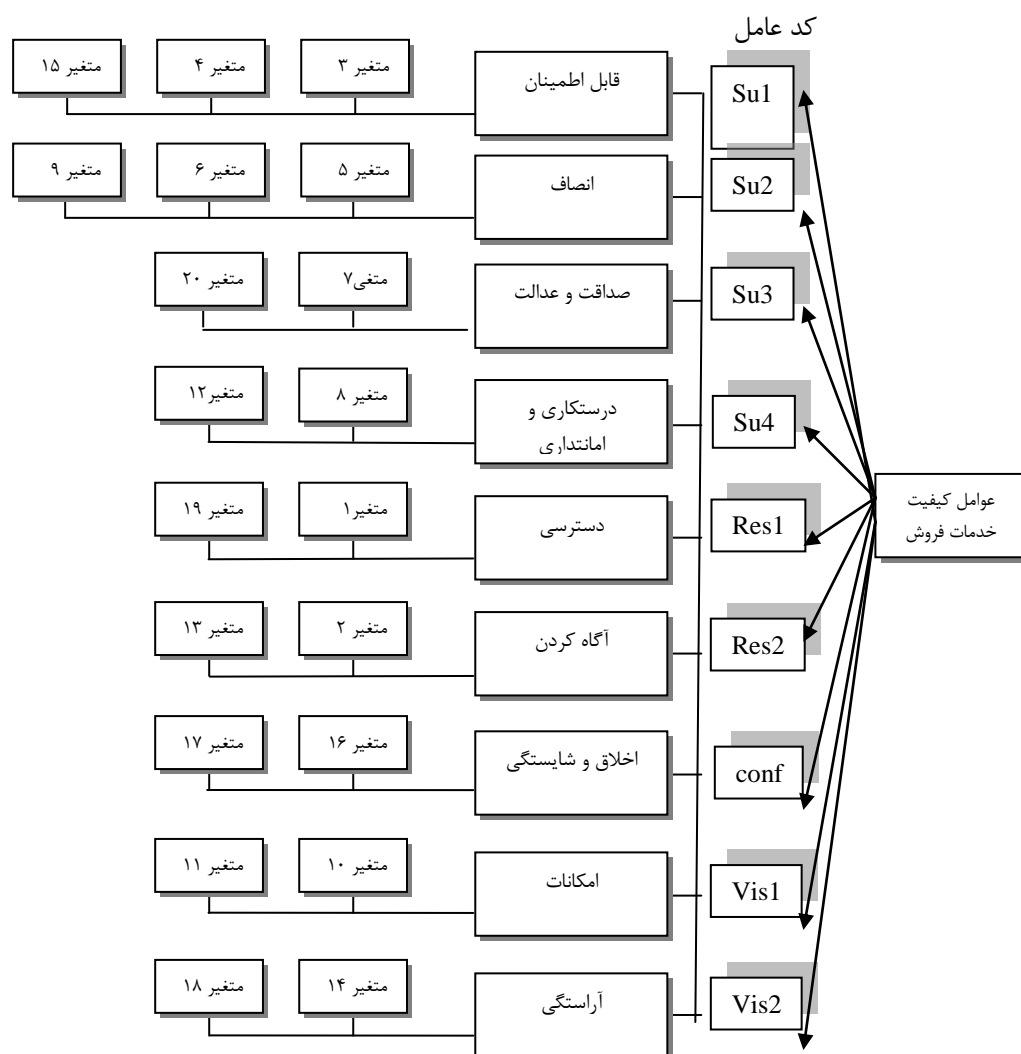
به منظور تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی برای شناخت متغیرهای پنهان تایید مدل استفاده شد. در مدل معادله های ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش بررسی خواهد



