



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

عوامل و مزایای مهم در پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری

چکیده : در بازارهای مصرف رقابتی، ایجاد و حفظ روابط خوب با مشتریان برای بقای کسب و کار طولانی مدت ضروری است. در حال حاضر، شرکت های در حال اعمال مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) به منظور تسهیل در نگهداری این رابطه هستند. این بررسی، روش مصاحبه نظر سنجی را برای بررسی رابطه بین مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار (BPR)، یادگیری سازمانی، کیفیت ارتباط، و عملکرد سازمان در پیاده سازی سیستم CRM اعمال می کند. در میان این عوامل، BPR و یادگیری سازمانی اولین گام در ساخت و ساز CRM است. BPR شامل پاداش و آموزش کارکنان، ساختار سازمانی، و ابزارهای فناوری اطلاعات می شود. یادگیری سازمانی شامل تعهد به یادگیری، سند چشم انداز مشترک و باز بودن تفکر است. کیفیت ارتباط شامل اعتماد، رضایت و تعهد، که در نظر گرفته شده تا توسط پیاده سازی افزایش یابد، می شود. روش کارت ارزیابی متوازن برای اندازه گیری عملکرد سازمانی، شامل فرایند داخلی کسب و کار، یادگیری و رشد، مشتری، دیدگاه های عملکرد مالی اعمال می شود. به طور کلی، این مطالعه با هدف پشتیبانی از گزاره رابطه بین این چهار دیدگاه صورت گرفته است. اجرای واقعی CRM، اعتقاد به پاسخ دهندگان برای بهبود در کیفیت رابطه و کمک به عملکرد سازمانی، و اجماع پیاده سازی یک سیستم CRM باید قبل از BPR و یادگیری سازمانی است.

واژه های کلیدی : مدیریت ارتباط با مشتری، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، یادگیری سازمان، کیفیت رابطه، عملکرد سازمانی

مقدمه

در بازارهای رقابتی مصرف کننده، تصمیم گیری انتخاب مشتری در ریشه بقای کسب و کار قرار دارد، با تمرکز توجه بر روی جذب و حفظ مشتریان از طریق خدمات شخصی. روزنبرگ و Czepiel (1984) تخمین زده اند که هزینه جلب یک مشتری جدید، پنج برابر بیشتر نسبت به حفظ مشتری موجود است، در حالی که Reichheld و ساسر

(1990) تخمین زده اند که حفظ 5٪ از مشتریان، نزدیک به 100 درصد می تواند سود را افزایش دهد. تعمیر و نگهداری روابط مشتری که در نتیجه بازاریابی مقرون به صرفه است، تبدیل به جنبه های کلیدی استراتژی کسب و کار در اکثر شرکت ها شده و باعث استقرار گسترده سیستم های مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) شده است (مورگان و هانت، 1994. کیم و همکاران، 2003).

ماهیت CRM، با هدف به حداکثر رساندن ارزش مشتری در دراز مدت، با تمرکز بر فرآیندهای کسب و کار، بازاریابی و خدمات به مشتریان در حفظ ارتباط با مشتری، از طریق عامل هماهنگ سیستم فناوری اطلاعات (IT) است. اجرای چنین سیستمی نوش دارو نیست، و به خودی خود برای تبدیل سازمان محصول گرا به یک سازمان مشتری گرا کافی نیست (کانجی، 2002؛ چانگ، 2005)، که نیاز به تعمیرات اساسی گسترده ای از ساختارهای سازمانی، آموزش کارکنان و پاداش سیستم، و همچنین به عنوان پشتیبان مناسب فناوری اطلاعات است (چن و Popovich، 2003). این طراحی مجدد اساسی فرآیندهای کسب و کار به عنوان مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار (BPR) توصیف می شود. ارل و همکاران. (1995) بیان نموده اند که 'BPR' به معنای طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار موجود و اجرای موارد جدید است. داوونپورت (1993) BPR را به عنوان نوآوری در فرایند، تغییر تمام فرآیندهای کسب و کار و طراحی مجدد آنها در نظر می گیرد. BPR در دستاوردهای قابل توجهی در عملکرد سازمانی طراحی مجدد هسته فرآیندهای کسب و کار هدف گذاری شده است، با صرفه نظر از فرآیندهای موجود و اختراع های جدید، به جای بهبود تدریجی فرآیندهای موجود (عطاران، 2004). از آنجا که CRM وسیله ای برای به دست آوردن و توزیع شخصی اطلاعات مربوط به مشتری را فراهم می کند، مفید بودن آن بر روی توانایی سازمان به بهره برداری که اطلاعات در محصولات و خدمات ابتکاری جدید بستگی دارد (چن و چینگ، 2004)، که به نوبه خود وابسته به سرعت کارکنان و یادگیری سازمانی است که کلید برای بقا در بازارهای مصرف نوآورانه محسوب می شود (Stata، 1989؛ Fulmer، 1994؛ چانگ، 2006).

پیتر دراگر (1954) بیان نمود که در عملکرد مدیریت تنها تعریف موثر یک هدف کسب و کار برای ایجاد مشتریان است!، پس از رضایت و اعتماد مشتری، خریدهای تکراری را برای شرکت به ارمغان می آورد و از این رو عملکرد سازمانی شرکت را بهبود می بخشد. به طور فزاینده ای، شرکت های در حال شناخت ارزش ایجاد روابط نزدیک با مشتریان به عنوان وسیله ای برای افزایش حفظ مشتریان هستند. اسمیت (1998) کیفیت رابطه را به عنوان ارزیابی کلی از قدرت یک رابطه و گستره ای تعریف می کند که مطابق با نیازها و انتظارات از طرفین بر اساس تاریخ موفقیت آمیز گذشته یا برخوردهای ناموفق یا وقایع است. شرکت ها متوجه شده اند که جنبه های نامشهود یک رابطه ممکن است به راحتی توسط این رقابت کپی شود و بنابراین مزیت یک رقابتی منحصر به فرد را ارائه دهد (کانجی، 1998؛ رابرتز و همکاران، 2003). سیستم های CRM به شرکت ها در حفظ روابط با مشتریان و تامین کنندگان، با این مزیت های همراه کمک می کند.

کاپلان و نورتون (1992، 1993، 1996) روش کارت امتیازی متوازن (BSC) ارزیابی عملکرد سازمانی، شامل ترکیبی از شاخص های مالی و غیرمالی، از جمله ارزیابی تراز دلخواه برای فرآیندهای کسب و کار، با استراتژی کسب و کار اظهار شده را توسعه دادند. پژوهش حاضر یک چارچوب مفهومی مربوط BPR، یادگیری سازمانی، کیفیت رابطه، و عملکرد سازمانی همراه با پیاده سازی CRM، به طور خاص با بررسی جنبه های زیر توسعه می دهد:

(1) رابطه بین پیاده سازی سیستم CRM و BPR در شروع ساخت و ساز سیستم CRM.

(2) رابطه بین پیاده سازی سیستم CRM و یادگیری سازمانی.

(3) سطح بهبود کیفیت رابطه بین شرکت و مشتریان خود پس از پیاده سازی سیستم CRM.

(4) بهبود در عملکرد سازمانی بعد از پیاده سازی سیستم CRM.

بازنگری نوشته ها

سیستم رابطه مشتری (CRM)

ارتباط با مشتریان کلیدی برای موفقیت رقابتی در بازارهای مصرف است. هنگام انبار داده ها و استخراج داده ها، و توسعه تجارت الکترونیک، در دسترس بودن داده های رفتار مشتری، و پختگی که با آن می توان افزایش را تجزیه و

تحلیل نمود، امکانات برای بازاریابی یک به یک تقویت و توسعه می یابد (Ahn و همکاران ، 2003). بخش های زیر دارای سه قسمت است : در بخش اول ، تعریف CRM مورد بحث قرار گرفته است، بخش دوم فراهم کننده چارچوب برای CRM ، و بخش سوم به معرفی مراحل اجرای CRM می پردازد.

Kalakota و رابینسون (2001) بیان نموده اند که CRM یک فروش یکپارچه ، بازاریابی ، و استراتژی خدمات رسانی است که مانع نمایشگری تنهاست و بستگی به هماهنگ سازی اقدامات گسترده ای دارد. Tiwana (2001) بیان نموده که 'CRM ترکیبی از فرآیندهای کسب و کار و فناوری است که به دنبال درک مشتریان یک شرکت از دیدگاه های چندگانه برای متمایز نمودن محصولات رقابتی و خدمات یک شرکت است. 'CRM از فناوری اطلاعات برای سفارشی سازی یکپارچه بازاریابی ، فروش ، خدمات استفاده می کند و افزایش وفاداری مشتری و سود کسب و کار را فراهم می کند. CRM شامل یک تلاش هماهنگ برای بهبود شناسایی مشتری ، اکتساب ، و حفظ مشتری می شود. هدف آن بهبود رضایت مشتری ، افزایش مشتری وفاداری ، و در نتیجه افزایش درآمدهای ناشی از مشتریان موجود است. کیم و همکاران. (2003) CRM را بر حسب فرآیندهای کسب و کار و فن آوری که به دنبال درک مشتری از شرکت هستند، تعریف نموده اند. (Winer 2001) به بررسی عناصر اساسی پرداخته است: یک پایگاه اطلاعاتی فعالیت مشتری ، تجزیه و تحلیل پایگاه داده برای حمایت از معیارهای انتخاب هدف مشتری، ابزار برای هدف قرار دادن مشتریان انتخاب شده ، مکانیسم برای ایجاد روابط هدفمند با مشتریان ، مکانیزم برای اطمینان از حریم خصوصی مشتریان ، و مقیاس بندی برای اندازه گیری موفقیت برنامه CRM.

