

کارشناس حوزه صنعت از بررسی راهبردهای صنعت خودرو تاکید کرد

اعتبار برند در گرو کیفیت خدمات پس از فروش



شهرام شیرکوند، پژوهشگر و مشاور صنعت که سال‌ها در حوزه صنایع، به‌ویژه صنعت خودرو و تجارت، به فعالیت و پژوهش پرداخته است، ارتقاء کیفیت خدمات پس از فروش را عاملی زیربنایی و تعیین‌کننده در تقویت اعتبار برندهای خودرویی می‌داند. به باور او، در بازاری که تمایزهای فنی میان محصولات تولیدکنندگان رو به کاهش است، کیفیت پشتیبانی و خدمات پس از فروش می‌تواند برندها را از یکدیگر متمایز کند. این مشاور توسعه صنعتی در تحلیل‌های خود تاکید دارد که هویت یک خودروساز در طول سال‌های مالکیت و تجربه مشتری شکل می‌گیرد. در واقع، دقت در ارائه سرویس‌های دوره‌ای، دسترسی آسان به قطعات و کیفیت پاسخ‌گویی هنگام بروز چالش‌ها، می‌تواند جایگاه یک برند را در ذهن مصرف‌کننده تثبیت یا خدشه‌دار کند. اگر فروش، سرآغاز تعامل میان مشتری و برند باشد، خدمات کارآمد پس از فروش، ضامن تداوم این رابطه است؛ چراکه کیفیت تجربه مشتری در روزها و سال‌های پس از خرید، یکی از مهم‌ترین معیارهای قضاوت او درباره اعتبار برند به شمار می‌رود.

از نظر این پژوهشگر، شبکه خدمات پس از فروش، فراتر از یک مرکز تعمیراتی، بازوی راهبردی در حفظ ارزش برند و وفاداری مشتری است و می‌تواند بستری برای ارزیابی دقیق عملکرد محصول و دریافت بازخوردهای ارزشمند به‌منظور بهبود فرآیندهای تولید باشد. در گفت‌وگوی پیش‌رو با شهرام شیرکوند، ابعاد مختلف نقش خدمات پس از فروش در اعتبارسازی برند، افزایش وفاداری مشتریان، بهره‌گیری از ظرفیت‌های تحول دیجیتال و مدیریت گارانتی را بررسی کرده‌ایم؛ موضوعاتی که در صنعت خودروی امروز، بیش از گذشته بر تجربه مشتری و تصویر نهایی برند اثر می‌گذارند.

چرا خدمات پس از فروش، یکی از عوامل اصلی در اعتبار برند خودروسازی به شمار می‌آید؟

ماهیت خودرو با بسیاری از کالاهای مصرفی تفاوت دارد و پیوند میان تولیدکننده و خریدار با واگذاری مالکیت در زمان فروش خاتمه نمی‌یابد. مالکان طی سال‌ها بهره‌برداری، نیازمند دسترسی مستمر به سرویس‌های دوره‌ای، قطعات یدکی و پشتیبانی فنی هستند. از این رو، کیفیت عملکرد شرکت در این دوران، تجربه واقعی مصرف‌کننده را رقم می‌زند. به باور من، این حوزه فعالیتی فراتر از امور فنی و تعمیراتی است. هر مراجعه به شبکه خدمات، نقطه عطف ارتباط شرکت با مالک خودرو است؛ فرصتی سرنوشت‌ساز که می‌تواند اعتماد را عمیق‌تر کند یا به آن آسیب بزند. بر این اساس، خدمات پس از فروش بخشی از محصول و عنصری حیاتی در هویت و اعتبار برند خودروساز است.

