

## ارزیابی میزان آمادگی بانک های خصوصی کشور جهت استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری

اشکان عیوق<sup>۱</sup>، علیرضا موتمنی<sup>۲</sup>، مجید درویش<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، مدیریت تولید و عملیات، دانشگاه شهید بهشتی.

<sup>۲</sup> دانشیار، مدیریت تولید و عملیات، دانشگاه شهید بهشتی.

<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد، مدیریت اجرایی گرایش استراتژی.

نام نویسنده مسئول:

مجید درویش

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱/۹

### چکیده

با توسعه مفاهیم مرتبط با بازاریابی، نگرش سازمان ها به مشتریان در جهت ایجاد روابط پایدار نیز در مسیر تغییر قرار گرفته است. بانک ها و موسسات اعتباری نیز از این قاعده مستثنی نیستند. در این میان بیشتر سازمان ها توجه خود را بر پیاده سازی صرف نرم افزار معطوف داشته اند که خود باعث ایجاد مشکلات فراوانی به دلیل عدم توجه به زیرساخت فرآیندی آن شده است. این مهم ضرورت تدوین فرآیندهای مرتبط را آشکار می سازد.

مطالعه ادبیات تحقیق و پیشینه سایر تحقیقات منجر به شناسایی ۱۵ متغیر در قالب ۵ بعد اصلی آمادگی فناوری اطلاعات و ارتباطات، آمادگی سازمانی، آمادگی منابع انسانی، آمادگی محیط خارجی و در نهایت آمادگی اطلاعاتی گردید. پژوهش مورد نظر از نوع پیمایشی بوده و در ادامه با استفاده از ابزار پرسشنامه نسبت به اخذ نظرات ۱۰۲ کارشناس در سطح شبکه بانکهای خصوصی اقدام و با استفاده از آزمون های نظیر کولموگروف - اسمینروف، t تک نمونه ای و فریدمن این گونه نتیجه گیری شد بانکهای خصوصی کشور از آمادگی لازم جهت پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری برخوردار است. این آمادگی در حوزه های سازمانی، زیرساخت ICT، اطلاعاتی و نیروی انسانی بوده ولی محیط خارجی سازمان از آمادگی لازم در این عرصه برخوردار نبوده و نیازمند توجه بیشتر است.

**واژگان کلیدی:** آمادگی سازمانی، مدیریت ارتباط با مشتری، فرآیند.

## مقدمه

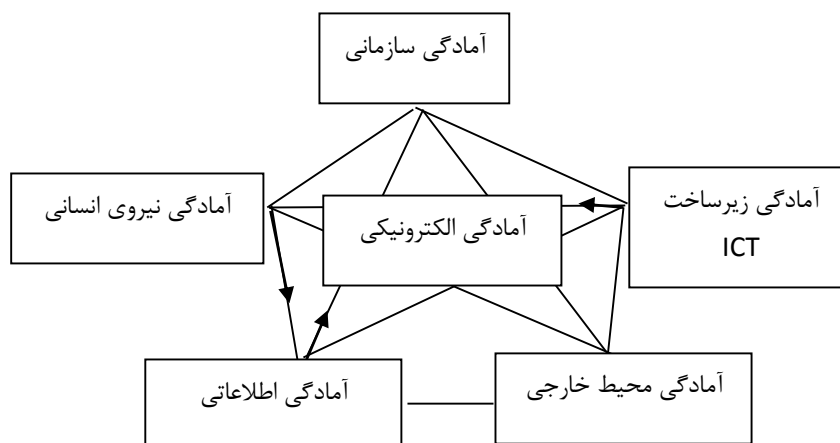
در دنیای رقابتی امروز، بانک ها برای حفظ مشتریان خود بایستی بیشترین توجه را به نیازها، نظرات و اعتراضات آنان در ارتباط با انواع خدمات بانکی و مؤسسات اعتباری داشته باشند و باید بدانند که در امر بانکداری، صدای مشتری، صدایی است که سیاست های بانک می بایست بر پایه آن شکل گیرد. در مواردی مانند تکریم مشتریان، تعامل مناسب با مشتریان، نظرسنجی از مشتریان، داشتن رابطه مناسب دوطرفه با مشتریان، بررسی مشکلات مشتریان و رسیدگی به موقع به شکایات آنان، آگاهی از رضایتمندی مشتریان، بالا بردن کیفیت و سرعت ارائه خدمات، تطبیق سیاست های بانک با نیازهای مشتریان، بررسی صحت خدمات ارائه شده به مشتریان و... می تواند کمک بسیار زیادی به بانک ها در امر حفظ مشتریان نماید و این امر امکان پذیر نمی شود مگر اینکه بانک ها بپذیرند که توجه به مشتریان رمز ماندگاری آنها است. این رویکرد تنها زمانی می تواند عملیاتی گردد که بتوان فرآیندهای مورد نیاز عرصه مشتری مداری را شناسایی نمود.

مدیریت ارتباط با مشتری در اواسط دهه ۹۰ میلادی متداول شد، اگرچه این مفهوم در دهه ۸۰ موسوم به بازاریابی پایگاه های اطلاعاتی بود. این مفهوم به صورت یک گروه تعریف می شود که بایستی با همه مشتریان سازمان به منظور ایجاد دیتابیس هایی مملوء از اطلاعات درباره مشتریان تعامل داشته باشند. امروزه، برنامه های مدیریت ارتباط با مشتری می توانند از مزیت های فناوری های جدید استفاده کنند. برنامه های مدیریت ارتباط با مشتری می تواند از فناوری برای جمع آوری و پردازش اطلاعاتی که قادر به پیش بینی رفتار مصرف کننده است استفاده کنند. مدیریت ارتباط با مشتری امروزه به دلیل فناوری، علم کامپیوتر و اینترنت وجود دارد. مدیریت ارتباط با مشتری را می توان به روش های متعدد تعریف کرد. مناسب ترین تعریف برای مدیریت ارتباط با مشتری به صورت زیر است: مدیریت ارتباط با مشتری یک راهبرد کسب و کار است (Alina Elena, 2016).