Kalakota و رابینسون (2001) و Tiwana (2001) بیان نموده اند که نقش CRM عبارتست از کسب مشتریان جدید ، افزایش سودآوری از مشتریان موجود ، و حفظ مشتریان سودآور. با در نظر گرفتن به عنوان مراحل متوالی ، هر کدام از صمیمیت افزایش یافته و تفاهم بین شرکت و مشتریان آن پشتیبانی می نماید. ما در اینجا CRM را به عنوان ترکیبی از تلاش های بازاریابی ، فرآیندهای کسب و کار و فن آوری تعریف می کنیم که اجازه می دهد تا شرکت را به درک مشتریان خود از دیدگاه های چندگانه بپردازد. یک شرکت از این دانش برای افزایش رضایت مشتری و افزایش وفاداری مشتری استفاده می کند.

CRM و مهندسی مجدد فرآیند تجاری (BPR)

hammer و (1993) Champy) BPR را به عنوان «بازاندیشی بنیادین و طراحی مجدد رادیکال فرآیندهای کسب و کار برای دستیابی به بهبود چشمگیر در ، اندازه گیری عملکرد معاصر، انتقادی از قبیل هزینه ، کیفیت ، خدمات و سرعت تعریف نموده اند. اسپنسر (1992) بیان می کند که BPR به عنوان یک رویکرد قوی مشتری ، مبتنی بر بهبود بهره وری و ارتقای کیفیت را از طریق فرآیندها است. او در نظر می گیرد که BPR در پی فشرده سازی هر دو به صورت افقی (توالی خطی و چرخه) و عمودی (لایه مدیریت)، الگوهای کار موجود ، شیوه ها و سازه ها ، به خصوص تخصص کار را به چالش می کشد. او در نظر می گیرد که این یکی دیگر از عوامل کلیدی است که امکان از بین بردن مرزهای و زیرساخت های سازمانی منسوخ شده را فراهم می سازد. daft (2004) به طور مشابه بیان نموده که BPR یعنی طراحی مجدد سازمان عمودی در امتداد گردش کار افقی و فرآیندهای آن.

داونپورت (1993) معتقد است BPR باید شامل نوآوری روند کسب و کار در سطح دامنه باشد که دلالت بر یک طراحی مجدد کامل از تمام فرآیندهای کسب و کار دارد. ارل و همکاران. (1995) بیان نموده اند که ، 'BPR' طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار موجود و پیاده سازی امکانات جدید است. ویتمن و گیبسون (1997) بیان نموده اند که نیاز به طراحی مجدد اساسی نرخ تغییر در محیط کسب و کار را افزایش داده است. Attaran (2004) تأکید می کند که اجرای مهندسی مجدد یک اقدام به صورت آزادانه نیست، بلکه نیاز به گام های خاص در یک نظم خاص انجام شده دارد.

BPR تمرکز 'یک مشتری ، تلاش مدیریت از بالا به پایین برای ایجاد پیشرفت در عملکرد بین فرآیندهای کارکردی' (دیویس ، 1993) است. CRM مجموعه ای از توابع و فرآیندهای کسب و کار مرتبط را به منظور افزایش عملکرد سازمان به عنوان یک کل (Laudon و Laudon ، 2004 ؛ چانگ ، 2006) ادغام می کند. سیستم های CRM نیاز به تغییر در فروش ، بازاریابی ، و مشتری فرآیندهای خدمات برای تشویق به اشتراک گذاشتن اطلاعات مربوط به مشتری؛ حمایت از مدیریت رده بالا و ایده بسیار روشنی از مزایایی دارند که می تواند تثبیت اطلاعات مشتری به دست آید. بنابراین پروژه پیاده سازی سیستم CRM به اندازه کافی به عنوان نمونه ای از BPR گسترده در نظر

گرفته است. سیستم های CRM یک نوآوری های نسبتا جدید . دارای نیازهای خود را اغلب "ساخته شده " ساختار سازمانی موجود هستند ، که ممکن است نیاز به تنظیم توسط اقدامات BPR داشته باشد.

CRM و یادگیری سازمانی

لویت و مارس (1988) یادگیری سازمانی را به عنوان "پشتیبانی استنباط از تاریخ در روال های تعریف نموده اند که رفتار را راهنمایی می کند. کیم (1993) بیان می کند که "یادگیری سازمانی به عنوان افزایش ظرفیت سازمان برای اقدامات موثر تعریف شده است. "دیکسون (1994) یادگیری سازمانی را به عنوان "استفاده عمدی از فرایند یادگیری در سطح فرد ، گروه و سیستم برای تبدیل مداوم سازمان در جهتی تعریف نموده که به صورت فزاینده ای سهامداران خود را راضی می سازد. Laudon (2004) و Laudon) یادگیری سازمانی به عنوان "ایجاد روشهای عملیاتی استاندارد جدید و فرآیندهای کسب و کار تعریف که منعکس کننده تجربه سازمان است. "daft (2004) در نظر می گیرد که سازمان یادگیری سازمانی است که در آن هر کس درگیر در مشکلات شناسایی شده است که سازمان را به طور مداوم قادر به آزمایش ، بهبود و افزایش آن قابلیت (ارام ، 2004) می سازد.

Lyles (1988) یادگیری سازمانی را به 'یادگیری سطح پایین' و "یادگیری سطح بالا جدا می کند، در حالی که Fulmer (1994) آن را تقسیم به یادگیری نگهداری ، یادگیری اثر ، و یادگیری پیش بینی می کند. دیکسون (1994) چرخه یادگیری سازمانی را به عنوان یک فرایندی پویا توصیف می کند که شامل بازسازی مستمر معنا و تحول سازمان می شود.

این فرایند شامل مجموعه ای از داده های خارجی (حدود ، به عنوان مثال ، مشتریان ، تامین کنندگان ، فن آوری جدید و شرایط اقتصادی) و توسعه داخلی فرآیندهای جدید و ایده های محصول می شود. کسب اطلاعات خارجی نیاز به عبور از مرزهای سازمان دارد، و ممکن است توسط یک سیستم مبتنی بر وب انجام شود. در مقابل، اطلاعات داخلی به عنوان بخشی از فرآیند انجام سازمان تولید کسب و کار است ، و برای تجزیه و تحلیل موفقیت و شکست استفاده می شود ، که آزمایش طراحی شده را برای ارائه اطلاعات جدید ایجاد می کند، و پست های بازرسی را برای

فعالیت ایجاد می کند به طوری که آنها تبدیل به خود تصحیح کننده می شوند. گرفتن اطلاعات داخلی نیاز به مسئولیت معمول همه اعضای سازمان دارد و نه متخصصان ، مانند R & D و یا کارکنان خدمات مشتری. پس از جمع آوری ، اطلاعات نیاز به تفسیر و توزیع دارند. تفسیر جمعی به ترویج درک متقابل و اجماع منتج می شود، که به نوبه خود ممکن است مبنایی برای عمل را فراهم کند.

برای حفظ مزیت رقابتی در بازارهای رقابتی و پویا ، ، شرکت باید با تغییرات در محیط تجاری خود انطباق یابد. استراتژی ، آموزش ، سیاست ، و ساختار همگی باید یادگیری مداوم کارمند را به منظور تسهیل حمایت از ادامه موفقیت سازمان آسان نمایند. Laudon (2004) و Laudon پیشنهاد داده اند که بیشتر شرکت ها در حال پیاده سازی سیستم رسمی CRM هستند که نیاز به تبدیل تمرکز آنها از مشاهده محصول محور به یک دیدگاه مشتری محور دارد که نیاز به برخی تغییرات اساسی در فرهنگ فرآیندهای سازمان و کسب و کار ، از جمله همکاری نزدیکتر بین سیستم های اطلاعاتی و خرید و فروش و گروه بازاریابی دارد. یادگیری سازمانی در حمایت از این تغییر نیاز به کسب دانش پیچیده ای از قوانین و فرآیندهای کسب و کار جدید دارد.

CRM و کیفیت رابطه

اسمیت (1998) کیفیت رابطه را نتیجه ارزیابی کلی از قدرت یک رابطه و اینکه تا چه حد مطابق با نیازها و انتظارات احزاب بر اساس سابقه برخورد موفقیت آمیز یا نا موفق است، در نظر می گیرد. کرازبی و همکاران. (1990) آن را یک ساخت متشکل از (حداقل) دو بعد در نظر می گیرند: اعتماد و رضایت. اعتماد به ویژه در زمینه رابطه ای که در آن افراد به دنبال پیش بینی و رفتار مهم در بخشی از شریک رابطه ای خود هستند در نظر می گیرد، به طوری که درجه نسبتا بالایی از قطعیت به پاداش های آینده متصل می شود. رضایت یک حالت احساسی است که در پاسخ به ارزیابی مثبت این تجارب تعامل رخ می دهد. مورگان و هانت (1994) کیفیت ارتباط را برحسب شرایط اجزای تعهد و اعتماد توصیف نموده اند. بازاریابان در مورد به حداکثر رساندن این با مقاومت در برابر جایگزین های جذاب و کوتاه

مدت به نفع منافع دراز مدت همکاری با شرکای موجود و مشاهده بالقوه اقدامات پر خطر به صورت محتاطانه در نظر گرفته اندبه دلیل اعتقاد به این که شرکا فرصت طلبانه عمل نمی کنند.

لی و کیم (1999) پنج اجزای رابطه با کیفیت را در نظر گرفته اند: اعتماد، درک کسب و کار، سود و خطر ابتلا به اشتراک گذاری، درگیری، و تعهد. رابرتز و همکاران. (2003) از چهار متغیر برای اندازه گیری کیفیت رابطه (اعتماد، تعهد، رضایت، و عاطفی درگیری) استفاده نموده اند. با تعمیم نظرات فوق، کیفیت رابطه با مشتری بر حسب انتظارات مشتری از بهره مندی از این رابطه، بر اساس تجربه گذشته خود توصیف می کنند. اگر کیفیت رابطه ساخته شده از رضایت، اعتماد و تعهد مشتری در نظر گرفته شود، یک سیستم CRM برای خودکارسازی رویه های مرتبط با مشتری در چنین راه این درک به حداکثر رسانده اند.

