

# کنفرانس ملی اقیانوس مدیریت

پد یوسید کویابی می شود مقالک

الدله ملی مدون جهت استوارک سیمک مدیریت ارتباط مشتری (CRM) در فزودنگاه های بزرک

دکتر احمد طینیان

دکنفرانس ملی اقیانوس مدیریت (شیراز، اسفندماه ۹۴) به صورت چاپ (در مجموع مقالات پذیرفته شده است.

موقف روز افزون شمارا در عرصه های علمی و اجرایی کشور عزیزمان آرزو مندیم.

دکنفرانس ملی اقیانوس مدیریت  
دکتر حسین طغان عطای آبادی



مهرک فیسک  
آموزشهای فوری اید  
(مشاور)

دکتر ابراهیمی  
فرهاد زارعی



NATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OCEAN



دانشگاه شیراز



دانشگاه تهران



معاونت علمی و فناوری

دانشگاه تهران

RESEARCH AND TRAINING CENTER FOR  
MANAGEMENT SCIENCE

RESEARCH AND TRAINING CENTER FOR  
MANAGEMENT SCIENCE

RESEARCH AND TRAINING CENTER FOR  
MANAGEMENT SCIENCE

RESEARCH AND TRAINING CENTER FOR  
MANAGEMENT SCIENCE

## ارائه مدلی مدون جهت استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در فروشگاه های بزرگ

دکتر احمد لطیفیان

عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد - دانشکده علوم ادرازی و اقتصادی - رشته مدیریت

Email :latifian@um.ac.ir

### چکیده

این مقاله به معرفی مدلی مدون جهت استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در فروشگاه های بزرگ می باشد. مقاله حاضر به لحاظ ماهیت توصیفی است. شیوه جمع آوری اطلاعات کتابخانه ای می باشد. شواهد نشان داده است که بسیاری از فروشگاه های بزرگ اطلاع درستی از مدیریت ارتباط با مشتری ندارند و نمی دانند که چگونه باید از آن بهره برد و چه کسی از این تمرکز نوع بر مشتری نفع می برد. این سازمانها می پندارند که مدیریت ارتباط با مشتری را می توان از طریق سرمایه گذاری در فن آوری جدید بدست آورد و هر چه سخت افزار و نرم افزار گران تر باشد، رضایت مشتری بیشتر شده و رشد درآمد بالاتری حاصل می گردد... تا قبل از سال 1993، مدیریت ارتباط با مشتری شامل دو مولفه اصلی بود: 1- خود کارسازی نیروی فروش (SFA) 2- سرویس های مشتری (CS)<sup>1</sup>. در این مقاله تمرکز اصلی مدل مدون مدیریت ارتباط با مشتری روی خود کارسازی و استاندارد کردن فرآیندهای داخلی مربوط به جذب، سرویس دهی و حفظ مشتریان در فروشگاه های بزرگ می باشد. این فرآیندها از بخش فروش شروع شده و تا ارائه سرویس به مشتری و پشتیبانی (بخش خدمات بعد از فروش) در سراسر خطوط تولید و توزیع ادامه دارد. براساس مدل پیشنهادی در این مقاله، هدف نهایی مدیریت ارتباط با مشتری که همان وابستگی مشتری یا مدیریت استراتژیک روابط با مشتری است، قابل حصول می باشد.

واژه های کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری، مشتری، مدل مدون، فروشگاه بزرگ

### 1 مقدمه

مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک عبارت نوین از اواسط دهه 1990 رواج یافت. ابزار این سیستم با این فرض که سازمان دارای رهبری، راهبرد و فرهنگ صحیح باشد، می تواند مدیریت ارتباط با مشتری را به شکلی کارآمد فعال سازد (براون<sup>2</sup>، 2000). مشتری، سیستم های اطلاعات مشتری، مدیریت ارزش مشتری، مراقبت مشتری و گاهی اوقات مشتری گرای، مشتری مداری یا مدیریت مشتری گرا نامهای گوناگون برای مفهومی هستند که امروزه به عنوان مدیریت ارتباط با