اقتصاد معاصر که توسط جهانی شدن، افزایش رقابت و پیشرفت در ارتباطات و فناوری اطلاعات شناخته گردیده، شرکت ها را وادار به کنار گذاشتن آموزه های بازاریابی سنتی و اتخاذ یک رویکرد مشتری محور با تمرکز بر روابط مدیریت مشتری می نماید. امروزه در دنیای تجارت، مدیریت مشتریان را به عنوان هسته مرکزی کسب و کار شناخته و معتقد است که عامل موفقیت سازمان وابسته به رابطه موثر مدیریت با آنها می باشد.

مدیریت ارتباط با مشتری عبارت است از یک رویکرد استراتژیک گسترده که با خلق ارزش بهبود یافته صاحبان سهام از طریق توسعه ارتباطات مناسب با مشتریان کلیدی و نیز بخشهای مشتری ارتباط دارد. CRM به ایجاد وحدت میان ظرفیت فناوری اطلاعات و استراتژیهای بازاریابی رابطه ای به منظور ارائه روابط سودمند و بلندمدت می پردازد. CRM بالاخص، به تقویت فرصتهای استفاده از داده ها و اطلاعات برای درک مشتریان و پیاده سازی بهتر استراتژیهای بازاریابی رابطه ای می پردازد. این امر مستلزم یکپارچگی چندوجهی میان قابلیت های مردم، عملیات، فرآیندها و بازاریابی است که از مسیر اطلاعات، فناوری و کاربردها ایجاد می گردد (Payne, 2005).

در یک بررسی از ۳۰۰ شرکت مشاهده گردید که بیش از ۶۷٪ پروژه های CRM با شکست مواجه می شوند ولی ۳۳٪ دیگر در هر سال، ۷۵٪ بازگشت سرمایه دارند. در این میان بیشتر سازمان ها توجه خود را بر پیاده سازی صرف نرم افزار معطوف داشته اند که خود باعث ایجاد مشکلات فراوانی به دلیل عدم توجه به زیرساخت فرآیندی آن شده است و ضرورت تدوین فرآیندهای مرتبط را آشکار می سازد. شبکه بانک های خصوصی نیازمند بررسی بیشتر درخصوص نحوه پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان است که تاکنون به طور باید و شاید مورد توجه قرار نگرفته است. از این منظر تعیین میزان آمادگی سازمان ها در استقرار فرآیندها مذکور از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در تحقیق حاضر مدل مفهومی زیر برای نحوه ارزیابی بانکهای خصوصی جهت استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شده است.



شکل ۱: مدل موتولا و براکر در سنجش آمادگی الکترونیکی سازمانی

### سوال اصلی:

آمادگی بانکهای خصوصی کشور به منظور پیاده سازی CRM به چه میزان است؟

### سوالات فرعی:

- آمادگی زیرساخت ICT بانکهای خصوصی کشور به منظور پیاده سازی CRM به چه میزان است؟
- آمادگی محیط خارجی بانکهای خصوصی کشور به منظور پیاده سازی CRM به چه میزان است؟
- آمادگی اطلاعاتی بانکهای خصوصی کشور به منظور پیاده سازی CRM به چه میزان است؟
- آمادگی نیروی انسانی بانکهای خصوصی کشور به منظور پیاده سازی CRM به چه میزان است؟
- آمادگی سازمانی بانکهای خصوصی کشور به منظور پیاده سازی CRM به چه میزان است؟

### مبنای و چارچوب نظری تحقیق

مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری که در نظریه بازاریابی رابطه ای ریشه دارد مبتنی بر این باور یقینی است که توسعه روابط با مشتریان بهترین شیوه حفظ آنها و ایجاد وفاداری است، و مشتریان وفادار بیش از سایر مشتریان سودآور هستند (Nyadzayo & Khajezadeh, 2016).

مدیریت ارتباط با مشتری عبارت است از یک رویکرد استراتژیک گسترده که با خلق ارزش بهبود یافته صاحبان سهام از طریق توسعه ارتباطات مناسب با مشتریان کلیدی و نیز بخشهای مشتری ارتباط دارد. CRM به ایجاد وحدت میان ظرفیت فناوری اطلاعات و استراتژیهای بازاریابی رابطه ای به منظور ارائه روابط سودمند و بلندمدت می پردازد. CRM بالاخص، به تقویت فرصتهای استفاده از داده ها و اطلاعات برای درک مشتریان و پیاده سازی بهتر استراتژیهای بازاریابی رابطه ای می پردازد. این امر مستلزم یکپارچگی چندوجهی میان قابلیتهای مردم، عملیات، فرآیندها و بازاریابی است که از مسیر اطلاعات، فناوری و کاربردها ایجاد می گردد (Adrian, 2005).

سازمان ها با تغییر مسیر از راهبرد کسب و کار تولید محور به سوی راهبرد تمرکز بر مشتری، نیاز به تغییر را درک کردند. آن ها برای باقی ماندن در صحنه رقابت کسب و کارهای امروز، نه تنها باید مشتریان جدید جذب کنند بلکه باید مشتریان قبلی خود را نیز نگه دارند و وفاداری آن ها را حفظ کنند. مدیریت ارتباط با مشتری یکی از راهبردهای اساسی برای حفظ مشتری است که از سودمندترین راه های رقابت در دنیای کسب و کار نیز به شمار می آید. در سال های اخیر، واژه مدیریت در "مدیریت ارتباط با مشتری" در حوزه های مختلف مانند بازاریابی، تکنولوژی اطلاعات، و غیره توجه زیادی به خود جلب کرده است (Bagheri Ghalenooie & Khorrami Sarvestani, 2016).

اکنون فرآیند نگرانی اصلی مدیران کسب و کار و معماران فناوری نیز شده است. اصولاً تعریف و پیاده سازی فرآیندهای تولیدی، ساده تر از صنایع خدماتی است. در صنایع خدماتی چون بانک، خدمت بسته به اینکه در کجا و توسط چه کسی ارائه می گردد، متغیرتر است. سوالی که در این حوزه مطرح است، استفاده گند بانکداری از مدیریت فرآیندی است، در حالی که صنایع دیگر بخوبی آن را مورد بهره برداری قرار داده اند.

