

طرح حفظ مشتری (مطالعه موردی برای یک شرکت مشاوره شغلی و کاریابی در دو بافت خدمات B2B و B2C)

سیده سمانه سیدی^۱

ابوالفضل درودی^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۱۰/۰۶

چکیده

امروزه شرکت هایی با عملکرد برتر در صنایع مختلف، در حال حرکت به سمت حفظ مشتریان و جلب وفاداری آن ها می باشند، زیرا اغلب بازارها در مرحله بلوغ خود قرار دارند، رقابت در حال افزایش و هزینه های جذب مشتریان جدید نیز به شدت افزایش یافته است. حتی با وجود اینکه شواهد بسیاری نشان می دهد که حفظ مشتری تاثیری عمده بر ارزش چرخه عمر مشتری، سودآوری و عملکرد شرکتی کلی می گذارد، حفظ مشتری اغلب توجه اندکی را در میان محققان و متخصصان نسبت به جذب مشتری دریافت کرده است. حفظ مشتری و جلب وفاداری آن، برای ادامه کسب و کار، امری حیاتی تلقی می شود و نقشی مرکزی در توسعه روابط کسب و کار ایفا می نماید. هرچند، حفظ مشتری مختص زمینه کاری هر شرکتی است و این موضوع به ندرت در مدل های موجود برای حفظ مشتری به رسمیت شناخته شده است. از آنجا که شرکتهای ارائه دهنده خدمات مدیریت منابع انسانی به عنوان یک توانمندساز در بازار کار عمل کرده و بر جذب، حفظ و ارتقاء ارزشمندترین دارایی هر سازمان یعنی - نیروی انسانی - نظارت داشته و مشتریانی از هر دو سوی طیف بازار کار (کارفرمایان و کارجویان) دارند و از این رو نیازمند به کارگیری استراتژی های اثبات شده حفظ مشتری در هر دو بافت خدمات بنگاه-با بنگاه^۱ (B2B) و بنگاه-با مشتری^۲ (B2C) می باشد، لذا این مقاله به صورت مروری تحلیلی ضمن معرفی و تشریح اصول حفظ مشتری و استراتژی های مورد استفاده کسب و کارهای بین المللی، به طور خاص به استراتژی های حفظ مشتری در حوزه خدمات و به ویژه منابع انسانی و استخدام پرداخته و در نهایت، راهکارهایی برای طراحی طرح حفظ مشتری در یک شرکت مشاوره شغلی و کاریابی پیشنهاد شده است.

واژگان کلیدی

حفظ مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری، شرکت کاریابی، خدمات B2B، خدمات B2C

۱. کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، کسب و کار الکترونیک، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران. مدیر فنی کاریابی بین المللی کارپیرا.

s.seyyedi1@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مشاوره، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. موسس کاریابی بین المللی کارپیرا.

Darroudi.parsian@gmail.com

¹ Business-to-Business

² Business-to-Customer

مقدمه

(Peter Drucker 1973) در جمله ای مشهور مقصود اصلی یک کسب و کار را «خلق مشتری» اعلام کرد. هرچند، حفظ مشتری نیز اگر مهمتر نباشد، با اهمیتی برابر در نظر گرفته شده است، زیرا (Dawkins and Reichheld 1990) گزارش دادند ۵ درصد افزایش در حفظ مشتری افزایشی ۲۵ تا ۹۵ درصدی در ارزش فعلی خالص مشتری^۳ در گستره وسیعی از محیط های کسب و کار تولید می کند. این یافته علاقه بسیار و فعالیت های چشمگیری را در میان جوامع کسب و کار و دانشگاهی ایجاد کرد چرا که محققان و مشاوران برای بررسی و راست آزمایی این ادعاها می کوشیدند. این شناخت در حال رشد وجود داشت که مشتریان - مانند محصولات - دارای چرخه عمری هستند که شرکتها می توانند برای مدیریت آن تلاش کنند. مشتریان را می توان در طول زمان به دست آورده، حفظ نموده و رشد داد. آنها از یک پلکان ارزش^۴ (Gordon, 1998) یا نردبان ارزش^۵ (Christopher et al., 1991) بالا می روند و از مشتری بالقوه به مشتری راغب، مشتری بار نخست، مشتری عمده و در نهایت جایگاه هواداری یا شراکت می رسند.

حفظ مشتری نتیجه استراتژی های مدونی است که مستقیماً با حوزه مدیریت ارتباط با مشتری ارتباط دارد. (Dick & Basu, 1994) اثبات شده است که یک رابطه قوی با مشتریان به علاوه استانداردهای مشتری محور و یک تجربه مشتری عاری از تنش باعث ارتقای وفاداری و مزیت رقابتی می شود (Roberts-Lombard & Nyadzayo, 2014). امروزه حفظ مشتری از اهمیت بسزایی برخوردار است، به نحوی که هزینه جذب مشتری جدید، به طور متوسط پنج یا شش برابر هزینه اجرای راهبردهای حفظ مشتری موجود بیان شده است (Ndubisi, 2003). لذا در عرصه فشرده رقابتی، گرایش به مشتریان، افزایش رضایت آنها و دستیابی به مشتریان وفادار، برگ برنده ای است که برای شرکتها مزیت رقابتی پایدار را به دنبال دارد. در حقیقت اهمیت وفاداری مشتری بدان جهت است که باعث افزایش تعداد مشتریان دائمی شرکتها و سازمانها می شود و از طریق تکرار خریدها و تبلیغات دهان به دهان درباره سازمان، به افزایش فروش، سهم بازار و در نهایت به سودآوری منجر می گردد؛ بنابراین، برای مدیران بازاریابی و فروش، درک مفاهیم و الگوهای وفاداری بسیار مهم و ارزشمند می باشد (Jones, & Taylor, 2007).

از سوی دیگر، امروزه داشتن منابع انسانی کیفی با توان بهره وری بالا، برخوردار از اطلاعات و روش های جدید و به روز و مهارت های فناوری اطلاعات، جایگاه ملت ها را در سلسله مراتب تقسیمات جهانی مشخص می سازد. در بسیاری از شرکتها، واحد منابع انسانی نقش استخدام کارکنان جدید را بر عهده می گیرد، اما شرکتها ممکن است این وظایف را به یک شرکت کاریابی^۶ برون سپاری کنند تا متقاضیان واجد شرایط را برای آنان یافته و استخدام کند. شرکت های کاریابی موقعیت های شغلی جدید را طراحی کرده، متقاضیان را شناسایی کرده و کارکنان را در سازمانها گزینش و استخدام می کنند. این شرکت ها به عنوان یک توانمندساز در بازار کار عمل کرده و گستره وسیعی از خدمات منابع انسانی - از جمله استخدام مستقیم،

³ customer net present value

⁴ value staircase

⁵ Value ladder

⁶ Recruitment Agency

کسب استعدادها، خدمات مشاوره، به کارگماری، مدیریت حرفه‌ای، برون‌سپاری فرآیند استخدام و کارمندیابی - را عرضه می‌کند.

