



تدوین استراتژی مدیریت روابط با مشتریان در سازمان های ارائه دهنده خدمت

آتوسا عباس نژاد

کارشناس ارشد مهندسی صنایع- پژوهشگر مرکز تحقیقات مخابرات ایران

abnezhad@yahoo.com

واژه‌های کلیدی

مدیریت روابط با مشتریان، خدمت، رضایت مشتری، تدوین استراتژی

چکیده

در دنیای امروز با توجه به تکنولوژیهای جدید مطرح شده برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت قابل اجرا نبوده و سازمانها در حال تدوین استراتژی بطور پیوسته و مستمر و اجرای آن در سازمانهای متحول شده و پویا می‌باشند. از طرفی خدمت دارای ماهیت خاصی است که آنرا از کالا متمایز می‌کند و دارای قابلیت‌های ویژه می‌باشد. سازمانهای ارائه دهنده خدمت بدلیل ماهیت خدمت دارای ویژگیهایی می‌باشند که آن را از محصول متمایز می‌نماید.

عامل مهمی که در تدوین استراتژی مدیریت روابط با مشتریان مورد توجه می‌باشد، شناخت عوامل موثر بر رضایت مشتریان و ارائه پیشنهادات مناسب جهت فروش بیشتر سازمانهای خدماتی می‌باشد. لذا مدیریت روابط با مشتریان متدولوژی و راهی را که به رضایت مشتری منجر می‌گردد، فراهم می‌نماید.

در این مقاله، با توجه به نقش مدیریت روابط با مشتریان در سازمانهای خدماتی، مدلی برای جهت گیری استراتژی سرویس ارائه گردیده است. در این مدل رضایت مشتری و محیط صنعت بعنوان عناصر اصلی در تدوین بروز استراتژی سرویس در نظر گرفته شده است.

مقدمه

در سازمانهای خدماتی ارائه خدمت به مشتریان در رؤس اهداف سازمانی است لذا بایستی مشتریان را بدرستی شناخت. همچنین بایستی به شناخت نیازها و رفتارهای مشتریان پرداخت. نقش جدید مشتری در دنیای امروز بصورت پیشنهادات جدید به سیستم و ارائه خواسته‌ها مطرح می‌گردد.

مدیریت روابط با مشتریان به عنوان کلید توسعه رضایت و ارزش مشتری (مشتری یک مشترک خدمات می باشد) در دنیای امروز مطرح است. مشتری به خدماتی که دریافت می کند آگاه است و بر اساس تجارب و اطلاعات خود با پول و موجودیش آنرا انتخاب می کند. [9] شایان به ذکر است که با بهبود مستمر فرایندها و عوامل موثر بر رضایت مشتریان می‌توان به درآمدزایی رسید و با استفاده از اصول مدیریت روابط با مشتریان به ساختاری مناسب در حوزه رقابتی دست یافت.

۱- مفهوم مدیریت روابط با مشتریان

مدیریت روابط با مشتری چیست و چرا سرمایه گذاری و توجه زیادی را بخود جلب نموده است. به دلیل گستردگی مفاهیم مدیریت روابط با مشتری تعریف هر متخصص و مشاور از مدیریت روابط با مشتری ممکن است متفاوت باشد. مدیریت روابط با مشتری یک استراتژی تجاری برای انتخاب و مدیریت ارتباطات موثر با مشتری برای سودآوری بیشتر است. در مدیریت روابط با مشتری نیاز به دیدگاه عملی مشتری محوری و فرهنگی است که این دیدگاه موجب پشتیبانی از بازاریابی موثر یا به قولی جنگ بازاریابی و فرآیندهای فروش و خدمات می‌گردد. [9]

مهندسی مجدد فرایند کسب و کار برای مدیریت روابط با مشتریان شامل فکر کردن دوباره، و طراحی مجدد فرایندهای کسب و کاری برای خلق و ایجاد ارزش برای مشتریان است. [8]

۲- ماهیت خدمت

بطور کلی برای تدوین استراتژی مناسب مدیریت روابط با مشتریان سازمانهای خدماتی نیاز به بررسی مفاهیم و تعاریف موجود در زمینه ماهیت خدمت، می باشد. بطور کلی سرویس یا خدمت^۱ دارای ماهیت خاصی است که آنرا از کالا متمایز می کند و دارای قابلیت‌های ویژه می باشد.