1 - Customer Services

۲ - Brown

مشتری رواج یافته است. مدیریت ارتباط با مشتری یک راهبرد کاری، رقابتی است که ارزشمندترین ارتباطات را با مشتری انتخاب و برای حفظ تمرکز به نیازهای مشتریان و یکپارچه سازی رویکرد مشتری اهداف سازمانی را مدیریت می کند. واقعیت نشان داده است که بسیاری از سازمانها اطلاع درستی از مدیریت ارتباط با مشتری ندارند و نمی دانند که چگونه باید از آن بهره برد و چه کسی از این تمرکز جدید بر مشتری نفع می برد. این سازمانها می پندارند که مدیریت ارتباط با مشتری را می توان از طریق سرمایه گذاری در فن آوری جدید بدست آورد و هر چه سخت افزار و نرم افزار گران تر باشد، رضایت مشتری بیشتر شده و رشد درآمد بالاتری حاصل می گردد. اما مدیریت باید در نظر داشت که مدیریت ارتباط با مشتری به تنهایی نه یک مفهوم است و نه یک پروژه. در عوض یک راهبرد تجاری است که هدف آن فهم و پیش بینی، مدیریت و شخصی سازی نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه یک سازمان است. و در واقع سفری است برای تحول راهبردی، فرآیندی، سازمانی و تکنیکی، که بوسیله آن شرکت در جستجوی مدیریت بهتر سازمان بر محور رفتارهای مشتری است. مدیریت ارتباط با مشتری تنها درباره افزایش فروش نیست اما هدف اصلی پیاده سازی این سیستم برای اغلب فروشگاههای بزرگ افزایش نتیجه و ماحصل کارشان خواهد بود. بنابراین اهمیت انجام تحلیلی عمیق از آمادگی سازمان برای به کارگیری سیستم مناسب مدیریت ارتباط با مشتری و بهبود آن ضروری به نظر می رسد. این ارزیابی پاسخ مفصلی به سوال اساسی است: آمادگی جاری شرکت برای استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری به چه میزان است؟ و چه تغییراتی باید برای بهبود و ارتقای ارتباط با مشتری در شرکت انجام شود؟ (برانت<sup>3</sup>، 2001). در این مقاله سعی شده است ضمن بررسی مفاهیم و مباحث تئوریک مدلهای موجود در سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، با نگرشی جامع تر مدلی مدون جهت تنظیم سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در فروشگاه های بزرگ را ارائه گردد.

### مولفه های اصلی مدیریت ارتباط با مشتری

مشتری: طرف مقابلی که از خارج سازمان از سرویسها و کالاهای سازمان استفاده می کند. ممکن است این طرف مقابل، پرداخت کننده پول یا صورت حساب، تامین کننده مواد، شخص خاص یا یک سازمان باشد. مشتری تنها منبع سود فعلی شرکت و رشد آینده آن است و یک مشتری خوب یعنی کسی که با کمترین منبع، بیشترین سود را ایجاد کند. زیرا مشتریان قابلیت کسب اطلاعات زیادی را داشته و رقابت در بازار را تشدید می کنند.

ارتباط: به نوع درگیری و تعامل یک طرف با یک سازمان یا طرف دیگر مثل کارکنان، خانواده، سلسله مراتب سازمانی و ... را ارتباط گویند. ارتباط می تواند کوتاه مدت یا دراز مدت، پیوسته یا ناپیوسته، تکراری یا غیر تکراری و نظری یا رفتاری باشد. یعنی با وجود اینکه مشتریان، یک برخورد و نگرش مثبت، نسبت به شرکت و محصولاتش دارند ولی رفتار خریدشان به شدت به شرایط بستگی دارد.

مدیریت: مدیریت تنها یک فعالیت درون یک شرکت بازاریابی نیست، بلکه به بیان دقیق تر شامل تغییرات صنفی پیوسته در فرآیندها و فرهنگ سازمان است. اطلاعات جمع آوری شده مشتری به دانش صنفی تبدیل شده و به فعالیت هایی که از اطلاعات و فرصتهای بازار استفاده می کنند، منجر می شود. (گری و بیون، 2001)<sup>4</sup>

### فلسفه مشتری گرایی

با ورود به هزاره سوم میلادی، بسیاری از مفاهیم در سازمانهای پیشتاز، مفهومی دیگر پیدا کرده اند و به تبع آن، نقش جدیدی را در جوامع عهده دار گشته اند. واژه مشتری نیز از این دگرگونی در امان نمانده، زیرا دیگر مفهوم آن صرفاً یک معامله تجاری را به ذهن متبادر نمی کند، بلکه امروزه روابط انسان ها در یک تعامل طرفینی مفهوم پیدا می کند، به طوری که هر دو برای رسیدن به هدف مطلوب خود به یکدیگر نیاز دارند.

