

## تعیین نیازهای اولویت دار مشتریان خرده فروش برای ارتباط با شرکت در مراحل مختلف چرخه عمر

مهدی باقری<sup>1</sup>، محمد حسین ابویی<sup>2</sup>

<sup>1</sup> کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه یزد

<sup>2</sup> استادیار مهندسی صنایع، دانشگاه یزد

تاریخ دریافت مقاله: 90/07/04

تاریخ پذیرش مقاله: 91/08/25

### چکیده

امروزه شرکت‌ها باید برای حضور در بازار و توانایی رقابت با دیگر شرکت‌ها توجهی خاص به مشتریان و ارتباط با آن‌ها داشته باشند. در این راستا لازم است راهکارهای ارتباطی مناسب و منطبق با خواست و نیاز مشتریان مختلف، که بتوانند از طریق آن با شرکت تعامل داشته باشند و دیدگاه‌ها و نظرات خود را به آن منتقل نمایند، مورد توجه شرکت‌ها قرار گیرد. در این مقاله به شناسایی و اولویت بندی ویژگی‌های راهکارهای ارتباط با مشتریان در مراحل مختلف چرخه عمر، در راستای تعیین نیازهای ارتباطی اولویت دار مشتریان پرداخته می‌شود. در این راستا از مدل یکپارچه کانو و ماتریس اهمیت - عملکرد استفاده می‌شود. جامعه مورد مطالعه این مقاله شامل خرده فروشان مواد غذایی در سطح شهر یزد بوده و داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع آوری شده است، در این راستا ویژگی‌های ارتباطی کلیدی برای هر مرحله از چرخه عمر، به عنوان پیش‌نیازی برای انتخاب راهکارهای ارتباطی مناسب برای ارتباط با مشتریان در مراحل مختلف چرخه عمر معرفی شده است.

**کلمات کلیدی:** ارتباط با مشتریان، چرخه عمر مشتری، مدل کانو، ماتریس اهمیت - عملکرد.

### مقدمه

در محیط رقابتی امروزی، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها، برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان است. افزایش رقابت و کاهش تعداد مشتریان وفادار، باعث توجه به مفهوم رابطه با مشتریان و تغییر دیدگاه شرکت‌ها از محصول محور به مشتری محور شده است (Ryals & Knox, 2001). ایجاد وفاداری در مشتریان، حفظ آن‌ها و ایجاد روالی که بتوانند با سازمان ارتباط برقرار کرده، خدمات مورد نیاز را دریافت نموده و مشکلات مربوطه را به آسانی حل نمایند، امری ضروری است (Shammout, 2006). یکی از مشکلاتی که در درک و پاسخگویی به خواسته‌ها و شکایات مشتریان در سازمان‌ها مطرح است، عدم به‌کارگیری راهکارهای ارتباطی مناسب و مورد توجه مشتریان است، از این رو شناسایی و به‌کارگیری روش‌های مناسب برای ارتباط با مشتریان مختلف، گامی مؤثر در جهت رفع این نقیصه است. از جمله مواردی که برای دسته بندی مشتریان و توجه به رفتارهای متفاوت آن‌ها می‌توان مورد توجه قرار داد، چرخه عمر

مشتری است. چرخه عمر به مراحل زمانی مختلفی اطلاق می‌گردد که مشتریان و سازمان با یکدیگر در ارتباط هستند. شناخت مراحل چرخه عمر مشتری با توجه به منافعی که از مشتریان در هر مرحله عاید سازمان می‌شود و ارائه یک چارچوب کلی از رفتار مشتریان، از اهمیت خاصی برخوردار است (Berry & Linoff, 2006) و می‌توان از آن در مباحث ارتباط با مشتریان و بازاریابی بهره‌مند شد. ارتباط بین مشتریان و سازمان با توجه به تجاربی که از یکدیگر در طول زمان کسب می‌کنند، می‌تواند دستخوش تغییراتی شود (Rygielski et al, 2002) و بر تکامل روابط فی مابین تأثیر گذار باشد.

به طور کلی مشتریان شرکت‌ها را می‌توان در سه سطح عمده فروشان، خرده فروشان و مصرف کنندگان نهایی طبقه بندی نمود. با وجود این که اطلاعات بدست آمده از نظرات مشتریان نهایی، عموماً شامل اطلاعاتی جزئی و دقیق است، توجه صرف به آن‌ها، معمولاً مشکلاتی به همراه دارد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به عدم دسترسی آسان به مشتری نهایی اشاره نمود. به این ترتیب بایستی از زنجیره مشتریان، علاوه بر مشتریان نهایی، حلقه‌های دیگری از آن‌ها را که اطلاعات بهتر و موثرتری در اختیار دارند، مورد بررسی قرار داد. با توجه به مزایای زیر می‌توان خرده فروشان را انتخابی مناسب در این راستا در نظر گرفت:

- خرده فروشان نزدیک‌ترین حلقه ارتباطی با مشتریان نهایی هستند و به این ترتیب از اطلاعات جزئی مربوط به آن‌ها بیشترین آگاهی را دارند،
- امکان مقایسه عملکرد سازمان با سایر رقبا به واسطه اطلاعاتی که خرده فروشان از محصولات مشابه موجود در بازار دارند، فراهم می‌شود،
- شناسایی، طبقه بندی و برقراری تماس با خرده فروشان بسیار راحت‌تر از انجام این امور در رابطه با مشتری نهایی است و ...

با توجه به موارد ذکر شده اهمیت خرده فروشان در زنجیره مشتریان سازمان به وضوح نمایان می‌شود و شرکت‌ها باید برقراری ارتباط با این سطح از مشتریان و درک خواسته‌ها و نظرات آن‌ها را در میان اولویت‌های خود قرار دهند. شرکت مورد مطالعه با تقریباً ۱۰۰۰۰۰ مشترک خرده فروش، یکی از شرکت‌های قدرتمند در ارائه محصولات غذایی به این سطح از مشتریان است. در این راستا شناسایی ویژگی‌هایی ارتباط با مشتریان و تعیین ویژگی‌های مهم از میان آن‌ها با توجه به دیدگاه‌های خرده فروشان (نیازمندی‌ها) در مراحل مختلف چرخه عمر مورد توجه قرار گرفته است. در راستای تعیین و انتخاب راهکارهای مناسب و در نتیجه آن تعامل صحیح و سازنده با مشتریان در این مقاله مطالعاتی صورت گرفته است.

در این مقاله ابتدا به مبانی نظری تحقیق پرداخته شده و سپس روش تحقیق این پژوهش و رویه تعیین نیازمندی‌های ارتباطی اولویت‌دار مشتریان خرده فروش در شرکت مورد مطالعه با استفاده از مدل یکپارچه کانو و ماتریس اهمیت - عملکرد، بیان شده است.

## مبانی نظری تحقیق

### ویژگی‌های راهکارهای ارتباط با مشتریان (نیازهای ارتباطی)

توسعه و افزایش خواسته‌ها و انتظارات مشتریان باعث شده است تا امروزه قدرت انتخاب راهکارهای ارتباطی در اختیار مشتریان قرار گیرد (Payne & Frow, 2004). با توجه به تغییر و تحولات ایجاد شده در فناوری‌های ارتباطی، شرکت‌ها می‌توانند گزینه‌های متعددی را برای برقراری ارتباط و تماس با مشتریان مورد توجه قرار دهند. پاپنه در

سال 2004 راهکارهای ارتباطی سازمان با مشتریان را به 6 دسته، نیروی فروش (شامل ارائه محصولات و خدمات به صورت حضوری)، بازار فروش (شامل شعب، فروشگاه‌ها و کیوسک‌ها)، تماس‌های غیرحضوری (تلفن، فاکس و مراکز تماس)، بازاریابی مستقیم (پست، رادیو، تلویزیون، کاتالوگ)، تجارت الکترونیک (اینترنت، ایمیل، چت و ...) و تلفن همراه (تماس، پیام کوتاه، پیام‌های چند رسانه‌ای و ...)، تقسیم نمود (Payne & Frow, 2004). همچنین سین سیالو راهکارهای ایجاد محیط‌های ارتباطی چندگانه با مشتریان را ارتباطات حضوری، تلفنی، بازاریابی مستقیم، اینترنت، سلف سرویس و تلفن همراه، معرفی نمود (Sinisalo, 2010). در این مقاله با توجه به امکانات موجود در کشور و تمایل شرکت مورد مطالعه، راهکارهای ارتباطی اینترنت، ارتباط حضوری، تلفن همراه، تلفن و پست مورد توجه قرار گرفته است.