فناوری که از این دنیای جدید پشتیبانی می نماید، می بایست قادر به ترکیب مشخصه ها باشد. یک فرآیند متوالی ۱ یک راه برای عبور از مرزهای تعیین شده توسط واحدهای عملیاتی مختلف و سیستم های نرم افزاری است. یک فرآیند ممکن است نیاز به حرکت از عملیات و فناوری واحدهای خدمت مشتری، از طریق تیم های ریسک، به سمت واحدهای عملیاتی، پیش از رفتن به حسابداری و گزارش دهی داشته باشد. در این مقوله، معماری خدمت محور ۲ در این زمینه قابل توجه است. سازمانها نوعاً یکی از دو رویکرد زیر را برای تطبیق یک چارچوب فرآیندی مورد توجه قرار می دهد:

انطباق کامل/طراحی مجدد: پیاده سازی یک چارچوب استاندارد و واحد ممکن کامل و استفاده از آن بعنوان تنها چارچوب فرآیندی سازمان.

روش پوششی: اتصال چارچوب موجود سازمان به یک استاندارد جهانشمول نظیر APQC

فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری شامل تمام فعالیتهایی که درون یک شرکت در جهت تاثیرگذاری بر کیفیت و استمرار ارتباط با مشتری اتفاق می افتد می شود. فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری در ۳ گروه طبقه بندی شده که عبارتند از: فرایندهای تحویل (فعالتهای مرتبط با فروش، پشتیبانی خدمات، ترفیع بازاریابی و شکایات مشتریان)، فرایندهای پشتیبانی (فعالتهایی که کانون توجهشان به این موضوع است که بازار برای افزایش وفاداری مشتریان به چه چیزهایی نیاز دارد) و فرایندهای تحلیل (شامل فعالتهای تحلیل داده های به دست آمده از طریق فرایندهای ۲ گروه دیگر و ایجاد ارزش که منتهی به نوآوری در خدمت می شود) (Santouridis & Tsachtani, 2015).

در طبقه بندی ۵ وجهی نیز فرآیند توسعه استراتژی، فرآیند خلق ارزش، فرآیند یکپارچه سازی کانالها، فرآیند مدیریت اطلاعات و فرآیند ارزیابی عملکرد مورد توجه است. طبقه بندی فرایندها بر اساس مدل دونپورت ۳ نیز فرایندهای عملی، فرایندهای مدیریتی و فرایندهای مدیریتی را نام می برد (Keramati et al., 2010).

آغاز به کار با یک چارچوب فرآیندی یا مدل منبع چنین فعالیتهایی را تسریع می بخشد. چارچوبهای بسیاری برای انتخاب وجود دارد که یکی از آنها مدل تدوین شده توسط APQC است. چارچوب طبقه بندی فرآیندی، به رده بندی فرایندهای میان عملکردی (فراصنعتی) کسب و کار با هدف ایجاد امکان قیاس عینی عملکرد درون و یا میان سازمانها پرداخته است. این طبقه بندی که بصورت مشترک توسط مرکز بهره‌وری کیفیت امریکا و IBM تدوین شده است، به تشریح اقدامات درون یک صنعت از طریق برشماری و تعریف فرایندها و نیز فعالیتهای مرتبط می پردازد. این مدل دارای دو بخش اصلی است. در بخش اول ۵ طبقه از فرایندهای کلیدی (عملیاتی) و در بخش دوم و پایین، ۷ طبقه از فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی تشریح شده است. در چارچوب فوق، حوزه استراتژیک بعنوان یک فرآیند کلیدی در طبقه بالایی قرار گرفته است و نه در طبقه فرایندهای پشتیبانی و مدیریتی: سطح ۱، طبقه فرآیند، سطح ۲، گروه فرآیند، سطح ۳، فرآیند، سطح ۴، فعالیت، سطح ۵، وظیفه، سطح ۶، زیروظیفه. طبقه بندی این فرایندها در شکل زیر آمده است.

مدل APQC دارای دو بخش اصلی است. در بخش اول ۵ طبقه از فرایندهای کلیدی (عملیاتی) و در بخش دوم و پایین، ۷ طبقه از فرایندهای پشتیبانی تشریح شده است. مجموعاً ۶۵ گروه، ۲۷۶ فرآیند و ۸۶۶ فعالیت در این طبقات تعریف شده است:

<sup>1</sup>End to end

<sup>2</sup>Service oriented architecture (SOA)

<sup>3</sup> Davenport

## فرآیندهای کلیدی و عملیاتی

- فرآیندهای مرتبط با تدوین، اجرا و کنترل چشم انداز و استراتژی (تعریف چشم انداز کسب و کار، توسعه استراتژی کسب و کار و مدیریت ابتکارات استراتژیک)
- فرآیندهای مرتبط با مدیریت محصولات و خدمات (مدیریت پورتفوی خدمات و محصولات و نیز توسعه خدمات محصولات)
- فرآیندهای مرتبط با بازاریابی محصولات و خدمات (شناخت بازارها، مشتریان و قابلیت های موجود، توسعه استراتژی بازاریابی و فروش، توسعه و مدیریت برنامه های بازاریابی و فروش)
- فرآیندهای مرتبط با تحویل خدمات و محصولات (برنامه ریزی منابع و مصارف و تحویل خدمات بانکی به مشتریان)
- فرآیندهای مرتبط با مدیریت خدمات مشتریان (تعامل با مشتریان، مدیریت اطلاعات مشتریان، تدوین استراتژی خدمات مشتریان، سنجش و ارزیابی عملیات خدمات مشتریان)