### تعریف مشتری

در فرهنگ و ادب پارسی مفهوم «مشتری» مترادف با «خریدار» است و در مباحث مربوط به بازاریابی و فروش، مشتری به مخاطبانی گفته می شود که توانایی و استعداد خرید کالا و یا خدمتی را داشته باشند. در این تعریف «توانایی» یعنی امکان پرداخت وجه و «استعداد» به مفهوم درک و شناخت مزایای کالا و خدمتی

3- Brunnet

۴- Gray & Byoun

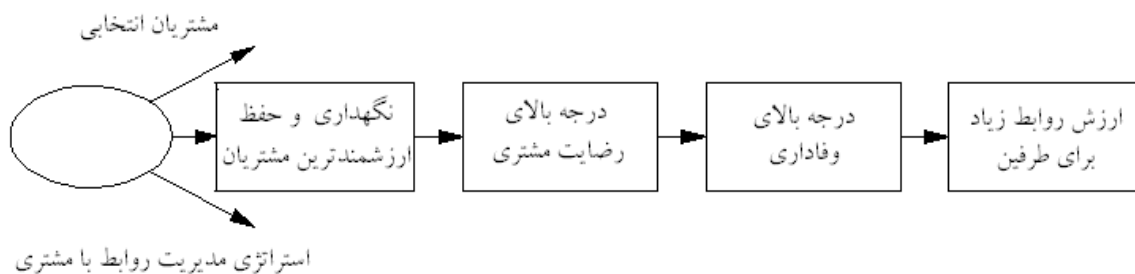
۵- customer

که موجب تامین بخشی از نیازهای مخاطب می شود، به کار گرفته شده است. مشتری کسی است که سازمان مایل است با ارزشهایی که می آفریند بر رفتار وی تاثیر گذارد. بنابراین، تبدیل یک مخاطب به مشتری هنگامی محقق خواهد شد که عناصر توانایی و استعداد به صورت توأم در وی بروز کند تا عمل «خرید» انجام پذیرد. (محمدی، ۱۳۸۲، ۱۵)

### وفاداری در مشتریان

ریچارد اولیور<sup>۶</sup> مفهوم وفاداری را به این شکل تعریف می کند: حفظ تعهد عمیق به خرید مجدد یا انتخاب مجدد محصول یا خدمات، به طور مستمر در آینده، به رغم اینکه تاثیرات موقعتی و تلاشهای بازاریابی به صورت بالقوه می تواند باعث تغییر در رفتار مشتری شود (اولیور، ۴۶، ۱۹۷۷). اما این تعریف ممکن است محدود باشد. در واقع تعهد مشتری نتیجه این است که یک سازمان مزایایی را برای مشتریان ایجاد کند به طوری که آنها افزایش خرید از آن سازمان را حفظ کنند. تعهد واقعی مشتری زمانی ایجاد می شود که مشتری بدون هیچگونه تشویقی خودش برای انجام خرید برانگیخته شود. مشتریانی که سازمان نسبت به وفاداری آنها اطمینان دارد، باید به وسیله سپری از عناصر رقابتی مانند انتخاب قیمت، توسعه عملکرد، ارتقای محصول حمایت شوند. بدون این حمایت ممکن است مشتریان به تدریج از دست بروند. سازمان بر اساس استراتژی خود مشتریان ارزشمند خود را انتخاب کرده مانند کسانی که تکرار خرید داشته و یا برای سازمان سودآوری دارند سعی خود را در نگهداری این دسته از مشتریان که جزو ارزشمندترین مشتریان محسوب می شود قرار می دهد. (شکل ۱)

شکل ۱- فرایند ارزش



مأخذ: اولیور، ۱۹۷۷

هدف، تقویت ارتباط بین مشتری و سازمان در شرایط عبور از مراحل مختلف مدیریت روابط با مشتری است. از این طریق، رضایت مشتری رشد می کند و همچنین ارزش روابط بین طرفین افزایش می یابد. این همان چیزی است که مشتری را به سمت افزایش وفاداری هدایت می کند. اگر سازمان به ارضای نیازهای مشتری ادامه دهد و خدماتش را به شیوه هایی ارائه دهد که همیشه دارای تقاضا باشد، ارزش دوطرفه ای ایجاد می شود.