در زمان مراجعه به نمایندگی، چه عاملی موجب می‌شود تجربه مالک، تعیین‌کننده قضاوت او نسبت به شرکت را شکل دهد؟

در این موقعیت، مشتری فارغ از هیاهوی پیام‌های تبلیغاتی، عملکرد واقعی سازمان را از نزدیک ارزیابی می‌کند و تجربه مشتری را به داوری نهایی درباره اعتبار کل برند تبدیل می‌کند. یک خودروساز ممکن است سرمایه‌گذاری گسترده‌ای بر تبلیغات و معرفی محصول انجام داده باشد؛ با این حال، هنگام بروز چالش‌های فنی، تمامی وعده‌های شرکت در یک موقعیت واقعی و عملیاتی مورد آزمون قرار می‌گیرند. پاسخگویی سریع، رفتار حرفه‌ای، رفع ایرادات فنی خور، در کنار تأمین به موقع قطعات، اعتماد مالک را نسبت به برند تثبیت می‌کند. در مقابل، طولانی شدن فرآیند تعمیر، نبود قطعه، هزینه‌های نامشخص، پاسخگویی ضعیف یا سرگردانی مشتری میان واحدهای مختلف، اعتبار ایجادشده را به‌شدت خدشه‌دار می‌کند. از این رو می‌توان نمایندگی و تعمیرگاه را به مثابه یکی از مهم‌ترین رسانه‌های تبلیغاتی یک خودروساز دانست؛ رسانه‌ای که پیام خود را نه از طریق شعار، بکه از طریق تجربه واقعی و ملموس منتقل می‌کند.

در بازار رقابتی امروز، آیا کیفیت خدمات پس از فروش می‌تواند به مزیت رقابتی خودروساز تبدیل شود؟

در بازاری که مرزهای تمایز در طراحی و مشخصات فنی کمرنگ شده، اکنون تجربه مالکیت خودرو و کیفیت خدمات پس از فروش، به میدان اصلی رقابت تبدیل شده است. خریدار امروز فقط به انتخاب خودرو نمی‌اندیشد؛ او در جست و جوی پاسخی برای این پرسش است که در صورت بروز مشکل، سازنده چگونه از او پشتیبانی می‌کند؟ پاسخ به این پرسش، عیار واقعی برند را تعیین می‌کند. شرکتی که با شبکه‌ای چابک، پاسخگو و شفاف در کنار مشتری می‌ایستد، فراتر از تعمیر خودرو، سرمایه‌ای ماندگار به نام «اعتماد» برای خود می‌اندوزد.

پیوند میان خدمات پس از فروش و وعده‌های تبلیغاتی برند، چگونه قضاوت نهایی مشتری را شکل می‌دهد؟

برندها همواره با وعده‌هایی نظیر کیفیت، مسئولیت‌پذیری، نوآوری و اعتماد شناخته می‌شوند، اما اعتبار این ادعاها در زمان بروز مشکل برای مصرف‌کننده محک می‌خورد. اگر شرکتی خود را مشتری‌مدار معرفی می‌کند، این رویکرد باید در مرکز تماس، پذیرش خودرو، عیب‌یابی، اعلام هزینه، تأمین قطعه، مدت تعمیر و نحوه تحویل دیده شود. اگر بر کیفیت تأکید دارد، کیفیت باید در قطعات و تعمیرات قابل مشاهده باشد و اگر از اعتماد سخن می‌گوید، اجرای تعهدات گارانتی باید آن را در عمل اثبات کند. بنابراین هرچه فاصله میان وعده‌های یک شرکت و تجربه واقعی مشتری بیشتر باشد، آسیب به اعتبار آن نیز جدی‌تر خواهد بود.

فراتر از رفع ایرادات فنی خودرو، کارکرد کلان شبکه خدمات چیست؟ آیا همچنان می‌توان آن را به یک مرکز تعمیراتی خودرو تقلیل داد؟

خیر؛ شبکه خدمات یک مرکز تعمیراتی نیست، بلکه کانون تثبیت اعتماد مشتری است. هدف، فراتر از تعمیر خودرو، رفع دغدغه‌های مالک است که با شفافیت در عیب‌یابی، شفاف‌سازی هزینه‌ها و زمان تحویل خودرو محقق می‌شود. در این زنجیره، تخصص فنی به‌تنهایی کافی نیست؛ رفتار حرفه‌ای کارکنان نقشی تعیین‌کننده دارد. یک تعامل هوشمندانه می‌تواند تجربه‌ای ناخوشایند را به فرصتی برای وفاداری مشتری تبدیل کند. کیفیت خدمات در دو رکن استوار است:

تخصص فنی و مهارت ارتباط با مشتری؛ لذا نادیده گرفتن هر یک از آن‌ها، خروجی کار را خدشه‌دار می‌کند.

آیا ارتقا به مدیریت شکایات‌ها برای سنجش عملکرد شبکه خدمات کافی است و تعداد شکایات‌های ثبت‌شده، شاخص قابل‌اعتمادی برای سنجش عملکرد شبکه خدمات است؟

به تنهایی خیر؛ بسیاری از مشتریان ناراضی به دلیل پیچیدگی فرآیند ثبت شکایت، اتلاف وقت یا بی‌اعتمادی به سیستم پاسخگویی، ترجیح می‌دهند سکوت کنند و به‌جای طرح نارضایتی خود، در خرید بعدی برند دیگری را انتخاب کنند. سکوت این دسته از مشتریان، برای برند به مراتب زیان‌بارتر از اعتراض صریح مشتریان شاکی است؛ زیرا فرد معترض همچنان در حال گفت‌وگو با شرکت است و فرصتی برای اصلاح رابطه باقی می‌گذارد، اما مشتری خاموش، بی‌صدا ارتباط خود را با مجموعه قطع کرده است. بنابراین خودروساز باید علاوه بر مدیریت شکایات‌ها، علت نارضایتی را نیز شناسایی کند. نظرسنجی پس از ارائه خدمت، تماس با مراجعه‌کنندگان، بررسی مراجعات مجدد، اندازه‌گیری زمان حل مشکل و تحلیل داده‌های شبکه می‌تواند تصویر دقیق‌تری از وضعیت واقعی عملکرد و کیفیت خدمات ترسیم می‌کند.

آیا داده‌های استخراج شده از شکایات‌های ثبت‌شده مرتبط با ایرادات خودروی مشتریان در شبکه خدمات، می‌تواند در اصلاح و بهبود محصولات تولیدی نیز مورد استفاده قرار گیرد؟

این یکی از مهم‌ترین ظرفیت‌ها و کارکردهای راهبردی شبکه خدمات است. حتماً در اصلاح و بهبود محصول تولیدی از این داده‌ها استفاده می‌شود؛ هر گزارش خرابی، قطعه تعویضی، مراجعه مکرر یا شکایت، در واقع پیامی از عملکرد خودرو در شرایط واقعی کاربری است. اگر این اطلاعات فقط در واحد خدمات باقی بماند، فرصت مهمی برای یادگیری سازمانی از دست می‌رود. در حالی که انتقال هدفمند داده‌ها به واحدهای طراحی، مهندسی، تولید و کنترل کیفیت منتقل شوند، می‌توان از آنها برای اصلاح محصول و جلوگیری از تکرار ایرادات استفاده کرد. خودروساز هوشمند فقط به شکایت پاسخ نمی‌دهد؛ بلکه تلاش می‌کند علت ایجاد آن را پیدا کند. در چنین شرایطی، شبکه خدمات از یک مرکز هزینه به یک مرکز تولید دانش تبدیل می‌شود و می‌تواند در بهبود مستمر محصول نقش داشته باشد.

آیا در شبکه خدمات، کیفیت گارانتی و تأمین به‌موقع قطعات، تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر اعتماد مشتری دارند؟

گارانتی را نباید صرفاً یک الزام قانونی یا تعهد قراردادی دانست. این سازوکار در واقع یکی از ابزارهای مهم انتقال اطمینان خودروساز به خریدار است. وقتی شرکت تعهدات خود را شفاف و بدون پیچیدگی اجرا می‌کند، تردیدهای ذهنی مشتری کاهش می‌یابد. اما اگر استفاده از گارانتی با تأخیر، تفسیرهای متفاوت یا فرآیندهای پیچیده همراه شود، همین ابزار اعتمادساز به منبع نارضایتی تبدیل خواهد شد. ارزش واقعی گارانتی زمانی مشخص می‌شود که مالک خودرو برای استفاده از آن به شبکه خدمات پس از فروش مراجعه کند. در مورد قطعات نیز شرایط مشابهی وجود دارد. حتی اگر شبکه نمایندگی از نظر نیروی انسانی و تجهیزات مناسب باشد، نبود قطعه مورد نیاز می‌تواند کل تجربه را تحت تأثیر قرار دهد. مدیریت زنجیره تأمین، پیش‌بینی تقاضا، اصالت قطعه، کنترل کیفیت و تأمین به موقع باید بخشی از سیاست کلان خودروساز باشد.

مالک خودرو میان مشکل زنجیره تأمین و ضعف احتمالی در عملکرد شرکت، تفاوت زیادی قائل نمی‌شود و برایش موضوعیت ندارد؛ او تنها خروجی نهایی را می‌بیند و قضاوتش نیز بر اساس همین تجربه شکل می‌گیرد.

تحول دیجیتال و داده‌محوری، چگونه می‌توانند تجربه مالکیت خودرو را بازتعریف کنند؟ آیا این فناوری‌ها قادرند با گذار از «تعمیرات سنتی» به «خدمات پیش‌دستانه» و رفع گلوگاه‌های عملیاتی، ضمن شناسایی مشکلات پیش از وقوع، تعریف جدیدی از آرامش و وفاداری مشتری ارائه دهند؟

تحول دیجیتال، تجربه مالکیت خودرو را در دو سطح بنیادین بازتعریف می‌کند. در سطح نخست (تعاملی)، این فناوری با حذف گلوگاه‌های عملیاتی، از نوبت‌دهی آنلاین و رهگیری وضعیت خودرو گرفته تا شفافیت در هزینه‌ها و سوابق، دوران بهره‌برداری را از یک «فرآیند پرچالش» به یک «تعامل تسهیل‌گر» بدل می‌کند. هدف در

این لایه، فراتر از طراحی یک اپلیکیشن صرف، ارتقای سرعت، دقت در خدمت‌رسانی و در نهایت، ارائه «آرامش ذهنی» به مشتری است؛ چرا که اعتماد مشتری در همین تعاملات شفاف و بی‌واسطه شکل می‌گیرد. در سطح دوم و استراتژیک، تحول دیجیتال و داده‌محوری، امکان‌گذار از «تعمیرات سنتی و واکنشی» به «خدمات پیشگیرانه» را فراهم می‌سازد. شبکه خدمات پس از فروش، در واقع منبعی عظیم از داده‌های ارزشمند است. تحلیل هوشمند سوابق فنی علاوه بر اینکه ایرادات را پیش از تبدیل‌شدن به نقص جدی شناسایی و ممکن می‌سازد، بازخوردی حیاتی به تیم‌های تحقیق و توسعه (R&D) می‌دهد. خودروسازان پیشرو، خدمات پس از فروش را بازوی اصلاح‌گر خط تولید خود می‌دانند؛ جایی که بازخوردهای دریافتی از تعمیرگاه‌ها، بلافاصله در فرآیندهای تولید اعمال شده و میزان نقص و ایرادات گزارش شده را کاهش می‌دهد.

بنابراین، این رویکرد دوگانه، یعنی تسهیل تعاملات روزمره و پیش‌بینی نیازهای فنی، تصویر برند را از یک فروشنده صرف، به یک تولیدکننده «هوشمند و مسئولیت‌پذیر» ارتقا می‌دهد. هنگامی که فناوری به جای برطرف‌سازی ایراد، ضامن سلامت خودرو باشد، وفاداری پایدار مشتری تضمین می‌شود. این هم‌افزایی میان داده‌ها، خدمات و فرآیند تولید، امروزه به مزیت رقابتی اصلی در صنعت خودروی مدرن تبدیل شده است.

این رویکرد تحول‌آفرین در شبکه خدمات، دقیقاً از چه مسیری به وفاداری پایدار مشتری و تثبیت جایگاه برند می‌انجامد؟

کیفیت دوران بهره‌برداری از خودرو و تجربه مثبت مشتری، مؤلفه‌ای تعیین‌کننده در شکل‌گیری وفاداری مشتری است؛ مشتری راضی به سفیر برند بدل می‌شود و با خرید مجدد و توصیه محصول به دیگران، بهترین تبلیغ را برای خودروسازان رقم می‌زند. در مقابل، در عصر شبکه‌های اجتماعی، هر تجربه منفی به سرعت به تهدیدی برای شهرت و سرمایه اجتماعی بنگاه تبدیل خواهد شد. بنابراین، این مقوله فراتر از یک موضوع درون‌سازمانی، مستقیماً با اعتبار برند گره خورده است. خودروساز باید از مفهوم «فروش خودرو» به سمت «مدیریت ارتباط با مشتری در طول چرخه عمر خودرو» حرکت کند. ارتباط شرکت با مالک از معرفی محصول شروع می‌شود، با فروش ادامه پیدا می‌کند و در دوره بهره‌برداری از خودرو به مرحله‌ای تعیین‌کننده می‌رسد. در این مسیر، خدمات پس از فروش حلقه اتصال محصول به یک رابطه بلندمدت است. هرچه این حلقه قوی‌تر باشد، احتمال حفظ مشتری، خرید مجدد و توصیه محصول افزایش خواهد یافت.

با توجه به حدود دو دهه پژوهش و مشاوره شما در زمینه صنعت و به ویژه صنعت خودروسازی، مهم‌ترین تجربه‌ای در باره جایگاه خدمات پس از فروش در اعتبار برند به‌دست آورده‌اید، چیست؟

در دوره فعالیت و پژوهش در حوزه صنعت، بارها دیده‌ام که خدمات پس از فروش در خودروسازان، واحدی هزینه‌زا و پیوست اجباری فروش تلقی می‌شود؛ نگاهی که خطایی راهبردی است و فرسایش سرمایه اجتماعی برند را در پی دارد. واقعیت این است که فروش خودرو رویدادی مقطعی است، اما برند در دوران بهره‌برداری از محصول، ساخته یا تخریب می‌شود. از این رو، خدمات پس از فروش باید از یک وظیفه اجرایی به اولویاتی راهبردی در زنجیره ارزش ارتقا یابد. عملکرد این بخش نباید محدود به درآمدزایی باشد؛ بلکه شاخص‌هایی نظیر وفاداری، نرخ بازگشت مشتری و احتمال توصیه محصول، تعیین‌کننده اصلی کیفیت این حوزه است. برند، فراتر از وعده‌های تبلیغاتی، خروجی عملکرد کل سازمان در دوران مالکیت است. هنگامی که خودروساز با مسئولیت‌پذیری در کنار مشتری می‌ایستد، اعتماد اولیه به وفاداری پایدار بدل می‌شود. تجربه من این است که خدمات پس از فروش، هزینه حفظ مشتری نیست؛ سرمایه‌گذاری مستقیم در اعتبار برند است. مشتری، خودرو را در زمان خرید انتخاب می‌کند، اما خودروساز را در طول دوره مالکیت قضاوت می‌کند.

با این رویکرد، خدمات پس از فروش را نباید پایان فرآیند فروش دانست؛ این بخش، آغاز مهم‌ترین و طولانی‌ترین مرحله رابطه میان شرکت و مشتری و یکی از اصلی‌ترین عرصه‌های ساخت اعتبار و ماندگاری برند است.

نقش راهبردی خدمات پس از فروش در ماندگاری برند چیست و چگونه این شبکه، وفاداری کوتاه‌مدت مشتری را به تعهدی بلندمدت تبدیل می‌کند؟

خودرو ماهیت متمایزی نسبت به سایر کالاهای مصرفی در جامعه دارد. رابطه تولیدکننده و خریدار پس از امضای قرارداد فروش به پایان نمی‌رسد و قرارداد فروش پایان معامله نیست؛ در واقع آغاز ارتباط با مشتری است. مالک خودرو برای سال‌های متمادی به سرویس‌های دوره‌ای، تعمیرات تخصصی، قطعات یدکی و پشتیبانی فنی نیاز دارد. بنابراین، کیفیت عملکرد شرکت در طول دوره مالکیت، بخش تعیین‌کننده‌ای از تجربه واقعی مشتری است. این حوزه صرفاً مجموعه‌ای فنی برای رفع خرابی‌ها نیست؛ بلکه نقطه‌ای است که شرکت در آن «وعده‌های برند» خود را به «واقعیت» تبدیل می‌کند. هر مراجعه به نمایندگی، یک دیدار مستقیم میان مشتری و هویت برند است. اگر شرکت بتواند در این موقعیت حساس، اعتماد مشتری را جلب کند، برند خود را در ذهن او حک کرده است. از سوی دیگر، ناکارآمدی در این بخش، تمامی دستاوردهای تیم فروش را خنثی می‌کند. بنابراین، خدمات پس از فروش، بخشی جدایی‌ناپذیر از هویت محصول و ابزاری برای تثبیت اعتبار شرکت است.

در فضای رقابتی کنونی که امکانات و مشخصات فنی خودروها به یکدیگر نزدیک شده است، خدمات پس از فروش چگونه به ابزار تمایز تبدیل می‌شود؟

در عرصه رقابت امروز، استانداردسازی فرآیندهای تولید باعث شده است تا محصولات رقبا شباهت بالایی به یکدیگر داشته باشند؛ در چنین شرایطی، کیفیت دوران بهره‌برداری خودرو، به اصلی‌ترین مزیت رقابتی تبدیل می‌شود. خریدار امروز بیش از آنکه فقط به دنبال مشخصات فنی باشد، به دنبال آرامش خاطر است. وقتی یک خودروساز با ارائه خدمات سریع، شفاف و قابل‌اتکا، پشتیبان خریدار باشد، رابطه عمیق و پایدار با او برقرار می‌کند. این نوع پشتیبانی، هزینه‌های بازاریابی را کاهش می‌دهد؛ چرا که مشتری خشنود، ضامن اعتبار و ماندگاری برند است. خودروسازانی که خدمات را در اولویت قرار می‌دهند، در حال سرمایه‌گذاری بلندمدت روی وفاداری مشتری هستند.

در فضای پرنوسان اقتصاد، همین وفاداری، پستوانه اصلی بقای شرکت است و تداوم آن را تضمین می‌کند. در واقع، رقابت واقعی از خط تولید به شبکه خدمات منتقل شده است.

تأمین قطعات یدکی همواره از چالش‌های اصلی مشتریان بوده است. تحلیل شما از این زنجیره چیست؟

زنجیره تأمین قطعات، سیستم عصبی خدمات پس از فروش است. اگر این سیستم دچار اختلال شود، اعتماد مشتری به سرعت تخریب می‌شود. تأمین به موقع و باکیفیت قطعات، ضمانت عملی یک شرکت به خریدار است. شرکت‌ها باید مدیریت زنجیره ارزش را با دقت و بر پایه پیش‌بینی دقیق نیازهای بازار تنظیم کنند. فقدان قطعه با کیفیت پایین آن، نقطه آسیب‌پذیر بسیاری از برندهاست. نگاه راهبردی به قطعات یدکی، آنها را از یک ضرورت به بخشی از استراتژی فروش تبدیل می‌کند. خودروسازی موفق است که شبکه تأمین خود را به گونه‌ای طراحی کند که مالک خودرو، هرگز برای رفع مشکل خود احساس بلاکلیفی نکند.

به عنوان سخن پایانی، راهبردار اصلی شرکت‌هایی که قصد دارند در رقابت آینده صنعت خودرو باقی بمانند، چیست؟

آیا خدمات پس از فروش می‌تواند به یکی از ارکان بقای برند خودروسازی تبدیل شود؟

پایداری در صنعت خودرو در گرو «خوش‌نامی» است و خوش‌نامی از مسیر خدمات صادقانه و مسئولانه عبور می‌کند. شرکت‌هایی که در پی ماندگاری هستند، باید خدمات پس از فروش را از حاشیه به متن استراتژی‌های کلان خود منتقل کنند. این انتخاب، هم رویکردی اخلاقی است و هم مزیت اقتصادی. خودروسازی که مسئولیت محصولش را سال‌ها پس از خروج از کارخانه می‌پذیرد، پیامی روشن به بازار می‌فرستد: «کیفیت، فقط در خط تولید خلاصه نمی‌شود». تداوم این نگاه، مسیری است که به تعالی صنعت و رضایت جامعه می‌انجامد. اعتبار، دستاورد یک‌شبه نیست، ثمره سال‌ها پایبندی به تعهدات است. شرکت‌هایی که این سرمایه ارزشمند را حفظ کنند، در مسیر پرچالش رقابت با موفقیت پیش خواهند رفت.