## فرآیندهای پشتیبان

- فرآیندهای مرتبط با توسعه و مدیریت سرمایه انسانی (برنامه ریزی سیاست ها و استراتژی های منابع انسانی، جذب و استخدام، ارائه مشاوره به کارکنان، اعطای پاداش و نگهداری، انتقال و بازنگشتگی، مدیریت اطلاعات کارکنان)
- فرآیندهای مرتبط با مدیریت فناوری اطلاعات (مدیریت کسب و کار فناوری اطلاعات، توسعه و پیاده سازی کنترل های امنیتی، محرمانگی و حفاظت داده، مدیریت اطلاعات سازمان، توسعه و نگهداری راهکارهای فناوری اطلاعات، تحویل و پشتیبانی خدمات فناوری اطلاعات)
- فرآیندهای مرتبط با مدیریت مالی (حسابداری مدیریت، حسابداری درآمد، گزارش دهی عمومی، حسابداری دارایی ثابت، پردازش لیست حقوق، پردازش حساب های پرداختی و بازپرداخت هزینه، مدیریت خزانه، مدیریت مالیات ها)
- فرآیندهای مرتبط با اکتساب، ساخت و مدیریت دارایی ها (طراحی و ساخت/اکتساب دارایی ها، برنامه ریزی نگهداری، اکتساب و نگهداری تجهیزات و ابزار، نظم بخشی دارایی های سودمند و غیرسومند)
- فرآیندهای مرتبط با مدیریت ریسک سازمانی (مدیریت ریسک سازمانی شامل اعتباری، بازار، عملیاتی، مدیریت انعطاف و بازسازی)
- فرآیندهای مرتبط با مدیریت ارتباطات با خارج از سازمان (ارتباطات با سرمایه گذار/دولت و صنعت/هیئت مدیره، مدیریت مسائل قانونی و اخلاقی، مدیریت روابط عمومی)
- فرآیندهای مرتبط با توسعه و مدیریت قابلیت های کسب و کار (مدیریت فرآیندهای کسب و کار، مدیریت پورتفو/برنامه پروژه، مدیریت کیفیت سازمان، مدیریت تغییر، مدیریت دانش سازمانی، سنجش و الگوبرداری)

در پژوهشی دیگر عوامل منابع انسانی در مطالعه موردی مدیریت ارتباط با مشتری در بانک های خصوصی شهر شیراز مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق داده ها از طریق آزمون همبستگی پیرسون تحلیل شدند. آزمون فریدمن نیز برای اولویت بندی عوامل منابع انسانی مهم در مدیریت ارتباط با مشتری بکار برده شد. یافته های این پژوهش تاثیر مثبت عوامل انسانی بر مدیریت با مشتری را نشان داد و علاوه بر این مشخص شد که از میان عوامل انسانی مختلف، خود-شناسایی منابع انسانی بیشترین تاثیر را در این زمینه دارد. در تحقیق فوق حجم نمونه با استفاده از فرمول کورکران ۲۳۵ نفر برآورده شده و داده ها با استفاده از آزمون معناداری پیرسون مورد تحلیل قرار گرفت (Bagheri Ghalenoie & Khorrami, Sarvestani, 2016).

در پژوهشی در بانک های یونان، بررسی تاثیر منابع تکنولوژیکی، سازمانی و انسانی مرتبط با مدیریت ارتباط با مشتری شرکت در فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری مورد توجه قرار گرفت. تحقیقات میدانی با استفاده از یک پرسشنامه در بین

تمامی کارکنان مشغول به کار در ۱۰ شعبه یک بانک یونانی پیشرو واقع در منطقه تسالی که در فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری دخیل بودند انجام شد. براساس نتایج به دست آمده، منابع سازمانی مدیریت ارتباط با مشتری حیاتی ترین منابع بوده چرا که آنها دارای اثری مثبت بر پردازش کلیه مراحل چرخه عمر مشتری می باشند. علاوه بر این، مشخص شد که منابع انسانی نیز اثر قابل توجهی بر مراحل اولیه (شروع، اکتساب، و حصول مجدد) و مراحل میانی (نگهداری، حفظ) چرخه عمر مشتری دارند، در حالی که تاثیر آنها بر مراحل (بسط و خروج) در کمترین حد ممکن است. در نهایت، نشان داده شده است که منابع تکنولوژیکی تاثیر اندکی بر مراحل میانی چرخه عمر مشتری دارند در این تحقیق با استفاده از تجزیه و تحلیل رگرسیون یافتن اثر منابع انسانی، فناوری و سازمانی مرتبط با مدیریت ارتباط با مشتری شرکت بر فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری می باشد. رویکرد چرخه عمر مشتری در این تحقیق استفاده شده و فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری شامل نقشه مراحل چرخه عمر مشتری بوده که عبارتست از: شروع، جذب مشتری، بهبود و بازگشت، حفظ و نگهداری، توسعه و خروج مشتری می باشد. نتایج تحقیق نشان می دهد از آنجا که منابع سازمانی مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر مثبت بر فرایندهای همه مراحل چرخه عمر مشتری دارد به عنوان حیاتی ترین عامل شناسایی شد. همچنین منابع انسانی بیان کننده تاثیر مهم و معنی دار بر مرحله اول (شروع، جذب مشتری، بهبود و بازگشت) و مرحله میانی (حفظ و نگهداری) چرخه عمر مشتری داشته، در حالیکه حداقل تاثیر را بر مرحله نهایی دارد (توسعه و خروج مشتری) دارد. همچنین منابع تکنولوژیکی تاثیر کمی بر مرحله میانی (حفظ و نگهداری) چرخه عمر مشتریان دارد (Santouridis & Tsachtani, 2015).

در پژوهشی که در سال ۲۰۱۴ انجام شد عوامل سازمانی، در سه نوع جهت گیری فرایند، فناورانه و نوآورانه سازمان تدوین شده و بکارگیری راهکارهای CRM در سطح سازمانی و عوامل حیاتی سازمانی با یکدیگر درهم آمیخته شده است. مرور ادبیات تحقیق نشان داد که تحقیقات زیادی که با عوامل اصلی سازمان با TAM در زمینه راهکارهای CRM ارتباط داشته باشد، وجود ندارد (Šebjan et al., 2014).

در تحقیقی در بریتانیا عوامل کلیدی موفقیت در پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری مورد بررسی قرار گرفته است. داده های کمی از یک نمونه شامل ۲۵۰ کارشناس پیاده سازی پروژه مدیریت ارتباط با مشتری به روش گلوله برفی جمع آوری و تجزیه و تحلیل گردید. تحلیل انجام گرفته براساس روش های همبستگی و رگرسیون بوده و از ضریب آلفای کرونباخ جهت بررسی قابلیت اطمینان استفاده گردید. محققان در این تحقیق دریافتند که علی رغم اینکه برخی عوامل ممکن است "مهم" در نظر گرفته شوند، اهمیت آنها وابسته به ابعاد پیاده سازی پروژه متغیر است (Papadopoulos et al., 2012).