### تاریخچه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری

اولین موج این سیستم از اواخر سالهای ۱۹۸۰ و اوایل سالهای ۱۹۹۰ پدیدار شد. و شرکتهایی چون اونیکس<sup>۷</sup> و سیبل<sup>۸</sup> از پیشگامان این استراتژی جدید بوده اند. تمرکز اصلی آنها روی خود کارسازی و استاندارد کردن فرآیندهای داخلی مربوط به جذب، سرویس دهی و حفظ مشتریان می باشد. این فرآیندها از بخش فروش

۶- Oliver

۷- Unix

۸- Sibel

شروع شده و تا ارائه سرویس به مشتری و پشتیبانی (بخش خدمات بعد از فروش) در سراسر خطوط تولید و توزیع ادامه دارد. تا قبل از سال 1993، مدیریت ارتباط با مشتری شامل دو مولفه اصلی بود: 1- خود کارسازی نیروی فروش (SFA) 2- سرویس های مشتری (CS)<sup>9</sup> (ویرسما<sup>10</sup>، 2003)

### عناصر مهم برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری

#### منابع مالی و تجهیزاتی

پیاده سازی این سیستم برای هر سازمانی ملزوماتی را ایجاد میکند. این سیستم مواردی شامل سخت افزار، نرم افزار، سفارش، آموزش و پشتیبانی را در بر دارد که موفقیت اجرای این پروژه به حمایت های سازمانی که در قالب پشتیبانی مالی و سرمایه گذاری، مدیران ارشد برای توسعه و نگهداری گام به گام این سیستم لازم است.

#### ایجاد زیر ساختهای لازم

پیاده سازی این سیستم تغییر در ساختار و تامین نیروی انسانی مناسب را می طلبد در نتیجه استخدام کادر متخصص، کارکنان آموزش دیده کلید موفقیت پروژه بوده و بهتر است که مدت زمانی را صرف آموزش کارکنان برای استفاده از سیستم جدید نمود. به منظور دستیابی به موفقیت در پروژه باید از در اختیار داشتن پرسنل کافی، اطمینان حاصل نمود، زیرا در بسیاری از مواقع، نیاز به حمایت و پشتیبانی 24 ساعته و 7 روز هفته خواهد بود.

#### ایجاد پایگاه اطلاعاتی

یکی از مهمترین بخشهای استقرار این سیستم فراهم کردن پایگاه اطلاعاتی مناسب می باشد جمع آوری اطلاعات سودمند از مشتریان شامل علائق، ترجیحات، تعداد دفعات خرید در ماه، انتخاب روش برقراری ارتباط با آنها بر اساس توانایی های سازمان منجمله: پست الکترونیکی، دکه و باجه اطلاعاتی به منظور ارتباط رودررو، نمابر، تلفن گویا، و... می باشد. ایجاد این پایگاه اطلاعاتی به بخشهای مختلف سازمان در ارائه اطلاعات مناسب و صحیح از خواسته ها و ارتباط صمیمانه مشتریان به سازمان کمک می کند.

#### حمایت مدیریت ارشد

مدیریت ارتباط با مشتری تمام بخشهای سازمان را تحت الشعاع قرار می دهد لذا برای پیاده سازی آن نیاز به حمایت اجرایی مدیران ارشد برای از بین بردن موانع داخلی نیاز است تا بتوان به پیشرفت و بهبود واقعی دست یافت. اعتقاد به این سیستم و حمایت مدیریت از اجرای آن و همچنین ایجاد روحیه تشویق کارکنان به منظور بهبود عملکرد از عوامل موثر و مفید اجرای این سیستم می باشد.