۲-۱- خدمات و کالاها (تفاوت خدمت و کالا)

خدمات بدلیل غیر قابل لمس بودن از کالاها متفاوتند. غیر قابل لمس بودن، مشخصات پایه ای سرویسها را مشخص می نماید. سرویس تولید شده و در همان زمان به مصرف می رسد. تفاوت بین سرویسها و کالاها، در دو انتهای طیف غیر قابل لمس و قابل لمس می تواند باشد. [3]

در این گزارش از واژه سرویس به معنای خدمت استفاده می‌گردد.^۱

۲-۲- انواع عمومی سرویس

بطور کلی سه نوع عمومی سرویس در پورتفولیوی فراهم‌کننده سرویس وجود دارد: [1]

- سرویس پایه^۲، شامل نگهداری سنتی اولیه و کارکردهای اصلاحی
 - سرویسهای ارزش افزوده و سرویسهای حرفه‌ای^۳، شامل طراحی و مهندسی، یکپارچگی سیستم، مشاوره، آموزش
 - سرویسهای پشتیبان^۴ دیگر، شامل پشتیبانی لجستیک، مدیریت تسهیلات، پشتیبانی نرم افزاری، تعمیرات
- تمام سرویسهای فردی در هر بخش بازار، دارای عناصری از تمام سه گروه گفته شده است که به کاربران نهایی و فراهم‌کننده سرویس مربوط می‌گردند.

۲-۳- ویژگیهای عمومی مدیریت سرویس [1]

بطور کلی کسب و کار سرویس تقریباً در همه کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته، فرصت بزرگی گردیده است. برای مثال، در ایالات متحده بالای ۷۰٪ از محصول ناخالص ملی سرویس یا مربوط به سرویس می‌باشد. با رشد قبلی و در حال افزایش سرویس بشکل کسب و کار، افزایش تاکید بر نیازمندی توسعه مکانیزمهای جدید، تئوری، ساختار، مدیریت، بازاریابی و فروش سرویس بعنوان خط مشی استراتژیک مطرح می‌گردد.

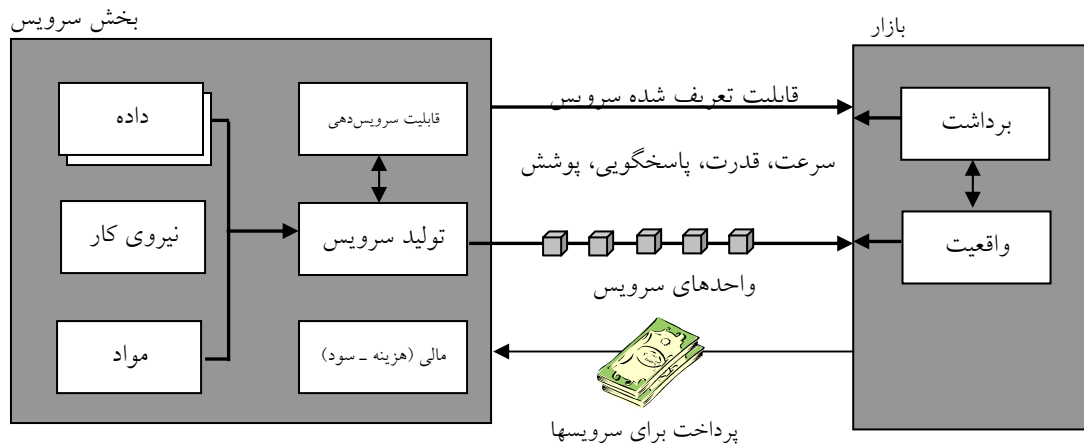
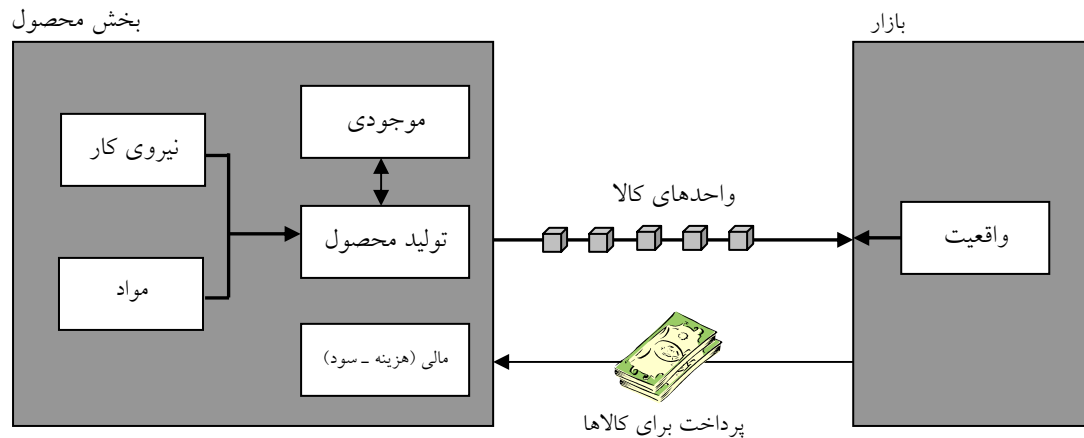
با توجه به نظر دونالد بلامبرگ^۵، بیشتر مجریان و مدیران کسب و کار سرویس بدنبال یک پرسش پایه‌ای هستند: چرا سروکار داشتن با سرویس به سادگی محصول نمی‌باشد؟ پاسخ این است که با وجودیکه تشابهات زیادی بین کسب و کارهای سرویس و محصول می‌باشد، تفاوت‌های بی‌نهایت مهمی نیز بین آنها وجود دارد.

² Basic services

³ Value-added and professional services

⁴ Support services

⁵ Donald Blumberg



شکل ۱- مقایسه مدل‌های کسب و کاری محصول و سرویس [1]

شکل ۱، تفاوت‌های بین ساختار دینامیکی بین کسب و کارهای سرویس و محصول را نشان می‌دهد. در یک کسب و کار محصول، دو منبع عمده (نیروی کار و مواد) در موتور تولید برای تولید کردن واحدهای کالاهای فروخته شده به مشتری یا بازار برای یک واحد ارزش، استفاده می‌گردد. منفعت از کسب و کار، تفاوت بین مقدار دریافت شده و هزینه منابع و موتور تولید می‌باشد. در حالیکه در بخش سرویس، سه نوع منبع (نیروی کار، مواد، و داده) از طریق مکانیزم تولید با دو موتور (تدارک حقیقی سرویس و قابلیت سرویسدهی آن) مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مسئله دسته‌ای از "محصولات" را تولید می‌کند که شامل سرویس حقیقی و توانایی برای سرویسدهی، در زمان و مکان مورد نیاز می‌باشد. تفاوت‌های کلیدی بین مدل محصول و مدل سرویس در جدول نشان داده شده است. منابع داده‌ای در کسب و کار سرویس بدلیل نیاز سازماندهی سرویس به نیازهای مشتری و مشکلات دارای اهمیت خواهد بود زیرا بایستی سریعاً در بازار عکس العمل نشان دهد. کسب و کار سرویس تا حد زیادی نسبت به نیازهای مشتری و بازار دارای قابلیت انعطاف می‌باشد.

روشها و گرایشات	جهت یابی محصول	جهت یابی سرویس
گرایش های مشتریان	سعی در کم کردن هزینه ها و تولید محصولات بهتر	نیازهای مشتریان تعیین کننده برنامه
پیشنهاد محصول / سرویس	شرکت آنچه را که می سازد، می فروشد	شرکت چیزی را که می تواند بفروشد می سازد.
نقش تحقیق بازار	مشخص نمودن واکنش مشتری به محصول	مشخص نمودن نیازهای مشتریان و میزان رضایت شرکت
تمایل به نوآوری	تمرکز روی تکنولوژی و کم کردن هزینه ها	تمرکز روی قرارگیری در فرصتهای جدید
اهمیت سودآوری	کسر هزینه ها از درآمد	یک هدف حیاتی
نقش پشتیبانی مشتری	ضروری است.	بعنوان فرصتی برای مشتری است.
سطوح موجودی	تنظیم با نیازمندیهای تولید با تاکید بر کاهش هزینه ها	تنظیم با نیازهای مشتری و هزینه ها
تمرکز روی آگهی	مشخصات و کیفیت محصول و چگونگی ساخت محصولات	عنوان کردن مزایای سرویس
نقش فروش	فروش محصول به مشتری بدون نگرانی از هماهنگی با پیشبرد فروش	کمک به مشتری برای خرید، و هماهنگی با موسسه، در صورت همخوانی سرویسها با نیازمندیها

جدول ۱- تفاوت‌های کلیدی بین مدل کسب و کاری سرویس و محصول [1]

۲-۴- دسته بندی سرویسها

دسته بندی سرویسها به روش ساختاریافته، به فراهم کننده سرویس کمک می نماید تا به شکل پیش فعالانه^۶ در برابر فعالیتهای رقبا یا پیشرفت های محیطی عمل نماید. در این قسمت مروری بر موضوعات، سئوالات، و ادبیات موجود روی بازاریابی سرویس خواهیم داشت. در بازاریابی سرویس بایستی به موارد ذیل توجه نمود:

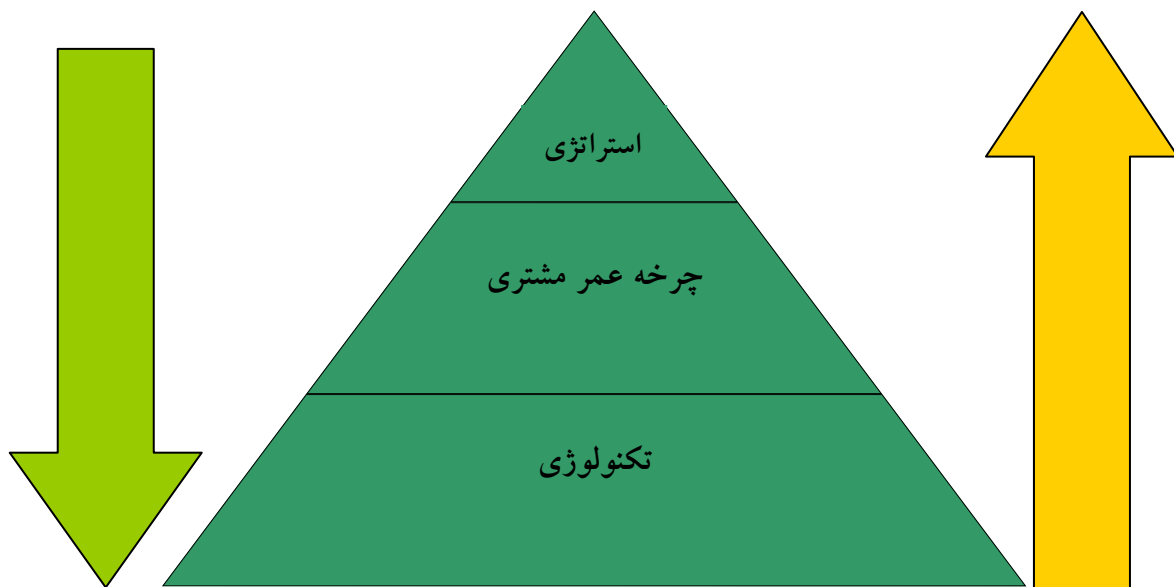
- محیط فراهم کننده سرویسها
- شرایط حال حاضر چیست و سازمان در حال حاضر چه نقشی ایفا می نماید؟ دسته بندیها به توصیف وضعیت کنونی سرویسی مشخص یا سرویس سازمان، به منظور کشف و تجزیه و تحلیل وضعیت واقعی کمک می نماید.
- رقابت در حال حاضر یا در آینده
- دسته بندی سرویسها امکان مقایسه وضع فعلی شرکت با رقبای اصلی را ایجاد می نماید.
- استراتژی شرکت
- سازمانها ممکن است موقعیت مناسبی را در بازار پیدا کنند که موقعیت بازار، فعالیتهای تحویل سرویس، مهارتها و قابلیت‌هایشان، در مقابل رقبا ایجاد شده باشد.
- توسعه سرویسهای پایه ای جدید یا دیگر سرویسها
- رفتار مشتری

⁶ Proactive

دسته بندی سرویسها به روشی ساده پیشنهاد کننده، کلیتی از موضوعاتی است، که به نظر می رسد در تعریف، توصیف، و تجزیه و تحلیل سرویسها ضروری می باشد. [3]

۳- استراتژی در سازمان ارائه دهنده خدمات

مدیریت و هماهنگی سرویس از موضوعاتی است که در ۲۰ سال گذشته توجه زیادی را به خود جلب نموده است، زیرا مشتری و سرویس میدانی از نقش سنتی خود که به شکل مرکز هزینه بود، به موقعیت کنونی خود که مرکز سودآوری و کسب و کار کامل است، تبدیل شده است. در حال حاضر، سرویس در نقش استراتژیک خود قرار دارد و استراتژی سرویس، برای مشتری در طول چرخه عمر، سرویسهای کامل را فراهم می کند. این دیدگاه باعث می گردد که روی سرویس در لحظه فروش و بعد از فروش تمرکز و توجه گردد که تعاملات مشتری در قبل و بعد از فروش و همچنین فرایندهای سفارش را در برمی گیرد. ایده مورد توجه قرار دادن استراتژیها برای قبل و بعد از فروش در حال حاضر بعنوان مدیریت روابط با مشتریان، شناخته می شود. مدیریت روابط با مشتریان متقاضی مدیریت جامع تمام روابط بین فروشنده (تأمین کننده) و خریدار (مشتری) می باشد. مفهوم جدید مدیریت روابط با مشتریان یک پارادایم و همچنین یک فرصت برای مجریان بخش سرویس برای قوت بخشیدن به مدیریت سرویس و قابلیت های تحویل^۷ سازمانهای آنها می باشد. در یک پروژه مدیریت روابط با مشتریان یک روند دوطرفه بین استراتژی، چرخه عمر مشتری و تکنولوژی وجود دارد. استراتژی بکار گرفته شده بایستی متمرکز بر مشتری باشد. (شکل ۲ را ببینید)



شکل ۲- مدیریت روابط با مشتریان از بالا به کف و از کف به بالا

⁷ delivery capability

جایگاه کسب‌وکار با تکنولوژی متفاوت می باشد. تصمیمات تکنولوژیکی بصورت تاکتیکی بوده و تصمیمات تجاری استراتژیک می‌باشند. تصمیم‌گیرندگان کسب‌وکار مدیران سازمانها هستند. چیزی که آنان را برمی‌انگیزد استراتژی کسب‌وکار بوده و تکنولوژی نمی‌باشد. تکنولوژی ابزاری برای رسیدن به اهداف است. خواسته های مشتری و چرخه عمر مشتری برای تقاضای خدماتی بخصوص بر استراتژی و تکنولوژی بکار گرفته شده در سازمان موثر می باشد.[2]

از آنجائیکه در واحدهای ارائه دهنده خدمت، تدوین استراتژی بایستی سریع انجام گیرد، زیرا تکنولوژی، خواسته مشتری و تقاضا به سرعت تغییر می نماید. لذا طول عمر تصمیم گیری تکنولوژیک و همچنین تصمیم گیری استراتژیک کوتاه است. لذا تصمیمات تکنولوژیک و استراتژیک بایستی به سرعت انجام گیرد. در کسب و کار سرویس فاصله چندانی بین تصمیم گیری استراتژیک و تکنیکی وجود ندارد. همانطور که در شکل ۹ مشاهده می شود، مشتری جزئی از استراتژی مدیریت روابط با مشتریان است و به همین دلیل مدیریت، بازاریابی و فروش دارای اهمیت می باشند.

۳-۱- رابطه مدیریت و استراتژی در سازمان ارائه دهنده خدمات^۸

تجارب وسیع به وضوح نشان میدهد که هدفگیری مدیریت ارشد و اجرایی، چشم‌انداز، و استراتژی عمومی، در موفقیت هر سازمان ارائه دهنده خدمت نقشی حیاتی دارند. بطور اصولی، کسب و کار سرویس به سادگی انجام پذیر نیست. همانطور که در قسمت تفاوت‌های تولید سرویس و محصول گفته شد، کسب و کار سرویس دارای پیچیدگیهایی است که مدیران و مجریان را متوجه تمرکز بیشتری می نماید. روشهای مدیریت و بهینه‌سازی کسب و کار سرویس با روشهای قابل انجام برای کسب و کار محصول متفاوت است. مهارتها و قابلیت‌های اولیه که مجریان و مدیران بایستی داشته باشند تا مشکلات و مسائل مرتبط به یک کسب و کار سرویس را رفع نمایند، موارد ذیل می باشند: [1]

الف. یک المان حیاتی برای مدیریت و تجزیه و تحلیل، حساسیت محیط‌های عملیاتی به زمان در مدیریت سازمان سرویس می باشد. (کمبود موجودی^۹ منابع قابل لمس منجر به مشکلات در ارائه سرویس می‌گردد).

ب. در ارائه سرویس، درک و تمرکز روی مشتری است. لذا بایستی تمام موارد ذیل را در نظر گرفت:

- نیازمندیها و مشاهدات
- تصادفی بودن تقاضا
- تمرکز روی بازار و گرایش به تقسیم‌بندیهای بازار
- نیاز برای پایه‌گذاری قوی در بازاریابی و مدیریت فروش
- یافتن و بکار گرفتن مجریان و مدیران سرویس
- بکار گیری و مدیریت پرسنل سرویس

ج. استفاده از سیستمها و زیرساختار مناسب در مدیریت سازمان سرویس

برای ارائه سرویس مناسب بایستی زیرساخت مناسب فراهم گردد و سیستم ارائه خدمات بروزرسانی شود.

⁸ Service Enterprise

⁹ Inventory

۳-۲- بازاریابی و فروش سرویس

تمرکز روی بازار سرویس و مکانیزمهای افزایش مشتری مداری در سرویس از طریق اهداف، قوانین و تجزیه و تحلیل کامل نیازمندیهای سرویس مشتری (در حال حاضر و در آینده) فراهم می‌گردد. لذا بدین منظور، پیمایش مناسب (با مکانیزمهای اندازه‌گیری) جهت دسترسی و فراهم نمودن موارد ذیل مورد نیاز می‌باشند: [1]

- سطح جاری رضایت
 - استنباط و برداشت مشتری از سرویس در مقابل رقبا
 - پورتفولیوی مناسب سرویس و قیمت‌گذاری مناسب برای جذب مشتریان بیشتر
 - نیاز برای سرویس‌های بیشتر یا افزایش کارایی سرویس
- هدف مستمر فراهم کردن کیفیت سرویس و رضایت مشتری برای برآورده نمودن نیازمندیهای در نظر گرفته شده سرویس می‌باشد. این معیارها و پارامترهای سرویس مشتری، زمانیکه به اندازه‌گیری‌های عملکرد داخلی و الگوهای مورد تقاضای ماقبل مرتبط می‌گردد، می‌تواند بطور کارآمدی جمع‌آوری شده، تجزیه و تحلیل شده و در پایگاه داده مدیریت روابط با مشتریان ارزیابی شود. همچنین امکان تهیه اطلاعات و سکوها لازم برای استفاده اطلاعات برای ایجاد استراتژی‌های سرویس جدید یا بروزرسانی فراهم می‌گردد.
- دلایل اولیه برای تمرکز روی بازاریابی و فروش سرویس به اهمیت بالای مدیریت سرویس مربوط می‌گردد. بایستی بطور پیوسته به پایه مشتری شامل مشتریان جاری، مشتریان آینده و مشتریان گذشته توجه شود تا چگونگی و کیفیت برآورده شدن نیازمندیهای سرویس در نظر گرفته شده و اختلاف سطحها برای سرویس و تهدیدات رقابتی مشخص گردد.
- دیدگاه استراتژیک در بازاریابی سرویس این است که هرچه مشتریان موجود با سرویسهای بیشتری راضی‌تر باشند، تراکم و حجم سرویس پایه‌ای بالاتر خواهد رفت. دلیل بازاریابی و فروش، تولید سرویس پایه بهینه می‌باشد (استفاده بیشتر از سرویسها به معنی رضایت از سرویسها می‌باشد و این مورد دلیلی روشن برای فروش بیشتر سرویس پایه می‌باشد).
- در توسعه بازاریابی و برنامه فروش، و در اندازه‌گیری رضایت سرویس مشتری و اختلافات دیده نشده، بایستی به مسئله دیگری توجه گردد. در فضای تولید محصول، تمرکز روی شکل محصول، و قابلیت‌های محصول است در حالیکه برای سرویس، تمرکز بایستی روی نیازهای مشتری برای سرویس باشد. بطور کلی، درک این مسئله حیاتی است که سرویس تا حد زیادی مشاهده و درک می‌گردد و درک و برداشت^{۱۰} سرویس دارای اهمیت می‌باشد. بنابراین، بازاریابی و فروش، فرآیندها و مکانیزمهای اندازه‌گیری بایستی روی کل نیازهای مشتری برای سرویس تمرکز کنند.

۴- استراتژی مدیریت روابط با مشتریان

استراتژی مدیریت روابط با مشتریان رویکردی است راهبردی که مبتنی بر بهره‌برداری هوشمندانه از اطلاعات جمع‌آوری شده از سیستم‌های عملیاتی مربوط به مشتریان به منظور بهبود و ارتقاء اهداف، تاکتیکها و فرایندهای سازمانی می‌باشد. اساس این رویکرد استراتژیک جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و جهت‌دهی مناسب سیستم‌های سازمانی برای دستیابی به روابط رضایت‌بخش با مشتریان می‌باشد.

¹⁰ Perception

۴-۱- اهداف و عوامل تدوین استراتژی مدیریت روابط با مشتریان

استراتژی بایستی با توجه به اهداف تدوین گردد. کلیدی ترین هدف مدیریت روابط با مشتریان رشد درآمد از طریق افزایش رضایت مشتری می باشد لذا نداشتن معیارهای مرتبط با رضایت مشتری اعلان خطر محسوب میشود. استراتژی موفق مدیریت روابط با مشتریان بهره جستن از مشتری و گرفتن فیدبک عملیاتی برای اصلاح اهداف، تاکتیکها و فرایندها است. [4]

برای تدوین استراتژی مدیریت روابط با مشتریان بایستی به توصیه های ذیل توجه نمود:

- استراتژی مدیریت روابط با مشتریان را بگونه‌ای که با استراتژی عمومی کسب و کاری ملحق شود، مشخص نمایند (استراتژی مدیریت روابط با مشتریان با استراتژی کسب و کار مرتبط است). [7]
- مدیریت روابط با مشتریان بایستی با اهداف شرکت شروع شود و با مشخصاتی مانند مشتریان مطلوب، کارکنان مورد نیاز و مشارکت شرکاء ادامه یابد. [6]

۴-۲- بکارگیری مدیریت روابط با مشتریان در سازمان

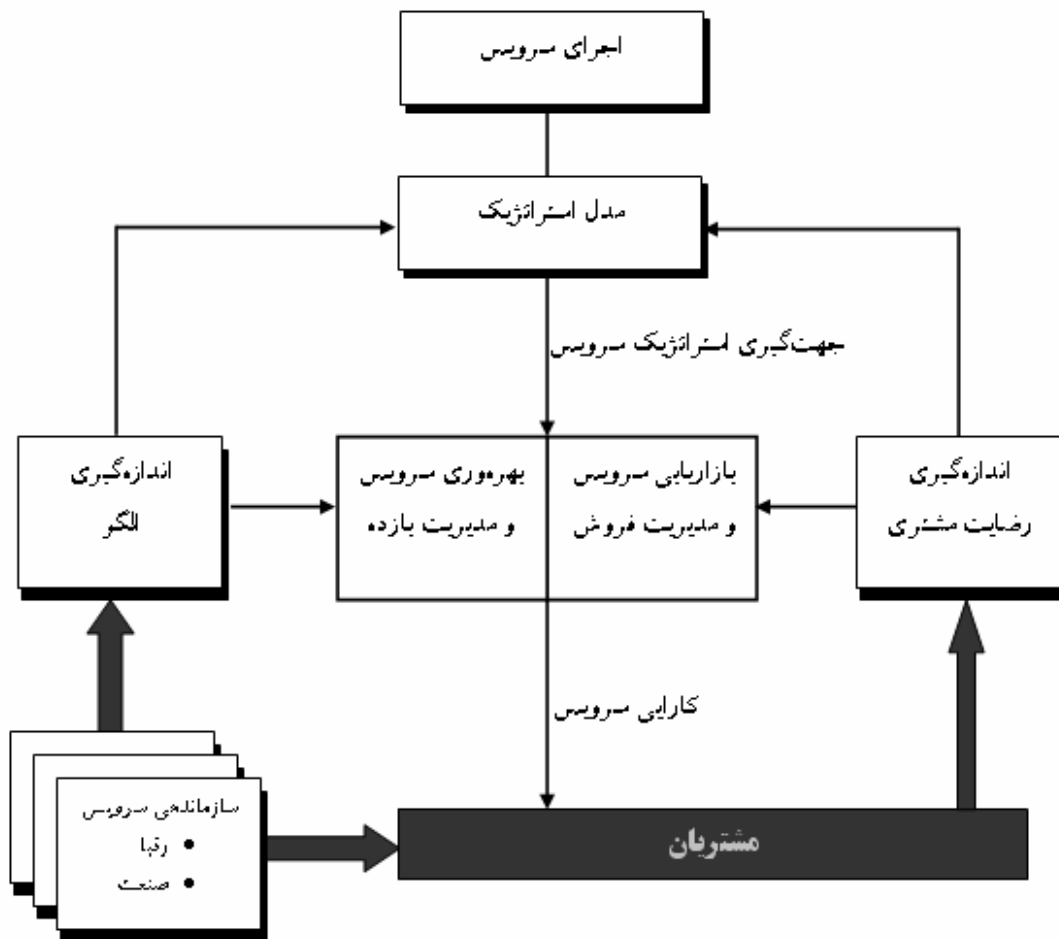
ز آنجائیکه مدیریت روابط با مشتریان در سازمانهای ارائه دهنده خدمت نقش موثری را دارا می باشد، با بکارگیری آن در سازمان می توان به بهبود روابط با مشتریان و همچنین فروش بیشتر از طریق سرویسدهی مناسب و بازاریابی اثربخش پرداخت. جهت آمادگی و ایجاد بستر مناسب در سازمان برای مدیریت روابط با مشتریان تعهد و مدیریت رده بالا و دیگر عوامل تاثیرگذار می باشد. برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت روابط با مشتریان در سازمان بایستی چند عامل مهم را در نظر گرفت. [5]

از عوامل موثر بر موفقیت مدیریت روابط با مشتریان در سازمان میتوان موارد ذیل را نام برد:

- مشخص کردن عملکردهای مورد نیاز برای اتوماسیون
- رسیدن به پشتیبانی و تعهد مدیریت رده بالا
- بکارگیری هوشمندی تکنولوژی
- حفظ امنیت دارایی کاربر
- نمونه سازی از سیستم
- آموزش کاربران
- برانگیختن کارکنان
- مدیریت سیستم
- ایجاد تعهد برای مدیریت
- مهندسی مجدد فرایندهای کاری

۵- مدل تدوین استراتژی سرویس

همانطور که در شکل ۱ نیز گفته شد، مدیریت سرویس از زیرساختار برای مدیریت نیروی کار داخلی و از مواد و دارایی^{۱۱} برای سرویس‌دهی مشتری استفاده می‌کند. در مدل استراتژیک ارائه شده در شکل ۳، اندازه‌گیری الگو^{۱۲} (ارزیابی داخلی) و اندازه‌گیری رضایت مشتری انجام می‌پذیرد. با ارزیابی داخلی که با توجه به وضعیت سرویس در صنعت و وضعیت رقابتی سرویس انجام می‌گیرد، بهره‌وری و بازده سرویس مشخص می‌گردد. از طرفی اندازه‌گیری رضایت مشتری منجر به استنباط عوامل موثر بر ارائه مناسب سرویس، بازاریابی و فروش می‌باشد. لذا این مدل استراتژیک که شامل ارزیابی داخلی و رضایت مشتری جهت گیری استراتژیک سرویس را مشخص می‌نماید و ارائه بازخور با هدف بهبود مستمر در نظر گرفته شده است. [1]



شکل ۳- فرایند جهت‌گیری استراتژیک سرویس [1]

وضعیت رقبا و وضعیت سازمان در صنعت مربوطه بر تدوین استراتژی مدیریت روابط با مشتریان تاثیرگذار می‌باشند. از طرفی رضایت مشتری نیز بر جهت‌گیری استراتژیک سرویس تاثیرگذار می‌باشد، لذا در این مدل با بهره‌گیری از این عوامل کلیدی و ارائه بازخورد میتوان به تدوین استراتژی مناسب برای سرویس دست یافت.

¹¹ material assets

¹² benchmarking

نتیجه گیری

با توجه به اهمیت روزافزون خدمات در کسب و کار، و اهمیت جایگاه مشتری به عنوان عاملی تعیین کننده در شیوه عرضه خدمات، میتوان نتیجه گرفت که سازمانها بایستی در شکل گیری استراتژی، اهداف و فرایندهای عملیاتی مربوط به عرضه سرویس به مشتریان خود تمرکز نمایند. از آنجائیکه مشتری و روابط با مشتریان دارای جایگاهی موثر در ارائه خدمت در سازمان خدماتی است، تدوین و بکارگیری مدیریت روابط با مشتریان نقش بسزایی در توسعه سازمان و در نهایت درآمدزایی دارا می باشد. لذا پیشنهاد می شود سازمانها با بکارگیری مدیریت روابط با مشتریان و تدوین استراتژی مدیریت روابط با مشتریان مناسب، با بهره گیری از عوامل رضایت مشتری و شرایط محیطی مانند رقبا، به عرضه سرویسهای مورد نیاز مشتریان و افزایش فروش از طریق بهینه سازی سرویسدهی و بازاریابی موثر، بپردازند.

منابع و مراجع

- 1- Donald F.Blumberg, Managing High-Tech Services Using a CRM Strategy, 2003.
- 2- Dr. Ravi Kalakota, Moving from ECommerce to E_business 1,e_business 2.0, , www.im.cju.edu.tw/~shulc/courses/eb/chpo3-kr.ppt
- 3- Hans Kasper,Piet van Helsdingen and Wouter de Vries Service marketing Management, An International Perspective, , Wiley 2000.
- 4- Susan M. Mudambi Rosalie Ocker, Evaluating CRM Investments: Voices of Managers on CRM Objectives and Metrics, July 31, 2003.
- 5- Craig Bailey, President & Founder of Customer Centricity,Inc. Avoiding CRM`s Common pitfalls,2003, www.customercentricity.biz/PDFs/avoiding_common_crm_pitfalls.pdf
- 6- Defining Objectives for a successful CRM Strategy, <http://www.ciol.com/contents/search/showarticle1.asp>
- 7- CRM strategy, <http://www.cognizant.com/services/crm/crm-start.htm>
- 8- Dr Moez Limayem, City University of Hong Kong, June 2003, Customer Relationship Management Seminar, Iran Telecom Research center; http://www.ies.luth.se/mf/research_eng.htm
http://www.ies.luth.se/mf/pdf/phd_crm.pdf
<http://www.crito.uci.edu/publications/pdf/crm.pdf>

9- راهکارهای استراتژیک و اجرایی بمنظور تحول سازمانها با نگرش فن آوری اطلاعات و مدیریت دانش، آشنایی با مفاهیم مدیریت روابط با مشتریان، تهیه کننده محمود زرگر، ایزایران