بهرامی و دیگران در سال ۲۰۱۲ به بررسی تاثیر فن آوری اطلاعات - به عنوان عاملی کلیدی - از جنبه های مختلف به منظور ایجاد و مدیریت رابطه ای مستقیم بین سازمان ها و مشتریان پرداخته اند. در این تحقیق چارچوبی برای توسعه زیرساخت های مورد نیاز برای ارتباط موثر و پایدار بین مشتری و سازمان ارائه شده است. این چهارچوب از ابزار فناوری اطلاعات مدرن به عنوان ورودی برای جمع آوری اطلاعات مفید از مشتریان استفاده می کند. سپس داده ها جمع آوری می شوند و فرآیندهای مورد نیاز در بخش ارتباط با مشتری سازمان انجام می شود. نتیجه، بهبود ارتباط با مشتری، مزیت رقابتی پایدار و کاهش هزینه های سازمانی است (Bahrami et al., 2012).

در پژوهشی که در سال ۲۰۱۱ صورت پذیرفت ۸۲ شرکت رومانیایی در زمینه اثر آمادگی سازمانی بر CRM و عملکرد کسب و کار مورد بررسی قرار گرفتند. در این تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی فرضیه های تحقیق مورد آزمون قرار گرفته است (Dutu & Halmajan, 2011).

در تحقیقی در ایالات متحده آمریکا تاثیر تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بر تغییر سازمانی در دولت های محلی بررسی شد. پارادایم های بروکراتیک و دولت الکترونیک در ارتباط با تاثیر این تکنولوژی بر تغییر سازمانی مطالعه می شود شواهد پژوهشی در مورد استفاده از CRM از دیدگاه مدیران اداری ارشد (CASOs) در شهرها و کشورهایی که از این IT استفاده می کنند برگرفته شده است. تحلیل عاملی نشان داد که تغییر مدیریت، تغییر کارایی و تغییر سازمانی و رهبری سه عامل رایج در این مدل ها هستند. نتایج رگرسیون نیز نشان داد که دولت های محلی که نمرات بالایی در این مقیاس ها دارند بیشتر احتمال دارد که CRM را در دولت محلی خود به کار گیرند. نتایج این پژوهش نشان می دهد که تغییر سازمانی

نه تنها تحت تاثیر پارادایم اخیر دولت الکترونیک، بلکه تحت تاثیر اصول سنتی مدل های بروکراتیک ارائه شده نیز قرار دارد (G.Reddik, 2011).

مقاله ای دیگر با عنوان "کیفیت و مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان استراتژی رقابتی در صنعت بانکداری سوئد" در سال ۲۰۰۵ نوشته شده است. هدف این مقاله درک بهتر از رابطه بین ارتباط با مشتری و کیفیت خدمات در ایجاد موقعیت رقابتی برای بانک می باشد. برای این کار ۳۰۰ پرسشنامه هم به صورت تلفنی و هم به صورت پستی در اختیار مشتریان قرار گرفت و متغیرهای زیر مورد توجه قرار گرفتند: شهرت، تبلیغات دهان به دهان، تبلیغات رسانه ای، کاهش هزینه های مشتریان، و ایجاد تمایز (Zineldin, 2005).

در مقاله ای دیگر، عوامل کلیدی موفقیت (CSFها) در ارائه خدمات بانکی در اکوادور مورد بررسی قرار گرفته است در این تحقیق به آزمایش روش های فروش پرداخته شده و سپس رتبه بندی سرپرستی و گزارش های فردی به منظور اندازه گیری عملکرد فروشندگان استفاده می شود. نتایج پژوهش نشان داد که اختلاف عملکردی فروشندگان مربوط به استفاده از ۵ روش فروش است: آزمایش سوابق در مرحله اکتشاف فرآیند فروش، ابعاد رویکردی با استفاده از بیانات فروشندگان، بانک، یا نام اشخاصی که به این جنبه ها اشاره می کنند؛ با استفاده از طرز بیان دوستانه در هنگام فروش؛ دانستن سود محصولات بانکی و مشخص نمودن این سود؛ و تضمین رضایت از خرید مشتریان موجود. در این تحقیق فهرست روش های فروش مورد استفاده با بهره گیری از مقیاس هفت-نقطه ای، در مورد اهمیت ۵۱ روش برای موفقیت شرکت کنندگان در بازار سوال شد. روش تحلیل داده ها در این پژوهش نیز تحلیل واریانس (ANOVA) بوده است (Jaramillo & W. Marshall, 2003).

### روش شناسی تحقیق

از آنجا که هدف پژوهش برآورد آمادگی زیرساخت ICT، محیط خارجی، اطلاعاتی، نیروی انسانی و سازمانی بانکهای خصوصی کشور به منظور پیاده سازی CRM می باشد، پس تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری ۴ است. جامعه آماری پژوهش از کارشناسان صاحب نظر بانکهای خصوصی کشور در حوزه بازاریابی که صلاحیت پاسخگویی در حوزه مشتریان در بانک را داشته باشند. از آنجا که جمع آوری اطلاعات لازم در خصوص تمامی اعضای جامعه زمان بر بوده و از نظر هزینه نیز مقرون به صرفه نیست، در تحقیق حاضر اقدام به نمونه گیری شده است. برای آنکه نمونه انتخابی حتی المقدور نماینده بهتری از جامعه باشد، نمونه انتخابی علاوه بر کارشناسان ارشد از طریق کمیته ها و رابطین بازاریابی سرپرستی های استان های سراسر کشور مورد بررسی قرار گرفت. برای تعیین نمونه ابتدا از روش نمونه گیری قضاوتی و سپس از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای استفاده شده است. برای این کار ابتدا فهرست کمیته های فعال که پیشتر آموزش های لازم در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری در آنجا اجرا شده بود تعیین و به صورت تصادفی چند سرپرستی و در هر سرپرستی چند نمونه گرفته شد. سپس از کارشناسان خواسته شد تا پرسشنامه تهیه شده را تکمیل کنند. با توجه به اینکه چارچوب نمونه ای مناسبی در اختیار نبود و علاوه اصولا تعیین پاسخ دهندگان به صورت کاملا تصادفی میسر نبود، با اتکالی به نمونه گیری در دسترس از پرسش شوندهگان خواسته شد پرسشنامه را تکمیل کنند.

انتخاب این تعداد نمونه با تعیین حجم نمونه از طریق روابط آماری و با در نظر گرفتن اندازه خطای مجاز و ضریب اطمینان انجام و لذا تلاش شد تا اطلاعات حداقل ۱۰۰ پرسشنامه تکمیل شده و تجزیه و تحلیل شوند. این تعداد بر اساس جدول آماری مورگان نیز مورد تأیید قرار گرفت.