از این رو با توجه به آنکه منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی هر سازمان و کسب و کار مبنای ارائه محصولات یا خدمات هر شرکت کاریابی به دو گروه مشتری کارجو (در جستجوی موقعیت های شغلی) و کارفرما (در جستجوی نیروی کار) می باشد، اتخاذ استراتژی های حفظ مشتری برای شرکت های کاریابی و مشاوره شغلی برای کسب مزیت رقابتی از درجه اهمیت بالایی برخوردار است. لذا در مقاله حاضر قصد داریم با مروری اجمالی بر مفاهیم و اهمیت حفظ مشتری، به استراتژی ها و راهکارهای توصیه شده محققان دانشگاهی و همچنین کسب و کارهای بین المللی برای حفظ مشتری پرداخته و سپس راهکارهایی برای طراحی طرح حفظ مشتری ویژه شرکت های کاریابی و مشاوره شغلی ارائه نماییم.

حفظ مشتری

به طور کلی، در فرهنگ بازار، مشتری فردی است که توانایی و استعداد خرید کالا و یا خدمتی را داشته باشد که این توانایی و استعداد به صورت توأم در فرد بروز کرده و انتخاب و عمل خرید انجام می پذیرد. در دهه ۱۹۹۰ میلادی، چندین شاخه تحقیقاتی بر حفظ مشتری و مزایای آن برای یک شرکت فروشنده محصولات یا خدمات تمرکز نمودند. Reichheld (1996) چنین استدلال می کند که حفظ مشتری دارای ارتباط با سودآوری بلندمدت یک شرکت است. دلیل دیگری برای حفظ مشتری پتانسیل تبدیل شدن به شرکا در توسعه کسب کار درون روابط و نه صرفاً طرف های درگیر در معامله می باشد. این جایگاه عمیق همکاری سودآور یافته شده است زیرا شامل هماهنگی پیشرفته تری در فعالیت ها می باشد (Kalwany, et al., 1995; Blankenburg et al. 1999).

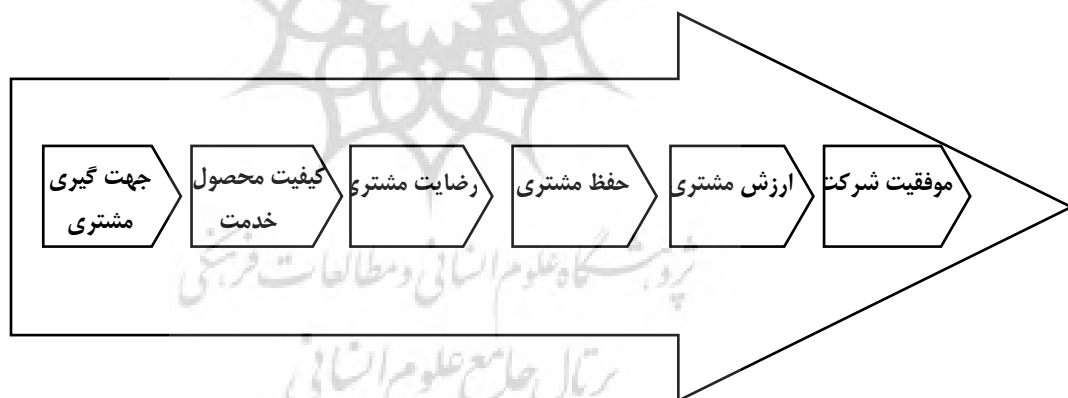
چنین استدلالاتی پیشنهاد می کنند که شرکتها می توانند از درک سازوکارهای و رای حفظ مشتری سود ببرند. طبیعتاً جستجوی چنین سازوکارهایی با مطالعه مشتریان حفظ شده متبادر می شود. ممکن است مشتریان حفظ شده به این سوال که چرا وفادار مانده اند پاسخ بدهند اما باید از خود پرسیم: چه موقع یک مشتری حفظ می شود؟ آیا وقتی که مشتری قصد خرید مجدد از تامین کننده داشته باشد باز می گردد؟ چه مقدار و هر چند وقت یکبار می توانیم خرید مشتری را انتظار داشته باشیم؟ ظاهراً حفظ مشتری متناسب با زمینه خاص شرکت. خصوصیات عمومی محصولات یا خدمات ممکن است یک فراوانی خرید معین را حفظ کند- مولفه ها یا مواد خام ممکن است پیوسته خریداری شود اما کالاهای سرمایه گذاری و بسیاری از خدمات - مانند خدمات منابع انسانی و تامین نیروی کار- با فراوانی بسیار نامنظم تری خریداری می شوند. بعلاوه، سطح عدم قطعیت یا ابهام مشتری در خصوص نیاز به محصولات و خدمات ممکن است ناهمگن باشد (Halinen, 1994)؛ بنابراین، حفظ مشتری باید در رابطه با موقعیتی که شرکت در آن قرار دارد درک شود.

حفظ مشتری یک موضوع محبوب در مباحثات میان دانشگاهیان و کسب و کارهاست که ناشی از کشف اثرات کلی آن بر عملکرد و سودآوری شرکت ها می باشد (Parida & Baksi, 2011). پیشینه تحقیقات گسترده در حوزه بازاریابی نقش CRM در حفظ مشتری را کاوش کرده و برخی پژوهش ها روش هایی برای توسعه یک مدل یا طرح حفظ مشتری پیشنهاد می کنند، در حالی که سایر محققان روری پیشایندهای حفظ مشتری تحقیق نموده اند. محققان معتقدند که با حفظ مشتریان

از طریق پرورش روابط و کیفیت خدمات می توان به موفقیت دست یافت (Kumar, 2010, Roberts-Lombard & Nyadzayo, 2014).

حفظ مشتری به طور کلی به عنوان توانایی یک کسب و کار برای واداشتن مشتریان فعلی به خرید مجدد است که در تعریف Ginn et al. (2010, p.115) منعکس می شود: «اعلام تداوم یک رابطه تجاری با شرکت از سوی مشتریان». Gallo (2014) چشم انداز اصطلاح «ریزش مشتری»^۷ را در تعریف حفظ به کاربرده و بر نیاز به جلوگیری از باختن مشتریان به رقبا تاکید می نماید. تعریف وفاداری مشتری توسط Dick and Basu (1994, p.100) نیز چشم اندازی به حفظ مشتری ارائه می کند: «استحکام رابطه بین نگرش نسبی یک فرد و تکرار وفاداری». این تعریف بر نیاز مستقیم به ساختن روابطی تاکید دارد که بر احتمال خرید مجدد یک مشتری فعلی تاثیر می گذارد.

حفظ مشتری، نگهداری روابط تجاری مستمر با مشتریان در بلندمدت است. حفظ مشتری تصویر آینه‌ای ترک یا ریزش مشتری است. حفظ بالا معادل ترک پایین است. به طور مرسوم، حفظ مشتری به این صورت تعریف می شود: حفظ مشتری برابر با تعداد مشتریانی است که در پایان یک سال مالی با یک شرکت تجارت می کنند که به صورت درصدی از مشتریان فعال در ابتدای سال بیان می شود (سیدی و رنجبرفرد، ۱۳۹۶). حفظ مشتری بین رضایت مشتری و ارزش مشتری قرار می گیرد (شکل ۱). شرکتهای می کوشند تا مشتریان راضی خود را حفظ کرده و ارزش آنها را افزایش بدهند (Raab et al., 2010).