### ویژگی‌های ارتباطات اینترنتی

اینترنت به عنوان یک شبکه گسترده جهانی از کامپیوترها است که به صورت موقت، برای تبادل اطلاعات به یکدیگر متصل می‌شوند (Hoffman et al, 2000). استفاده از این راهکار زمانی توصیه می‌شود که هزینه‌های ارتباطی برای شرکت‌ها با اهمیت بوده و نیاز به کسب اطلاعات به طور مداوم از شرکت توسط مشتریان مطرح شود (Geiger & Martin, 1999). ویژگی‌های ارتباط اینترنتی عبارتند از: امکان برقراری ارتباط هم‌زمان و غیر هم‌زمان، امکان برقراری ارتباط در 24 ساعت روز و ایجاد ارتباطات یک طرفه و دوطرفه، ارتباطات چندگانه (رسانه‌های اجتماعی)، برقراری ارتباطات کلامی و غیر کلامی، ارتباطات تجاری و غیر تجاری، ارتباطات شخصی و غیر شخصی، یک به یک، یک به چند، چند به چند، بسیاری به بسیاری، رسمی، غیر رسمی، شامل جزییات فراوان، دقیق و واضح (Natasa, 2005)، ارزان و به صرفه بودن (Topol & Berger, 2003)، جریان آسان‌تر و سریع‌تر اطلاعات، برقراری ارتباط بدون توجه به فاصله مکانی و زمانی (Lightfoot, 2006)، ایجاد بحث‌های باز آنلاین میان مشتریان، مشارکت طلبیدن مشتریان در فعالیت‌های شرکت (Petra, 2008)، ارائه اطلاعات در مورد ویژگی‌ها و قیمت‌های محصولاتشان، وضعیت بازار، فعالیت‌های تشویقی، فروش و توسعه تعامل با مشتریان، (Boyle & Alwitt, 1999).

### ویژگی‌های ارتباطات حضوری

ارتباط حضوری به معنی تبادل اطلاعات، افکار و احساسات، زمانی که شرکت کنندگان در یک موقعیت یکسان از لحاظ مکانی قرار دارند، تعریف می‌شود (Kathleen & begly, 2004). ارتباطات حضوری به عنوان یکی از مؤثرترین روش‌ها در موفقیت شرکت‌ها، مطرح است (Zain, 2010). از جمله ویژگی‌هایی ارتباط حضوری می‌توان به استفاده از ارتباطات کلامی و غیر کلامی، برقراری ارتباط هم‌زمان با مشتریان (Senge et al, 2002, Zain, 2010, Arvey, 2010)، انتقال احساسات، توانایی سازمان در ایجاد جوی مناسب در تعامل با مشتری (Zain, 2010)، افزایش درک مشتریان نسبت به سازمان، امکان برقراری ارتباطات خصوصی (Senger et al, 2002)، امکان ایجاد تعاملات انسانی، ایجاد اعتماد در روابط، تسهیل ارزیابی و قضاوت در مورد مشتریان، ارتقا روابط اجتماعی و امکان شوخ طبعی در مباحثات (Arvey, 2010)، امنیت مناسب (اولیا و شیشه بری، 1388)، حداقل کردن انحراف ایجاد شده توسط مصاحبه گر، اجازه وقفه و استراحت و ارزش قائل شدن برای مشتریان (کاوسی و سقایی، 1388) اشاره نمود.

### ویژگی‌های ارتباطات تلفن همراه

تلفن همراه به عنوان کانال ارتباطی توانمند برای دستیابی و دسترسی به مشتریان یک فرصت جدید در تعاملات تجاری محسوب می‌شود. (Toh Tsu Wei, 2008). تلفن همراه دارای ویژگی‌ها و مزایای متعددی است که عبارتند از: صرفه جویی در هزینه و زمان (sinisalo et al, 2006)، برقراری تعاملات شخصی (Valsecchi et al, 2007)، ارائه اطلاعات به موقع به مشتریان (Liljander et al, 2007)، امکان برقراری اولین ارتباط توسط مشتریان، دسترسی خصوصی به افراد در هر زمان و هر مکان (Shankar et al, 2010)، قابلیت پیگیری آسان، سهولت استفاده و نرخ پاسخ بالای آن (Sinisalo, 2010)، دسترسی دائمی به مشتریان، امنیت بالا، اطلاع رسانی فوری (Reinhold & Alt, 2009).

### چرخه عمر مشتریان

چرخه عمر مشتری به مراحل مختلفی اشاره دارد که مشتریان و سازمان با هم ارتباط برقرار می‌کنند. با توجه به ارزشی که می‌تواند از مشتریان در طولانی مدت عاید سازمان شود، توجه به چرخه عمر مشتری حائز اهمیت است. یکی از راه‌های افزایش ارزش مشتریان، حفظ آن‌ها برای یک دوره طولانی مدت است که می‌توان با استفاده از افزایش شناخت از مشتریان در طول چرخه عمر، به این مهم دست یافت. با توجه به تغییر رفتار مشتریان با گذشت زمان، روابط با آن‌ها در طول زمان دست خوش تغییراتی می‌شود. تشخیص این تغییرات در مدیریت ارتباط با مشتریان و تعامل با مشتریان از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. (Berry & Linoff, 2006) در این راستا مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر این رویکرد است که با مشتریان متناسب با شرایط و الگوهای رفتاری آن‌ها ارتباطی پایدار و بلندمدت که برای هر دو طرف ایجاد ارزش افزوده می‌نماید، برقرار گردد. بر این اساس مدیریت ارتباط با مشتریان چهار هدف اجرایی را مورد توجه قرار می‌دهد:

- تشویق مشتریان دیگر شرکت‌ها یا مشتریان بالقوه به اولین خرید از شرکت،
- تشویق مشتریانی که اولین خرید را کرده‌اند به خریدهای بعدی،
- تبدیل مشتریان موقت به مشتریان وفادار،
- ارائه خدمات با مطلوبیت بالا به مشتریان وفادار به نحوی که به مبلغ شرکت بدل شوند (Patricia Seybold Group, 2002)