برای بررسی پرسشنامه در خصوص قابلیت اعتماد، از نظرات ۳۰ کارشناس در حوزه تحقیق و توسعه و بازاریابی بهره برداری گردید. نتایج حاصل از بررسی اعتبار پرسشنامه نشان داد که ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده، ۰/۸۲۱ است. با توجه

به اینکه ضریب پایایی محاسبه شده از ۰/۷ بیشتر است می توان نتیجه گرفت که گویه ها از نظر درونی با هم همبستگی معناداری دارند و پرسشنامه مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار می باشد. (جهانبخش، ۱۳۸۲)

#### جدول ۱: نتیجه آزمون آلفای کرونباخ (روایی) پرسشنامه

Cronbach's Alpha	
۰/۸۲۱	متغیرهای اصلی پرسشنامه

#### تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

در این تحقیق بیش از ۹۳ درصد پاسخ دهندگان در این تحقیق مرد بوده اند. بیشترین طبقه تحصیلاتی ایشان مربوطه به مقطع کارشناسی (لیسانس) بوده است که اغلب دارای رشته های مرتبط نظیر مدیریت، بازاریابی، رایانه و حسابداری می باشند. بر همین اساس می توان نتیجه گرفت پاسخ دهندگان از تجربه کاری و میزان تحصیلات قابل قبولی برخوردار بوده و نقطه نظرات ایشان در جمع بندی و نتیجه گیری قابل اتکاء بوده است.

#### جدول ۲: خلاصه نتایج جمعیت شناختی

جنسیت		تجربه			سن			تحصیلات		
مرد	زن	بیش از ۱۰ سال	۵ تا ۱۰ سال	کمتر از ۵ سال	۱۸ تا ۳۴ سال	۳۵ تا ۴۴ سال	۴۵ تا ۵۴ سال	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر
۹۳٪	۷٪	٪۲۴	٪۵۴	٪۲۲	۴۸٪	٪۴۰,۲	٪۱۱,۸	٪۱۴,۷	۵۲٪	٪۳۳,۳

در تحقیق حاضر پس از بررسی سایر مطالعات صورت پذیرفته در این حوزه مجموعاً ۱۵ متغیر در قالب پنج بعد اصلی همراستا با فرضیه های تحقیق در پرسشنامه قرار گرفت. سپس با استفاده از آزمون t تک نمونه ای به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته شد این تحقیق عدد ۳ به عنوان میانگین مورد انتظار در نظر گرفته شده است. باید توجه داشت که اگر میانگین نمره محاسبه شده از ۳ (که بیانگر حد متوسط پرسشنامه است) بیشتر باشد، نگرش پاسخ دهندگان نسبت به موضوع مورد سوال مثبت است و بر عکس، میانگین کمتر از ۳ نشان دهنده نگرش منفی پاسخ دهندگان نسبت به موضوع مورد سوال است. به عبارت دیگر هر اندازه که میانگین محاسبه شده از عدد ۳ بزرگتر باشد، حاکی از آن است که موضوع مورد پرسش از نظر پاسخ دهندگان از موافقت بالایی برخوردار بوده و بر عکس، پایین بودن میانگین محاسبه شده حاکی از آن است که این ویژگی مورد سنجش از مخالفت بالایی برخوردار است.

مقدار آزمون t تک نمونه ای کلیه فرضیه ها به جز فرضیه مربوط به ارزیابی میزان آمادگی محیط خارجی نشان می دهد که با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ تفاوت آماری معناداری بین دو میانگین وجود دارد. نتایج جدول نیز مقدار میانگین های واقعی بدست آمده را بالاتر از مقدار مفروض (عدد ۳) نشان می دهد. خلاصه نتایج حاصل در جدول ۵-۲ آمده است. با در نظر گرفتن فروض تشریح شده برای هر سوال دو فرضیه یک و جایگزین به شرح ذیل تدوین و مورد آزمون قرار گرفت:

- فرضیه H: بین میانگین مفروض و واقعی تفاوت وجود ندارد.
- فرضیه H1: بین میانگین مفروض و واقعی تفاوت وجود دارد



جدول ۳: نتایج حاصل از آزمون t

ابعد	متغیرها	آماره t	Sig. (2-tailed)
آمادگی سازمانی	زیرساخت سازمانی خدمات مشتریان	3.756	.000
	استراتژی تماس بازاریابی	4.300	.000
	ساختار فعالیت های ترفیعی	2.598	.011
آمادگی زیرساخت ICT	قابلیت تطبیق سریع با فناوری های جدید	4.850	.000
	یکپارچی تراکنش های بانکی	5.168	.000
	رهگیری سنجه های مدیریت مشتری	4.571	.000
آمادگی محیط خارجی	پیمایش بازار و تعیین نیازها و خواسته ها	-1.621	.108
	ارزیابی و اولویت بندی فرصت های بازار	-.360	.720
	کمپین ها و فعالیت های ترفیعی	-1.992	.049
آمادگی اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی جهت جمع آوری داده ها	4.996	.000
	مدیریت سوابق مشتری	5.651	.000
	مدیریت داده محصول و خدمت	4.367	.000
آمادگی نیروی انسانی	کارکنان قابل در نگهداری داده ها	6.376	.000
	مدیریت و برنامه ریزی نیروی کار خدمات	7.249	.000
	کارکنان توانمند در مدیریت خدمات مشتریان	5.117	.000

همانگونه که مشاهده می شود مقدار آماره t در کلیه ابعاد (فرضیه ها) به جز بعد آمادگی محیط خارجی نشان از تأیید فرضیه های تحقیق را دارد. از مقدار sig بدست آمده از تحلیل نیز می توان این نتیجه را استنباط نمود:

جدول ۴: نتایج تأیید یا رد فرضیه ها

نتیجه	فرضیه
تأیید	بانکهای خصوصی از آمادگی کافی زیرساخت ICT به منظور پیاده سازی CRM برخوردار هستند.
رد	بانکهای خصوصی از آمادگی کافی محیط خارجی به منظور پیاده سازی CRM برخوردار هستند.
تأیید	بانکهای خصوصی از آمادگی اطلاعاتی کافی به منظور پیاده سازی CRM برخوردار هستند.
تأیید	بانکهای خصوصی از آمادگی کافی نیروی انسانی به منظور پیاده سازی CRM برخوردار هستند.
تأیید	بانکهای خصوصی از آمادگی سازمانی کافی به منظور پیاده سازی CRM برخوردار هستند.