#### تفکیک و دسته بندی مشتریان

شناخت بهتر نیازهای مشتریان با تفکیک و دسته بندی آنها مقدور می باشد. لذا تفکیک مشتریان می تواند سازمان را در رسیدن به اطلاعات ارزشمند بازاریابی اثربخش تر، خدمات پس از فروش بهتر و... کمک کند. (لهمان و واینر<sup>11</sup>، 2001)

#### گرایش استراتژیک سازمان

گرایش استراتژیک به هر سازمانی این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نماید (دیوید<sup>12</sup>، ۲۴، ۱۳۷۹). یکی از موارد مهم برای استقرار سیستم مدیریتی ارتباط با مشتری این است که سازمان دارای اهداف مشخص، روشن و درازمدت باشد. وجود استراتژی های خلاق و نوآور، تداوم اجرایی و عملی برنامه ها، عامل موفقیت هر پروژه ای در سازمانها می باشد. (لهمان و واینر، 2001)

## 9 - Customer Services

۱۰- Wiersema

۱۱- Lehman & Winer

۱۲- Dayvid

## مدل مدون پیشنهادی مدیریت ارتباط با مشتری در فروشگاههای بزرگ

در این بخش نیازمندی های مربوط به پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در فروشگاه بزرگ با در نظر گرفتن تمامی اجزای چهارچوب مانند بازاریابی، فروش، خدمات، کانال های ارتباط با مشتری و فن آوری های سه گانه و مدیریت اطلاعات خصوصی مشتری بنا بر شرایط خاص فروشگاه به شرح زیر معرفی می شوند.

### الف - ایجاد یک پایگاه داده اطلاعاتی مربوط به مشتریان

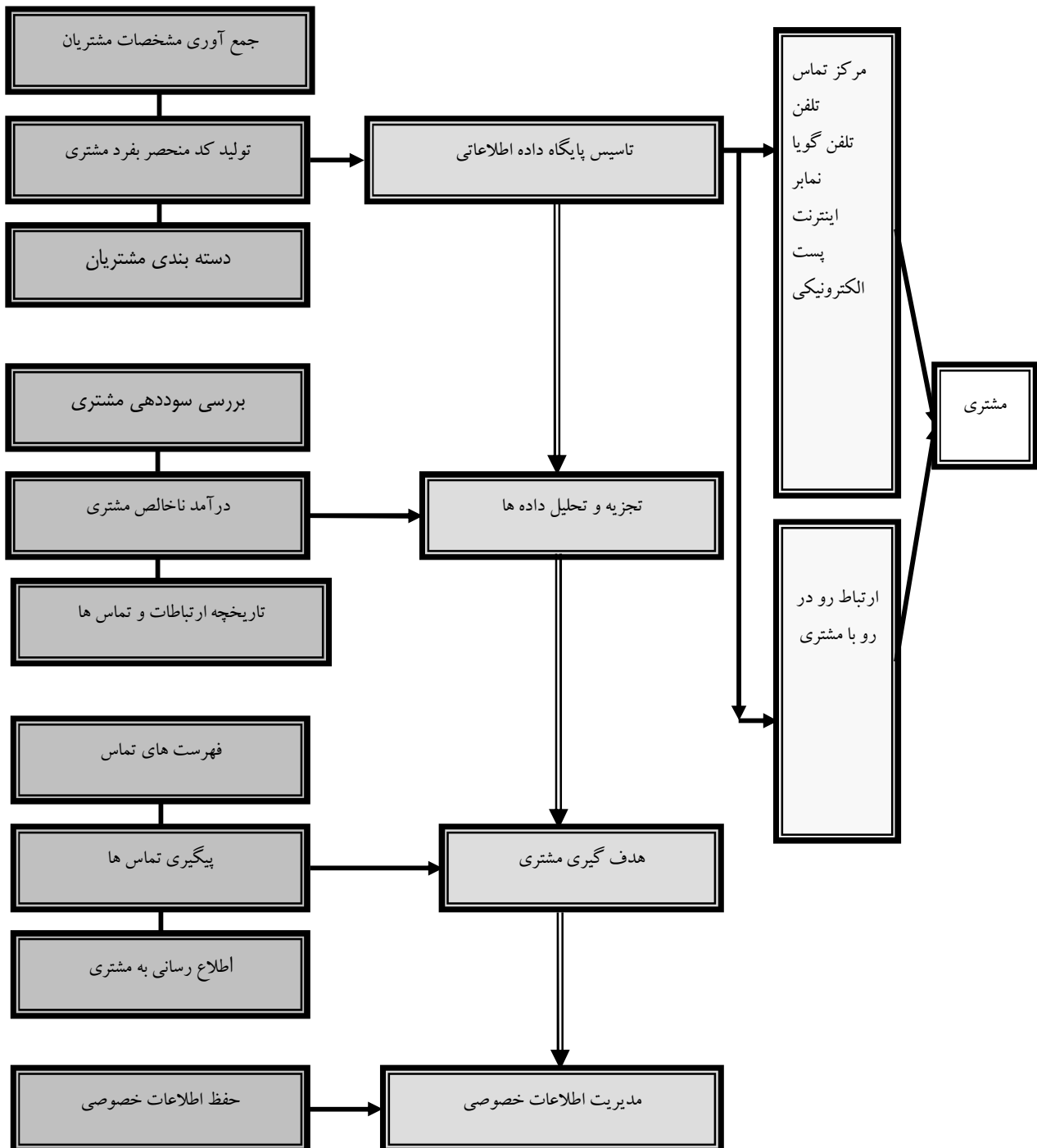
- 1- جمع آوری مشخصات مشتریان: برای ایجاد پایگاه اطلاعاتی مربوط به مشتریان، جمع آوری اطلاعات مشتریان ضروری می باشد
- 2- تولید کد منحصر بفرد مشتری: امکان تولید کد منحصر بفرد مشتری بر اساس مشخصات خاص مشتری و امکان استفاده از کد ملی بعنوان کد منحصر بفرد و جستجوی سریع بر اساس نام کد تخصیصی تجزیه و تحلیل داده های پایگاه اطلاعاتی ایجاد شده
- 1- دسته بندی (تفکیک مشتریان): امکان دسته بندی مشتریان بر اساس نوع مشتری، فاصله های زمانی، اطلاعات آماری، نوع رابطه، نوع تبادلات و غیره
- 2- هدف گیری مشتری: انتخاب مشتریان و هدف گیری آنها بر اساس خدمات قابل ارائه به هر گروه از مشتری با توجه به سلاقی، سطح درآمد، نوع رابطه با فروشگاه (مثلا سازمانها، مشتریان دولتی و...) متفاوت می باشد.
- 3- شخصی سازی / سفارشی سازی: سفارشی سازی این قابلیت را فراهم می کند تا در هر رده و گروه تفکیک شده مشتریان، به ارائه خدمات شخصی پرداخت. مثلا در گروه مشتریان استفاده کننده از غرفه پوشاک، می توان با توجه به تعاملاتی که بر اساس نوع خرید، سطح درآمد و ترجیحات افراد در مورد مارک خاصی از پوشاک دارند، در فصول مختلف سال، فروش های ویژه و فصلی را به اطلاع مشتریان رساند.
- هدف گیری مشتری و روش های ایجاد ارتباط با مشتریان هدف گیری شده
- 1- فهرست های تماس: امکان تهیه فهرستی از مشتریان (با امکان گنجاندن نام، نشانی، شماره مشتری و سایر مشخصات مشتری) و ارسال پیام ها و نامه های خاص برای آن ها
- 2- پیگیری تماس ها و ارتباط با مشتری: امکان بررسی فهرست اقدامات و تماس های انجام گرفته با مشتری یا گروهی از مشتریان
- 3- اطلاع رسانی به مشتری: امکان دسترسی مشتریان به اطلاعات به روز و مرتبط از طریق کانالهای ارتباطی مانند تلفن، پست الکترونیکی و اینترنت بصورت یکسان و بنا بر خواسته یا نیازهای مشتری