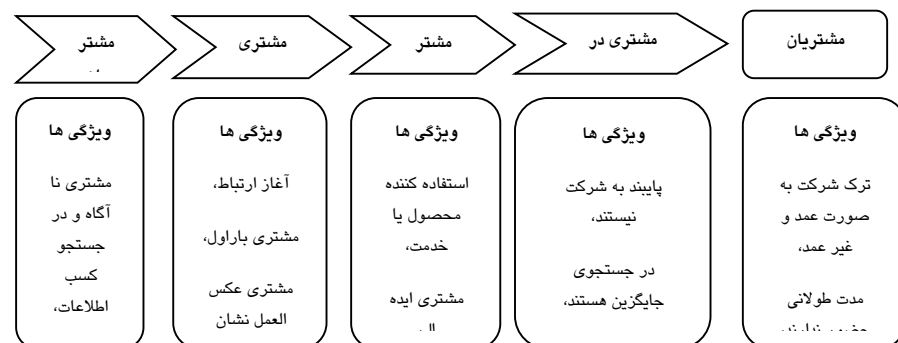
شناخت مراحل چرخه عمر مشتری با توجه به منافعی که از مشتریان در هر مرحله عاید سازمان می‌شود و ارائه یک چارچوب کلی از رفتار مشتریان، از اهمیت خاصی برخوردار است (Berry & Linoff, 2006). دیدگاه‌های متعددی برای چرخه عمر مشتریان مطرح است که در این میان تعدادی از صاحب نظران مراحل چرخه عمر مشتری را به صورت: کسب مشتریان، توسعه مشتریان، حفظ مشتریان و در نهایت از دست دادن آن، تقسیم نموده‌اند (Tsipstsis & Chorionopoulos, 2009, Blattberg et al, 2008). با این وجود، بخش‌بندی‌های مناسب‌تر و کامل‌تری نیز مطرح شده است که تعدادی از آن‌ها در جدول 1 نشان داده شده است.

جدول 1- انواع مدل‌های چرخه عمر مشتریان

مدل‌ها مراحل	Emailvision	Performable	Blake Ives	Freeman	Berry & Linoff	Barrett & Associates
مرحله 1	مشتری احتمالی	عدم اطلاع و آگاهی	احتیاج	مشتری احتمالی	مشتری احتمالی	مشتری جدید
مرحله 2	مشتریان	علاقه‌مند	کسب و جذب	عکس‌العمل نشان داده	پاسخ دهنده	مشتری موجود
مرحله 3	تکرار کننده‌ها	مشتریان بار اول	مالکیت	مشتری بالفعل	مشتری	در حال خروج
مرحله 4	غیر فعال‌ها	مشتری همیشگی	افول	مشتری سابق	مشتری سابق	مشتری خارج شده

Barrett & Associates	Berry & Linoff	Freeman	Blake Ives	Performable	Emailvision	مدل‌ها مراحل
				مشتری مشتاق		مرحله 5

در این مقاله با توجه به مدل‌های چرخه عمر ارائه شده و در نظر گرفتن تفاوت‌ها و تشابهاتی که میان آن‌ها وجود دارد، می‌توان یک مدل تطبیقی و جامع چرخه عمر مشتری را به شرح زیر پیشنهاد داد (این مدل، تلفیقی است از مدل‌های ارائه شده قبلی که از دید کارشناسان شرکت مورد مطالعه، مناسب تشخیص داده شده است).



شکل 1- مدل تطبیقی مراحل مختلف چرخه عمر مشتریان و ویژگی‌های هر یک از مراحل

### بررسی مدل‌های تعیین سطوح نیازهای مشتریان

روش‌های متعددی برای اولویت‌بندی و رتبه‌بندی نیازها و انتظارات مشتریان، مطرح شده است که می‌توان مدل‌های هرزبرگ، زهنگ و دران، سوآن و کامبز، کانو، سِراکو، تاکاهاشی و تسوجی، اینگ بلچان، کادوت و ترجیون، اولیور و کانو را به عنوان روش‌هایی که توسط محققین در این حوزه مورد استفاده قرار می‌گیرد، نام برد. ویژگی‌های مربوط به دسته بندی نیازهای مشتریان توسط محققین در جدول 2 نشان داده شده است.

جدول 2. مدل‌های مختلف تعیین سطوح مشخصه‌های کیفی

ویژگی	محقق	نوع اول	نوع دوم	نوع سوم	نوع چهارم
هرزبرگ 1959	عوامل بهداشتی	عوامل انگیزشی			
سوآن و کامبز 1976	عوامل بیان شده	عوامل سودمند			
کانو و همکاران 1984	ویژگی‌های اساسی	ویژگی‌های عملکردی	ویژگی‌های انگیزشی	ویژگی‌های بی تفاوت	
کادوت و ترجیون 1988	کننده ناراضی عوامل	کننده راضی عوامل	انتقادی عوامل	خنتی عوامل	
اولیور 1995	عوامل راضی کننده یک ظرفیتی	عوامل ناراضی کننده تک ظرفیتی	عوامل راضی کننده دو ظرفیتی	روابط صفر (بدون رابطه)	
زهنگ و دران 2000	عوامل بهداشتی	عوامل انگیزشی	عوامل انتقادی		
اینگ برچان 2006	ویژگی‌های اولیه	ویژگی‌های ثانویه			

با توجه به مباحث مطرح شده مدل کانو به عنوان یکی از مدل‌های مطرح و کامل در زمینه دسته بندی نیازهای مشتریان شناخته شده است و با وجود ارائه مدل‌های جدید همچنان به عنوان پر کاربردترین روش در این زمینه می‌باشد. دلیل این امر را نیز می‌توان در مزایای این مدل و الگوبرداری روش‌های دیگر مطرح شده از این مدل دانست (جدول 2). با این وجود از جمله مسائلی که شرکت‌ها در استفاده از این مدل ممکن است با آن مواجه شوند، عبارت است از عدم

هماهنگی اولویت‌های ارائه شده برای نیازهای مشتریان با ویژگی‌ها و نقاط قوت و ضعف شرکت. در این راستا ویو و همکاران در سال 2010 مدل یکپارچه کانو و ماتریس اهمیت - عملکرد را برای رفع این نقیصه مطرح نمودند. آن‌ها عوامل کلیدی موفقیت در یک شرکت تایوانی را با استفاده از مدل یکپارچه کانو و ماتریس اهمیت - عملکرد مشخص کردند. به این ترتیب آن‌ها در تعیین اولویت‌ها، اهمیت و عملکرد شرکت را در مورد این عوامل از دیدگاه مشتریان، علاوه بر تعیین سطوح کانو مورد توجه قرار دادند.

### ماتریس اهمیت - عملکرد

جیمز و مارتیلا (James & Martilla, 1977) به منظور اولویت بندی پروژه‌های بهبود و برنامه‌های بازاریابی، ماتریس "تحلیل اهمیت - عملکرد" را معرفی نمودند. در این راستا سازمان‌ها به واسطه یک تجزیه و تحلیل ساده داده‌ها می‌توانند به طور مستقیم انواع مشخصه‌های کیفی، استراتژی‌ها و برنامه‌ها را بر اساس هر یک از چهار بخش مشخص شده در ماتریس اهمیت - عملکرد، مورد بررسی قرار دهند (lee & yen, 2008). به این ترتیب مدل تجزیه و تحلیل به سادگی به وسیله دو محور اهمیت و عملکرد شکل می‌گیرد. بر این اساس چهار ناحیه توسط این ماتریس ایجاد می‌شود که به صورت ذیل توصیف می‌شوند:

ناحیه 1- نشان دهنده حوزه‌ای است که هر دو مقدار اهمیت و عملکرد به صورت بالا و مناسب مورد توجه قرار گرفته‌اند. ارائه دهندگان خدمت همواره این مشخصه‌ها را به خوبی اداره می‌کنند و بایستی عملکرد موجود را به صورت مناسب حفظ کنند.

ناحیه 2- مشخصه‌های کیفی که کمترین میزان اهمیت را داشته و با وجود این عملکرد شرکت برای آن‌ها بسیار مناسب است. ارائه دهندگان خدمت می‌توانند منابع خود در این حوزه را به بخش‌های دیگر با توجه به نیازهای تعیین شده انتقال دهند.

ناحیه 3- مشخصه‌های موجود نشان دهنده کمترین میزان اهمیت و عملکرد هستند. ارائه دهندگان خدمت می‌توانند کمترین توجه را به این موارد داشته باشند.