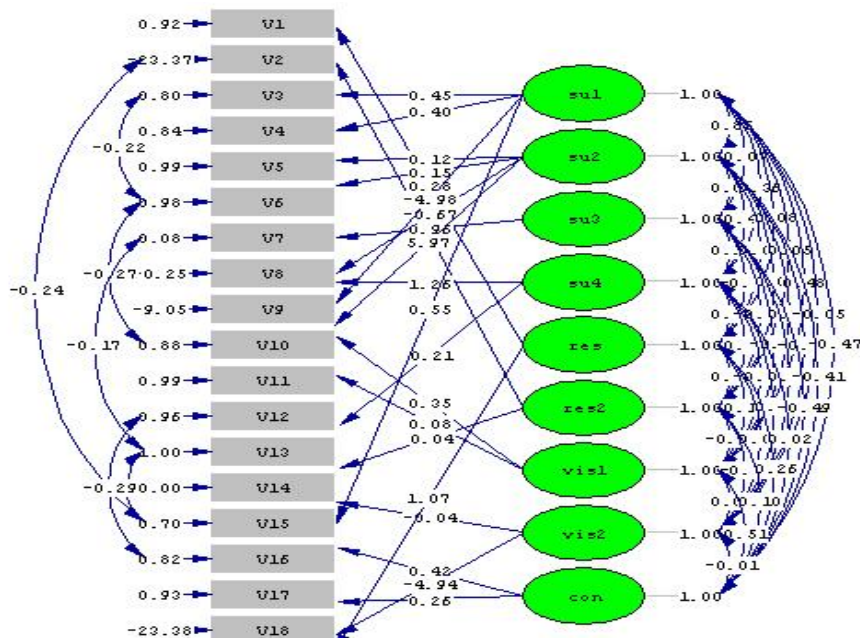
در ادامه برای تایید معناداری این روابط، مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از مدل معادله‌های ساختاری و نرم‌افزار لیزرل صورت گرفت (شکل ۲). این مدل با اعمال اصلاحات پیشنهادی نرم‌افزار مبنی بر حذف متغیر ۲۰ و برقراری ارتباط بین Su1 و متغیر ۱۵، همچنین متغیر ۳ و ۵، ۶ و ۷، ۱۰، ۱۳ و ۱۳، ۱۵ و ۱۲، ۱۶ و ۲ و ۱۵ شاخص‌های تناسب را در فواصل مناسبی قرار داد. نهایتاً می‌توان گفت که نتایج تخمین که به شرح زیر هستند:

$$(GFI=۰/۹۷, AGFI=۰/۹۲, IFI=۰/۹۸, RMSEA=۰/۰۴, \chi^2/df = ۱/۴۷)$$

برازش مناسب مدل را نشان می‌دهند. معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد که تمام ضرایب بدست آمده معنادار می‌باشند. معنادار بودن این ضرایب نشان‌دهنده معنادار بودن و تایید شدن تحلیل عاملی اکتشافی می‌باشد.



شکل (۱): دسته‌بندی سوالات بر حسب عوامل مکنون



شکل (۲): مدل اندازه گیری کیفیت خدمات فروش و پس از فروش خودرو در حالت تخمین استاندارد

### ترسیم ماتریس ارزیابی کیفیت خدمات فروش و پس از فروش خودرو سمند

در این مرحله برای یکپارچه سازی نظرات پاسخ دهندگان از روش میانگین حسابی استفاده گردید. جدول (۲)، میانگین نمرات اهمیت و عملکرد هریک از مؤلفه های کیفیت خدمات فروش و پس از فروش خودرو را نشان می دهد.