عملکرد سازمانی

ارزیابی عملکرد به طور کلی در مقایسه با استانداردهای ذهنی یا کمی انجام می شود. شاخص های نتایج حاصل از فرآیندهای شاخص های عقب ماندگی نامیده می شوند، در حالی که اقدامات اجرای فرآیند شاخص های پیشرو نامیده می شوند. حسابداری سنتی تاکید بر اقدامات مالی کمی دارد، که اغلب شاخص های تاخیر هستند. Eccles و Philip (1992) در نظر گرفته اند که این مورد سرعت را محدود می کند که با آن بازخورد می تواند به دست آید، و گمان می کنند که تحت فشار یک محیط کسب و کار به سرعت در حال تغییر، شاخص های غیر مالی مهم تر خواهند شد، به خصوص معیارهای برای خدمت به مقایسه کیفیت و رضایت مشتری.

کارت ارزیابی متوازن (کاپلان و نورتون، 1992، 1993، 1996) بر اهمیت ترکیب اندازه گیری عملکرد غیر مالی از قبیل رضایت مشتری، فرآیند کسب و کار داخلی، و نوآوری و یادگیری، و همچنین اقدامات "سنتی" مالی تاکید دارد. کارت ارزیابی متوازن (BSC)، ماموریت و استراتژی را به اهداف و اصطلاحات قابل اندازه گیری، بازدید از مالی، مشتری، فرآیند کسب و کار داخلی، و یادگیری و دیدگاه های رشد ترجمه می کند که ارائه دهنده توازن میان اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، از بین نتایج مورد نظر، عملکرد هدایت کنندگان آن نتایج، و بین اقدامات اهداف

اقدامات سخت و نرم ذهنی هستند. hugh و همکاران. (1996) نشان داده اند که روش مدیریت عملکرد یک شرکت به شما این امکان تمرکز بر منابع در تغییر رفتار و ارتقاء مشتری مداری را می دهد.

مدل و روش مفهومی

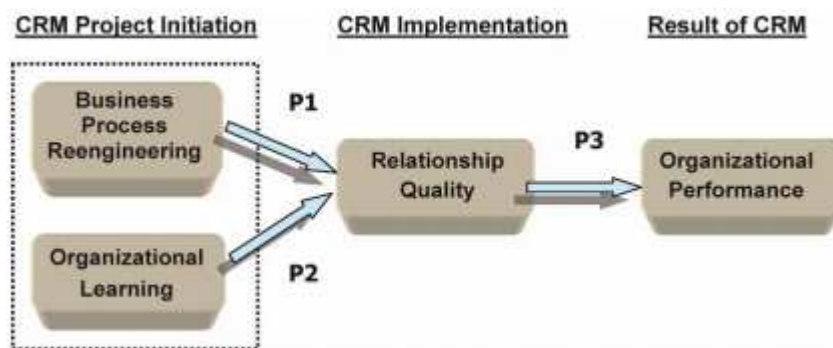
این مطالعه با هدف شناسایی و ارزیابی عوامل حیاتی و منافع در اجرای CRM. این مطالعه اقلام را عملیاتی می نماید و یک چارچوب تحقیقاتی برای توصیف روابط آنها ایجاد می نماید.

چارچوب مفهومی و موضوعات تحقیقاتی

چارچوب مفهومی برای توصیف روابط بین BPR، یادگیری سازگانی، کیفیت رابطه و عملکرد سازمانی در پایه سازی CRM در شکل 1 نشان داده شده است. BPR و یادگیری سازمانی به عنوان درخواست ها برای پیاده سازی سیستم CRM و ارتقای رابطه بعدی دیده می شوند.

(1) BPR و کیفیت رابطه: اسپنسر (1992) و دیویس (1993) هر دو به توصیف BPR به عنوان یک فرایند متمرکز بر مشتری پرداختند، با این یادآوری که نیازهای مشتریان را در نظر گرفتند، که رضایت مشتری و اعتماد را ارتقا می دهد (باد، 1991؛ جانسون، 1992؛ یانگ و چن، 2001، چن و Popovich، 2003) و کیفیت رابطه را بهبود می بخشد.

(2) یادگیری سازمانی و کیفیت رابطه: Day (1994) بیان می کند که توانمندی سازمانی شامل یادگیری نیازها و درخواست های مشتریان خود و توسعه محصولات جدید یا خدمات جدید برای برآورده سازی آنها می شود. (Hedberg & Wolff (2001



شکل 1- چارچوب مفهومی برای BPR, OL, RQ و OP در CRM

(2001), Reinhardt et al. (2001), Child (2001) همه در نظر گرفته اند که چنین یادگیری سازمانی، رضایت مشتری را افزایش می دهد و کیفیت رابطه را بهبود می بخشد.

(3) کیفیت ارتباط و عملکرد سازمانی : رضایت مشتری هم به عنوان یک عامل تعیین کننده و شاخص عملکرد سازمانی در نظر گرفته شده، بسته به اینکه مورد دوم چگونه تعریف شده باشد (Babin و گریفین ، 1998). کاپلان و نورتون (1996) اندازه گیری رضایت مشتری را در رویکرد BSC خود برای اندازه گیری عملکرد سازمانی گنجانده اند. لی و کیم (1999) و کرازبی و همکاران. (1990) نیز استدلال می کنند که کیفیت رابطه بر عملکرد سازمان تاثیر می گذارد. ما پیشنهاد می کنیم که کیفیت رابطه، یک مورد تعیین کننده عملکرد سازمانی است.

BPR، یادگیری سازمانی، کیفیت رابطه و عملکرد سازمانی، عملیاتی شده و در زیر بررسی شده اند. آغاز پروژه CRM، پیاده سازی CRM، و کیفیت رابطه. CRM نیاز به شرکت گسترده، کارکردی متقابل، BPR متمرکز بر مشتری (چن و Popovich، 2003) دارد. مدیریت اجرای موفق CRM مستلزم رویکرد یکپارچه و متوازن است. پیرو صحبت جانسون (1992)، و چن و Popovich (2003)، از دیدگاه ما BPR شامل انسان، فرایند کار، و ابعاد تکنولوژیکی سازمان می شود. هانت و مورگان (1996) بر این باورند که یادگیری منبعی مهم است که می تواند ایجاد مزیت رقابتی است.

ما ابعاد باکر و Sinkula (1999) را برای متغیرهای مرتبط با قابلیت یادگیری سازمانی، از جمله تعهد برای یادگیری، دید به اشتراک گذاشته شده، و فکر باز را به کار می گیریم. قلم دوم از اقسام اندازه گیری بیانیه برای BPR و یادگیری سازمانی که مورد استفاده در مقاله حاضر قرار گرفته، در جدول 1 نشان داده شده است.

اقدامات مختلف از کیفیت رابطه منتشر شده اند. خلاصه ای از برخی از این ابعاد در جدول 2 نشان داده شده است. سه ابعاد انتخاب شده برای اندازه گیری رابطه کیفیت در مطالعه حاضر در جدول 1 نشان داده شده است. گزاره های تحقیق مربوطه عبارتند از :

گزاره 1 : BPR دارای ارتباط مثبت قابل توجهی با کیفیت رابطه است.

گزاره 2: یادگیری سازمانی دارای ارتباط مثبت با کیفیت رابطه است.

CRM و عملکرد سازمانی است. مورد کارت امتیازی متوازن (کاپلان و نورتون، 1996) و از bREWER و Speh

(2000)) به کار گرفته شده اند. چهار متغیر در جدول 1 در نظر گرفته شده اند. پیشنهاد ما این است:

گزاره 3: کیفیت رابطه دارای ارتباط مثبت مهمی با عملکرد سازمانی است.

خلاصه ای از شواهد پشتیبانی منتشر شده برای سه گزاره در جدول 3 نشان داده شده است.

روش های تحقیق

ترتیب تحقیقات مطالعه موردی مبتنی بر هشت مرحله ی Eisenhardt's (1989) بود: شروع، انتخاب موارد،

ابزارها و پروتکل ها، ورود به حوزه، تحلیل داده ها، شکل دادن به گزاره ها، در نظر گرفتن نوشته ها، رسیدن به انتها،

قبل از



Item	Explanation	BPR Measurement Item Statement
Staff rewards and training	Reformation of employee training and rewards to achieve the aims of CRM	<ul style="list-style-type: none">High level of support and commitment from the top management team is needed when the firm is constructing CRM.When building CRM, the firm must change the original performance evaluation and reward policy to match.The employees must be trained.The employees should be fully empowered.Employees must have a high level of willingness to cooperate.
Organizational Structure	Organizational structure reformation due to the implementation of CRM	<ul style="list-style-type: none">When implementing CRM, cross-functional teams must be established to develop new business processesResources from all departments should be integrated to respond to the customer's need in a timely manner.Suitable plans to restructure the organization must be drawn up.Power distribution must be adjusted among the firm, to match with the new processes.
IT Tools	IT tools implemented to support CRM operations.	<ul style="list-style-type: none">When implementing CRM, the firm must also construct a CTI system and an internet interactive customer service system to support customer service.The firm must also build-in data warehousing and a data mining system to analyze the customer's needs.The firm must also build-in a DSS, EIS or SIS to help managers analyze their decisions.The CRM system must be user friendly.