### ب - مسائل مربوط به حفظ اطلاعات خصوصی مشتریان

مدیریت اطلاعات خصوصی و امکان ذخیره و دیدن سریع امضای مشتری و امکان قراردادن توضیحات در کنار امضاء و امکان داشتن کلمه های عبور برای دسترسی به گزارش ها و سایر کانالهای ارتباطی. ایجاد کانالهای ارتباطی: مرکز تماس، تلفن گویا، نامبر، اینترنت و پست الکترونیکی از جمله کانالهای ارتباطی پیشنهاد شده می باشد. بدین ترتیب، در فروشگاه های بزرگ، سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی و پیاده سازی می شود، سیستمی که بتواند روابط سازمان و مشتریان آن را به خوبی مدیریت کند. هر تعاملی با مشتریان یک فرصت است. منظور از فرصت، فقط فروش محصولات به مشتریان نیست، بلکه مهم تر از آن، این است که سازمان در تماس های خود با مشتری اطلاعات مفیدی را می تواند به دست آورد، اطلاعاتی که یادگیری سازمانی را افزایش خواهد داد و سازمان را در یافتن ایده های جدید و شناسایی سلاقی مشتریان یاری خواهد رساند. سیستم مذکور، می تواند گسترده باشد و همه مشتریان را پوشش دهد و یا این که گروه خاصی از مشتریان را پوشش دهد: مانند مشتریان کلیدی، که در این صورت سیستم طراحی شده، سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان کلیدی خواهد بود. منظور کسب «ارزش» و منفعت از داده های اطلاعاتی، باید به روشنی برای کارمندان توضیح داده شود که آن ها چگونه می توانند از اطلاعات و داده ها استفاده کنند و این داده ها، به چه نحوی می توانند کار آن ها را تسهیل کنند و خدمات بهتری به مشتریان ارائه دهد. فروشگاه بزرگ می تواند به نتایج قابل ملاحظه ای مانند، ارائه موثرتر محصولات جنبی، کمک به کارمندان فروش در عقد سریعتر قراردادهای فروش، تسهیل فرایندهای فروش و بازاریابی دست یابد.