برای تکمیل کار و بیان جزئیات فرضیه های تحقیق از جداول اکتشافی استفاده گردیده است. در واقع از روی داده های جمع آوری شده به صورت خام نمی توان اطلاعات اساسی کسب کرد. اولین کاری که پس از جمع آوری داده ها لازم است، خلاصه کردن داده ها و کشف حقایق از آنهاست. از این رو این نوع داده ها باید در جدول هایی خلاصه شوند و تعداد مشاهدات در هر گروه نشان داده شوند. یک جدول اکتشافی در بردارنده توزیع فراوانی برای یک متغیر می باشد.

## جدول ۵: نتایج داده های توصیفی

میانگین	متغیرها	ابعاد
3.29	زیرساخت سازمانی خدمات مشتریان	آمادگی سازمانی
3.32	استراتژی تماس بازاریابی	
3.21	ساختار فعالیت های ترفیعی	
3.50	قابلیت تطبیق سریع با فناوری های جدید	آمادگی زیرساخت ICT
3.47	یکپارچی تراکنش های بانکی	
3.38	رهگیری سنجه های مدیریت مشتری	
2.85	پیمایش بازار و تعیین نیازها و خواسته ها	آمادگی محیط خارجی
2.97	ارزیابی و اولویت بندی فرصت های بازار	
2.82	کمپین ها و فعالیت های ترفیعی	
3.47	سیستم اطلاعاتی جهت جمع آوری داده ها	آمادگی اطلاعاتی
3.41	مدیریت سوابق مشتری	
3.26	مدیریت داده محصول و خدمت	
3.56	کارکنان قابل در نگهداری داده ها	آمادگی نیروی انسانی
3.47	مدیریت و برنامه ریزی نیروی کار خدمات	
3.41	کارکنان توانمند در مدیریت خدمات مشتریان	

همانگونه که مشاهده می شود، میانگین کلیه متغیرها به جز متغیرهای بعد آمادگی محیط خارجی در سطح قابل قبولی قرار گرفته اند. این متغیرها عبارتند از پیمایش بازار و تعیین نیازها و خواسته ها، ارزیابی و اولویت بندی فرصت های بازار و کمپین ها و فعالیت های ترفیعی است.

اگرچه میانگین بدست آمده از پاسخ پرسشنامه ها در خصوص هر یک از متغیرها بیانگر سطح اهمیت آن می باشد، به جهت تکمیل تحلیل و تقویت یافته ها از آزمون فریدمن جهت بررسی عوامل با جزئیات بیشتر استفاده گردید.

## جدول ۶: نتیجه آزمون فریدمن ابعاد ۵ گانه

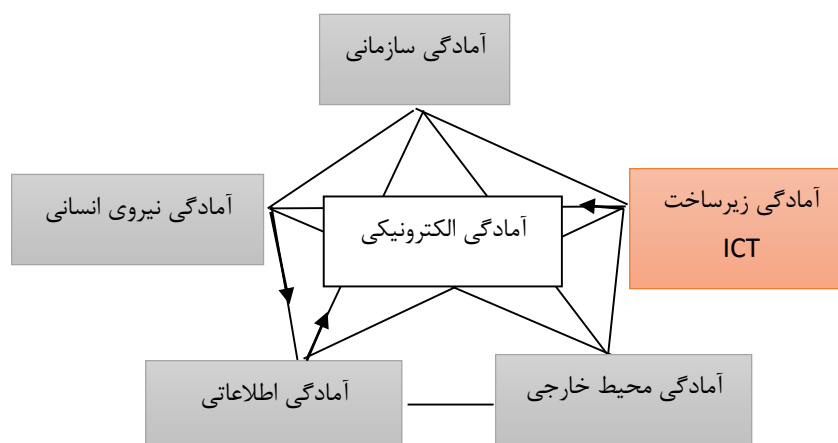
رتبه میانگین	بعد
2.92	آمادگی سازمانی
3.29	آمادگی زیرساخت ICT
2.28	آمادگی محیط خارجی
3.15	آمادگی اطلاعاتی
3.36	آمادگی نیروی انسانی

بر اساس نتیجه این آزمون، بعد محیط خارجی و آمادگی سازمانی نیازمند بیشترین توجه در جهت آماده سازی سازمان در جهت پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در بانکهای خصوصی است.

## بحث و نتیجه گیری

همانگونه که پیشتر مورد اشاره قرار گرفت، ابعاد مورد بررسی از مدل موتولا و براکر در سنجش آمادگی الکترونیکی سازمانی استخراج شده و شرح تفصیلی فرآیندهای زیر مجموعه آن نیز بر اساس الگوی مرکز بهره وری و کیفیت امریکا (APQC) و سایر مطالعات مرتبط تدوین گردیده است.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه، بانکهای خصوصی از آمادگی لازم جهت پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری برخوردار هستند. این آمادگی در حوزه های سازمانی، زیرساخت ICT، اطلاعاتی و نیروی انسانی بوده ولی محیط خارجی سازمان از آمادگی لازم در این عرصه برخوردار نبوده و نیازمند توجه بیشتر است.



شکل ۲: مدل موتولا و براکر در سنجش آمادگی الکترونیکی سازمانی

میانگین نظرات پاسخ دهندگان نشان می دهد نیروی انسانی بانکهای خصوصی دارای بیشترین آمادگی و محیط خارجی دارای کمترین آمادگی در پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان است. این رتبه بندی به شرح ذیل است:

۱- آمادگی نیروی انسانی با میانگین ۳,۴۸

۲- آمادگی زیرساخت ICT با میانگین ۳,۴۵

۳- آمادگی اطلاعاتی با میانگین ۳,۳۸

۴- آمادگی سازمانی با میانگین ۳,۲۷

۵- آمادگی محیط خارجی با میانگین ۲,۸۸

## پیشنهادات تحقیق

۱- با توجه به اهمیت تقویت بعد محیط خارجی که به نوعی نشان دهنده نحوه رفتار بازار می باشد نیاز است شبکه بانکی نسبت به تدوین برنامه راهبردی و نیز برنامه بازاریابی اقدام نماید تا امکان رصد بازار و طراحی محصولات و خدمات منطبق با خواست مشتریان اقدام نماید.