ناحیه 4- مشخصه‌های کیفی که پاسخ دهندگان برای آن‌ها اهمیت زیادی قائل هستند ولی با وجود این عملکرد سازمان برای آن‌ها مناسب نیست. این ناحیه حساس است و بایستی در جهت بهبود آن متمرکز شد. (Lai & To, 2010)

### مدل کانو

دکتر نوریا کانو یکی از برجسته‌ترین صاحب نظران علم مدیریت کیفیت، مدلی را مطرح نمود که امروزه در اکثر الگوهای رضایت مشتریان مورد استفاده قرار می‌گیرد. وی نیازمندی‌های مشتریان و یا به عبارت دیگر خصوصیات کیفی محصولات را به سه دسته تقسیم نمود. با مطالعات دیگر محققان در این زمینه دو دسته دیگر نیز به این دسته بندی اضافه شده است که شامل نیازهای بی تفاوت و معکوس هستند. به این ترتیب دسته بندی نیازمندی‌های مشتریان بر اساس مدل کانو شامل 5 بخش است که شامل موارد زیر است (Kano & et al, 1984):

ویژگی‌های الزامات اساسی (M): خصوصیات ابتدایی و اولیه هر کالا یا خدمت هستند (Ullman, 1997). این ویژگی‌ها رضایت مشتری را منتج نمی‌شود ولی چنانچه برآورده نشود، مشتریان کاملاً ناراضی خواهند شد (Kano et al. 1984). الزامات عملکردی (O): رضایت مشتری در این نوع از ویژگی‌ها متناسب با سطح تأمین این خصوصیات است. سطح بالاتر تأمین این ویژگی‌ها موجبات رضایت بیشتر مشتریان را فراهم می‌آورد و برعکس (Ullman, 1997). الزامات انگیزشی (A): این ویژگی‌ها معیارهایی از کالا هستند که بیشترین تأثیر را بر رضایت مشتری از یک کالا یا خدمت خاص دارند ارضا یا تأمین این ویژگی‌ها باعث رضایت زیاد مشتری می‌شوند و چنانچه تأمین نشوند مشتریان احساس نارضایتی خواهند داشت (Ullman, 1997). الزامات بی تفاوت (I): این ویژگی‌ها شامل معیارهایی از کالا یا خدمت هستند که مشتریان نسبت به وجود یا عدم وجود آن بی تفاوت هستند. الزامات معکوس (R): به طور کلی مشتریان از وجود این ویژگی‌های ناراضی هستند و برعکس.

### مدل یکپارچه کانو و ماتریس اهمیت - عملکرد

ویو و همکاران در سال ۲۰۱۰ در راستای تعیین عوامل کلیدی موفقیت در یک شرکت تایوانی مدل یکپارچه کانو و ماتریس اهمیت - عملکرد را که ابزار توانمندی برای دسته بندی مشخصه‌های کیفی و اولویت بندی آن‌ها برای بهبود، در اختیار شرکت‌ها و تصمیم‌گیران قرار می‌دهد، پیشنهاد نمودند. برای پیاده سازی این مدل در ابتدای امر لازم است سطوح کانو را برای هر یک از مشخصه‌های کیفی مشخص نموده و سپس موقعیت هر یک از این مشخصه‌ها در ماتریس اهمیت - عملکرد مشخص شود. برای تعیین سطوح کانو برای هر یک از مشخصه‌ها، از پرسشنامه استاندارد این مدل که شامل سوال‌های دوتایی در مورد وجود یا عدم وجود مشخصه مربوطه است، استفاده می‌شود. پاسخ هر یک از سوال‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد (Gitlow, 1998, Wang and Wu, 2009):

(۱) بسیار موافقم (۲) یک نیاز ضروری است (۳) نظر خاصی ندارم (۴) مخالفم اما قابل تحمل است (۵) بسیار مخالفم ویو و همکاران یک پرسشنامه ترکیبی را برای سنجش اهمیت عوامل موفقیت به طور هم‌زمان با استفاده از پرسشنامه کانو که توسط چن و سو در سال ۲۰۰۶ ارائه شده است، استفاده نمودند. در این پرسشنامه طیف ۵ سطحی لیکرت با موارد ذکر شده فوق ادغام می‌شود. بر این اساس می‌توان اهمیت هر یک از ویژگی‌ها را نیز به طور هم‌زمان سنجید، به این ترتیب که بسیار موافقم را می‌توان معادل بیشترین اهمیت با وزن ۵ و بسیار مخالفم را دارای کم‌ترین اهمیت و با وزن ۱ در نظر داشت. همچنین عملکرد شرکت در مورد هر ویژگی‌ها را نیز می‌توان به طور هم‌زمان مورد سنجش قرار داد. پس از تعیین سطوح کانو برای هر یک از مشخصه‌ها، موقعیت هر یک از آن‌ها در ماتریس اهمیت - عملکرد مشخص می‌گردد. بر این اساس با توجه به این که مشخصه‌ها در کدام ناحیه از ماتریس اهمیت - عملکرد و نیز در کدامیک از سطوح کانو قرار دارند، اولویت بندی می‌شوند. به این ترتیب برای تعیین مشخصه‌های کیفی اولویت دار که در ناحیه اول و دوم قرار دارند، با توجه به این که عملکرد شرکت مطلوب به نظر می‌رسد، شرکت می‌تواند با در نظر گرفتن استراتژی حفظ وضع موجود، بر عواملی تاکید نماید که مشتریان را بسیار خشنود می‌کند و به این ترتیب تأمین آن‌ها به عنوان مزیت رقابتی برای شرکت مطرح می‌شوند. لذا اولویت مشخصه‌های کیفی در این ناحیه‌ها به صورت  $A > O > M > I$  است. همچنین در صورتی که تعدادی از عوامل در یک ناحیه از لحاظ دسته بندی کانو مشترک باشند، وزن اهمیت هر عامل را می‌توان برای اولویت بندی آن‌ها در نظر گرفت. برای مشخصه‌هایی که در ناحیه سوم و چهارم قرار دارند با توجه به این که عملکرد شرکت در این نواحی مناسب نیست، بایستی توجهی خاص به نیازهای پایه‌ای مشتریان

داشته و منابع سازمان را در این راستا تخصیص داد. به این ترتیب اولویت مشخصه‌ها در این ناحیه‌ها به صورت  $M > O > A > I$  است (Wu et al, 2010).

## روش تحقیق

این تحقیق با توجه به اهدافی که در پی دستیابی به آن است، از نوع کاربردی بوده و با توجه به این که در پی تعیین عقاید، دیدگاه‌ها و ترجیحات مشتریان در ارتباط با ویژگی‌های ارتباطی با مشتریان است، پیمایشی محسوب می‌شود. محدوده این پژوهش، سطح شهر یزد است و جامعه آماری شامل تمامی خرده فروشان مورد توجه شرکت در سطح شهر (تقریباً 1000 مورد) است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق تصادفی ساده منظور شده و با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه مورد نیاز معادل 278 تعیین شده است. برای انجام این پژوهش ابتدا ویژگی‌های ارتباطی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای شناسایی شده و در نهایت با بررسی این ویژگی‌ها توسط خبرگان، با در نظر داشتن دیدگاه‌های خرده فروشان، ویژگی‌هایی که در این سطح مناسب به نظر می‌رسند، تعیین می‌شود. در مرحله بعد با استفاده از پرسشنامه کانو و ماتریس اهمیت - عملکرد، ویژگی‌های مورد توجه مشتریان در هر مرحله از چرخه عمر شناسایی و اولویت بندی می‌شود.