Item	Explanation	BPR Measurement Item Statement
Commitment to learning	Firms view organizational learning as a core value	<ul style="list-style-type: none"> In the daily use of CRM system, it must be able to renew information and provide feedback right away. <p>Organizational Learning Measurement Item</p> <ul style="list-style-type: none"> Managers believes employees' learning ability will enhance the firm's competitive advantage. The top management sees organizational learning as one of the basic values of the firm. The firm believes that organizational learning is a must for a firm to survive. Organizational learning is the firm's first priority in the business culture. Firm believes employee learning is an investment. Employees have a clear outline of the firm's positioning, future development and belief. The firm has a clear vision of CRM. Top management is willing to share the future development and vision of CRM with their employees. All the employees are willing to work toward the vision of CRM. Employees believe that they have a responsibility in the future development of the firm Customers' information can be freely shared between the firm's departments. Customers' needs will be discussed among different departments frequently. Innovation is an important aspect in the firm's corporate culture.
Shared visions	Top managers will share the firm's future vision with employees.	<ul style="list-style-type: none"> Employees have a clear outline of the firm's positioning, future development and belief. The firm has a clear vision of CRM. Top management is willing to share the future development and vision of CRM with their employees. All the employees are willing to work toward the vision of CRM. Employees believe that they have a responsibility in the future development of the firm Customers' information can be freely shared between the firm's departments. Customers' needs will be discussed among different departments frequently. Innovation is an important aspect in the firm's corporate culture.
Open mindedness	The firm is able to go beyond normal innovative thinking.	<ul style="list-style-type: none"> Customers' information can be freely shared between the firm's departments. Customers' needs will be discussed among different departments frequently. Innovation is an important aspect in the firm's corporate culture.

Item	Explanation	BPR Measurement Item Statement
Variables	Explanation	Measurement of Relationship Quality Item
Trust	The firm always considers the client's rights and interests when making a decision.	<ul style="list-style-type: none"> The firm encourages their employees to have innovative ideas beyond conventional business boundaries. Firm is willing to accept different ideas.
Satisfaction	The client is satisfied with the product or service provided by the firm.	<ul style="list-style-type: none"> Following CRM implementation, the company will treat customers more sincerely compared to the past. The firm can provide customers with the help they need. The firm will consider the benefits of the customers. CRM implementation reduces the rate of returned merchandise The image of the firm (or brand) will be enhanced. The firm will provide the products or services needed by the customer.
Commitment	Firm's desire to maintain long-term working relationships.	<ul style="list-style-type: none"> Because of CRM, the firm has a standardized business process to customers solve problems. Because of CRM, the firm can provide customers with a better services. Because of the implementation of CRM, the firm can accurately provide customer services according to the contract.
Variables	Explanation	Measurement Organizational Performance Item
Internal Business Process Perspective	The internal business process measures focus on processes that will have the greatest impact on customer satisfaction and achieving an organization's financial objectives.	<ul style="list-style-type: none"> After the implementation of CRM, employee's morale will increase. CRM will enhance the servicing ability of the employees.

Learning and Growth Perspective	The fourth perspective of the balanced scorecard, learning and growth, identifies the infrastructure that the organization must build to create long-term growth and improvement.	<ul style="list-style-type: none"> • Cross-departmental communication will be improved. • Team spirit will have increased. • Product defects will have reduced and service quality has improved. • After the implementation of CRM, employees will receive timely and accurate information. • The skills of employees increase, leading to increases in productivity. • Because of the firm's innovation, productivity increases. • There is a break through in the development of new business. • The scope of service will widen.
Customer Perspective	The core outcome measures include customer retention, new customer acquisition, customer profitability, and market share in targeted market segments.	<ul style="list-style-type: none"> • After the implementation of CRM, the customer profit earning ability has increased. • There has been a reduction in customer complaints. • The level of customer satisfaction has increased. • There is an increase in customer repeat purchases.
Financial Perspective	Financial objectives typically relate to profitability-measured, for example, by operating income, return-on- capital, or, more recently, economic value-added.	<ul style="list-style-type: none"> • After the implementation of CRM, internal costs can be controlled more effectively. • The market share of the firm has increased. • The earning ability of the firm has been improved. • The servicing cost is reduced

جدول 1. اندازه گیری BPR، یادگیری سازمانی، کیفیت مصاحبه رابطه و عملکرد سازمانی

Scholars	Dimensions of relationship quality
Crosby <i>et al.</i> (1990)	Satisfaction, Trust
Morgan & Hunt (1994)	Trust, Commitment
Lee & Kim (1999)	Trust, Business understanding, Benefit and Risk share, Conflict, Commitment
Roberts <i>et al.</i> (2003)	Trust, Commitment, Satisfaction, Affective conflict

جدول 2. خلاصه ابعاد کیفیت رابطه

Proposition	Supporting Works
P1: BPR → Relationship Quality	Wind (1991), Janson (1992), Elzinga <i>et al.</i> (1999), Yang & Chen (2001), Chen & Popovich (2003)
P2: Organizational Learning → Relationship Quality	Hedberg & Wolff (2001), Child (2001), Reinhardt <i>et al.</i> (2001)
P3: Relationship Quality → Organizational Performance	Crosby <i>et al.</i> (1990), Lee & Kim (1999), Chang (2005)

جدول 3. خلاصه کارهای پشتیبانی برای گزاره تحقیقات

پرسشنامه مورد مطالعه و چارچوب پژوهش برای مصاحبه شونده برای بررسی پست شدند ، به منظور ایجاد بستر اولیه و صاف کردن جریان مصاحبه است. بر اساس چارچوب پژوهش و بررسی متون، مورد پرسش های مطالعه به

پایان رسید، به منظور کاوش برای مصاحبه شونده از نقطه نظر و شرکت موقعیت های خاص. نسخه نهایی پرسشنامه با استفاده از ترکیب محتوای مورد مطالعه و بررسی نوشته ها تشکیل شد.

سه شرکت در مصاحبه مورد مطالعه شرکت داشتند. اولی یک خرده فروش محصولات مراقبت از پوست با عملیات موفق کسب و کار الکترونیکی، butyshop.com بود. مصاحبه شونده مدیر عامل شرکت، آقای راجر لو است. دوم یک شرکت خدمات مالی، MOCOTO بانک، ارائه دهنده وام و وام های مسکن، و راه اندازی مرکز تماس. مصاحبه شونده مدیر انجمن عملیات، آقای باب وانگ. سوم شرکت خدمات IT، استارک و فناوری وارز، ارائه اطلاعات و مشاوره پیاده سازی سیستم. مصاحبه شونده، مشاور ارشد آقای تونی چانگ بود. تجارت الکترونیک و بخش خدمات مالی اهمیت زیادی بر حفظ رابطه با مشتریان آنها دارد و بنابراین ممکن است انتظار رود به طور خاص از مسائل آگاه باشند. گنجانیدن مجری سیستم CRM در این نظر سنجی به طور موثر، با طراحی خود را در تجربه پیاده سازی در شرکت های بسیاری دیگر آن را گسترش می دهد.

تحلیل مطالعه موردی

مطالعه موردی

مورد 1. شرکت بین المللی Butyshop

شرکت بین المللی Butyshop در 1995 تاسیس شد و در توسعه فنون آرایش و تزئین برای 10 سال درگیر بوده است. از لحاظ تاریخی، تجارت اصلی آن توسعه OEM از محصولات آرایشی جدید برای مشتریان برند بین المللی بود. پس از 3 سال از برنامه ریزی و توسعه، نام تجاری [butyshop](http://butyshop.com) خود را در سال 2001 با یک خط کامل از محصولات برای صورت، بدن، موی، مردان، کودکان، آروماتراپی، و لوازم آرایشی. به غیر از وب سایت کسب و کار butyshop.com ایجاد نمود. شرکت بین المللی در حال حاضر دارای 23 مغازه های خرده فروشی، یک کارخانه تولید لوازم آرایشی و بهداشتی و لوازم آرایشی و بهداشتی تحقیقات آزمایشگاهی است، که دفتر مرکزی آن کسب و کار خود را در منطقه سان مینگ Kaoshiung واقع شده است.

در زمان راه اندازی با نام تجاری Butyshop، آن ها یک وب سایت کسب و کار الکترونیکی -- butyshop.com تاسیس نمودند که مبادرت به فروش محصولات آرایشی خود را همراه با طیف وسیعی از مقالات دیگر نمودند، که در پاسخ به تقاضای مصرف کننده گسترش یافته بود. Butyshop.com بر راحتی، ایمنی و ارزش از توزیع مستقیم و بدون واسطه تاکید می کند.

این شرکت تعدادی از تکنیک ها برای مقابله با بی میلی مشتریان به تجارت آنلاین را به کار گرفته است. دارای یک سیاست از اتصال تستر محصول با محصول خریداری شده است. این مورد به مشکل کالاهای بازگشت و تست محصول می پردازد. با توجه به ماهیت شخصی محصولات، مشکلات فردی احساس ناراحتی یا دوست نداشتن، به احتمال زیاد در برخی از افراد پس از استفاده بوجود می آیند. اگر مصرف کنندگان آزمایش کنندگان محصول را دوست نداشته باشد، آنها می توانند به بسته بندی محصول اصلی و بازپرداخت و یا یکی دیگر از محصولات بازگردند. یک مرکز خدمات مشتری برای پاسخ سریع به درخواست های مشتری توسط سیستم خدمات مشتری آنلاین، خط قرمز خدمات مشتری یا میل باکس خدمات مشتری در نظر گرفته می شود.

(1) آغاز پروژه CRM

مدیریت ارشد پیاده سازی سیستم CRM را یکپارچه با استقرار butyshop.com، با توجه به اهمیت روابط مشتری در حوزه محصولات مراقبت از پوست شخصی و لوازم آرایشی در نظر گرفت. و همچنین با نظارت بر تقاضای مصرف کنندگان، CRM نیز می تواند اطلاعات بر روی محصولات اضافی در مورد بهبود پوست مصرف کننده، ایجاد اعتماد در butyshop.com و افزایش استفاده از محصولات خود را ارائه دهد. نام تجاری اعتماد عامل بسیار مهم در محصولات مراقبت از پوست است و برای یک رابطه مثبت با مشتریان خرید در نظر گرفته شده است.

مهندسی مجدد فرآیند تجاری

پاداش و تعلیم کارکنان

توزیع مجازی: این سیستم CRM با عملیات بازاریابی آنلاین از شروع آن یکپارچه شد، بنابراین کارکنان درگیر در این عملیات خاص نیاز به تشویق به استفاده از آن ندارند.