در مدل پیشنهادی (شکل 4) استقرار یک مرکز تماس که درون آن از ابزار تلفن، نامبر، تلفن گویا، پست الکترونیکی و اینترنت به شکلی یکپارچه استفاده شود و به مشتری اجازه میدهد تا از کانال ترجیحی خود با شرکت ارتباط برقرار نماید، قدم بزرگی در خدمت رسانی و اطلاع رسانی به مشتریان و جلب رضایت آنهاست. با توجه به اینکه استفاده از کامپیوتر در فروشگاههای بزرگ نقش زیادی دارد، می توان نتیجه گرفت که در این مدل فناوری مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی قابل دسترسی است. و به دلیل ثبت مشخصات مشتریان، و تجزیه و تحلیل های سازگار مشتریان، فناوری CRM تحلیلی، قابل استفاده می باشد. همچنین با در نظر گرفتن تنوع نسبی کانال های ارتباط با مشتری، فن آوری CRM مشارکتی را می توان اعمال نمود و در نتیجه میان کانالهای ارتباط با مشتری پیوستگی بیشتر می شود. در این مدل استفاده از اینترنت و صفحه اینترنتی و کاربرد پست الکترونیکی به منظور اطلاع رسانی به مشتری امکان دسترسی مشتریان به اطلاعات به روز و مرتبط بکار گرفته شده است.

شکل 4- مدل مدون پیشنهادی مدیریت ارتباط با مشتری





## منابع فارسی

- 1- کاتلر، فیلیپ، آرمسترانگ، اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، تهران، نشر آترویات، چاپ چهارم، 1381
- 2- لویسون، مریدت، نیازهای مشتریان را شناسایی کنید، ترجمه شاهین گلستانی، ناشر همکاران سیستم 1383
- 3- محمدی اسماعیل، مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع، مرکز چاپ رسا، تهران 1382

## منابع لاتین:

۱. Barry Berman & other, Retail management, 6th edition New Jersey, Prenticehall. ۱۹۹۵, p. ۴
۲. Brant, Rich, (۲۰۰۲) The Handbook of key Customer Relationship Management, prentce Hall
۳. Brown, Standly, A. (editor) (۲۰۰۰). Customer Relationship Management A Strategic Imperactive in the Word of e-Business. John Wiiey & Sons
۴. Chang, J; (۲۰۰۲), "A Guide to evaluating CRM Software", the customer relationship management solutions guide, CRMGuru.com
۵. Hillard, M. & Israeli A. (۲۰۰۱-۲۰۰۲ Issue). CDRM: A Theoretical Frame work for In ۳۶. ۶. Kotler Philip. PRINCIPLES OF Marketing. Millennium Edition. Prentice-Hall ۲۰۰۰
۷. Lehman & Winer, (۲۰۰۱). A FramWork for CuotoRM California Management Review. vol ۴۳, NO. ۴. pp ۸۹-۱۰۵
۸. N. Beavers, Alex. (۲۰۰۱), roadmap to factory, CRCpress ۱۱c
۹. Ricahrd L. Oliver Satisfaction: A Behavioral Perspective On The Consumer Newyork. MCGraw HILL ۱۹۷۷.
۱۰. Russels. Winer, Product Management, ۳rd ed., (Burr Ride, IL: MC Graw - Hill, ۲۰۰۱)
۱۱. Wiersema, f, (۲۰۰۳), Winning in Smart Markets, Sloan Management Review, Summer, ۲۰۰۳