شکل ۱. منشا مفهوم و اهمیت حفظ مشتری (Raab et al., 2010, p.79)

Aspinall et al. (2001) بر روی موضوع تعریف و اندازه گیری حفظ مشتری مطالعه کردند. آنها دریافتند که حفظ مشتری به ویژه در شرکت های بزرگتر و بازارهای B2B یک مسئله مهم است، اما «پاسخ دهندگان نسبتاً اندکی» ادعا داشتند که یک تعریف متفق القول برای حفظ مشتری وجود دارد (Aspinall et al., 2001, p. 83). با وجود این، بیش از نیمی از پاسخ دهندگان در نظرسنجی آنها بیان داشتند که حفظ مشتری را اندازه گیری می کنند. واضح است که فقدان شاخص

⁷ customer churn

های قابل اندازه گیری تنظیم تاثیر پیاده سازی استراتژی را سخت تر می کند. (Buttle, 2004) دریافت که شرکتها می توانند یک یا چند نوع KPI مرتبط با حفظ - از جمله معیارهای حفظ مشتری خام، تطبیق شده با فروش یا تطبیق شده با سود - را به کار بگیرند. شرکتهایی که معیارهای حفظ مشتری خام را بکار می برند بر حفظ درصد یا تعداد معینی از مشتریان - صرف نظر از ارزش آنها - تمرکز می کنند. شرکت هایی که از معیارهای تطبیق شده با سود یا فروش را به کار می برند بر تلاشهایشان روی مشتریانی که بالاترین سطوح سود یا فروش را تولید می کنند تمرکز دارند.

مزایای حفظ مشتری

هواخواهی مشتریان: مشتریان مکرری که رابطه مستحکمی با کسب و کار دارند، با احتمال بیشتری در مقایسه با مشتریان جدید، محصولات یا خدمات شرکت را به دیگران توصیه می کنند و هواخواهان ارزشمندی برای برند یا شرکت محسوب می شوند. در نتیجه اگر آنها تجربه نه چندان رضایت بخشی با برند داشته باشند چشم پوشی بیشتری داشته و بازخوردهای سازنده ای در مورد بهبود خدمات و محصولات به شرکت ارائه می کنند (Mousavi, 2012).

سودآوری و بهره وری هزینه: این توافق گسترده وجود دراد که سرمایه گذاری مستلزم برای کسب مشتری بسیار بالاتر از حفظ مشتری است (Miller, 1993). به گفته (DeSouza, 1992)، حفظ مشتری توجه بیشتری را در میان شرکتها به عنوان نتیجه ای از فعالیت های CRM منتج به بهره وری هزینه و سودآوری دریافت نموده است.

ارزش چرخه عمر مشتری (CLV): سیستم CRM به کسب و کارها اجازه می دهد مشتریانی را که بیشترین فرصت برای حفظ شدن را دارند شناسایی نمایند (Miller, 1993; Gronroos, 1994; Mandina, 2014). تحلیل چرخه عمر مشتری شامل شناسایی نقاط تماس با مشتری که از پتانسیل افزایش ارزش مشتری برای شرکت برخوردارند می شود. بسیاری از مطالعات روی CLV فرمول هایی و مدلهایی ارائه می کند که شامل تعریف هزینه کسب و حفظ مشتری در مقابل درآمد تولید شده توسط یک مشتری می شود. (Hwang et al., 2004) یک مدل CLV از طریق مطالعه موردی ارائه کرده و سه روش برای تعیین CLV از طریق محاسبه ارزش گذشته فعلی و بالقوه تعریف می کند. این مدل پیشنهاد می کند که استحکام رابطه با مشتری بسته به مرحله چرخه عمر مشتری تغییر می کند.

استراتژی های حفظ مشتری

استراتژی حفظ مشتری به صورت ایده هایی تعریف می شود که یک سازمان باید برای حفظ مشتریانش نزد برند خود پیاده سازی کند. هدف اصلی و رای داشتن یک برنامه حفظ مشتری موفق کمک به کسب و کارها در حفظ مشتری و نحوه مشارکت مشتریان در رشد کسب و کار است. هدف از یک برنامه و استراتژی حفظ مشتری، نگهداری نسبت بالایی از مشتریان ارزشمند از طریق کاهش میزان ترک (ریزش) مشتریان است که می تواند به افزایش درآمد و سودآوری شرکت منجر شود. یک شرکت در هنگام ایجاد استراتژی حفظ مشتری خود باید به چند سؤال مهم پاسخ بدهد. کدام مشتریان برای حفظ هدف گیری خواهند شد؟ از کدام استراتژی های حفظ مشتری استفاده خواهد شد؟ عملکرد حفظ مشتری چگونه سنجیده خواهد شد؟ (سیدی و رنجبر فرد، ۱۳۹۶).

مدیریت حفظ مشتری فرایندی رسمی است که سازمانها از طریق آن روابط با مشتریان فعلی را با هدف تشویق به ماندگاری بیشتر و خرید بیشتر مدیریت می کنند. در بافت B2B، مدیریت حفظ مشتری توسط یک تیم موفقیت مشتری مدیریت می شود که روابط نزدیکی با حسابهای فردی و مشتریان ایجاد کرده و همکاری تنگاتنگی با آنها دارد تا مشتری را حفظ کرده و رشد دهد. در مضمون B2C، مدیریت حفظ مشتری اندکی متفاوت است- در حالی که یک کسب و کار ممکن است تیم حفظ مشتری داشته باشد، اما ایجاد روابط یک-به-یک با هر مشتری تقریباً غیرممکن است؛ بنابراین در عوض، تیم حفظ مشتری معمولاً یک استراتژی برگزیده و جهت پیاده سازی آن، همکاری تنگاتنگی با تیم های مشتری-مدار در کل سازمان خواهد داشت (Qualtrics, n.d.)

حفظ مشتری آمیزه ای از هنر و علم است. هنر خلق و پرورش روابط عالی با مشتری از طریق سرمایه گذاری در تلاشهای بسیار بیشتر برای فراتر رفتن از انتظارات مشتریان. علم ویرای حفظ مشتری عبارت است از درک سیر آنها، کسب اطمینان از پشتیبانی مداوم از تمامی نقاط تماس و مجهز ساختن تیم به ابزارهایی برای ارائه تجربه مشتری^۸ (CX) خارق العاده (Patel, 2020). با توجه به جابجایی نسلی به خریدهای آنلاین و موبایل و حجم اطلاعات موجود در نقطه فروش، وفاداری مشتری در بسیاری از صنایع رو به افول است. به گفته شرکت مشاوره مدیریتی KPMG، کسب و کارهایی که اهمیت بازاریابی حفظ اثربخش را درک می کنند، هشیارانه در برنامه های حفظ مشتری سرمایه گذاری می کنند زیرا آن را بزرگترین محرک درآمد خود می بینند (KPMG, 2014).