پخش جامد: فروشگاه های خرده فروشی و کارکنان غرفه لوازم آرایشی و بهداشتی دارای پرداخت پایه و پاداش عملکرد هستند. کارکنان خرده فروشی در نتیجه تشویق به استفاده از سیستم CRM به طور غیر مستقیم، می شوند که با افزایش فروش خود پاداش خود را افزایش دهند. برای کاهش زمان آموزش و برای راحتی از کارکنان فروشگاه، رابط سیستم بسیار کاربر پسند است. تمام تغییرات چشمگیری سیستم توسط تعلیم سرپرست های شرکت پشتیبانی می شوند.

ساختار سازمانی: اکثریت کارکنان Butyshop.com مشتری گرا هستند و استفاده منظم از سیستم CRM را صورت می دهند. یکپارچه سازی آن با سیستم های SCM و خرید بدین معنی است که کارکنان پشتیبان و هزینه ها کم می شوند.

فناوری اطلاعات: پیاده سازی سیستم CRM توسط سیستم یکپارچه تلفن کامپیوتوری (CTI) و سیستم خدمات تعاملی مشتری مبتنی بر وب انجام شد که با هم از مرکز خدمات مشتری حمایت می کند. CTI و سیستم خدمات تعاملی مشتری قادر به به دست آوردن داده های آماری تماس های روزانه و سوالات و شکایات از مشتریان هستند که اطلاعاتی در مورد رضایت مشتری و ترجیحات مقیاس های زمانی مختلف را فراهم می کنند. با وجود اهمیت این تکنولوژی، کارکنان خدمات شخصا در تعامل با مشتریان، هستند و محصولات اطلاعات مربوط به مراقبت از پوست شخصی را ارائه می دهند، و اجازه می دهند به مشتریان که احساس کنند که در مورد احترام هستند. کارکنان مرکز سرویس در حال حاضر فقط از ساعت 9 صبح تا 10 ظهر در دسترس هستند، اما قصد این است که در نهایت 24 / 7 خدمات ارائه کنند.

انبار داده ها و داده های سیستم استخراج از معادن، روند بازار و الگوهای مخارج را شناسایی می کند. فایل های شخصی نوع پوست برای هر مشتری نگهداری برای راهنمایی انتخاب محصول استفاده می شود. این سوابق از هر گونه خروجی در دسترس هستند، که خدمت سازگار شخصی را حفظ می کند.

یادگیری سازمانی

تعهد به یادگیری : کارکنان در رابطه butyshop.com یادگیری را به عنوان یک سرمایه گذاری در نظر می گیرد، پایدار رسیدگی به مشکلات مشتریان و برآورده سازی خواسته های مشتری ضروری است. برنامه های آموزشی کارکنان مکرر در ارائه خدمات حق بیمه به مشتریان توسط هدف بهبود مهارت های کارمند و گسترش چشم انداز آنها است.

سند چشم انداز به اشتراک گذاشته شده: چشم انداز butyshop.com برای مشتریان طول عمر ' دوست است از اینرو که یک رابطه خوب با مشتریان موجود را حفظ می کند و مشتریان جدید را از طریق آنها جمع آوری می نماید و ادامه گسترش کسب و کار را فراهم می کند. استخدام بر اساس نگرش درک شده برای خدمات است.

روشن فکری : در حالی که Butyshop.com نوآوری را تشویق می کند ، و دارای سابقه خوب در پیشنهادهای توسعه محصول جدید است، آنها از کارکنان رو در روی با مشتری می خواهند تا SOPs را به منظور ارائه کیفیت خدمات سازگار دنبال نمایند.

(2) پیاده سازی CRM و کیفیت رابطه

این شرکت نیازمند سطح بالایی از کیفیت خدمات کارکنان آن ، و نظارت بر انطباق از طریق سیستم CRM دارد. استفاده از آزمایش کنندگان محصول به عنوان یک ابزار فروش آنلاین در حال حاضر ذکر شده است. در ترکیب با یک سیاست هیچ سوالی پرسیده نمی شود " اعتماد مشتری ایجاد می شود، و خطر درک خرید اینترنتی را کاهش می دهد. این شرکت معتقد است که اگر یک مشتری با یک محصول راضی نشود، آنها حداقل می توانند احساس رضایت به خدمات شرکت داشته باشند.

(3) نتایج CRM: عملکرد سازمانی

- دیدگاه مالی: شرکت به طور سازگار اهداف اشتراک بازار خود را به دست آورده است، و به منافع فزاینده و EPS سال به سال بازگشته است. هزینه ها به طور کلی از طریق استفاده از فناوری مناسب مانند سیستم های تلفنی جدید کاهش یافته اند.

- دیدگاه مشتری: Butyshop.com از هیچ آگهی استفاده نمی کند، با تکیه بر کلمه شفاه و نظارت دقیق برای رضایت و شکایات مشتری. پیرو پیاده سازی سیستم CRM، شکایات مشتری رد می شود، سطوح رضایت مورد هدف هستند و خرید تکراری مشتری افزایش می یابد.
 - دیدگاه داخلی-تجاری-فرآیند: مصاحبه شونده به استخدام شونده ایمان دارد که به طور کلی عالی است اما تقاضای کلی کار مرکز تمس منجر به سطح بالایی از بازگشت می شود. شرکت بر کانال های ارتباطی داخلی مانند فروم بررسی داخلی برای فراهم نمودن بیان تفکر کارمندان و ایده های نوآورانه تاکید دارد
 - یادگیری و چشم انداز رشد: در آغاز کار خود، butyshop.com به حال فقط دارای حضور آنلاین بود. اگر چه این سودآور بود رشد فروش آهسته بود. تحقیقات بازاریابی پیشنهاد جمعیت خرید بزرگ بالقوه آنلاین را داد، اما این نسبت در واقع ایجاد یک خرید کم بود، به دلیل بی اعتمادی مکانیسم پرداخت و محصول. بنابراین، این شرکت تاسیس جامد 'سیستم خرده فروشی را با حضور آنلاین تکمیل نمود. فروشگاه های خرده فروشی را دید و فرصت امتحان محصولات جدید را ذخیره می کند که به راحتی تکرار خریداری آنلاین باشد.
- سیستم CRM توسط به دست آوردن نیازهای کاربر، در گسترش خط محصول شرکت از محصولات مراقبت از محصول به هدایا ابزاری باشد.

TarjomeFa.Com

Case 2. MOCOTO BANK

بانک MOCOTO قبلاً بزرگترین بانک های خرده فروشی تاپیه بود که به تجاری بانکداری در ژانویه سال 1997 نقل مکان کرد و در حال توسعه حضور تایوان در سطح کسب و کار و گسترش انواع جدیدی از کسب و کار است. عملیات در خارج از کشور در ماه مارس سال 2000 با ارائه با تبادیل ارز خارجی، سپرده ، نامه ای از اعتبارات و غیره به مشتریان تاسیس شد، در سپتامبر سال 2000 ، ارائه خدمات تجارت ارز، سرمایه گذاری مدیریت ، خدمات ویزا، و غیره بخش خدمات مالی بین المللی (OBU) تاسیس شده است و عملیات ارائه به مشتریان با طیف گسترده ای از

خدمات مالی، از جمله بانکی، اوراق بهادار و ارز، و مدیریت مالی. خدمات سرمایه گذاری به یک شرکت جداگانه، MOCOTO شخصی و آژانس بیمه املاک محول در سال 2002 آغاز شد.

در ژانویه سال 2002، بانک MOCOTO تحت اقدام برای خارج از کشور خود را دوباره نام تجاری به نام بانک MOCOTO، با شعار انگلیسی 'ساخت جوامع با هم' تغییر داد که به ابراز عزم خود برای رشد مشتریان خود در نظر گرفته بود.

(1) آغاز پروژه CRM

با داشتن سرمایه گذاری بزرگ مورد نیاز، و دقت پایین پیش بینی های منفعتی، پروژه مرکز تماس نیاز به سطح بالایی از پشتیبانی از تیم مدیریت رده بالا داشت.

مهندسی مجدد فرآیند تجاری

- پاداش و آموزش کارکنان: فعل و انفعالات مرکز تماس با مشتریان به شدت اسکرپت شده نظارت شده و و با بسیاری از روش های استاندارد با استاندارد مدت زمان اختصاص داده شده، تحت کنترل است. KPI (شاخص های عملکرد کلیدی) برای کارکنان، تیم، و به همین دلیل سرپرست تیم، روزانه به طور متوسط تعداد تماس های تکمیل شده است. با تجاوز تماس فردی بیش از 3 دقیقه پرچم ناظر مشخص می شود، که ممکن است گوش بدهد. MOCOTO برنامه های آموزشی مرکز تماس در خانه را طراحی و اجرا نمود. سطح مقاومت اولیه از کارکنان وجود دارد، زیرا آنها نمیخواهند محتوای کار موجود تغییر نماید. با این حال، سیستم CRM ادعا می کند که حمایت جامع برای پرسنل خدمات (کاهش بار کار خود را) و بسیار کاربر پسند، کاهش زمان آموزش را برای پرسنل جدید تا بیش از 50 درصد ارائه می دهد.
- ساختار سازمانی: تجار عمده شرکت هنوز بانکداری و دپارتمان های کارت اعتباری است. مرکز تماس، دو دپارتمان را به کار می گیرد و از خدمات مشتری غیرفعال بع بازاریابی پیش فعال حرکت می کند.

- ابزارهای فن آوری اطلاعات : بانک MOCOTO سیستم مشتری های تعاملی آنلاین خدمات ، انبار داده ها و سیستم استخراج داده ها، و نیز مرکز تماس سیستم CTI را ساخته است. ادعا می شود این سیستم آسان برای یادگیری و استفاده است، اما تا کنون تنها برای کارکنان بخش خدمات با مشتری استفاده می شود. سیستم های اطلاعات اجرایی ، راهبردی سیستم اطلاعات و سیستم پشتیبانی تصمیم گیری هنوز در دست ساخت است.