## مطالعه موردی

در راستای پیاده سازی مدل یکپارچه کانو و ماتریس اهمیت - عملکرد، برای تعیین نیازمندی‌های اولویت دار ارتباطی (ویژگی‌های ارتباطی) در مراحل مختلف چرخه عمر، پیمایشی از خرده فروشان (مشترکین شرکت مورد مطالعه) در سطح شهر یزد، انجام شد. در این راستا ابتدا با توجه به ویژگی‌های ارتباطی ذکر شده، با نظر خبرگان و کارشناسان فروش شرکت، ویژگی‌هایی که می‌توان برای این سطح از مشتریان در نظر گرفت، مشخص گردید که شامل 17 ویژگی بوده و در جدول 4 نشان داده شده است. سپس برای تعیین مرحله عمر مشتریان، تعیین سطوح مدل کانو برای هر ویژگی و تعیین میزان اهمیت و عملکرد شرکت مورد مطالعه برای هر یک از ویژگی‌ها، 300 پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد 251 مورد از پرسشنامه‌ها صحیح و مناسب تکمیل شدند. برای سنجش پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار این ضریب برای پاسخ‌های مربوط به عملکرد، وجود و عدم وجود ویژگی‌های ارتباطی به ترتیب 0/9، 0/71 و 0/9 است و با توجه به این که مقادیر ذکر شده از 0/7 بیشتر است، پایایی پرسشنامه تایید می‌شود.

پس از شناسایی مشتریان در مراحل مختلف چرخه عمر و قبل از تعیین ویژگی‌های اولویت‌دار ارتباطی برای هر یک از مراحل، فرض "هیچ تفاوت معناداری بین ویژگی‌های ارتباطی با مشتریان (نیازمندی‌های ارتباطی) در مراحل مختلف چرخه عمر وجود ندارد"، مورد بررسی قرار گرفته است. برای آزمون فرض مذکور، از آزمون ناپارامتری کروسکال-والیس که معادل ناپارامتری برای آنالیز واریانس یک طرفه است، استفاده شده است. با بررسی‌های به عمل آمده، برای ویژگی‌های امکان گفتگو و بحث با شرکت و ارتباط چند به چند با توجه به این که مقادیر p-value آن‌ها به ترتیب برابر 0/01 و 0/031 است، فرض صفر رد می‌شود. همچنین برای ویژگی‌های سهولت ارتباط با شرکت، یادآوری شرکت به مشتریان برای ادامه ارتباط، ارائه مشوق‌ها و اطلاع رسانی دقیق در مورد محصولات، به ترتیب با مقدار p-value، 0/056، 0/063، 0/079 و 0/097 فرض عدم تفاوت ویژگی‌های ارتباطی پذیرفته می‌شود. برای سایر ویژگی‌ها فرض صفر با مقدار p-value بالا پذیرفته می‌شود.



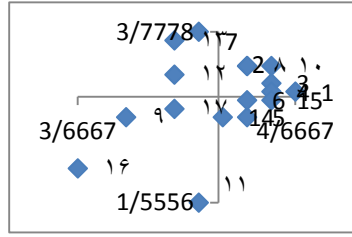
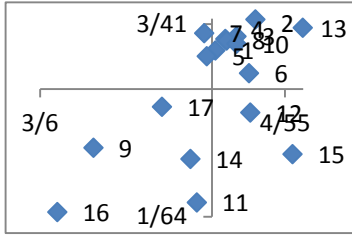
به این ترتیب نیازمندی‌های ارتباطی مشتریان در مراحل مختلف چرخه عمر با توجه به شرایط رفتاری آن‌ها، متفاوت است و تشخیص نیازمندی‌های آن‌ها گامی موثر در جهت بهبود روابط با مشتریان است. در اولین گام از مدل یکپارچه کانو و ماتریس اهمیت - عملکرد، سطوح کانو برای هر یک از ویژگی‌های ارتباطی تعیین می‌شود. در این راستا برای هر یک از ویژگی‌ها، هر دسته از سطوح مدل کانو که بیشترین فراوانی را دارد به عنوان نیاز مشتری در مورد آن ویژگی در نظر گرفته می‌شود. نتایج حاصل از این بررسی در جدول 4 نشان داده شده است. سپس، موقعیت هر یک از ویژگی‌ها در ماتریس اهمیت - عملکرد مشخص می‌گردد (نمودار 1، 2، 3 و 4).

با توجه به این که مشتریان احتمالی از عملکرد شرکت اطلاعات لازم را ندارند، تنها از مدل کانو برای تعیین اولویت‌های مورد نظر مشتریان استفاده می‌شود. در این راستا از اصل  $M > O > A > I$  (Sauerwein et al, 1996)، استفاده می‌شود. با این ترتیب اولویت‌های ویژگی‌های ارتباطی مشتریان احتمالی عبارتند از: اطلاع رسانی دقیق در مورد محصولات و خدمات ( $M, 4, 5294$ ) < ایجاد امکان نظر خواهی ( $M, 4, 3529$ ) < ارائه مشوق‌ها ( $O, 4, 8235$ ) < سهولت ارتباط با شرکت ( $O, 4, 7647$ ) < پاسخگو بودن به نظرات ( $O, 4, 6471$ ) < صرفه جویی در هزینه ( $O, 4, 5882$ ) < عدم مزاحمت ( $O, 4, 3529$ ) < ارتباط غیر کلامی ( $A, 4, 3529$ ) < ارائه سرگرمی‌ها ( $A, 3, 9412$ ).

اما برای اولویت بندی ویژگی‌های ارتباطی مورد نظر مشتریانی که در مراحل 2، 3، 4 و 5 قرار دارند از مدل یکپارچه کانو و ماتریس اهمیت - عملکرد استفاده می‌شود. ویژگی‌های ارتباطی مورد توجه مشتریان جدید که در ناحیه اول از ماتریس اهمیت - عملکرد قرار دارند، دارای عملکرد مناسب و اهمیت بالا از دیدگاه آن‌ها هستند. با توجه به توضیحات مطرح شده، اولویت با ویژگی‌هایی است که آن‌ها را خشنود می‌کند. به این ترتیب اولویت ویژگی‌ها در این ناحیه عبارتند از: امکان گفتگو و بحث با شرکت ( $A, 4, 6667$ ) < صرفه جویی در هزینه ( $A, 4, 5556$ ) < دسترس بودن ابزار ارتباطی ( $A, 4, 5556$ ) < ارتباط غیر کلامی ( $A, 4, 4444$ ) < صرفه جویی در زمان ( $O, 4, 5556$ ) < سهولت ارتباط با شرکت ( $M, 4, 4444$ ). اما برای ویژگی‌های ارتباطی در ناحیه 2، عملکرد شرکت مناسب ولی درجه اهمیت ویژگی‌ها برای مشتریان کم است، از این رو بایستی از صرف منابع زیاد برای ویژگی‌ها در این ناحیه خودداری نمود. لذا ترتیب اولویت بندی شده ویژگی‌ها در این ناحیه عبارتند از: عدم مزاحمت ( $O, 4, 2222$ ) < ایجاد امکان نظر خواهی ( $M, 4, 1111$ ) < اطلاع رسانی دقیق در مورد محصولات و خدمات ( $M, 4, 1111$ ).