شرکتها می توانند روشهایی را بررسی کنند تا مشتریان ارزش بیشتری را هنگام خرید و استفاده از محصولات و خدمات تجربه کنند. حالت ایده آل این است که بدون ایجاد هزینه های بیشتر برای تأمین کننده، امکان تجربه ارزش بیشتر را به مشتریان بدهیم. استراتژی های حفظ مشتری موازی با ارائه تجربیات عالی عمل می کند که وفاداری را توسعه داده و مشتریان را به ماندگاری با برند به صورت مادام العمر وامی دارد. حفظ مشتری نه تنها ارزش بیشتری را از یک محصول کسب می کند بلکه مشتریان را به اشتراک گذاری واداشته و تجربیاتشان برای اثرگذاری بر مشتریان جدید نیز تشویق می کند (Patel, 2020). حفظ مشتری در سازمانهای مشتری-محور بیشترین موفقیت را به دست آورده است. این گرایش برای شرکتهای مشاوره شغلی و کاریابی حیاتی است زیرا آنها با دو طیف مشتری (کارجو و کارفرما) با نیازهای متفاوت مواجهند. تخصیص خرید مکرر عنصر مهمی در تشکیل استراتژی هایی است که حفظ مشتری را ارتقا می دهند. به ندرت این امر بدون مداخله برخی عوامل رخ می دهد، به ویژه در خصوص محصولات و خدمات با مشارکت بالا که عموماً به توسعه یک رابطه نیاز دارند. به طور کلی استراتژی های حفظ مشتری را می توان به دو گروه مثبت و منفی تقسیم نمود؛ گروه اول استراتژی هایی هستند که مشتری را از طریق جریمه خروج از رابطه مقید می کنند و گروه دوم آنهایی که به دلیل حفظ رابطه به مشتری پاداش می دهند. استراتژی های منفی حفظ مشتری هزینه های جابه جایی بالایی را به مشتری تحمیل کرده و او را از ترک دلسرد می کنند. خطر پیش روی کسب و کارهایی که عمدتاً از این استراتژی استفاده می کنند آن است که استراتژی های منفی حفظ مشتری، باعث به وجود آمدن مشتریانی می شوند که احساس می کنند به دام افتاده اند. این احتمال وجود دارد که آنها برای رهایی

⁸ Customer Experience

از تعهداتشان تحریک شوند و بخش زیادی از زمان مدیریت را صرف خود کنند. همچنین، ممکن است آن‌ها تبلیغات دهان به دهان منفی راه بیندازند (سیدی و رنجبر فرد، ۱۳۹۶).

در مقاله حاضر عمدتاً به استراتژی‌های مثبت حفظ مشتری که توسط محققان و دانشگاهیان حوزه مدیریت ارتباط با مشتری و همچنین کسب و کارهای موفق پیشنهاد شده‌اند و همچنین پیشنهادات و راهکارهایی برای پیاده‌سازی آنها می‌پردازیم.

برنامه‌های وفاداری مشتری

هنگامی که مشتریان چیزی غیرمنتظره یا ارزشمند از یک شرکت دریافت می‌کنند، این موضوع باعث شغف و شگفتی آنها می‌شود. این امر می‌تواند به پیوندی قوی تر با آن شرکت بینجامد. یک روش برای دستیابی به این هدف، تشکر و پاداش دادن به مشتریان وفادار از طریق هدایای شگفتاننده، پیشنهادات خاص یا پاداش‌های دیگر است (Alexa, 2020). یک برنامه وفاداری مشتری می‌تواند بابت تداوم وفاداری به مشتریان پاداش بدهد. هر چه مشتریان خرید بیشتری انجام داده و تعامل بیشتری با کسب و کار داشته باشد، پاداش بیشتری می‌گیرند. این کار مشتریان را راضی نگاه می‌دارد زیرا علاوه بر محصولات یا خدمات، بهره بیشتری از تجربه به دست می‌آورند؛ و از آنجا که ۱۰ درصد از مشتریان سه برابر بیشتر از باقی پایگاه مشتریان کسب و کار هزینه صرف می‌کنند، کسب و کارها بایستی اطمینان حاصل کنند که این مشتریان حسی بیش از رضایت را تجربه می‌کنند (Bernazzani, 2019). برنامه‌های وفاداری به مشتریان کمک می‌کنند احساس ارزشمندی و قدرشناسی به دست آورند. با مشعوف نمودن مشتریان از طریق عرضه‌ها و پاداش‌های خاص باعث می‌شوید آنها احساس خوبی درباره خرید از شما پیدا کرده و به آنها انگیزه می‌دهید تا مراجعاتشان به شما را حفظ کنند (Patel, 2020).

باشگاه‌های مشتریان^۹

باشگاه‌های مشتریان توسط سازمان‌های بسیاری تأسیس شده‌اند. یک باشگاه مشتریان را می‌توان به این صورت تعریف کرد: یک باشگاه مشتریان یک سازمان عضوپذیر تحت اداره شرکت است که گستره‌ای از مزایای ارزش‌افزا را منحصرأً به اعضا ارائه می‌کند. هزینه‌های ابتدایی تأسیس یک باشگاه می‌تواند بسیار بالا باشد، اما پس از آن، انتظار می‌رود که بیشتر باشگاه‌ها مخارج عملیاتی‌شان را پوشش داده و ترجیحاً سود برگردانند. تحقیقات اظهار می‌کنند که باشگاه‌های مشتریان در ارتقای حفظ مشتری موفق هستند (Stauss, et al., 2001).

حلقه بازخورد مشتری^{۱۰}

توسعه برنامه‌های اثربخش برای حفظ مشتریان مستلزم یک فرهنگ شرکتی باز و شفاف برای بازخورد مشتریان است که از طریق نظرسنجی‌ها و پاسخ به شکایات فعالانه در جستجوی بازخورد مشتری است (Reichheld, 1996). توجه به یک استراتژی که بازخورد را تشویق می‌کند، اما فاقد استفاده موثری از نظراتی که می‌توانند باعث افزایش رضایت مشتریان شوند، به سختی ممکن است. افکار و احساسات مشتریان درباره یک کسب و کار بسیار مهم است. به این ترتیب کسب و کارها درکی از نقاط قوت و ضعف خود و نحوه بهبود آنها کسب می‌کنند. بازخوردها چه از طریق نظرسنجی باشند و چه

⁹ - Customer Clubs

¹⁰ Customer Feedback Loop

مصاحبه با مشتریان و یا تجزیه و تحلیل خدمات مشتری^{۱۱}، بهترین روش برای کسب بینش هایی در مورد علایق مشتریان فراهم می کند (Alexa, 2020; Zendesk, 2020). اگر شرکتی از احساس مشتریان درباره کسب و کار خود نداند، بهبود کسب و کار واقعا دشوار خواهد بود. هر شرکت به فرایندی برای به دست آوردن بازخورد مشتری و اشتراک گذاری آن اطلاعات با بقیه سازمان خود نیاز دارد. این جایی است که یک حلقه بازخورد مشتری سیستمی برای جمع اوری، تحلیل و توزیع نظرسنجی ها و مرورهای مشتریان فراهم می کند. روشهایی برای جمع اوری بازخورد مشتری وجود دارد که متداول ترین روش با یک برنامه نظرسنجی مانند Net Promoter Score® است یا دعوت از مشتریان برای شرکت در آزمون کاربری و گروه های کانونی. پس از جمع اوری بازخوردها، شرکتها می توانند نتایج نظرسنجی را با جستجوی روندها در رفتار مشتری و حوزه هایی که تجربه کاربری را ارتقا می دهند تحلیل نمایند (Bernazzani, 2019).