جدول (۲): میانگین نمرات اهمیت و عملکرد هر یک از مؤلفه های کیفیت خدمات

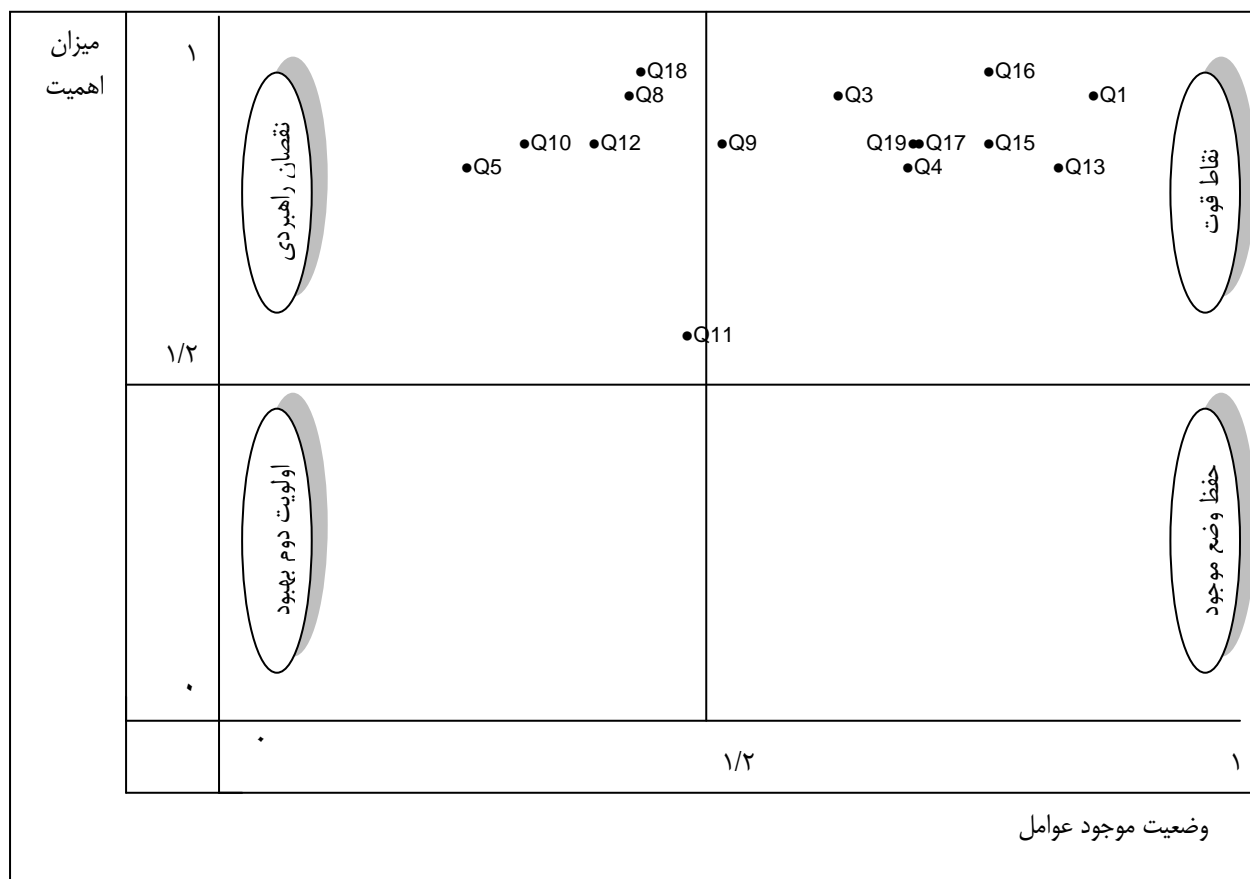
میانگین نسیبی اهمیت	میانگین نسیبی عملکرد	میانگین نمره اهمیت	میانگین نمره عملکرد	شرح
۰/۹۱	۴/۵۵	۰/۸۲	۴/۱	کامل و گویا بودن اطلاعات ارائه شده، قبل از فروش (اطلاع رسانی نمایندگی ها، تبلیغات و آگهی های فروش)
۰/۹	۴/۵۱	۰/۴۲	۳/۰۳	کیفیت اطلاع رسانی در زمان فروش تا تحویل خودرو (تسهیلات خرید، قیمت خودرو، انواع روش های فروش، صدور دعوتنامه، زمان ارائه برگه انصراف، صلح نامه و ...)
۰/۹۱	۴/۵۶	۰/۶۷	۳/۳۵	عادلانه بودن (مقدار قرار داد فروش، مفاد دعوتنامه و صلح نامه)
۰/۸۱۸	۴/۰۹	۰/۶۶	۳/۳۱	عمل براساس تعهدات (در صدور دعوتنامه، در صدور سند، در ...)
۰/۸۲	۴/۱	۰/۳	۲/۹۷	نحوه جبران ضرر و زیان (تأخیر در تحویل، ضمانت های رنگ و بدنه و ...) در صورت بروز
۰/۸۱۴	۴/۰۷	۰/۴۸	۳/۱۴	اهمیت دادن به وقت مشتری (تلف نکردن وقت مشتری و پاسخ گو بودن و مسئولیت پذیری کارکنان)
۰/۸۱۳	۴/۰۶	۰/۴۲	۳/۰۳	انطباق اجزای خودرو با انتظارات تعیین شده قبلی هنگام تحویل
۰/۹	۴/۵۳	۰/۴۲	۳/۱۴	عدم وجود ایرادات ظاهری در بدنه و داخل اتاق خودرو در هنگام