۲- فقدان معماری فرآیندگرا و معماری خدمت محور در بانکهای خصوصی در کلیه سیستم ها از جمله بانکداری متمرکز و نیز زیرسیستم های مربوطه این مهم را ضروری می نماید تا نسبت به مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی اقدام گردد.

۳- با وجود اقدامات وسیعی که از نظر سخت افزاری و نرم افزاری در جهت یکپارچه سازی داده های سازمانی بانکها صورت پذیرفته اما همچنان نقاط ضعف قابل توجهی جهت بررسی و تعریف پروژه وجود دارد که از آن جمله می توان به نقص در اطلاعات ورودی مشتریان در سیستم بانکداری متمرکز توسط همکاران شعب اشاره داشت که موجب عدم کارایی سیستم

مدیریت ارتباط با مشتری خواهد شد. لذا اتخاذ تدابیر و برنامه ریزی لازم جهت تکمیل بانک اطلاعاتی مشتریان در سیستم های مختلف ضروری است

۴- استفاده از نرم افزارهای مختلف در بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات شبکه بانکهای خصوصی موجب کاهش کارایی و اثربخشی لازم شده است.

۵- لزوم آموزش و تقویت نیروی انسانی در جهت رسیدگی به امور مشتریان در تمامی عرصه ها از جمله امور بازاریابی و خدمات مشتریان بانکهای خصوصی را بر آن می دارد تا نسبت به برنامه ریزی دقیق در این زمینه و محور قرار دادن مقوله های بازاریابی در برنامه های آموزش بدو خدمت، ضمن خدمت و انتصابات اقدام نماید.

## منابع و مراجع

- [1] Alina Elena, Cerchia. (2016). Social Media – a Strategy in Developing Customer Relationship Management. *Procedia Economics and Finance* 39, pp. 785 – 790
- [2] Bagheri Ghalenooie, Mehdi & Khorrani Sarvestani, Hosein. (2016). Evaluating human factors in customer relationship management Case study: private banks of Shiraz city. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 36. Pp. 363 – 373
- [3] Bahrami, Mahdi & Ghorbani, Mazaher & Arabzad, Mazaher. (2012). Information Technology (IT) as An Improvement Tool For Customer Relationship Management (CRM). *Social and Behavioral Sciences*, 41, pp. 59 – 64.
- [4] C. Malthouse, Edward & Haenlein, Michael & Skiera, Bernd & Wege, Egbert & Zhang, Michael. (2013). Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House. *Journal of Interactive Marketing* 27 (2013) 270–280
- [5] Dutu, Cristian & Halmajan, Horatiu. (2011). The effect of organizational rediness on CRM and business performance. *Internatonal journal of computers*, issue 1, volume 5.
- [6] G.Reddik, Christopher. (2011). Customer Relationship Management (CRM) technology and organizational change: Evidence for the bureaucratic and e-Government paradigms. *Government Information Quarterly*, 28,pp. 346–353.
- [7] Ghazian, Asieh & Hossaini, Mirza Hasan & Farsijani, Hasan. (2016). The effect of customer relationship management and its significant relationship by customers' reactions in LG Company. *Procedia Economics and Finance*, 36,pp.) 42 – 50.
- [8] Jaramillo, Fernando & W. Marshall, Greg. (2003). Critical success factors in the personal selling process. *The International Journal of Bank Marketing*. Vol. 22 No. 1, pp. 9-25
- [9] Kato, Junichi & Schoenberg, Richard. (2014). The impact of post-merger integration on the customer-supplier relationship. *Industrial Marketing Management*, 43,pp. 335–345.
- [10] Keramati, Abbas & Mehrabi, Hamed & Mojir, Navid. (2010). A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, vol 39, 1170–1185
- [11] Khan, Abeer & Ehsan,, Nadeem & Mirza, Ebtisam & Zahoor Sarwar, Sheikh. (2012). Integration between Customer Relationship Management (CRM) and Data Warehousing. *Procedia Technology*, 1, 239 – 249.
- [12] Lin, C. Y. (2007). An examination of implementing customer relationship anagement by Chinese-owned SMEs. Unpublished Master Thesis, Lincoln University. (2010).
- [13] Moshref Javadi, Mohammad Hossei,n & Azmoon, Zahra. (2011). Ranking Branches of System Group Company in Terms of Acceptance Preparation of Electronic Customer Relationship Management using AHP Method. *Procedia Computer Science*, 3, 1243–1248.
- [14] Nyadzayo, Munyaradzi & Khajehzadeh, Saman. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30,pp. 262–270.
- [15] Pai, Jung-Chi & Tu, Fu-Ming. (2011). The acceptance and use of customer relationship management (CRM) systems: An empirical study of distribution service industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 38,pp. 579–584
- [16] Papadopoulos, Thanos & Ojiako, Udechukwu & Chipulu, Maxwell & Lee, Kwangwook. (2012). The Criticality of Risk Factors in Customer Relationship Management Projects. *Project Management Journal*, Vol. 43, No. 1, 65–76
- [17] Payne, Adrian. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management: Butterworth-Heinemann*

- [18] Santouridis, Ilias & Tsachtani, Eirini. (2015). Investigating the Impact of CRM Resources on CRM Processes: a Customer Life-Cycle Based Approach in the Case of a Greek Bank. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 19, pp. 304 – 313
- [19] Šebjan, Urban & Bobek, Samo & Tominc, Polona. (2014). Organizational factors influencing effective use of CRM solutions. *Procedia Technology*, Vol. 16, pp. 459 – 470
- [20] Stefanou, C.J., Sarmaniotis, C. and Stafyla, a. (2003). CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. *Business Process Management Journal*, 9,5, 617-634.
- [21] Triznova, Miroslava & Mat'ova, Hana & Dvoracek, Jan & Sadek, Sarah. (2015). Customer Relationship Management based on Employees and Corporate Culture. *Procedia Economics and Finance*, 26, pp. 953 – 959.
- [22] Zineldin, M. (2005). Quality and customer relationship management(CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. *The TQM Magazine*, 17,4, 329-344.