پیشبردهای فروش

در حالی که طرح های وفاداری و باشگاه ها نسبتاً بادوام هستند، ترفیعات فروش تنها ارتقاها موقتی برای ارزش تجربه شده توسط مشتری عرضه ایجاد می کنند. همان طور که در فصل قبل دیدیم، می توان از ترفیعات فروش برای جذب مشتری نیز استفاده کرد. ترفیعات فروش حفظ گرا، مشتری را به تکرار خرید تشویق می کنند، بنابراین شکل آن ها متفاوت است (سیدی و رنجبرفرد، ۱۳۹۶).

برنامه معارفه و ارتباط اولیه با مشتری^{۱۲}

Onboarding یک تابع موقتی مشتری است که به مشتریان جدید می آموزد چگونه از محصولات یا خدمات یک شرکت استفاده کنند. به مشتریان بجای اینکه خودشان یاد بگیرند، توسط یک نماینده شرکتی آموزش می بینند که آموزش را طبق نیازهایشان شخصی سازی می کند. به این ترتیب مشتریان نه تنها در زمان صرفه جویی می کنند بلکه درک می کنند که چگونه این محصول یا خدمت می تواند در دستیابی اهداف به آنها کمک کند. Onboarding یک ابزار حفظ مشتری اثربخش است زیرا از ریزش مشتریان جدید جلوگیری می کند. هنگامی که مشتریان برای اولین بار با محصول یا خدمتی کار می کنند ممکن است اگر درک نکنند چگونه از استفاده کنند مستاصل شوند. مشتریان مهلت های زمانی دارند و نمی توانند زمان زیادی را صرف تسلط بر محصول یا خدمت شما صرف کنند. Onboarding اطمینان حاصل می کند که مشتریان می دانند چگونه از محصولات یا خدمات شرکت استفاده کنند، بنابراین هدفهایشان را به موقع تکمیل می کنند (Bernazzani, 2019).

پیوندسازی با مشتری^{۱۳}

محققان B2B اشکال متفاوت بسیاری از پیوند بین مشتریان و تأمین کنندگان را شناسایی کرده اند. این پیوندها شامل پیوندهای بین فردی، پیوندهای فناوری (مانند تبادل الکترونیکی داده ها-EDI)، پیوندهای حقوقی و پیوندهای فرآیندی می شود. این اشکال گوناگون را می توان در دو دسته اصلی تفکیک کرد: اجتماعی و ساختاری. مشتریان دارای مشارکت،

¹¹ customer service analytics

¹² Onboarding Program

¹³ Customer Bonding

کاری فراتر از خرید انجام می‌دهند. ممکن است آن‌ها اقدامات «شهروندی شرکتی»^{۱۴} را انجام بدهند، مانند این که با اشاعه تبلیغات شفاهی مثبت، ارائه بازخوردهای مکرر درباره تجربیات‌شان، مشارکت در تحقیقات شرکت، مشارکت در توسعه یک محصول یا خدمت جدید، چشم‌پوشی در صورت ارتکاب اشتباه یا قصورهای خدماتی توسط شرکت و مشارکت در جوامع آنلاین و گروه‌های کاربران، نقش یک حامی بدون دستمزد را برای سازمان ایفا کنند (سیدی و رنجبرفرد، ۱۳۹۶).

برنامه مسئولیت اجتماعی شرکتی^{۱۵}

شرکت شما چیزی فراتر از یک محصول یا خدمات است. مشتریان به هر آنچه کسب و کار شما برای مخاطبان هدف خود خریداری، فروش و تبلیغ می‌کند، می‌نگرد و اگر بین پیام‌های تجاری برند شما و عملکردتان هر گونه ناسازگاری احساس کنند، به سرعت هوشمندی شما را تشخیص می‌دهند. در عوض، مهم است که فراتر از محصول و خدمات با مشتریان خود درگیر شوید. به ارزشهای اصلی آنها فکر کنید و یک برنامه مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) ایجاد کنید که هدف اخلاقی را دنبال کند. به عنوان مثال، لگو بیش از ۱۵۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری می‌کند تا محصول خود را با محیط زیست سازگارتر سازد. گرچه ابتکار عمل شما نیازی به بلند پروازانه بودن ندارد، اما درگیر شدن در اجتماعات و اهداف شخصی مشتریان راهی عالی برای نشان دادن تعهد شما به نیازهای آنها است. (Bernazzani, 2019).

هدفگیری و شخصی سازی

۸۰ درصد مشتریان با احتمال بیشتری با کسب و کاری تعامل می‌کنند که یک تجربه شخصی به آنها عرضه می‌کند؛ اما برای کسب قدرت شخصی سازی، کسب و کارها باید داده‌های مشتری از منابع مختلف مانند نرم افزار پشتیبانی مشتری، سیستم اتوماسیون بازاریابی یا ابزار مدیریت سفارشات را ترکیب کرده و اکوسیستمی خلق کنند که قابلیت ارسال تبلیغات شخصی سازی شده به مشتریان را داشته باشد. شخصی سازی یک استراتژی حفظ مشتری مهم است و به معنای تحویل پیام مناسب در زمان مناسب است (Zendesk, 2020). مشتریان با احتمال بیشتری به پیام‌های بازاریابی وقتی پاسخ می‌دهند که حس کنند محتوا مستقیماً با آنها سخن می‌گوید. کسب و کارها باید محتوایی خلق کنند که مستقیماً بازار هدف‌شان را مخاطب قرار می‌دهد و از شخصی سازی و فرا-هدفگیری^{۱۶} برای اشتراک گذاری آخرین محصولات و خدمات متناسب با مشتریان هدف استفاده کنند. (Alexa, 2020).

تقویم ارتباطات^{۱۷}

حتی اگر مشتریان شرکت بازخوردی ارائه دهند، شرکت باید برای برقراری ارتباط پیشدستی کند اگر مشتریان مدتی با برند شرکت تعامل نکرده باشند شرکت باید به آنان نزدیک شود و رابطه را مجدداً ایجاد کند. یک تقویم ارتباطاتی نموداری است که روند ارتباط با مشتری را حفظ می‌کند و آخرین باری که یک مشتری تماس گرفته شده و هشدارهایی درباره مشتریان فعلی بکه مدتی برند را فراموش کرده اند نشان می‌دهد. این امر ارسال عرضه‌های تبلیغاتی و خدمات مشتری فعالانه

¹⁴- Corporate Citizenship

¹⁵ Corporate Social Responsibility

¹⁶ hyper-targeting

¹⁷ Relationships Calender

را ممکن می کند. برای مثال اگر اشتراک یک مشتری رو به پایان باشد می توان با ارسال ایمیل این موضوع را به وی یادآوری نمود (Bernazzani, 2019).