۰/۸۲	۴/۱	۰/۵۱	۳/۲۶	میزان راحتی فرآیند تحویل خودرو (پذیرایی و روال اداری و سهولت تحویل خودرو)	q9
۰/۸۱۶	۴/۰۸	۰/۸۲	۴/۱۱	فضای پارک مناسب و جادار	q10
۰/۶۶	۳/۳۷	۰/۴۹	۳/۲۴	تجهیزات مدرن در تعمیرگاه و نمایندگی	q11
۰/۸۱۴	۴/۰۷	۰/۴	۳/۰۹	تحویل به موقع خودرو در تعمیرات و استفاده از گارانتی	q12
۰/۱	۴/۰۴	۰/۸۱	۴/۰۵	دادن توضیحات در مورد عیوب خودرو و راهنمایی بعد از تعمیر	q13
۰/۴۴۸۱۲	۴/۰۶	۰/۶۷	۳/۳۹	پرسنل مرتب و آراسته	q14
۰/۸۱۳	۴/۰۶	۰/۶۷	۳/۳۶	پرسنل قابل اعتماد	q15
۰/۹۰۵	۴/۵۲	۰/۶۸	۴/۴۳	پرسنل با دانش کافی و با مهارت	q16
۰/۸۲	۴/۱۳	۰/۶۶۸	۳/۴۱	پرسنل با برخورد خوب و دوستانه	q17
۰/۹۰۶	۴/۵۳	۰/۴۴	۲/۸۳	محل مناسب برای استراحت مشتری	q18
۰/۸۲۵	۴/۱۲	۰/۶۹	۳/۴۵	پرسنل وقت کافی برای رسیدگی به کار مشتری داشته باشند.	q 19

جهت مکانیابی و جانمایی مولفه‌های کیفیت خدمات فروش و پس از فروش خودرو بر روی ماتریس استراتژیک و ترسیم نقشه عناصر کیفی آن، ماتریسی ترسیم می‌شود که محور عمودی نشانگر عملکرد و محور افقی بیانگر اهمیت مولفه‌های کیفیت خدمات باشد.

سپس از عملکرد و اهمیت نسبی مندرج در جدول (۲) استفاده می‌گردد تا اهمیت و عملکرد نسبی مولفه‌های کیفیت خدمات فروش و پس از فروش خودرو نسبت به یکدیگر نیز مورد توجه قرار گیرد.