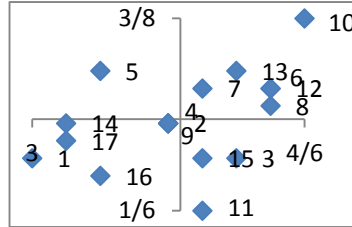
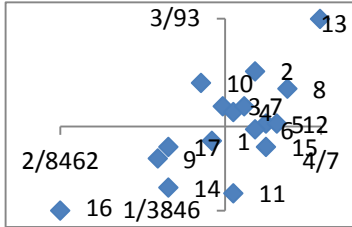
ناحیه سوم شامل ویژگی‌هایی است که عملکرد شرکت و درجه اهمیت ویژگی‌ها از دیدگاه مشتریان پایین است. به طور کلی اولویت ویژگی‌ها در این ناحیه عبارتند از: ارائه سرگرمی‌ها ( $A, 4, 2222$ ) < اطلاع رسانی در مورد ویژگی‌های عملکردی شرکت به خصوص در مقایسه با رقبا ( $I, 4, 1111$ ) < ارتباط کلامی ( $I, 3, 8889$ )، ارتباط چند به چند ( $I, 3, 6667$ ). ویژگی‌ها در ناحیه 4 دارای عملکرد نامناسب است ولی از دیدگاه مشتریان مهم هستند، بنابراین بایستی در اولویت برای بهبود قرار گیرند و به ویژگی‌های پایه‌ای مشتریان توجه نمود. به این ترتیب اولویت ویژگی‌ها در این ناحیه شامل: ارائه مشوق‌ها ( $O, 4, 5556$ ) < پاسخگو بودن به نظرات ( $A, 4, 4444$ ) < یادآوری شرکت به مشتریان برای ادامه ارتباط ( $A, 4, 3333$ ) < برقراری ارتباط در هر زمان و هر مکان ( $I, 4, 4444$ )، است.

برای سایر مراحل چرخه عمر نیز به همین ترتیب می‌توان اولویت‌ها را تعیین نمود که در جدول 5 به طور خلاصه نشان داده شده است. همچنین نمودارهای 5، 6، 7 و 8 نشان دهنده اولویت ویژگی‌های ارتباطی در مراحل مختلف چرخه عمر مشتریان با توجه به موقعیت هر یک از آن‌ها در ماتریس اهمیت - عملکرد است.



نمودار 1- موقعیت ویژگی‌های ارتباطی مشتری

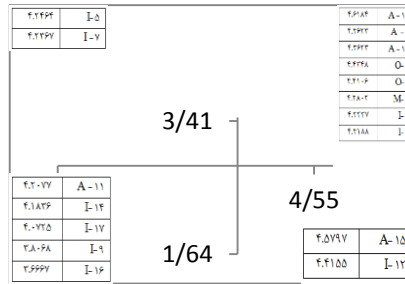
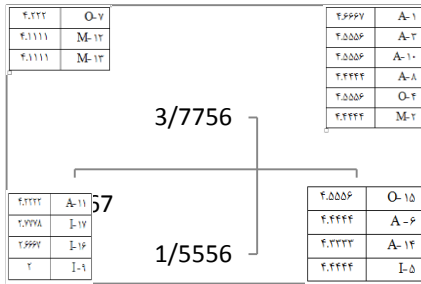
جدید  
نمودار 2- موقعیت ویژگی‌های ارتباطی مشتری موجود



نمودار 3- موقعیت ویژگی‌های ارتباطی

مشتری در حال  
نمودار 4- موقعیت ویژگی‌های مشتری سابق

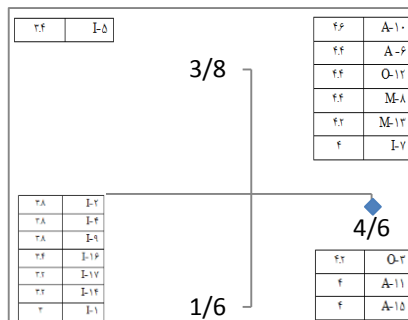
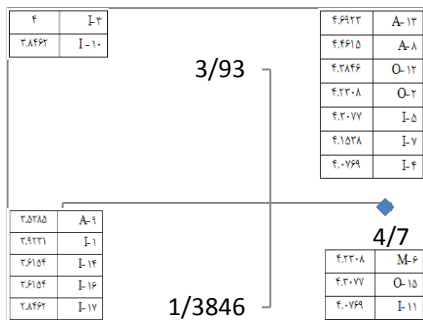
خروج



نمودار 5- اولویت ویژگی‌های ارتباطی

مشتری  
نمودار 6- اولویت ویژگی‌های ارتباطی مشتری موجود

جدید



نمودار 7- اولویت ویژگی‌ها برای مشتری خروج نمودار 8- اولویت ویژگی‌ها برای مشتری سابق در حال

جدول 4- ویژگی‌های ارتباطی، سطوح کانو، وزن اهمیت و عملکرد هر یک از ویژگی‌ها در مراحل چرخه عمر

مشتریان سابق			در حال خروج			مشتریان موجود			مشتریان جدید			مشتریان احتمالی			مراحل چرخه عمر ویژگی‌های ارتباطی
O	I	CR	O	I	CR	O	I	CR	O	I	CR	O	I	CR	
۲۰۳۱	۲۰۹۲	I	۲۰۲	۲	I	۲۰۱۷	۲۰۲۸	M	۳	۲۰۶۷	A	۳۰۹۴	I		1-امکان گفتگو و بحث با شرکت
۲۰۳۳	۲۰۳۳	O	۲۰۶	۳۰۸	I	۲۰۴۵	۲۰۴۳	O	۲۰۳۳	۲۰۴۴	M	۲۰۷۶	O		2- سهولت ارتباط با شرکت
۲۰۷۷	۴	I	۲۰۲	۲۰۲	O	۲۰۳۰	۲۰۴۶	A	۲۰۱۱	۲۰۵۵	A	۲۰۵۹	O		3-صرفه جویی در هزینه
۲۰۶۹	۲۰۰۸	I	۲۰۶	۲۰۸	I	۲۰۲۷	۲۰۲۲	I	۳	۲۰۵۵	O	۲۰۲۵	I		4-صرفه جویی در زمان
۲۰۵۴	۲۰۳۱	I	۲۰۲	۲۰۴	I	۲۰۱۱	۲۰۲۵	I	۲۰۶۷	۲۰۴۴	I	۲۰۹۴	I		5-ارتباط در هر زمان و هر مکان
۲۰۴۶	۲۰۳۳	M	۳	۲۰۴	A	۲۰۹۶	۲۰۴۱	O	۲۰۸۹	۲۰۴۳	A	۲۰۶۵	O		6-پاسخگویی بودن به نظرات
۲۰۷۷	۲۰۱۵	I	۳	۴	I	۲۰۴۳	۲۰۴۴	I	۲۰۷۸	۲۰۲۲	O	۲۰۲۵	O		7-عدم مزاحمت
۳	۲۰۴۶	A	۲۰۸	۲۰۴	M	۲۰۴۶	۲۰۳۳	I	۲۰۳۳	۲۰۴۴	A	۲۰۲۵	A		8-ارتباط غیر کلامی
۲۰۰۸	۲۰۵۴	A	۲۰۶	۲۰۸	I	۲۰۲۷	۲۰۸۱	I	۲۰۶۷	۲۰۸۸	I	۲۰۵۹	I		9-ارتباط کلامی
۲۰۰۸	۲۰۸۵	I	۲۰۸	۲۰۶	A	۲۰۳۳	۲۰۴۶	A	۲۰۳۳	۲۰۵۵	A	۲۰۲۵	I		10-در دسترس بودن ابزار ارتباطی
۱۰۶۱	۲۰۰۸	I	۱۰۶	۴	A	۱۰۷۷	۲۰۲۱	A	۱۰۵۵	۲۰۲۲	A	۲۰۹۴	A		11-ارائه سرگرمی‌ها
۲۰۵۴	۲۰۳۸	O	۳	۲۰۴	O	۲۰۶	۲۰۴۱	I	۲۰۲۲	۲۰۱۱	M	۲۰۲۵	M		12-ایجاد امکان نظر خواهی
۲۰۹۲	۲۰۶۹	I	۲۰۲	۲۰۲	M	۲۰۳۸	۲۰۶۲	A	۲۰۶۷	۲۰۱۱	M	۲۰۵۳	M		13-اطلاع رسانی دقیق
۱۰۶۹	۲۰۶۱	I	۲۰۶	۲۰۲	I	۲۰۱۷	۲۰۱۸	I	۲۰۶۷	۲۰۳۳	A	۲۰۹۴	I		14-یادآوری شرکت به مشتریان
۲۰۳۳	۲۰۳۱	O	۲۰۲	۴	I	۲۰۲۲	۲۰۵۸	A	۲۰۸۹	۲۰۵۵	O	۲۰۸۲	O		15-ارائه مشوق‌ها
۱۰۳۸	۲۰۸۵	I	۲	۲۰۴	I	۱۰۶۹	۲۰۶۷	I	۲	۲۰۶۷	I	۲۰۱۸	I		16-ارتباط چند به چند
۲۰۳۳	۲۰۶۱	I	۲۰۴	۲۰۲	I	۲۰۶۵	۲۰۰۷	I	۲۰۷۸	۲۰۱۱	I	۲۰۸۸	I		17-اطلاع رسانی در مورد ویژگی‌های عملکردی شرکت در مقایسه با رقبا

CR:خوابسته‌های مشتری I: اهمیت O: عملکرد A:الزامات انگیزشی O: الزامات عملکردی M: الزامات پایه‌ای I: بی تفاوت

جدول 5- اولویت ویژگی‌های ارتباط با مشتری در مراحل مختلف چرخه عمر در نواحی مختلف ماتریس اهمیت - عملکرد

مرحله پنجم				مرحله چهارم				مرحله سوم				مرحله دوم			
QIV	QIII	QII	QI	QIV	QIII	QII	QI	QIV	QIII	QII	QI	QIV	QIII	QII	QI
۶	۹	۳	۱۳	۳	۲	۵	۱۰	۱۵	۱۱	۵	۱۳	۱۵	۱۱	۷	۱
۱۵	۱	۱۰	۸	۱۱	۴	۶	۶	۱۲	۱۴	۷	۳	۶	۱۷	۱۲	۳
۱۱	۱۴		۱۲	۱۵	۹		۱۲		۱۷		۱۰	۱۴	۹	۱۳	۱۰
	۱۶		۲		۱۶		۸		۹		۲	۵	۱۶		۸
	۱۷		۵		۱۷		۱۳		۱۶		۶				۴
			۷		۱۴		۷				۱				۲
			۴		۱						۸				
											۴				

QI: ناحیه اول QII: ناحیه دوم QIII: ناحیه سوم QIV: ناحیه چهارم

### بحث و نتیجه گیری

در این مقاله بر تعیین ویژگی‌های ارتباطی مورد نظر مشتریان به عنوان نیازهای آنها در ارتباط با شرکت در سطح خرده فروش، با استفاده از مدل یکپارچه کانو و ماتریس اهمیت - عملکرد تاکید شده است. با در نظر داشتن این

موضوع که موفقیت شرکت‌ها در گرو توجه به دیدگاه‌ها و اولویت‌های مشتریان است، همواره بایستی ویژگی‌هایی مد نظر قرار داد که از دیدگاه مشتریان دارای اهمیت بالایی هستند. در این راستا لازم است به ویژگی‌های ارتباطی در ناحیه ۱ و ۴ از ماتریس اهمیت - عملکرد نسبت به سایر ویژگی‌ها توجه بیشتری شود. بر این اساس نیازهای ارتباطی اولویت دار مشتریان در مراحل مختلف چرخه عمر، تعیین شده‌اند که نتایج حاصل از آن در جدول 6 نشان داده شده است.

جدول 6- ویژگی‌های اولویت دار در هر مرحله از چرخه عمر مشتریان

مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم	مرحله پنجم
اطلاع رسانی دقیق	امکان گفتگو و بحث با شرکت	اطلاع رسانی دقیق	در دسترس بودن ابزار ارتباطی	اطلاع رسانی دقیق
ایجاد امکان نظر خواهی	صرفه جویی در هزینه	صرفه جویی در هزینه	پاسخگو بودن به نظرات	ارتباط غیر کلامی
ارائه مشوق‌ها	در دسترس بودن ابزار ارتباطی	در دسترس بودن ابزار ارتباطی	صرفه جویی در هزینه	ایجاد امکان نظر خواهی
سهولت ارتباط با شرکت	ارتباط غیر کلامی	سهولت ارتباط با شرکت		سهولت ارتباط با شرکت
پاسخگو بودن به نظرات	ارائه مشوق‌ها	پاسخگو بودن به نظرات		پاسخگو بودن به نظرات
صرفه جویی در هزینه				ارائه مشوق‌ها
عدم مزاحمت				
ارتباط غیر کلامی				
ارائه سرگرمی‌ها				

با توجه به این که مشتریان احتمالی در مرحله قبل از خرید قرار دارند، در جستجوی کسب اطلاعات در مورد محصولات و خدمات شرکت هستند، اطلاع رسانی دقیق با توجه به ویژگی‌هایی مانند، ارتباط غیر کلامی، سهولت و صرفه جویی در هزینه ارتباط و استفاده از سرگرمی‌ها، می‌تواند گامی موثر باشد. همچنین ایجاد راهکاری که از طریق آن بتواند دیدگاه‌ها و نظرات خود را مطرح نموده و پاسخ آن‌ها را دریافت کنند در پیوستن آن‌ها به مجموعه مشتریان شرکت بسیار تأثیر گذار است.

با توجه به این که مشتریان جدید در آغاز ارتباط با شرکت هستند، گفتگو و بحث با آن‌ها، برقراری ارتباط غیر کلامی و در دسترس بودن راهکارهای ارتباطی را می‌توان به عنوان ویژگی‌های قابل توجه برای آن‌ها و تبدیلشان به مشتریان همیشگی مورد توجه قرار داد. صرفه جویی در هزینه و ارائه مشوق‌ها نیز به وضوح برای مشتریان در تمامی مراحل چرخه عمر حائز اهمیت است.

به طور کلی مشتریان موجود به سه دسته تقسیم می‌شوند، مشتریان همیشگی، مشتریان ناراضی و مشتریان تقریباً غیر فعال. مشتریان همیشگی مشتریان وفادار به شرکت هستند و توجه به دیدگاه‌ها و انتظارات آن‌ها برای شرکت بسیار حیاتی است، از این رو در دسترس بودن ابزار ارتباطی برای این دسته از مشتریان برای جذب نظرات آن‌ها حائز اهمیت است. مشتریان ناراضی افرادی هستند که بنا به دلایلی از محصولات و خدمات شرکت رضایت ندارند. شرکت با پاسخگو بودن به مشکلات و شکایات آن‌ها می‌تواند آن‌ها را به مشتریان وفادار تبدیل نماید. مشتریانی که به طور فعال با شرکت ارتباط ندارند ممکن است از محصولات و خدمات شرکت به اندازه کافی اطلاعات نداشته باشند. به این ترتیب می‌توان با اطلاع رسانی دقیق در این راستا، باعث تبدیل نمودن آن‌ها به مشتریانی فعال شد.

با توجه به این که مشتریان در حال خروج، در جستجوی جایگزین و خروج از شرکت هستند، توجه به نظرات و دیدگاه‌ها و درک علت خروج آن‌ها برای شرکت‌ها ضروری است. به این ترتیب شرکت با جذب نظرات و پاسخگویی به آن‌ها می‌تواند از خروج مشتریان جلوگیری نموده و با آگاهی از مشکلات موجود شرکت و بر طرف نمودن آن‌ها مشتریان را برای دوره طولانی حفظ نماید.

با توجه اینکه مشتریان سابق به شرکت پایبند نیستند و به راحتی شرکت را ترک می‌کنند. از طرفی حفظ و نگهداری آن‌ها برای شرکت بسیار هزینه بر است. از این رو درک نظرات آن‌ها برای بهبود و رفع مشکلات بسیار حائز اهمیت است. در این راستا سهولت ارتباط و ارتباط غیر کلامی می‌تواند موثر باشد. از طرفی با توجه به عدم پایبندی آن‌ها به شرکت با ارائه مشوق‌ها و اطلاع رسانی دقیق در مورد محصولات و خدمات می‌توان آن‌ها را برای خرید از شرکت ترغیب نمود.

با توجه به نتایج حاصل از این مقاله پیشنهاد می‌شود با توجه به نظرات و دیدگاه‌های مشتریان در هر مرحله از چرخه عمر راهکارهای اولویت دار برای برقراری ارتباط با مشتریان را شناسایی نموده و به این ترتیب در راستای بهبود تعاملات خود با مشتریان اقدام نمایند.

## منابع و مأخذ

- کاوسی، محمد رضا و سقایی، عباس (1388)، روش‌های اندازه‌گیری رضایت مشتریان. چاپ اول: تهران، انتشارات آمه کارت رایت، راجر، ترجمه (1383). ارتباط با مشتری. پارسیان، علی. چاپ اول: تهران، انتشارات ترمه.
- اولیا، محمد صالح و شیشه بری (1388). آشنایی با مفاهیم و روش‌های مدیریت کیفیت. یزد. انتشارات دانشگاه یزد.
- Arvey (2010). "Why Face-to-Face Business Meetings Matter". Business School, National University of Singapore. (White Paper)
- Begley & Kathleen (2004), "Face to face communication, making human connection in a technology-driven world", 1-800-442-7477. 25 Thomson place, Boston.
- Berger. Karen & Topol. M (2003). "Report Card On E-Mail: An Investigation Of Replies To Consumers", Journal Of Business And Economics Research Volume 1, Number 2. pp 89-100
- Berry & Linoff (2006). "Mastering Data Mining The Art and Science of Customer Relationship Management". A John Wiley and Sons, Ltd., Publication
- Blake Ives (1999). "To Dell or be Delled: A Leading Edge View of Electronic Commerce". ISRC Notes – September 1999.
- Blattberg. R, Kim. B & Neslin. S (2008). "Database Marketing: Analyzing and Managing Customers". Springer Science+Business Media, LLC, 233 Spring Street, New York, NY 10013, USA.
- Boyle. B & Alwitt. L (1999). "Internet Use within the U.S. Plastics Industry", Industrial Marketing Management 28, 327-341.
- Freeman. M (1999). "The 2 customer lifecycles". Intelligent Enterprise 1999;2(16):9.
- Geiger. S & Martin. S (1999), "The internet as a relationship marketing toll -some evidence from irish companies". Irish Marketing Review Volume 12 Number 2 .
- Gitlow HS ,1998. "Innovation on demand". Qual. Eng. 11(1): 79 – 89
- Hoffman. D , Novak. T & Chatterjee. P (2000), "Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges", www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/hoffman.html.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). "Attractive quality and must-be quality". The Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14(2), 39-48.
- Lee. Y.C & Yen. T.M, Tsai. C.H (2008), "Modify IPA for quality improvement: Taguchi's signal-to-noise ratio approach". The TQM Journal, Vol. 20 No. 5, 2008 pp. 488-501.
- Lightfoot. Jay (2006). "A comparative analysis of e-mail and face-to-face communication in an educational environment". Internet and Higher Education 9 (2006) 217-227.
- Liljander .V, Polsa .P & Forsberg .K (2007). "Do mobile CRM services appeal to loyalty program customers?", International Journal of E-Business Research 3(2): 24-40.
- Lai. Linda S.L & To. W.M (2010). "Importance-performance analysis for public management decision making: An empirical study of China's Macao special administrative region". Management Decision. Vol. 48 No. 2, 2010. pp. 277-295.
- Martilla, J.A. & James, J.C (1977), "Importance-performance analysis", Journal of Marketing, Vol. 41 No. 1, pp. 77-9.

- Nataša. Golik (2005). "Internet Communication in the Development of Business Relationships" .18th Bled eConference eIntegration in Action.
- Payne. A & Frow .P (2004). "The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management". *Industrial Marketing Management* 33(6): 527–538.
- Petra. Sääntti (2008), "developing corporate knowledge management through social media". Espoo, November 21, 2008.
- Reinhold, Olaf & Alt. Rainer (2009)."Enhancing collaborative CRM with mobile technologies". 22nd Bled eConference eEnablement: Facilitating an Open, Effective and Representative eSociet.
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). "Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management". *European Management Journal*, 19(5), 534–542.
- Rygielski.C & Wang .J, Yen. D (2002). "data mining techniques for customer relationship management" *Technology in Society* 24 (2002) 483–502.
- Sauerwein. E, Bailom. F, Matzler .K & Hinterhuber. H (1996)." The Kano Model: How to Delight Your Customers". International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck/Igls/Austria, February 19-23 1996, pp. 313 -327.
- Senger.E ,Gronover .S, Riempp. G (2002). "Customer Web Interaction: Fundamentals and Decision Tree", Eighth Americas Conference on Information Systems.
- Shammout, Ahmad & Zeidan. S & Polonsky. M (2006)." Exploring the Links between Relational Bonds and Customer Loyalty: The Case of loyal Arabic Guests at Five-Star hotels". Australian & New Zealand Marketing Academy Conference.
- Shankar. V, Venkatesh. A, Hofacker. C & Naik, P (2010). "Mobile Marketing in The Relating Environment: Current Insighte and Future Research Avenues". *The Journal of Interactive Marketing*. February 2010 f E-Business Research 3(2): 24–40.
- Sinisalo. Jaakko (2010), "Mobile Customer Relationship Management: A Communication Perspective", University of Oulu, 2010.
- Sinisalo. J, Salo. J & Leppäniemi. M (2006). "Managing Customer Relationships through Mobile Medium– Underlying Issues and Opportunities", *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences - 2006*
- Toh Tsu Wei, Marthandan. G, Chong. A, Ooi. K & Arumugam. S (2009). "What drives Malaysian m-commerce adoption? An empirical analysis", *Industrial Management & Data Systems* Vol. 109 No. 3, 2009 pp. 370-388
- Tsiptsis. K & Chorianopoulos. A (2009). "Data Mining Techniques in CRM Inside Customer Segmentation". United kingdom. A John Wiley and Sons, Ltd., Publication
- Ullman, David G (1997). "The Mechanical Design Process", McGraw-Hill, Inc., U.S.A., 1997 pp. 105-108.
- Valsecchi M, Renga FM & Rangone A (2007)," Mobile customer relationship management: an exploratory analysis of Italian applications". *Business Process Management Journal* 13(6): 755–770.
- Wu. H, Tai Tang. Y & Wei Shyu.J (2010)." An integrated approach of Kano's model and Importance- Performance Analysis in identifying key success factors". *African Journal of Business Management* Vol. 4(15), pp. 3238-3250.
- Wang PC & Wu HH (2009). "An integrated framework of ISO 10015 and quality function deployment on quality of human capital management". *J. Statistics Manage. Syst.*, 12(2): 255 - 271.
- Zain. Shukri (2010)," Customer Service Communication Quality: Trend Comparison and Analysis between Government Organisation and Non-government Organisation , *International Review of Business Research Papers* Volume 6. Number 4. September 2010. Pp. 549 – 565

www.psgroup.com

www.kjbarrett.com

www.emailvision.co.uk- 2010