پنل مشاوره مشتریان

وفادارترین مشتریان ارزشمندترین مشتریان هستند نه فقط به دلیل پولی که صرف می کنند بلکه به خاطر اطلاعاتی که فراهم می کنند. آنها به کسب و کار می گویند که چرا برنشان را دوست دارند و پیشنهادهای برای بهبود نیز ارائه می دهند. ایجاد یک پنل از این مشتریان می تواند به کسب و کار کمک کند تا محصولات و خدماتش را تعدیل و تنظیم کند. بعلاوه کسب و کار می تواند هواخواهی مشتری را با تشویق شرکت کنندگان به ایجاد نظرات عمومی افزایش دهد. Customer Testimonials یک شیوه موثر برای ایجاد توافق در هنگام جذب و درگیر ساختن مشتریان راغب بالقوه می باشد. (Bernazzani, 2019).

خبرنامه های شرکتی

هنگامی که یک مشتری آدرس ایمیل خود را با یک شرکت به اشتراک می گذارد و برای دریافت پیام های بازاریابی اعلام تمایل می کند، این یک نشانه قدرتمند است که حس مثبتی نسبت به یک برند دارند و سرخی برای ساختن روابط پایدار ارائه می کند (Qualtrics, n.d.). خبرنامه شرکت روشی ساده و مقرون به صرفه برای حفظ مشتری است. کسب و کارها می توانند از طریق اتوماسیون، ایمیل برای به روزرسانی یا پیشنهادات همزمان به همه مشتریان خود ارسال کنند (Bernazzani, 2019).

ایجاد جامعه^{۱۸} در شبکه های اجتماعی

روش دیگری برای استفاده از شبکه های اجتماعی به منظور پشتیبانی از مشتریان، ایجاد یک حضور در شبکه های اجتماعی است که بیشتر به یک جامعه شباهت دارد تا یک برند. مشتریانی با کسب و کارهایی تعامل دارند که چشم انداز و شخصیتی منحصر بفرد دارند. با به اشتراک گذاری محتوایی که مورد توجه مخاطبان هدف هستند و منحصر بفرد بودن یک کسب و کار و برند را منعکس می کنند، کسب و کارها می توانند خود را در شبکه های اجتماعی نیز مطرح نموده و مشتریان را حفظ کنند. (Alexa, 2020).

برنامه آموزش مشتری

برای اینکه مشتریان پیوندی عمیق با یک کسب و کار یا برند ایجاد کنند، کسب و کارها به چیزی بیش از محصولات و خدمات خوب نیاز دارند. مشتریان باید حس کنند که کسب و کار واقعا به کمک به آنها توجه می کند. یک روش برای این نوع پشتیبانی از طریق خلق و به اشتراک گذاری محتوایی است که مشتریان را آموزش داده و به رشد آنها کمک می کند. ارائه منابع و راهنمای استفاده از خدمات به ویژه از طریق ویدئوها و کلیپ های گام به گام به مشتریان کمک می کند از محصولات و خدمات استفاده کرده و همچنین چیزی یاد بگیرند (Alexa, 2020). یک برنامه آموزش مشتری، سرمایه گذاری بلند مدت در مشتریان را نشان می دهد. تحت این ابتکار، کسب و کار انواع مختلفی از خدمات سلف سرویس

¹⁸ Community

مشتری مانند پایگاه دانش را ایجاد می کند. سپس، مشتریان قبل از اینکه با تیم پشتیبانی تماس بگیرند، از این ویژگی ها برای یافتن راه حل برای مشکلات خدماتی استفاده می کنند. (Bernazzani, 2019).

پیگیری پس از خرید

کسب و کارها بایستی به خاطر داشته باشند که کارشان صرفاً پس از انجام خرید یا تکمیل یا خدمت تمام نشده است. برای بازگرداندن مشتری به خرید مجدد، بایستی در فاز پس-از-خرید هم ارتباط با مشتریان حفظ شود. ارتباط مجدد با خریداران پس از خدریشان برای پساسگزاری و ارائه پشتیبانی تا بیشترین استفاده را از محصولات یا خدمات یک شرکت را داشته باشند، در جهان کسب و کار امروز ضروری است. (Alexa, 2020).

پیشنهاد محصولات مرتبط

هنگامی که مشتریان از برندی خریداری می کنند، کسب و کار از نیازها و خواسته های آن فرد تا حدودی دانش کسب می کند. برای ارتقای حفظ مشتری، از این اطلاعات می توان استفاده نمود. کسب و کارها می توانند از بینش ها برای خلق فهرستی از پیشنهادات برای محصولات و خدمات دیگری استفاده کنند که شاید مشتری بر مبنای فعالیت خرید گذشته اش به آنها علاقه مند باشد. (Alexa, 2020).

برنامه پاداش

تمامی مشتریان ارزش برابری ایجاد نمی کنند. مشتریانی که مبالغ بیشتری خرج می کنند، خریداران مکرر و افرادی که مشتریان جدید می آورند لایق نوعی قدرشناسی و تلاش خاص در زمینه افزایش حفظ مشتری می باشد. صرف نظر از تاکتیک مورد استفاده، اصول زیربنایی یکسان هستند؛ کسب و کارها باید مشتریان را بشناسند و از انگیزه های وفاداری آنها آگاه شوند و در انواع تجربیات مورد علاقه مشتریان سرمایه گذاری کنند (Qualtrics, n.d.). یکی از متداولترین تکنیک های حفظ مشتری پاداش دادن به مشتریان برای خرید است. برنامه های پاداش از طریق اعطای تخفیف، دسترسی ویژه و پیشنهادات خاص یا سطوح خدمات مختلف، مشتریان را به بازگشت تشویق می کند. (Alexa, 2020).

پاداش ارجاعات

پیشینه تحقیق پیشنهادهای حفظ مشتری که باعث مزیت رقابتی می شود را ذکر می کند که شامل مشتریان هواخواه (Roberts-Lombard & Nyadzayo., 2014) و مدیریت کیفیت (Fraser et al., 2013) می شود. ارجاعات توسط مشتریان نتایج چشمگیری بر روابط تجاری جدید و موجود می گذارد. مشتریان می توانند با ارسال مشتریان جدید برای یک کسب و کار نیز پاداش دریافت کنند. یک برنامه ارجاع^{۱۹} هنگامی که مشتری برای برندی تبلیغ کرده و خانواده و وستانش را به آن کسب و کار دعوت کند پاداش می دهد. برخی کسب و کارها با اعطای جایزه هم به معرفی کننده و هم معرفی شوند برنامه شان را موثرتر می کنند. (Alexa, 2020).