نمودار(۱): ماتریس ارزیابی کیفیت خدمات فروش و پس از فروش خودرو سمنج





ربع اول این ماتریس نقاط قوت را نشان می‌دهد. مولفه‌هایی که در این بخش از ماتریس قرار دارند از بهترین عملکرد ممکن و درجه اهمیت برخوردارند. از آنجائیکه این نقاط، جزء نقاط قوت سازمان محسوب می‌شوند نیازی به صرف منابع در این بخش احساس نمی‌شود اما لازم است برنامه‌ریزی مناسب جهت استفاده مناسب از این مزیت و حفظ وضعیت مناسب آن انجام گیرد. در اینجا سوالات ۱ و ۳ و ۹ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۷ نقاط قوت خدمات فروش و پس از فروش خودرو سمن در ایران خودرو هستند.

در بخش نقصان راهبردی (شامل سوالات ۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۸)، مولفه‌هایی از کیفیت خدمات فروش و پس از فروش خودرو سمن در ایران خودرو که دارای درجه اهمیت بالا و عملکرد پایین می‌باشند، قرار گرفتند. این بدان معنا است که نقاط کلیدی که در اجرا و بهبود کیفیت خدمات فروش و پس از فروش ایران خودرو نقش اساسی ایفا می‌کنند به عنوان مانعی در پیشبرد این سیاست تلقی می‌شوند. در نتیجه برنامه‌ریزان باید این امر را مدنظر قرار دهند که رفع عوامل موثر در وضعیت نامطلوب این دسته را جزء اولویت‌های خود قرار دهند.

در این تحقیق هیچکدام از مولفه‌ها در ربع سوم و چهارم یعنی وضعیت اولویت دوم بهبود و حفظ وضع موجود قرار نگرفتند. این بدان معنی است که هیچکدام از مولفه‌های کم اهمیت، منابع زیادی را به خود اختصاص ندادند یا مولفه‌هایی که از اهمیت و عملکرد پایینی برخوردار باشند، وجود نداشتند.

عناصر جانمایی شده در بخش نقاط قوت در واقع عواملی هستند که در حال حاضر باعث موفقیت سازمان در بخش فروش و پس از فروش خودرو سمن است. از طرفی عناصر جانمایی شده در بخش نقصان راهبردی، در واقع موانعی هستند که در حال حاضر مانع از پیاده‌سازی همه‌جانبه و موفق مفهوم کیفیت خدمات فروش و پس از فروش خودرو سمن شده و بنابراین به عنوان عوامل بحرانی آسیب‌آفرین تلقی می‌شوند. از آنجا که توجه و تمرکز بر روی تمامی این عوامل ممکن نیست بنابراین در این مرحله لازم است این عوامل مورد رتبه‌بندی قرار گیرند و مهم‌ترین و تأثیرگذارترین آنها شناسایی شوند. جداول ۳ و ۴ رتبه‌بندی عوامل بحرانی موفقیت و آسیب‌آفرین را نشان می‌دهد.

جدول (۳): رتبه‌بندی عوامل بحرانی موفقیت

رتبه	شرح	بعد	d+	d-	CI+
۱	کامل و گویا بودن اطلاعات ارائه شده، قبل از فروش (اطلاع رسانی نمایندگی‌ها، تبلیغات و آگهی‌های فروش)	پاسخگویی	۰/۰۰۸	۰/۰۱۷	۰/۶۶۹
۲	دادن توضیحات در مورد عیوب خودرو و راهنمایی بعد از تعمیر	پاسخگویی	۰/۰۰۸	۰/۰۱۷	۰/۶۶۵
۳	پرسنل مرتب و آراسته	ملموسات	۰/۰۱۲	۰/۰۱۴	۰/۵۲۸
۴	پرسنل با دانش کافی و با مهارت	اعتبار	۰/۰۱۲	۰/۰۱۴	۰/۵۳۶
۵	پرسنل با برخورد خوب و دوستانه	اعتبار	۰/۰۱۲	۰/۰۱۴	۰/۵۳
۶	پرسنل وقت کافی برای رسیدگی به کار مشتری داشته باشند.	پاسخگویی	۰/۰۱۲	۰/۰۱۴	۰/۵۲۱
۷	پرسنل قابل اعتماد	اطمینان خاطر	۰/۰۱۲	۰/۰۱۳	۰/۵۱۷
۸	عدالانه بودن (مفاد قرار داد فروش، مفاد دعوتنامه و صلح نامه)	اطمینان خاطر	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	۰/۵۱
	عمل براساس تعهدات (در صدور دعوتنامه، در صدور سند، در تحویل خودرو)	اطمینان خاطر	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	۰/۵۰۹
	میزان راحتی فرآیند تحویل خودرو (پذیرایی و روال اداری و سهولت تحویل خودرو)	اطمینان خاطر	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	۰/۵۰۸