یادگیری سازمانی

- تعهد به یادگیری : MOCOTO بانک بر این باور است که با توجه به ماهیت رقابتی صنعت امور مالی ، و درجه بالای خود از وابستگی به IT و نوآوری، یادگیری مستمر کارمند یک سرمایه گذاری ضروری است..
- سند چشم انداز به اشتراک گذاشته شده : شعار های تبلیغاتی -- ساخت جوامع 'نشان دهنده اهمیت روابط مشتری برای شرکت است. این دید عمومی به کارکنان جدید و موجود توسط برنامه های خاص در 80 شاخه شرکت در سراسر تایوان ابلاغ شده است.
- روشن فکری : با توجه به عنصر ریسک در معاملات مالی بزرگ، شرکت در مراحل تست شده و پایدار عملیاتی استاندارد (SOPs) خطرات بالقوه را تحت کنترل در می آورد. در طی این محدودیتها، این بانک هنوز هم کارمند نوآوری ، محصولات یا خدمات تشویق می کند و می تواند خدمات بهتر را به ارمغان بیاورد.

(2) پیاده سازی CRM و کیفیت رابطه

هنگامی که بانک MOCOTO در حال اجرای سیستم های CRM است، تاکید بیشتر در ارتباط خوب با مشتریان وجود دارد که می تواند از سه نقطه توضیح داده شود : اعتماد، رضایت و تعهد. بانک MOCOTO نیاز به کارکنان برای پرداختن به مشتریان با صداقت دارد. محصولات و خدمات این شرکت برای فراهم آوردن مزایای رقابتی، و برای برآورده سازی استانداردهای نظارتی نهادهای مختلف در نظر گرفته شده است. به منظور حصول اطمینان از این برآورده شدن استانداردها ، کانال های مختلف، از جمله خط تلفن شکایات، در دسترس هستند. انتقادات و پیشنهادات از مرکز تماس ، تدریس خصوصی در خانه و دفاتر شعبه، به عنوان مثال، معرفی محصول جدید، به دقت

تحت نظارت هستند، و برای مشتریان اطلاعات تماس نظارتی سازمانهایی نظیر کمیسیون نظارت مالی اتحادیه صنعت، بانک و یا مصرف کننده حفاظت از کمیسیون ارائه می شود.

(3) نتایج CRM: عملکرد سازمانی

- چشم انداز مالی: بانک MOCOTO معتقد است که بهره برداری از یک مرکز متخصص تماس به هدایت زدن کارت اعتباری بهبود یافته، سودآوری این شرکت را با توجه به کاهش هزینه های منابع انسانی، و در دسترس بودن بیشتر (24 / 7) و اثر بخشی یک مرکز تخصصی که آنها احساس نمی کنند فقط دارای اثر مثبت بر روی کسب و کار مرکز است، بلکه به طور کلی دارای اثر مثبت بر روی رضایت مشتری است، بهبود داده است.
- دیدگاه مشتری: این بانک بر این باور است که پیاده سازی سیستم CRM، ترکیب بهبود یافته شکایت ها، دست زدن به روش ها، ارتباط آن با مشتریان ارتقا داده است.
- چشم انداز داخلی فرایند کسب و کار: این شرکت معتقد است که پیاده سازی سیستم CRM به فرآیند های داخلی از طریق کاهش هزینه های منابع انسانی سود می رساند و روابط مشتری را توسط تکنیک های بهبود خدمات به مشتریان، بهبود در دسترس بودن اطلاعات مشتری، کیفیت خدمات سازگار، و استفاده از تلفن را هدف قرار بازاریابی افزایش می دهد.
- چشم انداز یادگیری و رشد: این بانک در نظر دارد تا رویکرد مرکز تماس (تا کنون به طور عمده برای معاملات کارت اعتباری استفاده می شود) را برای خدمات تلفن بانکی کلی گسترش دهد. آن معتقد است که کنترل بیشتر و نظارت بر سیستم که آنها فراهم می کنند کمک خواهد کرد که خدمات بیشتر سازگار با هزینه کمتر از آنچه در حال حاضر از این شعبه خدمات شمارنده بانک ارائه شده، فراهم شود. همچنین انتظار می رود استفاده از بانکداری تلفن، تلاش ها، که در آن بانک با استفاده از انبار داده ها و داده ها قابلیت های برای ارائه یک مشتری که معامله اصلی خود را به اتمام رسانده است، محصولات اضافی به صورت جداگانه سفارشی را تسهیل نماید. این روش بازاریابی دارای نرخ بالاتری از موفقیت از تماس خشک (که این بانک نیز شیوه) است زیرا نگرانی های مشتری در مورد هویت های بانکی و تقلب احتمالی را کاهش می دهد.

مورد 3 Stark Technology Inc

Stark Technology Inc در 24 مارس 1993 در Shin-Ju, Taiwan تاسیس شد. که خدمات یکپارچه سازی سیستم را ارائه می داد. که شامل نصب و نگهداری کامپیوترها شبکه های ارتباطی و سیستم های نرم افزارهای کاربردی می شد. این شرکت دارای شش دفتر در تمام تایوان است که تجارت با خدمات مشاوره کامل محلی را فراهم می کند.

Stark Technology Inc برای رضایت مشتری از طریق نوآوری در کاربرد IT هدف گذاری شده است.

(1) آغاز پروژه CRM

پیاده سازی سیستم CRM (و پیاده سازی ارائه دهندگان خدمات) ممکن است فقط به "فناوری و کسب و کار مشاوره" پیاده سازی سیستم نرم افزار، همراه با هر گونه زیرساخت های مورد نیاز اضافی تقسیم شده (اگر چه این کار اغلب به طور قرارداد شده است). دومی به طور تکمیلی تجزیه و تحلیل کامل انجام سیستم کسب و کار موجود را در نظر می گیرد، و پس از آن فعالیت های مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار (BPO) را به همراه پیاده سازی CRM توصیه می کند. استارک سرویس دوم را فراهم می کند.

TarjomeFa.Com

مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار

- پاداش کار و تعلیم آنان. به عنوان یکی از پیاده سازان عمده سیستم CRM در تایوان، Stark نقاط کلیدی زیر را در مورد تعلیم و پاداش کارمندان در نظر گرفته است.
- همانطور که در بالا ذکر شد، BPR معمولاً نیاز به تحقق بخشیدن به منافع کامل پیاده سازی سیستم CRM دارد، و این نیاز به بازآموزی و در نظر گرفتن کارکنان، با دامنه گسترش و فراتر از عملیات فنی سیستم دارد. با توجه به دامنه منسجم آن، همکاری در سراسر مرزهای دپارتمان مورد نیاز خواهد بود، و سیستم های پاداش مربوط به

عملکرد دپارتمان دیگر ممکن است برای برخی یا همه پرسنل مناسب باشد. این تغییرات گسترده نیاز به سطح بالایی از حمایت از تیم مدیریت ارشد دارد.

- هر برنامه تعلیم باید یک درکی کلی از چگونگی سهم سیستم برای اهداف شرکت را فراهم کند نه تمرکز روی الزامات تعلیمی مرتبط با شغل خاص.. این اثر بخشی فردی و به کراگیری انعطاف پذیر در محیط کاری یکپارچه جدید را ارتقا داده و پذیرش سیستم و کاربر را بهبود می بخشد.

- موفقیت یا وقوع خرابی پیاده سازی سیستم به طور عمده وابسته به همکاری کارمندان و دقت و تکامل تحلیل سیستم اولیه است. زمانی که اینها خوب هستند. بودجه فرعی و برنامه زمانبندی پیاده سازی ممکن است تجربه شود در غیراینصورت پیاده سازی آن به طور کامل با نیازهای کاربر مقایسه نمی شود. با در نظر گرفتن شرکت می تواند به طور موقعیت مفید باشد اما به طور کلی کمتر از خلق درکی از پذیرش و اهداف پروژه

- ساختار سازمانی : اگر یک شرکت نیاز به بازسازی کل سازمان با توجه به پیاده سازی سیستم CRM داشته باشد، استارک از مشتری میخواهد تا انتخاب بهترین کارمند را از هر گروه به بخشی از تیم تجزیه و تحلیل صورت دهد، که توابعی که باید تحویل داده شود، مستقل از ساختار اصلی شناسایی نماید. اکثر مشتریان یکپارچه سازی بیشتر همه بخش های زیر را پیاده سازی CRM را به منظور افزایش در دسترس بودن اطلاعات و پاسخگویی مشتری پیش بینی نموده اند. استارک منابع در دسترس را شناسایی می نماید، و برای هر تابع، بحث می نماید در مورد اینکه آیا سازمان یا فرآیند نیاز به دگرگونی دارد یا خیر.

- فناوری اطلاعات : استارک یک راه حل نرم افزار فراهم می کند که نیاز به انتخاب قابلیت های شناسایی شده توسط تلاش های تجزیه و تحلیل سیستم، در سازگاری با ذهن و متمم گیری از سیستم های موجود دارد. قبل از انتخاب سیستم، تجزیه و تحلیل و طراحی مجدد تضمین می کند که قابلیت های مورد نیاز آن را فراهم می کند و کمک می کند تا اطمینان حاصل شود که آن استفاده خواهد شد.

یادگیری سازمانی

- تعهد به یادگیری : از تجربه گذشته ، استارک و فناوری از سیستم CRM پیاده سازی ، اهمیت شرکت مشتری برای یادگیری کارمند اختصاص داده شده تاثیر شگرفی بر پیشرفت پروژه و نتایج دارد.
- سند چشم انداز به اشتراک گذاشته شده: برای داشتن یک دید بسیار روشن در شناسایی اهداف پروژه برای کارکنان مهم است ، و استارک در بیان این دید که در آن مشتری است قبلا آن را انجام نداده کمک خواهد نمود. هنگامی که توسط مدیریت به تصویب رسید، استارک آن را نشان داده است که چشم انداز به وضوح برای ارتباط نیروی کار مهم است.
- روشنفکری: شرکت هایی که تاکید بر نوآوری دارند تمایل به داشتن پیاده سازی ساده و CRM مدیریت یافته دارند زیرا کارکنان توانا تر هستند و تمایل به استفاده از اطلاعات جدید دارند.