¹⁹ referral program

طرح حفظ مشتری پیشنهادی برای یک شرکت کاربایی و مشاوره شغلی

می‌توان تمایز مهمی بین استراتژی‌های حفظ مشتری مثبت و منفی ایجاد کرد که یکی مشتری را از طریق جریمه خروج از رابطه مقید می‌کند و دیگری که به دلیل حفظ رابطه به مشتری پاداش می‌دهد. اکنون استراتژی‌های منفی و مثبت حفظ مشتری را برای حفظ مشتریان (کارجویان و کارفرمایان) یک شرکت مشاوره شغلی و کاربایی پیشنهاد می‌کنیم. با توجه به رقابت بسیار در عرصه کاربایی و وجود بنگاه‌های کاربایی مختلف (از نوع Staffing، Headhunting و غیره)، رقابت بسیاری بین این قبیل شرکتها برای به چنگ آوردن استعدادها و نیروهای خبره و مهمتر از آن حفظ استعدادها وجود دارد، از این رو با توجه به اینکه امروزه متخصصان خبره مهمترین سرمایه سازمانها نیز می‌باشند، از قدرت چانه زنی خوبی در مقابل کاربایی‌ها برخوردارند، لذا کاربایی‌ها باید برای حفظ این گروه مشتریان (کارجویان) از استراتژی‌های مثبت حفظ مشتری در برنامه‌های کاری خود بیشتر از استراتژی‌های منفی حفظ مشتری استفاده کنند و برای حفظ رابطه به کارجویان پاداش بدهند.

همچنین اگر یک شرکت کاربایی کارجویان بسیاری داشته باشد، اما موقعیت شغلی و کارفرمایی وجود نداشته باشد، باز هم متضرر می‌شود و هزینه‌های جستجو و حفظ کارجویان از دست می‌رود؛ از این رو یک شرکت کاربایی باید همزمان استراتژی‌هایی برای حفظ کارجویان و همچنین کارجویان طراحی و اجرا کند که نیازمند دقت و ممارست مداوم و حتی تخصیص حداقل یک نفر کارشناس (یا حتی یک تیم) بدین منظور می‌باشد.

تکنیک خلق خرسندی در مشتری یا فراتر رفتن از انتظارات مشتری:

- انجام نظرسنجی از کارجویان/کارفرمایان برای اولویت بندی شاخص‌های بااهمیت و میزان رضایت آنها؛ سپس سعی در سرمایه‌گذاری روی ارتقای شاخص‌های مهم از نظر کارجویان/کارفرمایان
- تخصیص یک کارشناس به هر کارجو برای طرح و پیگیری درخواست‌ها و دریافت گزارشات پیشرفت پرونده کاربایی
- گزارش دهی مستمر به کارجو/کارفرما در خصوص روند پیشرفت پر شدن یک موقعیت شغلی
- شخصی سازی ارتباطات با کارفرما از طریق تخصیص کارشناس ویژه و زمانبندی ملاقاتها و نوع ارتباطات طبق خواسته کارفرما
- راه اندازی سیستم Live Chat و پشتیبانی بلادرنگ از کارجویان/کارفرمایان در خصوص درخواستهایشان
- ارسال پیام‌های تبریک در مواقعی همچون تولد، یا عذرخواهی در صورت تاخیر در پاسخ به یک درخواست با ذکر علت تاخیر و حتی پیام شخصی مدیر
- تعیین یک زمان مشخص برای پاسخگویی به درخواست‌های مشتریان و تعیین هدیه یا تخفیف به مشتری در صورت عدم پاسخگویی شرکت در موعد مشخص

ایجاد و راه اندازی طرح های وفاداری

- ارائه یک تخفیف ویژه در قالب طرح وفاداری برای کارفرمایانی که قبلا از خدمات کاریابی استفاده کرده اند، جهت ترغیب آنها به استفاده مجدد از خدمات کاریابی
- ارائه مزایایی در طرح وفاداری از قبیل هدیه در روز تولد، شرکت رایگان در نمایشگاه های شغلی، اشتراک رایگان مجلات شغلی یا خبرنامه شغلی
- اعطای تخفیف ویژه به اعضای خانواده مشتری وفادار بابت خدمات شرکت

تکنیک پیشبرد فروش

- راه اندازی جشنواره های شغلی و اعطای تخفیف ها و مزایای ویژه
- ارائه پیشنهادات ویژه از قبیل برگزاری دوره های ارتقای شغلی برای کارکنان شرکت کارفرما به صورت رایگان یا با تحقیق ویژه
- ارائه خدمات اختصاصی به کارجویان متخصص و نخبه از قبیل تخفیف در نرخ خدمات رزومه نویسی و ترجمه مدارک و جلسات مشاوره شغلی رایگان

تکنیک پاداش ارجاع

- ارائه تخفیف ویژه یا خدمات رایگان جانبی به کارجویانی که کارجویان دیگری را ارجاع داده اند
- ارائه تخفیف ویژه یا خدمات رایگان جانبی به کارفرمایانی که کارفرمایان دیگری را ارجاع داده اند

تکنیک خلق پیوندهای اجتماعی و ساختاری

- دعوت از کارفرمایان برای شرکت در مراسم و رویدادهای ویژه شرکت، از قبیل سالگرد تاسیس
- مشارکت با کارفرما و استفاده از خدمات آنها (مثلا اگر کارفرما یک شرکت پشتیبانی نرم افزاری است، استفاده از راهکارهای نرم افزاری آنها) و ایجاد پیوندهای ساختاری با آنها
- ایجاد یک کانال در شبکه های اجتماعی یا راه اندازی یک باشگاه ویژه مشتریان برای کارجویان و اعلان خبرهای جدید شغلی و توصیه ها و نکات طلایی در آن

بحث و نتیجه گیری

ایجاد یک کسب و کار موفق فقط در جذب مشتریان جدید خلاصه نمی شود. حفظ مشتریان نیز باید بخشی پایدار و مهم از استراتژی بازاریابی هر کسب و کاری باشد. داشتن یک برنامه حفظ مشتری مستقر به کسب و کارها کمک می کند با صرف سرمایه های کمتر، روابطی پایا با مشتریانشان ساخته و ارزش دوره عمر مشتری را بهبود ببخشند.

یک برنامه حفظ مشتری یک ابتکار معین یا مجموعه ای از ابتکارات است که برای افزایش ارزش مشتری و تشویق آنها به خرید مجدد و تبلیغ خدمات یا محصول یک شرکت طراحی شده اند. برنامه های حفظ مشتری می توانند توسط شرکت هدایت شوند مانند ایجاد یک فرایند آموزش و معارفه ابتدایی مشتریان و یا به رهبری مشتری باشند مانند دانلود و استفاده از یک اپلیکیشن موبایل برای انجام خریدها.

در حالت ایده آل، برنامه های مختلف حفظ مشتری دست به دست هم می دهند تا یک تجربه مشتری ایجاد کنند که باعث ایجاد وفاداری، احساسات مثبت و تمایل بیشتر مشتریان به ادامه خرید شود. با حفظ مشتری، شرکت ها می توانند به مشتریان کمک کنند ارزش بیشتری از یک محصول بدست آورند، آنها را تشویق کنند که بازخورد و داستان استفاده از محصول یا خدمات را برای تأثیرگذاری بر مشتریان بالقوه جدید به اشتراک بگذارند و شروع به ایجاد جامعه ای از مشتریان یا کاربران همفکر کنند که می تواند ارتباط مستمری بین کسب و کار و مشتریان به وجود آورد.