جدول (۴): رتبه بندی عوامل بحرانی آسیب آفرین

رتبه	شرح	بعد	d+	d-	CI+
۱	فضای پارک مناسب و جادار	محل فیزیکی و ملموسات	۰/۰۰۸	۰/۰۱۹	۰/۷۰۳
۲	تجهیزات مدرن در تعمیرگاه و نمایندگی	محل فیزیکی و ملموسات	۰/۰۱۴	۰/۰۱۵	۰/۵۳
۴	عدم وجود ایرادات ظاهری در بدنه و داخل اتاق خودرو در هنگام تحویل	اطمینان خاطر	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۵۰۶
۵	اهمیت دادن به وقت مشتری (تلف نکردن وقت مشتری و پاسخ گو بودن و مسئولیت پذیری کارکنان)	اطمینان خاطر	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	۰/۵۰۶
۶	تحویل به موقع خودرو در تعمیرات و استفاده از گارانتی	اطمینان خاطر	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۴۹۲
۷	کیفیت اطلاع رسانی در زمان فروش تا تحویل خودرو (تسهیلات خرید، قیمت خودرو، انواع روش های فروش، صدور دعوتنامه، زمان ارائه برگه انصراف، صلح نامه و ...)	پاسخگویی	۰/۰۱۵	۰/۰۱۴	۰/۴۸۲
۸	انطباق اجزای خودرو با انتظارات تعیین شده قبلی هنگام تحویل	اطمینان خاطر	۰/۰۱۵	۰/۰۱۴	۰/۴۸۱
۹	نحوه جبران ضرر و زیان (تأخیر در تحویل، ضمانت های رنگ و بدنه و ...) در صورت بروز	اطمینان خاطر	۰/۰۱۵	۰/۰۱۴	۰/۴۷۸
۱۰	محل مناسب برای استراحت مشتری	محل فیزیکی و ملموسات	۰/۰۱۶	۰/۰۱۳	۰/۴۵۳

با توجه به نتایج جداول (۳ و ۴) عوامل موفقیت ایران خودرو در خدمات فروش و پس از فروش؛ اعتبار، دسترسی، قابلیت اطمینان، انصاف (راحتی فرآیند تحویل خودرو) و آراستگی (پرسنل مرتب و آراسته) شناسایی شدند. از طرفی عوامل آسیب آفرین؛ امکانات، درستکاری و امانتداری، صداقت و عدالت، آراستگی (محل مناسب برای استراحت مشتری)، انصاف (اهمیت به وقت مشتری) و آگاه کردن (کیفیت اطلاع رسانی در زمان فروش تا تحویل) شناخته شدند.

بدین ترتیب با استفاده از مفهوم مدل شکاف، متدولوژی نوینی برای تدوین برنامه بهبود کیفیت خدمات فروش و پس از فروش در صنعت خودرو ارائه گردید که حاصل آن تبیین اقدامات اصلاحی جهت تامین بهینه مولفه های بحرانی استخراج شده به ترتیب اهمیت آنها و حرکت به سمت تعالی و ارتقای عملکرد خواهد بود.

امروزه صنعت خودرو در کانون توجه مصرف کنندگان قرار گرفته است و کیفیت محصول و خدمات، عنصری ضروری و واجب در بازارهای رقابتی فعلی شده است. باید اذعان کرد که صنعت خودرو در سال های اخیر با تغییرات شگرفی روبرو بوده است. عمده این تغییرات به دلیل رشد رقابت در بازار است که عامل کیفیت را به عنوان مزیت رقابتی مطرح می کند. شرکت ایران خودرو بزرگترین تولید کننده خودرو در کشور است که سهمی بالغ بر ۵۰٪ از بازار خودرو در داخل کشور را در دست دارد. این مسئله و لزوم پیگیری نیازهای بازار به منظور حفظ جایگاه فعلی سبب می شود تا مشتریان فعلی برای ایران خودرو به عنوان مهمترین رکن سازمان شناسایی شده و سازمان در استراتژی های خود آنها را محور برنامه ریزی قرار دهد. چنان چه رضایت مشتریان،

هدف اصلی سازندگانی باشد که خود با هم در رقابت هستند، شناسایی و ایجاد شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری رضایت مشتریان و جمع‌آوری اطلاعات مربوطه به اصلی ضروری و انکارناپذیر تبدیل خواهد شد. بنابراین به منظور ارتقای کیفی خدمات آنها، صنعت خودرو ناچار از ارزیابی عملکرد خود به شیوه‌ای علمی و سپس برنامه‌ریزی بهبود بر اساس نتایج ارزیابی هستند. یکی از حوزه‌هایی که در سال‌های اخیر مدنظر دست‌اندرکاران صنعت خودرو بوده است، حلقه‌نهایی یعنی همان مشتری نهایی است. رضایت مشتریان از کیفیت خدمات به منظور ارزیابی عملکرد نمایندگی‌های مجاز خودرو، به عنوان یک نهاد ارائه‌دهنده خدمت، قابل استفاده است. در مقاله‌ای توسط سقایی و همکاران (۱۳۸۹) روند توسعه یک ابزار قابل اطمینان و معتبر برای تعمیرگاه‌های مجاز خودرو متعلق به مهمترین شرکت‌های خودروسازی در ایران با کاربرد تحلیل عاملی اکتشافی تشریح شد. در این تحقیق ۵ بعد وضعیت ظاهری و تسهیلات فیزیکی، نحوه پذیرش مشتریان، عملکرد کارکنان، اطمینان خاطر از تعمیرات و ایمنی خودرو و انصاف شناخته شدند.

پژوهش حاضر توانست با کمک گرفتن از مجموع نتایج تحقیقات پیشین، مولفه‌های خدمات را در نمایندگی‌های مجاز ایران خودرو برای نمونه برای خودرو سمند، استخراج و پرسشنامه‌ای با کاربرد تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی به تایید رساند که این پرسشنامه در ۹ بعد قابلیت اطمینان، انصاف، صداقت و عدالت، درستکاری و امانتداری، دسترسی، آگاه‌کردن، اخلاق و شایستگی، امکانات و آراستگی توسعه یافت. اما فرایند ارزیابی در صورتی که منجر به ارائه راه‌کار بهبود نشود، از هدف اصلی خود دور مانده است. بنابراین عناصر کیفی در نقشه کیفی برای نمایندگی‌های مجاز ایران خودرو جانمایی شدند تا جغرافیای وضعیت آنها شناسایی شود. نقشه حاصل، چشم‌اندازی از نقاط قوت و ضعف سیستم کیفی خدمات فراهم آورد. در نهایت با بهره‌گیری از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره (topsis)، عوامل آسیب‌آفرین و در طرف مقابل، مؤثرترین راه‌کارها برای ارتقای تعالی عملکرد کیفی آنها شناسایی شدند. این رویکرد می‌تواند به همین ترتیب و تنها با اندکی تعدیل در عناصر کیفی، برای تمامی نمایندگی‌های مجاز خودرو در استان‌های دیگر و محصولات دیگر مورد استفاده قرار گرفته و نتایج آن با اطمینان زیادی در برنامه‌ریزی‌های بهبود مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

## منابع:

1. Adams, J.N. & Emanuel, R. 2004. Assessing student perceptions of instructor customerservice: A first step. Paper presented at the Southern States Communication Association Convention, Tampa, Florida, March 2004
2. Behzad, V. 2011. Codifying strategy og ISAKO by SOWT. M.S. theses. Neither Tehran Payame nor university.
3. Carman, J.M. 1990. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions, Journal of Retailing, Vol. 66 No. 1, 33-55.
4. Cook, Colleen et al .2003. LibQUAL+TM: Preliminary results from 2002. Performance Measurement and Metrics, 4(1), pp. 38-47.
5. Divandari, A; Delkhah, J. 2006. Designing a model of customer satisfaction in banking: measuring customer satisfaction in Mellat bank. Commercial research. No.37. pp:185-223.
6. Fuchs c , Wilcock A and Aung M, (2004) , Application Of Gap Analysis to Education A Case Study of the Food Safety and Quality Assurance Program at the University of uelph , Journal OF Food Science Education , vol.3 , PP:33-40.
7. Gerwin, D., (1984). Managin flexibility: a strategic perspective, management science. P: 27.
8. Haji Bagheri, M. 2002. Studying and determining effective factors on service quality in new products of Iran khodro. M.S. theses. Tehran University.
9. Headley, D.E. and Miller, S.J. 1993. Measuring service quality and its relationship to future consumer behavior, Journal of Health Care Marketing, Vol. 13 No. 4, pp.32-41.

10. Jiang, J.J., Klein, G. and Crampon, S.M. 2000. A note on SERVQUAL reliability and validity in information system service quality measurement, *Decision Sciences*, Vol. 31 No. 3, pp. 725-44.
11. Frozande, B. 2003. *Marketing management: analysis, programming, performing nad control*. Translated by. Tehran: Atropat press. Keiningham, T.L., Coil, B., Andreassen, T.W., & Aksoy, L. 2007. A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth. *Journal of Marketing*, 71 (July), 39-51.
12. Khaksar, S. M. S.2011. Study problems of service quality in Iran Khodro and identifying entrepreneurial strategies. M.S. theses. Sistan & Baloghestan University.
13. Kilbourne, W.E., Duffy, J.A., Duffy, M. and Giarchi, G.2004. The applicability of SERVQUAL in cross-national measurements of health-care quality, *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 Nos 6/7, pp.524-33.
14. Lam, T.K.P. 2002. Making sense of SERVQUAL's dimensions to the Chinese customers in Macau, *Journal of Market-focused Management*, Vol. 5 No. 10, pp.43-58.
15. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, fall, pp. 41-50.
16. Ravanbod,H. 2011. Studying and determining the amount of effect of service quality on customer satisfaction in Car industry. M.S .theses. Tehran University.
17. Rezaei, L.2005. Studying customer satisfaction of service quality in Iran Khodro by Kano model. M.S. theses. Azahra University.
18. Saghei, A; Kavooosi. S. M; Samimi, Y.2011. Designing a model of measuring service quality in service station in Iran. Presented in betsa sitr. www. Betas.persianblog.ir/post/118.
19. Seyyedjavadin, S. R. 2005. *Human resource management*. Tehran university press.
20. Sharbat oghli, A; Ekhlesi, A.2009. Designing a model of customer satisfaction measuring in industry and mine bank. *Management knowledge*. No. ,81.pp:57-74.
21. Van der Wal, R.W.E., Pampallis, A. and Bond, C. 2002. Service quality in a cellular telecommunications company: a South African experience, *Managing Service Quality*, Vol. 12 No. 5, pp.323-35.
22. Vazirzanjani,H; Motameni,A; Mosavi,H. 2011 . Measuring customer satisfaction to 4P in car industry. *Commercial research*. No.40.
23. Zhou, L., Zhang, Y. and Xu, J. 2002. A critical assessment of SERVQUAL's applicability in the banking context of China", *Asia Pacific*, in Hunt, K. (Ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 5, Association for Consumer Research, Valdosta, GA, pp14-21.