(2) پیاده سازی CRM و کیفیت رابطه

حفظ اعتماد مشتری ، رضایت و تعهد همه معیارهای استارک هستند که در هنگام برنامه ریزی و انجام یک پیاده سازی CRM در نظر می گیرد. به عنوان مثال، زمان بندی خودکار تماس های بعد از تفکیک خطا کمک به انتقال یک ارتباط فعال برای رفاه مشتری و کیفیت خدمات کمک می نماید.

(3) نتایج CRM: عملکرد سازمانی

استارک و فناوری کمک می کند تا شرکت ها تاثیر سیستم CRM پیاده سازی شده را تحت عملکرد سازمان ، تجزیه و تحلیل عملکرد کسب و کار و شناسایی اهداف معیارهای عملکرد مناسب ، که با صنعت و کسب و کار فردی تغییر می کند ارزیابی نمایند. به عنوان مثال، برای یک شرکت تازه تاسیس، تماس های مشتری اولیه (بازدیدکننده ، تماس و پرسش) شاخص های مهم موفقیت استراتژی های بازاریابی خود را صورت خواهد داد. یک شرکت و تاسیس بیشتر علاقه مند به شاخص های کیفیت رابطه، مانند تکرار کسب و کار، ضمانت نامه خواهد بود ادعاها و شکایت دیگر. به طور کلی، استارک از هر چهار جنبه در نظر گرفته شده در BSC استفاده خواهد نمود (بالا را ببینید) ، اما با تمرکزی که با نقاط قوت خاص، ضعف و سبک مدیریت شرکت فردی تغییر می کند.

Stage	Company	Butyshop International Corp.	MOCOTO Bank	Stark Technology Inc.
CRM Project			Business Process Reengineering	
Initiation	Staff rewards and training	Both virtual and solid distribution systems had an adjustment in their training and reward policy.	At the time of establishing the call center, the headquarters draw up the training program and implemented it.	Positive relationship between the support from top management team and cooperation from the employees. Help clients establish a training program based on their needs.
	Organizational Structure	The CRM was integral to the organizational structure, having been implemented at the initial establishment of the firm.	The organizational structure is based on the needs of the bank and has been substantially overhauled with the move to commercial banking, based on a study of the structures of other banks and suggestions from the firms responsible for the implementation of the CRM system.	Most clients would want all their departments to be integrated following establishment of the CRM system.
	IT Tools	Constructed the CTL, online interactive customer service system, data warehousing, data mining system, and constructed their own DSS and EIS.	CTL, online interactive customer service system, data warehousing, data mining system, DSS and EIS are still under construction.	Selected for optimal compatibility with business objectives and existing systems, which will vary with the individual organisation.
	Summary	Staff rewards and training: Readjustment. Organizational Structure: Match and design in accordance with the CRM system. IT Tools: Constructed in-house.	Staff rewards and training: Readjustment Organizational Structure: Readjustment IT Tools: Provided as packages by software firms supporting the CRM implementation.	Staff rewards and training: Readjustment. Organizational Structure: Readjustment needed at the time of CRM implementation. Information Technological Tools: Build a CRM system based on the need of the client.

Stage	Company	Butyshop International Corp.	MOCOTO Bank	Stark Technology Inc.
	Commitment to learning	Organizational Learning Believes employee learning is an investment, improving service quality and satisfying client's need	Great emphasis and financial support for employee learning.	From past experience, if employees believe learning is important, then the implementation of the CRM system will be faster and more successful.
	Shared visions	The supervisors share the vision: 'Be a friend to the customers', and share it with the employees making sure all employees implement it.	Top management shares the firm's future vision: 'making communities together' with their employees. Also hold activities to promote this vision.	The vision is of big help to the clients, and helps the client's employees achieve their goals. Stark strongly recommend that their clients promote their vision to their employees, since otherwise it is difficult to fully execute the CRM system.
	Open-mindedness	Continuous innovation in product and marketing proposals. In the area of customer service, they follow SOPs to provide a standardized service quality.	Encourage employees to be innovative but also asks them to follow the instructions when completing a task, because the bank emphasizes risk management.	CRM system implementation will be smoother for a firm that emphasizes innovation and will be properly managed after the implementation.
	Summary	Commitment to learning - Heavily emphasized. Shared visions - Implemented throughout the firm. Open-mindedness - Emphasize innovation and resource sharing.	Commitment to learning - Heavily emphasized. Shared visions - Implemented throughout the firm. Open-mindedness - Encourage innovation.	Commitment to learning - Very important. Shared visions - Very important. Open-mindedness - Very important

جدول 4- خلاصه مطالعه موردی - آغاز پروژه CRM

Stage	Company	Butyshop International Corp.	MOCOTO Bank	Stark Technology Inc.
CRM Implementation	Trust	Ask employees to be sincere to with clients when executing a service.	Relationship Quality Ask employees to be sincere with clients. Established a hotline for customer complaints.	The CRM system can increase customer's trust.
	Satisfaction	Never offend a customer. Let them feel the sincerity of the firm.	Obtain customer's product and service needs from other branches and past experiences of distribution channels.	Customer satisfaction is an important indicator of the CRM system performance.
	Commitment	The customer can return any purchased product without having to give a reason.	Provide value, and accurate information, and adhere to the spirit as well as the letter of any promises.	The commitment will increase from a CRM system.
	Summary	Trust – Increased trust from the clients. Satisfaction – Improved customer satisfaction. Commitment – Increased promises to the clients from the firm.	Trust – Increased trust from the clients. Satisfaction – Improved customer satisfaction. Commitment – Increased promises to the clients from the firm.	Trust – Increased trust from the clients. Satisfaction – Improved customer satisfaction. Commitment – Increased promises to the clients from the firm.
Results of CRM	Financial Perspective	EPS of year 2004, reached to NT.4, service cost is gradually reducing.	Organizational Performance Two benefits are realized from the customer service center, first is a standardized service quality, second is the ability to provide services on a 24/7 basis at a reduced cost.	The effectiveness evaluation of the CRM system does not just have a single answer, so the firm needs to conduct a full case-by-case analysis. The 4 aspects in BSC are used, but different industries and different firms focus on different aspects, depending on their individual strengths and weaknesses, bearing in mind the need to maintain competitiveness

Stage	Company	Butyshop International Corp.	MOCOTO Bank	Stark Technology Inc.
	Customer Perspective	Main marketing from the word of mouth, heavy emphasis on customer satisfaction and complaint resolution.	Emphasis on the management of customer complaints. From CRM system and call center, they can deal with these complaints and improve product and service process.	
	Internal Business Process Perspective	Employees in the call center need to possess specific characteristics: their emotions cannot be affected by client's complaint and they need to be able to control the expression of their emotions. The firm provides many channels of communications to integrate the resources of each department to provide customer service.	They believe the implementation of CRM system brings a lot of benefits, including saving manpower costs, closer relationship with the customers, improved customer service techniques, improved communications standardized service quality, etc.	
	Learning and Growth Perspective	Promoted the customer's retail store purchasing experience as a means of extending the willingness to purchase online.	In obtaining new customers and increasing service scope, they are still in the trial stage. They prepare to process all customer contact activities through the customer service center.	
	Summary	The four aspects of BSC are all taken into account.	The four aspects of BSC are all taken into account.	The four aspects of BSC are all very important, they must be measured.

جدول 5. خلاصه مطالعه موردی - پیاده سازی CRM و نتایج CRM

تحلیل مطالعه موردی ترکیب شده

سه مطالعه موردی که در بالا بررسی شده اند اثر پیاده سازی CRM دارای تشکیل مجدد فرآیندهای کسب و کار و یادگیری سازمانی، نقش CRM در نگهداری کیفیت رابطه و ارزیابی عملکرد پس از پیاده سازی است. سه مورد مقایسه شده و در جداول 4 و 5 بررسی شده اند.

تایید مدل از تحلیل مطالعه موردی

تجزیه و تحلیل مطالعات موردی نشان می دهد که گزاره آزمایش شده دارای پشتیبانی بزرگ از شرکت های کسب و کار واقعی بودند. BPR و یادگیری سازمانی می بایست بطور کامل توسط شرکت اجرا شوند زمانی که آنها در حال ساخت سیستم های CRM، برای بهبود روابط مشتری هستند. سیستم های CRM می تواند کمک به رفع نیازهای مشتری برای محصولات و خدمات جدید، گسترش دامنه خدمات برای ایجاد وفاداری مشتری نماید. در پایان مصاحبه، از مصاحبه شوندگان خواسته شد تا پیش نویس را برای اولین بار از پرسشنامه پر کنند. چند سوال نیاز به روشن شدن برای این مورد یافت شد، و 18 سؤال به پرسشنامه اضافه شد، سه تا در مورد کیفیت رابطه BPR، شش تا در مورد سازمان یادگیرنده، چهار و پنج تا سازمان عملکرد. هدف از پیش آزمون افشای نوشته ها، پرسشنامه تجربه عملی از شرکت ها بود که امیدوارانه ارتباط آن را افزایش می داد.

TarjomeFa.Com

نتایج و پیشنهادات

هدف اصلی این مطالعه بررسی عوامل حیاتی و منافع پیاده سازی CRM است. BPR چگونگی تفکر مدیران در مورد کار انجام شده است را تغییر می دهد. به جای تمرکز بر مشاغل محدود به بخش های معین عملکردی ساختار، آن را بر فرآیندهای اصلی شامل تیم های کارکنان در همکاری با یکدیگر برای خدمت به مشتری تمرکز می کند. BPR می تواند به شرکت ها کمک کند تا فرآیندهای کسب و کار خود را از تولید گرایش به شیوه های مشتری محور و تفکر تغییر دهند. ارتباط بین کارکنان در تجزیه و تحلیل کسب و کار فرایندهای لازم برای اجرای موفقیت آمیز بسیار مهم است.