بهبود حفظ مشتری با ایجاد روابط بهتر با مشتریان شروع می شود. وقتی کسب و کارها با مشتریان مانند انسان رفتار می کنند و آنها را فقط در قالب ارقام و اعداد نمی بینند، مشتریان نیز پیوندی عمیق تر با آن کسب و کار حس خواهند کرد. پیشنهادات و راهکارهای ارائه شده در تحقیق حاضر نه تنها برای شرکت های کارایی و خدمات منابع انسانی، بلکه برای کسب و کارهایی که در حوزه خدمات B2B و B2C فعالیت دارند سودمند واقع می شود.

منابع

۱. سیدی، سیده سمانه. رنجبر فرد، مینا (۱۳۹۶). مدیریت ارتباط با مشتری: مفاهیم و فناوری ها. نوشته فرانسویس باتل و استن مککلان. تهران: نشر آتی نگر: وینا.
2. Alexa. 2020. 12 Excellent Customer Retention Examples From Top Brands. Available at: <https://blog.alex.com/customer-retention-examples/>
3. Aspinall, E., Nancarrow, C. and Stone, M. (2001), "The meaning and measurement of customer retention", Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 10 No. 1, pp. 79-87.
4. Bernazzani, S. 2019. 15 Examples of Customer Retention Strategies That Work. Available at: <https://blog.hubspot.com/service/customer-retention-strategies#:~:text=A%20customer%20retention%20program%20is,a%20company's%20product%20or%20service>
5. Blankenburg Holm, Desireé, Eriksson, Kent, and Johanson, Jan: Creating Value Through Commitment to Business Network Relationships. Strategic Management Journal 20, 467-486 (1999).
6. Buttle, F. (2004), Customer Relationship Management: Concepts and Tools, Elsevier, Oxford.
7. Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1991), Relationship Marketing, Butterworth-Heinemann, Oxford.
8. Dawkins, P.M. and Reichheld, F.F. (1990), "Customer retention as a competitive weapon," Directors and Board, Vol. 14, Summer, pp. 42-7.
9. DeSouza, G. (1992), "Designing a Customer Retention Plan", Journal of Business Strategy, vol. 13, no. 2, pp. 24-28.
10. Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.
11. Fraser, K., Tseng, B. & Hvolby, H.H. (2013), "TQM in new car dealerships: a study from the firms' perspective." *The TQM Journal*, vol(25, no(1, pp(5-17.
12. Gallo, A. (2014), The value of keeping the right customers. [Online] Available at: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>.
13. Ginn, J., Stone, M. & Ekinci, Y. (2010), "Customer retention management in the recession", *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 12, no. 2, pp. 115-127.

14. Gordon, I. (1998), *Relationship Marketing*, John Wiley, Etobicoke.
15. Grönroos, Christian: *Service Marketing*, Lexington Books, 1990.
16. Halinen, A. 1994. Exchange Relationships in Professional Services. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration Series A-6.
17. Hwang, H., Jung, T. & Suh, E. (2004), "An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry", *Expert Systems With Applications*, vol. 26, no. 2, pp. 181-188.
18. Jones, T. & Taylor, S.F. (2007). The conceptual domain of service loyalty: How many dimensions?, *Journal of Services Marketing*, 21(1): 70-81.
19. Kalwany, Manohar U., and Narayandes, N.: Long-Term Manufacturer– Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing* 59, January, 1-16 (1995)
20. KPMG. 2014. 2015 Retail Industry Outlook Survey. Available at: http://www.kpmginfo.com/industryoutlooks-surveys/2014/pdfs/289583_Retail_Industry_Reportv11WEB.pdf
21. Mandina, S.P. (2014), "Contribution of CRM Strategies in Enhancing Customer Loyalty", *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, vol. 8, no. 27.
22. Miller, C. (1993) "Rewards for the best customers: Loyalty programs increase as marketers try to build relationships", *Marketing News*, vol. 27, no. 14, pp. 1.
23. Mousavi, B. (2012), "Relationship Quality Strategy and Customer Loyalty", IACSIT Press, Singapore, pp. 143.
24. Ndubisi, N. O. (2003). Service quality: understanding customer perceptions and reaction, and its impact on business. *International Journal of Business*, 5(2): 207-219.
25. Parida, B. B., & Baksi, A. K. (2011). Customer retention and profitability: CRM environment. *SCMS Journal of Indian Management*, 8(2), 66.
26. Patel. S. 2020. 15 Effective Customer Retention Strategies from Top Brands. Available at: <https://www.revechat.com/blog/customer-retention-strategies/>
27. Qualtrics. n.d. Customer retention: measure, track and improve customer loyalty. Available at: <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/customer/customer-retention-programmes/?rid=ip&prevsite=en&newsite=uk&geo=FR&geomatch=uk>
28. Raab, G., Ajami, R.A., Goddard, G.J., & Gargeya, P.V.B., 2010. *Customer Relationship Management: A Global Perspective*. Routledge, Farnham. Available from: ProQuest Ebook Central. [6 April 2019].
29. Reichheld, F. :*The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth Profit and Lasting Value* Harvard Business School Press, Boston, 1996.
30. Roberts-Lombard, M., & Nyadzayo, M. W. (2014). Supplier-customer relationship management and customer retention: A perspective on motor dealerships in an emerging economy. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 792-792.
31. Stauss, B., Chojnacki, K., Decker, A. and Hoffmann, F. (2001). Retention effects of a customer club. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 7–19.
32. Zendesk (2020). 12 examples of customer retention strategies that work. Available at: <https://www.zendesk.com/blog/customer-retention-strategies/>

Customer Retention Plan (A Case Study for a Recruitment Agency in B2C and B2B Services Context)

Seydeh Samaneh Seyedi¹
Abolfazl Darroudi²

Date of Receipt: 2020/12/21 Date of Issue: 2020/12/26

Abstract

Today, companies with superior performance in various industries are moving towards retaining customers and gaining their loyalty, because most markets are in their maturity stage, competition is increasing and the costs of attracting new customers have increased sharply. Even though there is ample evidence that customer retention has a major impact on customer life cycle value, profitability, and overall corporate performance, customer retention has often received little attention among researchers and professionals in attracting customers. Retaining customers and gaining their loyalty is considered vital to the continuation of the business and plays a central role in the development of business relationships. However, customer retention is specific to each company and is rarely recognized in existing customer retention models. Because companies providing human resource management services act as an enabler in the labor market and oversee the recruitment, retention and promotion of the most valuable asset of any organization, namely - manpower - and customers from both sides of the labor market (employers and job seekers) And therefore need to use proven customer retention strategies in both business-to-business (B2B) and business-to-customer (B2C) service contexts, so this article is an analytical review, introducing and explaining principles of customer retention and strategies used by international businesses, specifically dealing with customer retention strategies in the field of services, especially human resources and employment, and finally, solutions have been suggested for designing a customer retention plan in a recruitment agency.

Keywords

Customer Retention, Customer Relationship Management, Recruitment Agency, B2B Services, B2C Services

1. Masters of Information Technology Management-Electronic Business, Alzahra University; Technical Manager of KARPIRA International Recruitment Agency. (s.seyyedi1@gmail.com)
2. Masters of Counseling, Allameh Tabataba'i University; Founder of KARPIRA International Recruitment Agency (darroudi@noooa.com)