

بررسی و امکان سنجی پیاده‌سازی سامانه ارتباط با مشتریان در نهاد نوآوری دفاعی

کسری دولت‌خواهی¹، رحمان مهدیانی²

¹ دانشجوی دکتری تحقیق در عملیات، پردیس فارابی دانشگاه تهران، kasra.dolatkhahi@ut.ac.ir
² دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، rahman.mahdian@gmail.com

چکیده

در دنیای رقابتی امروز سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که توانایی استفاده آگاهانه از اطلاعات مشتریان را داشته باشند لذا این امر باعث حرکت سازمانها از مرحله محصول مداری به مرحله مشتری مداری شده است. در سازمان‌هایی که مشتریان انحصاری می‌باشد جذب مشتری جدید برای سازمان مفهوم ندارد و هدف اصلی سازمان حفظ مشتریان سازمان و ارتقاء سطح رضایت مشتریان است. سازمان‌های دفاعی دارای چنین مشخصه‌هایی هستند لذا در این پژوهش قصد بررسی و امکان‌سنجی اجرایی بودن سامانه ارتباط با مشتریان و ارائه چارچوبی مناسب ارتباط با مشتری با هدف ارتقاء سطح رضایت مشتریان در یک نهاد نوآوری دفاعی را داریم. در همین راستا چارچوب چهار مرحله‌ای ارائه شده است که با شناسایی مشتریان و نیاز آنها شروع شده و متعاقباً سنجش رضایت مشتریان و رسیدگی به شکایات مشتریان را تسهیل می‌کند. این چارچوب براساس دستورالعمل‌های متناسب و استانداردهای بین‌المللی تدوین گردیده است. پیاده‌سازی این چارچوب در سازمان‌ها با مشتریان انحصاری منجر به حفظ و ارتقاء سطح رضایت مشتریان خواهد گردید.

واژگان کلیدی

مدیریت ارتباط با مشتری، رضایت مشتری، نیازمندیهای مشتری، مدیریت رسیدگی به شکایات، نهاد نوآوری دفاعی

1- مقدمه

رابطه قوی با مشتریان مهم‌ترین رمز موفقیت هر کسب و کار است. اصل و ریشه مفهوم «مدیریت ارتباط با مشتری»¹ این اصل قدیمی است که «همیشه حق با مشتری است». در چند سال اخیر، افراد دانشگاهی، فروشندگان نرم‌افزار، مشاوران کسب و کارها در این زمینه درگیر شده‌اند و مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری که به معنی تلاش‌های سازمان جهت ایجاد و ارائه ارزش بالاتر به مشتری است را توسعه داده‌اند (کتلهون، 1998).

در هر سازمان اعم از تولیدی و خدماتی مهم‌ترین عامل جهت حفظ و بقای سازمان، مشتریان آنها هستند به نحوی که چنانچه سازمان در جلب رضایت و وفاداری آنها موفق شود زمینه رشد و بقای طولانی مدت خود را مهیا نموده است با وجود اینکه سودآوری و نگهداری مشتریان به عنوان هسته مرکزی کسب و کار یک سازمان مطرح است سازمان‌های دفاعی جزء سازمان‌هایی است که دارای مشتریان بخصوصی برای ارائه خدمات خود می‌باشد. شاید این سوال پیش آید که چه دلیلی برای پرداختن به بحث مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های دارای مشتریان

¹ Customer Relationship Management

انحصاری می باشد؟ پاسخ این سوال این است که اگرچه در چنین سازمان‌هایی به دنبال جذب مشتریان جدید نخواهیم بود اما بکارگیری سیستمی در جهت ارتقاء کیفیت خدمات و به دنبال آن افزایش سطح رضایتمندی مشتریان برای هر سازمانی حائز اهمیت است. مدیریت روابط با مشتریان عبارت است از مجموعه گام‌هایی که به منظور ایجاد، نگهداری و بهینه‌سازی توسعه روابط طولانی مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان برداشته می‌شود. مدیریت ارتباط با مشتری نیازمند یک فلسفه مشتری‌محور و فرهنگ پشتیبانی از فرایندهای موثر بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش در سازمان می‌باشد. فرهنگ مشتری‌محور بر مفهومی ساده از ارتباطات یک‌به‌یک بین مشتریان و فروشندگان استوار است. اجرای یک راهبرد موفق مدیریت ارتباط با مشتری در یک سازمان، به سه عامل کلیدی آموزش کارکنان سازمان، بازنگری فرایندها و طراحی فرایندهای جدید، به کارگیری فناوری‌های نوین بستگی دارد.

آنچه که این پژوهش در تلاش یافتن آن است ارائه چارچوبی برای ارتباط بیشتر با مشتری با هدف جلب رضایت مشتری و راهکارهایی جهت تعیین نیازمندیهای مشتری، پایش و اندازه‌گیری رضایتمندی مشتری و مدیریت رسیدگی به شکایات مشتری در یک نهاد نوآوری دفاعی می‌باشد.

2- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تحقیقات و مطالعات نشان می‌دهد که موج بعدی سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات به مدیریت ارتباط با مشتری تعلق خواهد داشت و پیش بینی می‌شود روند به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری در طی پنج سال آینده به 25 الی 30 درصد رشد دست یابد. سازمان‌ها معمولاً برای پشتیبانی از یکپارچه‌سازی عملکردهای مختلف کسب‌وکار خود از ارائه دهندگان نرم‌افزارهای کاربردی استفاده می‌کنند و امیدوارند که از طریق سرمایه‌گذاری بر روی مدیریت ارتباط با مشتری بتوانند برنامه‌های بهتری برای حفظ مشتری‌های خود به وجود آورده و درآمدهای دائم خود را افزایش دهند. مدیریت روابط با مشتریان عبارت است از مجموعه گام‌هایی که به منظور ایجاد، نگهداری و بهینه‌سازی توسعه روابط طولانی مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان برداشته می‌شود. مدیریت ارتباط با مشتری نیازمند یک فلسفه مشتری‌محور و فرهنگ پشتیبانی از فرایندهای موثر بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش در سازمان می‌باشد. فرهنگ مشتری‌محور بر مفهومی ساده از ارتباطات یک‌به‌یک بین مشتریان و فروشندگان استوار است. مدیریت ارتباط با مشتری اصطلاحی است که برای توصیف چگونگی تعامل با مشتری و مدیریت بر فعالیت‌هایی که برای برقراری ارتباط پایدار و اثربخش با مشتری صورت می‌گیرد، تعریف شده است. منطبق مدیریت ارتباط با مشتری، "تحت نظر قرارداد" و "مدیریت بر تمام پروسه‌ی خدمت‌رسانی به مشتری" است. (یعنی پیش از شروع آشنایی با مشتری تا پایان ارائه سرویس یا محصول، باید بدانیم که چگونه عمل کنیم تا زمینه حضور مجدد مشتری در سازمان را فراهم آوریم).

دیدگاه‌های گوناگونی در مورد مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری وجود دارد اما از آنجا که ما قصد داریم حول محور شناسایی عوامل موثر بر اجرای مدیریت ارتباط با مشتری گام برداریم دیدگاه استراتژیک در این مورد بهترین بنیان را فراهم می‌کند (حسینی، 1384). لذا این تعریف را برای مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری در نظر خواهیم گرفت "مدیریت ارتباط با مشتری، استراتژی جامع کسب‌وکار و بازاریابی است که فناوری، فرایندها و تمام فعالیت‌های

کسب و کار را حول محور مشتری یکپارچه می‌سازد تا به ایجاد و حفظ ارتباطات بلند مدت و سودآور با مشتریان منجر شود (فینبرگ و رومانو^۱، 2003).

مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی درون سازمانی است که هدفش رضایت مشتری و برقراری ارتباط بلندمدت با مشتری است. یک عامل مهم این است که آن فرایندهایی که در تعامل با مشتری هستند مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. چیزی که باید به خاطر داشته باشیم این است که با توجه به نوع تجارت، فرایندها متفاوت است. بنابراین فرایندهایی که شامل تعامل با مشتری می‌باشند عبارتند از: بازاریابی، فروش و خدمات (تامپسون^۲، 2000). اجرای یک راهبرد موفق مدیریت ارتباط با مشتری در یک سازمان که مزایا به همراه داشته باشد، به سه عامل کلیدی زیر بستگی دارد:

(1) آموزش کارکنان

(2) بازنگری فرایندها و طراحی فرایندهای جدید

(3) به کارگیری فناوری‌های نوین

اما پیش از آنکه یک سازمان به اجرای مدیریت ارتباط با مشتری بپردازد، باید نسبت به مشکلات بالقوه و احتمالی، آگاهی داشته باشد تا بتواند در موقع لزوم با آنها مقابله نماید. می‌توان چالش‌های اصلی را که ممکن است یک سازمان در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری با آنها مواجه شود، به سه مورد اصلی زیر تقسیم کرد:

(1) هزینه راه‌اندازی اولیه

(2) ابزارهای کاربردی یکپارچه

(3) همکاری بخش‌های مختلف

پس از پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان و تغییر رویه‌های جاری، سازمان باید به طور مستمر رضایت مشتریان را اندازه‌گیری نماید تا مشخص شود که عملکرد سازمان تا چه اندازه در ایجاد رضایت مشتریان موثر بوده است و همکاری بین منابع و بخش‌های مختلف کاری تا چه اندازه فعال می‌باشد. در اندازه‌گیری میزان رضایت مشتریان، روش‌های مختلفی وجود دارد که در زیر به دو مورد آن اشاره می‌شود. بین رضایت مشتریان و سطح عملکرد سازمان، فاصله و شکافی وجود دارد که این فاصله را بیانگر کیفیت محصولات ارائه شده می‌دانند. این فاصله میان خدمات مورد نظر مشتری و خدمات دریافت شده توسط مشتری، اولاً بیانگر اندازه و مقدار کیفیت خدمات ارائه شده است و ثانیاً مبین رضایت و عدم رضایت مشتری می‌باشد. فاصله مذکور متناسب با مأموریت و کارکردهای هر سازمان متفاوت خواهد بود.

یکی دیگر از روش‌هایی که می‌توان برای اندازه‌گیری رضایت مشتریان به کار برد، استفاده از پرسش‌نامه است. تنظیم یک پرسش‌نامه دقیق و تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از آن می‌تواند در بهبود رضایت مشتریان (بخصوص در صنایع) بسیار مفید باشد. البته الگوی مشترکی در مورد تهیه پرسش‌نامه وجود ندارد و هر سازمان باید متناسب با فعالیت‌های خود به طراحی آن، اقدام نماید.

IBM در سال 2004 در تحقیق جهانی از سوی بخش‌های خود بر روی بیش از 370 سازمان به این نتیجه رسیدند که تنها 15٪ سازمان‌ها در اجرای صحیح مدیریت ارتباط با مشتری موفق بوده‌اند و توانسته‌اند رضایت مشتریان را جلب

¹ Feinberg&Romano

² Thompson

کنند و 85٪ از سازمان‌های کوچک و بزرگ در معرفی این روش شکست خورده‌اند (باگت و همکاران¹، 2004). شرکت‌ها باید در آغاز اجرای مدیریت ارتباط با مشتری توجه ویژه‌ای به ایجاد تغییرات در سازمان خود برای تناسب داشتن با مدیریت ارتباط با مشتری داشته باشند (کرامتی، 1388). ساختار سازمانی، تعهد منابع سازمان و مدیریت منابع انسانی عوامل کلیدی برای موفقیت سازماندهی شرکت در اجرای موفقیت آمیز مدیریت ارتباط با مشتری محسوب می‌شود و همچنین طبق تحقیقات گذشته که در مورد مدیریت ارتباط با مشتری انجام گرفته می‌توان عوامل موثر در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری را در چهار بعد دسته بندی کرد (سین و همکاران²، 2005):

تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازماندهی متناسب، مدیریت دانش، تکنولوژی. محققان دیگر ادعا کردند (ولزو همکاران³، 1999)، پپارد⁴ (2000)، چن و پیوویچ⁵ (2003)، کمبل⁶ (2003)، چن و همکاران (2004)، سین و همکاران (2005)، سیگالا⁷ (2005) و لین و همکاران⁸ (2005) عوامل مهم در اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری را بصورت 6 عامل زیر ارائه کرده‌اند:

مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، مدیریت ارشد، نیروی سازمان، شخصی سازی خدمات، یکپارچه‌سازی سیستم‌ها در سازمان.

هالند و لایت (1999) در الگویی، عوامل موثر در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری را به دو دسته استراتژیک و عملیاتی تقسیم کرده و برای هر یک از این عوامل چندین متغیر را تعریف کرده‌اند. عامل انسانی یک عامل کلیدی در استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری محسوب می‌شود. این رویکرد تکیه بر این دارد که در یک رابطه حداقل دو بخش درگیر هستند: تامین‌کننده و خریدار. مطابق با استراتژی بسیاری از شرکتها، بیشترین وزن بر روی روابط و فرایندهای فردی بوده و در این حال به سایر جوانب مشتری توجه نمی‌شود (تامپسون، 2001).

نلسون (2001)، در الگوی پیشنهادی به بررسی نه عامل و تاثیر آن بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته است که این عوامل عبارتند از: حمایت مدیران عالی سازمان، تحول استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش، تمایل به تسهیم و به اشتراک گذاری داده‌ها، تمایل به فرایند تغییر، آمادگی تکنولوژیکی، تغییر فرهنگ بسوی مشتری‌محوری، توانایی تغییر فرایند، توانایی یکپارچه‌سازی. (نا، لو، کوانگ، 2001) نیز ضمن شناسایی عوامل موثر بر اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری، به بررسی 6 عامل و تاثیر آن بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری پرداختند. حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی، فناوری مناسب، ارتباطات، ارزیابی عملکرد، گروه پروژه. تورینیر نیز در سال 2003 در کتاب خود تحت عنوان «مدیریت روابط مشتری» در یک دسته بندی معیارهای اندازه‌گیری اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری را به چهار دسته تقسیم کرده است. «درآمد فروش»، «هزینه خدمات»، «کارایی»، «رضایت مشتری» (تورنیر، 2003).

(حاج رمضانعلی والبدوی، 1383) در پژوهش خود با عنوان "چارچوبی برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری" در

¹ Badgett et al.

² Sin et al

³ Wells. et al

⁴ Peppard

⁵ Chen & Popovich

⁶ Campbell

⁷ Sigala

⁸ Lin et al

سازمان‌های ایران، سعی بر ارائه چارچوبی با معیارهای یکسان برای اجرا در سازمان‌های مختلف نموده‌اند که در همین راستا پژوهشگران با توجه به ابعاد مختلف سازمان‌ها به ارائه مدل تحلیلی در خصوص استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پرداختند. (دهدشتی شاهرخ، بابایی نژاد پیروز، 1388) در پژوهش خود که بر اساس مدل 4 بعدی عوامل موثر در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری شامل تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازماندهی متناسب، استفاده از مدیریت دانش و تکنولوژی انجام گرفت، دریافتند شرکت‌های بیمه آمادگی لازم را در زمینه پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در مورد هیچ یک از عوامل 4 گانه فوق ندارد و در این میان سازماندهی متناسب کمترین و مدیریت دانش بیشترین ضعف را دارا می‌باشد.

در تحقیقی که توسط زئیری (2003) و بر پایه متدولوژی الگو برداری انجام شده، عوامل مختلفی مانند حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی و آموزش به عنوان عوامل مهم کلیدی در اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شده است.

در تحقیق انجام شده توسط (دهمرد، شهرکی و لکزایی، 1389) ضمن شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر فرهنگی، تکنولوژیکی، استراتژیکی و ساختاری بر اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت مخابرات سیستان و بلوچستان به این نتیجه رسیدند که در فرایند پیاده‌سازی این سیستم، عوامل فرهنگی دارای بالاترین امتیاز و عوامل ساختاری دارای پایین‌ترین امتیاز می‌باشند. همچنین (اسکندری، پور سعید و فلاحی اسفیدانی، 1389) از میان عوامل مختلف در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری، سه عامل شامل عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی و عوامل فناورانه را مورد بررسی قرار دادند و در نهایت به این نتیجه رسیدند که بین این عوامل نام برده و پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری ارتباط معناداری وجود دارد و در این میان عامل فناوری موثرترین عامل بشمار می‌رود. (کرامتی، نیکزاد شهریور، 1389) نیز با توجه به سه جنبه کلیدی (انسانی، تکنولوژی، فرایند) عوامل کلیدی موفقیت را در بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری ارزیابی و اولویت بندی کردند.

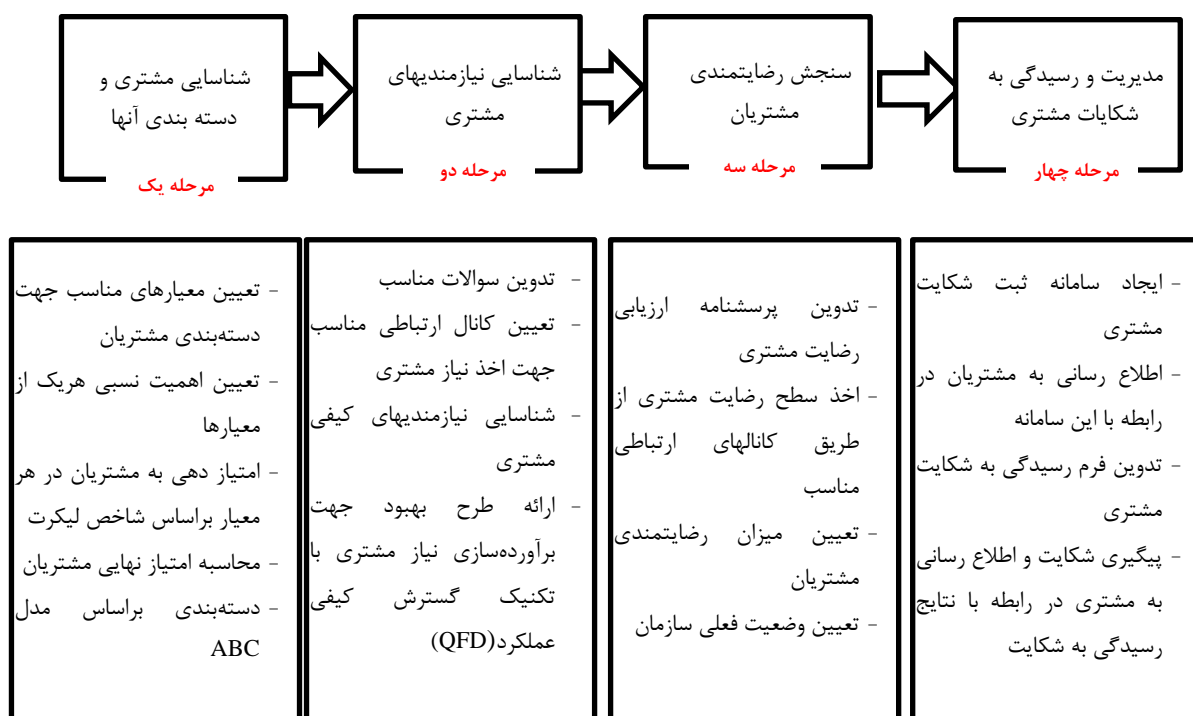
طبق نتایج بدست آمده از بررسی عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت هتل‌داری ایران مشخص گردید که توجه مدیریت ارشد سازمان‌ها به جذب و نگهداری مشتریان برای بلند مدت، گرفتن بازخورد از مشتریان دارای نقاط قوت و روش‌های نوین از قبیل وب سایت و غیره دچار ضعف می‌باشد (مومنی، جعفری، 1388).

3- روش شناسی تحقیق

سازمان‌های دفاعی دارای تفاوت بارزی با دیگر سازمان‌های خصوصی یا دولتی هستند. این تفاوت در انحصاری بودن مشتریان سازمان‌های دفاعی نهفته است. در واقع اینطور می‌توان گفت که سازمان‌های دفاعی خواستار جذب مشتری جدید برای خدمات یا محصولات خود نیستند. همانطور که می‌دانید یکی از اهداف مدیریت ارتباط با مشتری جلب مشتری جدید در کنار حفظ و رضایتمندی مشتریان پیشین خود است. حال با توجه به اینکه بحث جذب مشتری جدید در سازمان‌های دفاعی کاربردی ندارد، لذا بایستی این مبحث را در بحث اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های دفاعی نادیده گرفت و بر روی بعد حفظ مشتری و افزایش رضایتمندی مشتری متمرکز شد. سنجش رضایتمندی مشتریان خود مستلزم پیش نیازهایی می‌باشد. در واقع در بحث سنجش رضایت مشتری ابتدا بایستی

نیازمندی‌های مشتریان شناسایی شود. زیرا بدون توجه به نیازمندی‌های مشتری سنجش رضایت مشتری امری بی-معنی خواهد بود. در بحث شناسایی نیازمندی‌های مشتری سوالات زیر مطرح می‌شود:

- 1) آیا تمام مشتریان دارای ارزش یکسانی برای سازمان هستند یا اینکه برخی از مشتریان از اهمیت بالاتری برخوردارند؟
 - 2) در صورتی که مشتریان دارای اهمیت متفاوتی برای سازمان هستند، چه مشتریانی دارای ارزش بالاتری هستند؟
 - 3) برای ارزیابی اهمیت مشتریان از چه معیارهایی باید استفاده کرد؟
 - 4) از چه مدلی باید برای دسته‌بندی مشتریان استفاده کرد؟
 - 5) برای اخذ نیاز مشتریان از چه کانال‌های ارتباطی باید استفاده کرد؟
 - 6) برای تعیین نیازمندی‌های مشتری و ارائه راهکار مناسب جهت برآورده نمودن این نیازها از چه روشی بایستی استفاده کرد؟
- در همین راستا در این پژوهش، چارچوب زیر برای بحث استقرار پروژه مدیریت ارتباط با مشتری در یک نهاد نوآوری دفاعی پیشنهاد می‌شود:



شکل (1): چارچوب استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در یک نهاد نوآوری دفاعی

مرحله یک: شناسایی مشتری و دسته‌بندی آنها
گام 1) در گام اول بایستی معیارهای مناسبی را برای دسته‌بندی مشتریان تعیین نماییم.

گام 2) پس از تعیین معیارهای ارزیابی مشتریان از افراد خبره درون سازمان خواسته می‌شود میزان اهمیت هر یک از معیارهای ارزیابی را تعیین نمایند.

گام 3) در گام بعدی امتیاز مشتریان در هر یک از معیارها تعیین می‌شود. بدین منظور برای هر یک از معیارهای ارزیابی سطوح مختلفی را تعیین و امتیازات متناسب با هر سطح را مشخص می‌کنیم. سپس با توجه به وضعیت هر مشتری و قرار گرفتن در یکی از سطوح تعیین شده، امتیاز مشتری در معیار مورد نظر تعیین می‌شود.

گام 4) در گام چهارم امتیاز نهایی مشتریان با روش جمع وزنی محاسبه می‌شود.

گام 5) در انتها نیز براساس امتیازات کسب شده طبق مدل ABC سه سطح مشتری در نظر گرفته می‌شود و مشتریان براساس امتیازاتشان در یکی از این سطوح قرار می‌گیرند.

سپس برای شناسایی نیازهای مشتریان از روش گسترش کیفی عملکرد (QFD) استفاده خواهیم کرد. از QFD می‌توان به عنوان ماشین مترجم «نیازمندی‌های مشتریان» به «مشخصات فنی و مهندسی» یا به عبارتی مبدل تقاضاهای مشتریان به ویژگی‌های کیفیت و آماده ساختن یک طرح کیفیت برای محصول نهایی از طریق گسترش سیستماتیک روابط بین تقاضاهای مشتری و ویژگی‌های کیفیت محصول، تعریف نمود. این فرایند معمولاً با کیفیت اجزای عملکردی آغاز گشته و سپس به کیفیت همه قسمت‌ها و فرآیندها گسترش می‌یابد.

مرحله دو : شناسایی نیازمندیهای مشتری

- گام 1) تدوین سوالات مناسب در جهت تدوین پرسش‌نامه شناسایی نیاز مشتری براساس ابعاد مختلف محصول
- گام 2) تعیین کانال ارتباطی مناسب جهت اخذ نیاز مشتری
- گام 3) شناسایی نیازمندیهای کیفی مشتری
- گام 4) ارائه طرح بهبود جهت برآورده‌سازی نیاز مشتری با تکنیک گسترش کیفی عملکرد (QFD)

مرحله سه : سنجش رضایتمندی مشتریان

پس از شناسایی نیازها، باید این نیازها و انتظارات را اندازه‌گیری نماییم. در این تحقیق از استاندارد بین‌المللی ایزو 10004¹ جهت سنجش رضایت مشتریان استفاده می‌شود و گام‌های مربوطه براساس این استاندارد تدوین شده است.

ایزو 10004 اصولی در تعریف و اجرای فرایندهایی در کنترل و اندازه‌گیری رضایتمندی مشتری فراهم می‌آورد. و بدون در نظر گرفتن اندازه، نوع یا محصول ارائه شده سازمان بکارمی‌رود (حیرتی، 1386). توجه ایزو 10004 بر مشتریان خارج از سازمان است. بدین جهت نیازمند استانداردی جهت بررسی در جهت کاهش این شکایات و افزایش رضایتمندی مشتریان هستیم. ایزو 10004 طبق ضوابط و مقررات بین‌المللی جهت مدیریت و برنامه‌ریزی رضایتمندی مشتریان می‌باشد. همچنین این استاندارد از طریق طبقه بندی نیازهای مشتریان، باعث حرکت مجموعه گواهی گیرنده‌ها به سمت مشتری مداری می‌گردد.

مرحله چهار : مدیریت و رسیدگی به شکایات مشتری

¹ ISO 10004:2012 - Customer satisfaction - Guidelines for monitoring and measuring

سازمان هنگامی که شکایتی را از مشتری دریافت می‌کند این شکایات می‌تواند فرصت‌های زیادی را برای بهبود در محصولات و فرایندها در اختیار سازمان قرار دهد. با کنترل موثر شکایات شانس زیادی برای بررسی درخواست مشتریان خواهید داشت. و می‌توانید شکایت مشتری را به رضایت آن تبدیل کنید. مخصوصاً زمانی که شما شکایات را فرصتی برای پیشرفت چرایی و چیستی کار می‌پندارید. ایزو 10002¹ می‌تواند به شما کمک کند تا به این امر برسید که بدون توجه به اندازه و ماهیت شرکت شما می‌باشد.

4- تجزیه و تحلیل داده‌ها

دستورالعمل‌ها و پرسشنامه‌هایی که در این پژوهش ارائه می‌شود شامل دستورالعمل اجرایی شناسایی و دسته‌بندی مشتریان، دستورالعمل اجرایی شناسایی نیازمندیهای مشتری، دستورالعمل اجرایی سنجش رضایت مشتریان و دستورالعمل اجرایی مدیریت و رسیدگی به شکایات مشتریان می‌باشد. فرم‌های تهیه شده نیز شامل فرم دسته‌بندی مشتریان، فرم شناسایی نیازمندیهای مشتری، فرم سنجش رضایت مشتری و در نهایت هم فرم رسیدگی به شکایت مشتریان می‌باشد. در ادامه به شرح چهار دستورالعمل مورد نظر پرداخته‌ایم.

الف) دستورالعمل شناسایی و دسته‌بندی مشتریان

جدول (1): دستورالعمل شناسایی و دسته‌بندی مشتریان

ردیف	موضوع	شرح
1	هدف	هدف از تدوین این دستورالعمل شناسایی و دسته‌بندی مشتریان است.
2	دامنه و کاربرد	کلیه پروژه و کارفرمایان مرتبط با شرکت
3	مسئولیت‌ها	1. مدیر ارتباط با مشتری 2. مدیریت کیفیت
4	تعاریف	مشتری: در این دستورالعمل منظور از مشتری، کارفرما می‌باشد.
5	تعیین معیارهای دسته‌بندی مشتریان	ثابت مشتری پس از عقد قرارداد جهت انجام پروژه، اطلاعات مربوط به مشتری توسط مدیریت اداری ثبت می‌گردد.
		1. حجم پولی قرارداد 2. تعداد دفعات عقد قرارداد 3. نحوه پرداخت مشتری 4. برند تجاری حاصل از انجام پروژه برای پیمانکار 5. قدرت مالی کارفرما
	تعیین وزن معیارها	پس از تعیین وزن هر معیار براساس طیف لیکرت، امتیاز نهایی هریک از مشتریان طبق معادله زیر محاسبه می‌گردد: امتیاز مشتری در معیار i * اهمیت معیار $i = \sum_{i=1}^n$ امتیاز نهایی مشتری
	ارزیابی و دسته‌بندی	امتیاز مشتریان ≤ 4

¹ ISO 10002:2014 - Customer satisfaction - Guidelines for complaints handling in organizations

B	4 < امتیاز مشتریان <= 3	مشتریان		
C	3 < امتیاز مشتریان			
	1. فرم ثبت اطلاعات مشتریان 2. پرسشنامه نظرخواهی از کارشناسان 3. فرم دسته بندی مشتریان	مدارک و مستندات		6

ب) دستورالعمل شناسایی نیاز مشتریان و اولیت بندی آنها

جدول (2) : دستورالعمل شناسایی نیاز مشتریان و اولیت بندی آنها

ردیف	موضوع	شرح	
1	هدف	هدف از تدوین این دستورالعمل شناسایی نیاز مشتریان و اولیت بندی آنها می باشد.	
2	دامنه و کاربرد	کلیه مشتریان و کارفرمایان مرتبط با سازمان	
3	مسئولیت ها	1. مدیر ارتباط با مشتری 2. مدیریت کیفیت	
4	تعاریف	مشتری : سازمان یا شخصی که محصول یا خدمات دریافت می کنند. کانال های ارتباطی: کانال های ارتباطی شامل مجموعه ای از روش ها شامل مصاحبه، تلفن و .. جهت ارتباط با مشتری و تعیین نیاز های کیفی آنها ندای مشتری: مجموعه ای از خواسته های کیفی که توسط مشتری به سازمان اعلام می گردد. گسترش عملکرد کیفی: ابزاری جهت تبدیل الزامات کیفی مشتریان به مشخصه های مهندسی.	
5	طرح سوالات	در مرحله اول فرآیند شناسایی نیاز مشتریان لازم است تا یک سری سوالات هدفمند جهت شناسایی نیاز مشتریان طرح گردد.	
	تعیین کانال های ارتباطی	1. مصاحبه حضوری 2. مکالمه تلفنی 3. ارسال پرسشنامه	
	تخصیص کانال ارتباطی مناسب برای هر گروه از مشتریان	مشتریان A	مصاحبه حضوری
		مشتریان B	مکالمه تلفنی
		مشتریان C	ارسال پرسشنامه
استخراج نیازهای کیفی مشتریان	پس از تکمیل فرایند مصاحبه، مکالمه و ارسال پرسشنامه، نیازهای کیفی شناسایی شده با ذکر نوع مشتری در فرم نیازهای کیفی مشتریان ثبت می گردد.		
تبدیل نیازهای کیفی مشتریان به مشخصه های فنی و مهندسی	روش اجرا	گام 1: تعیین خواسته و الزامات کیفی مشتری (What) گام 2: تعیین میزان اهمیت الزامات کیفی مشتریان گام 3: تبدیل خواسته ها و الزامات کیفی به مشخصه های فنی و مهندسی محصول (How) گام 4: توسعه ماتریس ارتباط بین خواسته های مشتری و مشخصه های فنی گام 5: تعیین اثرگذاری مشخصه های فنی برهمدیگر و چگونگی ارتباط آنها با یکدیگر	
		گام 6: محاسبه وزن مطلق مشخصه های فنی	
		$w_i = k_i \cdot \sum_{j=1}^n E_j \cdot a_{ij}$	
		w_i : وزن مطلق مشخصه فنی i ام	

k_i : میزان میزان تاثیر گذاری مشخصه فنی i ام بر سایر مشخصه های فنی E_j : میزان اهمیت نیاز کیفی j ام مشتری a_{ij} : میزان ارتباط مشخصه فنی i ام با نیازی کیفی j ام مشتری				
$\hat{w}_i = \frac{w_i}{\sum_{i=1}^m w_i}$	گام 7: محاسبه وزن نسبی مشخصه های فنی			
\hat{w}_i : وزن نسبی مشخصه فنی i ام گام 8: تعیین مشخصه های فنی بهینه جهت بهبود				

ج) دستورالعمل سنجش رضایت مشتریان

جدول (3): دستورالعمل سنجش رضایت مشتریان

ردیف	موضوع	شرح
1	هدف	هدف از تدوین این روش اجرایی تشریح نحوه مطالعه رضایت مشتری، بررسی داده های مشتری در مورد خدمات تحویل داده شده از مشتری است.
2	دامنه و کاربرد	دامنه و کاربرد این روش اجرایی شامل کلیه پروژه ها می باشد.
3	تعاریف	عبارت مشتری و کارفرما در این روش اجرایی به جای یکدیگر به کار رفته است.
4	نظرخواهی از مشتریان	پس از عقد قرارداد جهت انجام پروژه، اطلاعات مربوط به مشتری توسط مدیریت اداری ثبت می گردد.
	ارزیابی	$P_1 = \frac{\text{امتیاز دوره جاری}}{\text{امتیاز هدف}} * 100$ امتیاز هدف عبارت است از حداکثر امتیاز هر بند فرم نظرسنجی ضربدر تعداد بندهای فوق. امتیاز دوره جاری از جمع امتیاز تمامی بندها طبق نظر مشتری محاسبه می گردد.
	تجزیه و تحلیل	سطح رضایت مشتری در دوره جاری برابر با امتیاز هدف بوده و در نتیجه بهترین حالت می باشد. $P_1 - 100 = 0$ سطح رضایت مشتری در دوره جاری به میزان قدرمطلق تفاضل محاسبه شده با امتیاز هدف فاصله دارد. $P_1 - 100 < 0$
5	مراجع	استاندارد ISO 10004

د) دستورالعمل مدیریت و رسیدگی به شکایات مشتریان

جدول (4): دستورالعمل مدیریت و رسیدگی به شکایات مشتریان

ردیف	موضوع	شرح
1	هدف	رسیدگی به شکایات مشتریان و نمایندگی‌ها، بررسی و تصمیم‌گیری در خصوص آنها
2	دامنه و کاربرد	کلیه نمایندگی‌ها و واحد خدمات پس از فروش
3	تعاریف	مشتری: در این روش اجرایی مشتری با حضور در شرکت، شکایات و نارضایتی خود را از بخش مورد نظر اعلام می‌نماید. خدمات پس از فروش: در این روش اجرایی واحد خدمات، وظیفه دریافت شکایات، بررسی آنها، تصمیم‌گیری در خصوص موارد مندرج در شکایات و اطلاع‌رسانی به مشتری در مورد رسیدگی به شکایت و جلب رضایت وی را برعهده دارد. سامانه: سامانه وظیفه دریافت شکایات، ثبت و ذخیره آنها را برعهده دارد.
4	روش اجرا	<ol style="list-style-type: none"> 1. ابتدا مشتری شکایت خود را به صورت حضوری، تلفنی یا با مراجعه به سایت شرکت از طریق فرم ثبت و رسیدگی به شکایات اعلام می‌نماید. 2. در صورت مراجعه حضوری یا تماس تلفنی، شکایت به اپراتور یا مسئول مربوطه و یا صندوق شکایات تحویل می‌گردد. 3. مسئول خدمات پس از فروش می‌بایستی ظرف مدت حداکثر 48 ساعت به شکایات موجود در سایت پاسخ دهند. 4. در خصوص شکایات، در صورت نیاز در جلسه هفتگی کارگروه شکایات مشتریان، تصمیم‌گیری شده و اقدامات لازم پس از تصویب مدیریت انجام می‌گیرد. 5. اطلاعات مربوط به تصمیم در سامانه ندای مشتری ثبت گشته و قابل رویت برای مشتری خواهد بود. 6. به مشتری در ارتباط با رسیدگی به شکایت اطلاع‌رسانی صورت گرفته که می‌تواند در قالب ارسال SMS یا EMAIL و در صورت نیاز تماس تلفنی با مشتری باشد. 7. در نهایت به صورت ماهانه از شکایات‌های موجود در سیستم گزارش‌گیری شده و جهت بررسی مدیریت به وی ارجاع داده می‌شود.
5	مراجع	استاندارد ISO 10002

5- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در پژوهش حاضر امکان سنجی پیاده‌سازی پروژه مدیریت ارتباط با مشتری در یک نهاد نوآوری دفاعی مورد بررسی قرار گرفت. با بررسی مدیریت ارتباط با مشتری، علل روی آوردن سازمان‌ها به سمت مدیریت ارتباط با مشتری، مزیت‌های استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در یک سازمان، چالش‌های اجرایی پروژه مدیریت ارتباط با مشتری و علل شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری، به بیان وجه تمایز سازمان‌های دفاعی با دیگر سازمان‌های دولتی و خصوصی پرداخته شد.

در همین راستا یک رویکرد پیشنهادی برای پیاده‌سازی پروژه مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های دفاعی ارائه شد. پس از ارائه رویکرد پیشنهادی این پژوهش، دستورالعمل‌های اجرایی جهت پیاده‌سازی پروژه مدیریت ارتباط با مشتری پیشنهاد گردید. این دستورالعمل‌های اجرا براساس استاندارد‌های کیفی ISO 10002، ISO 10004، مصاحبه با خبرگان و بررسی ادبیات و تحقیقات تدوین گردیده است.

دستاوردهای حاصل از این پژوهش می تواند شامل موارد زیر باشد:

- ✓ ارائه چارچوبی جهت پیاده سازی پروژه مدیریت ارتباط با مشتریان در سازمان های دفاعی کشور
- ✓ تبیین دستورالعمل های اجرایی براساس چارچوب پیشنهادی برای قابل اجرا بودن پروژه مدیریت ارتباط با مشتری
- ✓ تدوین دستورالعمل های اجرایی و فرم هایی برای بحث دسته بندی مشتریان
- ✓ ارائه دستورالعمل اجرایی و تدوین پرسشنامه برای بحث شناسایی نیازمندیهای مشتری
- ✓ تخصیص کانال های ارتباطی مناسب با مشتری برای تعیین نیازمندیهای مشتری براساس میزان اهمیت مشتری
- ✓ ارائه یک مکانیزم مناسب جهت مدیریت و رسیدگی به شکایات مشتریان

6- منابع

- 1- اسکندری مجتبی ، پور سعید سید مسعود ، بررسی عوامل مرتبط با اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری CRM ، مجله علوم انسانی شماره 10، سال 18- مهر 1389، ص 151-172
- 2- حسینی محمود ، پناهی منیره ؛"تبیین عوامل مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین المللی مدیریت کلیدی موفقیت در صنعت کاشی ایران " ، 1384
- 3- حیرتی ، نیما، 1386 "سنجش رضایت مشتریان با استفاده از مدل " ACSI مقاله در کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری
- 4- دهدشتی شاهرخ دکتر زهره ، بایانژاد پیروز سید مرتضی ، بررسی عوامل موثر در پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای بیمه (شرکت سهامی بیمه ایران) ، مجله صنعت بیمه ، شماره 3 و 4، سال 24- پاییز و زمستان 1388، ص 32-3
- 5- دهمرده نظر ، شهرکی علیرضا ، لکزائی محمود ؛: شناسایی و رتبه بندی عوامل تاثیرگذار در فرایند پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (شرکت سهامی مخابرات استان سیستان و بلوچستان) ، مجله مدیریت صنعتی، شماره 11، سال 5- بهار 1389 ص 91-100.
- 6- کرامتی محمد علی ، نیکزاد شهرپور مسعود ، ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت نساجی ، مجله علوم و تکنولوژی نساجی ، شماره 1، سال 4- پاییز و زمستان 1388، ص 85-67
- 7- مومنی علیرضا ، جعفری ابراهیم ، بررسی زمینه های پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت هتلداری ایران ، مجله چشم انداز مدیریت ، شماره 30، سال 1388، ص 49-65
- 8- Badgett, M.; Ballou, S. and LaValle, S. (2004), "Doing CRM Right: What it Takes to be Successful with CRM", Somers, NY IBM Business Consulting Services.
- 9- B. Thompson, "What is CRM ?", Tech . Rep., Available from <http://www.crmguru.com>, 2000
- 10- Campbell A.J., "Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically", Industrial Marketing Management 32,p 375- 383,2003.
- 11- Chen I.J. & Popovich K., " understanding customer relationship management (CRM) ",Business Process Management Journal, Vol.9,No.5, 2003.
- 12- Chen Q. & Chen H-M., "Exploring the Success Factors of eCRM Strategies in Practice",Journal of Database Marketing & Customer Strategy Marketing. Vol.11, No.4. p 333-343,2004.
- 13- E. Thompson, "CRM program management: making the vision a reality",in Presentations of the Conference on Making the Vision a Reality, Gartner Group, Paris, France, February 2001.
- 14- -Feinberg, J & Romano, NC 2003, 'Electronic customer relationship management- revising the general principles of usability and resistance- an integrative implementation framework', Business Process Management Journal, vol. 9, no. 5.
- 15- Holland C.P. and Light B., "A Critical Success Factors Model for ERP Implementation",IEEE Software, pp 30-36,1999.
- 16- Ketelhohn, W. "What is a key Success Factors?" , European Management Journal,Vol.16., No.3., 1998.
- 17- Lin Y. et al., " A knowledge-enabled procedure for customer relationship management",Industrial Marketing Management, Vol.35, No.4,P 446-456,2005.

- 18- Mohammad Z., "BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors", Business Process Management Journal, Vol.5, No.1, pp 87-112, 1999
- 19- Nah F., Lau J., Kuang J., Critical Factors for Successful Implementation of Enterprise Systems. Business Process Management Journal, Vol.7, No.3, pp 285-296, 2001.
- 20- Peppard J., "Customer relationship management (CRM) in financial services", European Management Journal, Vol.18, No.3, pp 312-27, 2000.
- 21- Sigala, M., "Mind the gap ! Online and offline success factors for implementing e-Customer Relationship Management in the hotel sector: guests' perceptions of perceived e-service quality levels", Tourism: an International Interdisciplinary Journal, 2006.
- 22- Sin, L et al., "CRM: conceptualization and scale development", European Journal of Marketing, Vol.39, No.11/12, pp 1264-1290, 2005.
- 23- Tourniaire F., "Just enough CRM", Prentice hall PTR. P 300-400, 2003
- 24- Wells J.D. et al., "Management information technology (IT) for one to one customer interaction information & management", Information & Management 35, P 53-62, 1999.

Abstract:

In today's competitive world, organizations that have the ability judicious use of customer data are more successful. Therefore, it would makes moving organizations from product-oriented step to customer-oriented step. In organization with exclusive customer, customer attracting does not mean and focus is keep customers and enhance the level of customer satisfaction, like defense organizations. so we plans in this study to; review and feasibility of implementation a system of customer relationship, present an appropriate framework with the aim of improving customer relationship and customer satisfaction in the defensive innovation foundation. In this regard, a four-stage framework presented that started by identifying customers and their needs. Consequently that facilitate, measuring customer satisfaction and customer complaints. This framework has been compilation by relevant guidelines and international standards. The implementation of this framework with exclusive customers cause to keeping and enhancing the level of customer satisfactions.

Keywords:

Customer Relationship Management, Customer satisfaction, Customer Requirements, Management of Complaints, defensive innovation foundation