(1) اثرات BPR بر روی کیفیت رابطه : مطالعات موردی مطابق با گزاره BPR است که تاثیر مثبت روی کیفیت رابطه دارد. علاوه بر این ، گزاره توسط wind (1991)، جانسون (1992)، یانگ و چن (2001)، و چن و Popovich (2003) پشتیبانی شد.

(2) این مطالعه همچنین به بررسی اثر یادگیری سازمانی بر کیفیت رابطه پرداخته است. سازمان مورد مطالعه ، شرکت بین المللی Butyshop و بانک MOCOTO به شدت تاکید بر یادگیری سازمانی دارند. استارک و فناوری شرکت همچنین با اشاره به تجربه گذشته خود ، اگر یک شرکت بر این باور باشد که یادگیری سازمانی مهم است، پیاده سازی سیستم CRM به احتمال زیاد سریع تر و موفق تر می شود. این مشاهدات سازگار با یک رابطه مثبت بین سازمانی کیفیت یادگیری و ارتباط (P2 پشتیبانی شده است). یافته های تحقیقاتی مشابه توسط Hedberg و ولف (2001)، کودک (2001)، و Reinhardt و همکاران. (2001) ارائه شده است.

(3) در نهایت ، این مطالعه به بررسی اثر کیفیت ارتباط بر عملکرد سازمانی پرداخته است. با توجه به مطالعه موردی قبلی ، پس از پیاده سازی CRM ، Butyshop شرکت بین المللی و بانک MOCOTO اعتماد از مشتریان خود را افزایش داد و رضایت مشتری را بهبود داد. استارک و فناوری شرکت همچنین اشاره کرد که از تجربه گذشته خود ، افزایش عملکرد CRM به دست آمد. این است که مطابق با یک ارتباط مثبت بین کیفیت ارتباط و عملکرد سازمانی (P3 پشتیبانی). نتایج مشابهی توسط کرازبی و همکاران گزارش شده است. (1990) ، لی و کیم (1999) و چانگ (2006). بنابراین پشتیبانی برای تمام گزاره ها و از این رو برای چارچوب یکپارچه ارائه شده در شکل 1 به دست آمد. در حالی که روابط فردی در مدل، توسط پژوهشگران مختلف بررسی شده اند، آنها به دانش ما ، نه ، در این راه همراه شده است.

ما نتیجه گیری نمودیم که BPR و یادگیری سازمانی موفقیت در پیاده سازی سیستم های CRM را ترویج می نماید، که می تواند به بهبود کیفیت ارتباط با مشتری، فرآیندهای نرم و صاف کسب و کار ، درک بهتری از نیازهای

مشتریان و وفاداری مشتری منجر شود. این تحقیقات مورد مطالعه بر اساس قضاوت ذهنی از پاسخ دهندگان تنها است که ممکن است به دقت منعکس کننده واقعیت عینی باشد. تحقیقات آینده باید از داده های هدف ثانویه که در حال حاضر در دسترس است استفاده نماید.

چهار بخش پرسشنامه ، مربوط به BPR ، سازمان یادگیرنده، کیفیت ارتباط و عملکرد سازمانی وجود دارد. در مطالعه حاضر ، این موارد توسط یک مخاطب پر شده است. یک پاسخ دقیق تر ممکن است به دست آید اگر ، به عنوان مثال ، BPR ، یادگیری سازمان و بخش عملکرد سازمان توسط مدیر عامل و کیفیت رابطه با بازاریابی یا مشتری مدیر خدمات پر می شوند. CRM هر دو شرکت و مشتریان را در نظر می گیرد. فقط مطالعه حاضر سمت سازمانی را مورد بررسی قرار داده است. این منافع به بررسی تاثیر CRM پیاده سازی در سمت سرویس گیرنده ، برای دیدن اینکه آیا ، به عنوان مثال ، سطح رضایت مشتری به صورت پیش بینی بهبود یافته اند، می پردازد.

References

- Ahn, J. Y. *et al.* (2003) On the design concepts for CRM system, *Industrial Management & Data Systems*, 103(5), pp. 324–331.
- Attaran, M. (2004) Exploring the relationship between information technology and business process reengineering, *Information & Management*, 41(5), pp. 585–596.
- Babin, B. J. & Griffin, M. (1998) The nature of satisfaction: an updated examination and analysis, *Journal of Business Research*, 41, pp. 127–136.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (1999) The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, *Academy of Marketing Science Journal*, 27(4), pp. 411–427.
- Brewer, P. C. & Speh, T. W. (2000) Using the balanced scorecard to measure supply chain performance, *Journal of Business Logistics*, 21(1), pp. 75–93.
- Chang, H. H. (2005) The influence of continuous improvement and performance factors in total quality organizations, *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), 413–437.
- Chang, H. H. (2006) Technical and management perceptions of enterprise information systems importance, implementation, and benefits, *Information Systems Journal*, 16(3), pp. 263–292.
- Chen, J. S. & Ching, R. K.H. (2004) An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance, *Journal of Global Information Management*, 12(1), pp. 1–17.
- Chen, I. J. & Popovich, K. (2003) Understanding CRM: people, process and technology, *Business Process Management Journal*, 9(5), pp. 672–688.
- Child, J. (2001) Learning through strategic alliances, in: M. Dierkes *et al.* (Eds) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (Oxford University Press).
- Crosby, L. A. *et al.* (1990) Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 54, pp. 68–81.
- Daft, R. L. (2004) *Organization Theory and Design*, 8th edn (South-Western).
- Davenport, T. H. (1993) *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology* (Harvard Business School Press).

- Davis, T. R. (1993) Reengineering in action, *Planning Review*, July/August, pp. 49–54.
- Day, G. S. (1994) The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58, pp. 37–52.
- Dixon, N. (1994) *The Organizational Learning Cycle: How Can We Learn Collectively?* (McGraw-Hill).
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management* (Harper and Row).
- Earl, M. J. *et al.* (1995) Strategies for BPR: evidence from field studies, *Journal of Management Information Systems*, 12(1), pp. 31–57.
- Eccles, R. G. & Philip, J. P. (1992) Creating a comprehensive system to measure performance, *Management Accounting*, 74(4), pp. 41–44.
- Eisenhardt, K. H. (1989) Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532–550.
- Fang, S. R. (2002) An empirical study on relationship value, relationship quality and loyalty for the retailing bank industry, *Journal of Management*, 19(6), pp. 1097–1130.
- Fulmer, R. M. (1994) A model for changing the way organizations learn, *Planning Review*, 22(3), pp. 20–24.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Harper Business).
- Hedberg, B. & Wolff, R. (2001) Organizing, learning, and strategizing: from construction to discovery, in: M. Dierkes *et al.* (Eds) *Handbook of Organizational Learning & Knowledge* (Oxford University Press).
- Hugh, E. *et al.* (1996) Who needs performance management?, *Management Accounting*, 78(4), pp. 20–25.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1996) The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions, *Journal of Marketing*, 60(4), pp. 107–115.
- Janson, R. (1992) How reengineering transforms organizations to satisfy customers, *Business Process Reengineering* (Institute of Industrial Engineers).
- Kalakota, R. & Robinson, M. (2001) *e-Business 2.0: Roadmap for Success* (Pearson Education Corporate Sales Division).
- Kanji, G. K. (1998) Measurement of business excellence, *Total Quality Management*, 9, pp. 633–643.
- Kanji, G. K. (2002) Business excellence: make it happen, *Total Quality Management & Business Excellence*, 13(8), pp. 1115–1124.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard – measures that drive performance, *Havard Business Review*, 70(1), pp. 71–79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993) Putting the balanced scorecard to work, *Havard Business Review*, 71(5), pp. 134–142.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996) Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Havard Business Review*, 74(1), pp. 75–85.
- Kim, D. H. (1993) The link between individual and organization learning, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 37–50.
- Kim, J. *et al.* (2003) A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard, *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), pp. 5–19.
- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2004) *Management Information Systems* (Pearson Education).
- Lee, J. N. & Kim, Y. G. (1999) Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation, *Journal of Management Information Systems*, 15(4), pp. 29–61.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988) Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 319–340.
- Lyles, M. A. (1988) Learning among joint venture sophisticated firms, *MIR Special Issue*, pp. 85–97.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(July), pp. 20–38.

- Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. (1990) Quality comes to services, *Harvard Business Review*, 68, pp. 105–111.
- Reinhardt, R. *et al.* (2001) Intellectual capital and knowledge management: perspectives on measuring knowledge, in: M. Dierkes *et al.* (Eds). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (Oxford University Press).
- Roberts, K. *et al.* (2003) Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study, *European Journal of Marketing*, 37, pp. 169–196.
- Rosenberg, L. J. & Czepiel, J. A. (1984) A marketing approach to customer retention, *Journal of Customer Marketing*, 1, pp. 45–51.
- Smith, J. B. (1998) Buyer-seller relationships: similarity, relationship management, and quality, *Psychology and Marketing*, 15(1), pp. 3–21.
- Spencer, B. (1992) Business process re-engineering: a fresh challenge for management services, *Management Services*, 36(10), p. 40.
- Stata, R. (1989) Organizational learning – the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), pp. 63–74.
- Tiwana, A. (2001) *The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications* (Prentice Hall PTR).
- Whitman, M. E. & Gibson, M. L. (1997) Factors affecting the use of IT in business process reengineering. *Information Resources Management Journal*, 10(3), pp. 5–16.
- Wind, J. (1991) Reinventing the corporation, *Business Process Reengineering* (Institute of Industrial Engineers).
- Winer, R. S. (2001) A framework for customer relationship management, *California Management Review*, 43(4), pp. 89–105.
- Yang, H. L. & Chen, J. (2001) A customer-oriented improvement approach for business process, *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 161–205.



برای خرید فرمت ورد این ترجمه، بدون واتر مارک، اینجا کلیک نمائید.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی