

## شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر پیاده سازی موفق مدیریت ارتباط با مشتری CRM در صنعت بانکداری

پریسا شکری

دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بیمه اکو.

نام نویسنده مسئول:

پریسا شکری

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۹/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۵

### چکیده

از نظر تاریخی، تا قبل از انقلاب صنعتی، تجارت و بازرگانی بیشتر، رابطه محور بوده است. پس از انقلاب صنعتی زمانی که تولید انبوه با روشهای جدید به سرعت رشد کرد و مصرف انبوه رخ نمایاند، واسطه ها در زنجیره توزیع قدرتمندتر شده، رابطه سنتی بین تولید کنندگان و مشتریان از هم گسسته شد. در نتیجه توزیع در سطح گسترده جغرافیایی پدیدار شد که خود نیاز به توزیع و بازاریابی انبوه را به همراه داشت. این روند در شرایطی که تقاضا بیش از عرضه بود، ضامن سودآوری بسیاری از شرکتهای تلقی می شد. براساس دیدگاه بازاریابی ارتباط با مشتری، رابطه بین طرفین مبادله، هسته اصلی پدیده بازاریابی قرار می گیرد. در این دیدگاه خریدهای مستمر و فرصتهای فروش مجدد، از طریق مدیریت مناسب روابط پیگیری می شود. راهبردهای سنتی بازاریابی که با دیدگاه محصول محوری (سازمان محوری) طرح میشدند تنها بر چهار شاخص سازمانی قیمت، محصول، توزیع و تبلیغات در راستای افزایش سهم بازار تاکید داشتند و تاثیر مشتری را در این فرآیند نادیده می گرفتند که در نهایت، حجم فروش، معیار عملکرد سیستم بازاریابی لحاظ می شد اما مدیریت ارتباط با مشتری رویکرد نوین سازمانی است که هدفی فراتر از افزایش حجم فروش و مبادلات داشته و با دیدگاه مشتری محوری، افزایش مطلوبیت ها و رضایت مشتری و به تبع آن منافع سازمان را هدف قرار می دهد.

**واژگان کلیدی:** پیاده سازی، عوامل مؤثر بر پیاده سازی موفق، ارتباط با مشتری، CRM، بانکداری.

## مقدمه

سازمان ها برای تحقق این رویکرد و دستیابی به اهداف نظام مدیریت ارتباط با مشتری، مجموعه متنوعی از فناوری ها، ابزارها، فرآیندها، روش ها و ارتباطات را در تعاملات خود با مشتریان به خدمت می گیرند. در این بین بخش بندی و محاسبه ارزش دوره عمر مشتریان از روشها و مفاهیمی است که در سال های اخیر جهت بهبود مدیریت ارتباط با مشتری مطرح بوده است. این امر بخصوص در صنعتی همچون بانکداری که مشتری محور است و بر پایه رضایت و تعامل سازنده با مشتری استوار است بیشتر مورد توجه است. چرا که رضایت و وفاداری مشتری میتواند به برند سازی سازمان کمک شایانی کند. آنچه امروزه در حال تغییر است وسعت دادن اختیار به مشتری است. در سازمانهای خدماتی نظیر بانکها، صنعت حمل و نقل، خدمات درمانی، بیمه، هتل ها و .... مدیریت ارتباط با مشتری از حساسیت بیشتری برخوردار است، چون مشتری در فرآیند ارائه خدمات، بخشی از خدمت ارائه شده تلقی می شود، باید استراتژیهای در پیش گرفته شده به سمت شخصی شدن این خدمات برای هر مشتری پیش برود. مشتری مایه حیات بانکها هم هست بنابراین جامعه از سیستم بانکی انتظار دارد که ضمن تلاش در جهت جذب سپرده ها و تخصیص مناسب آنها در فعالیتهای مفید اقتصادی که در نهایت منجر به سود آوری بانکها و موسسات اعتباری می شود، به موازات پیشرفت های همه جانبه اقتصادی و اجتماعی نیز حرکت کند به طوری که بنحو موثری در تحقق توقعات و نیازهای مشتریان گام برداشته و خود را با نیازهای جامعه هماهنگ سازد. در نظام بانکی، مشتریان محور اصلی بوده و در واقع همه کارها برای طلب رضایت، توجه و جذب آنهاست. لذا در فضای رقابتی بین بانکی، بانکهایی موفق ترند که بتوانند وفاداری بیشتر مشتریان را بدست آورند. از طرف دیگر نظر به حساس تر شدن مشتریان نسبت به ارائه خدمات از سوی بانکها، آنها همواره خواهان ارائه خدمات مطلوبتر و بهتر می باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

این واژه مخفف عبارت Customer Relationships Management به معنای مدیریت ارتباط با مشتریان می باشد. CRM خود تخصصیست که در آن سه عامل مشتری، فرآیندها و تکنولوژی به موازات هم و همه در جهت رسیدن به هدفی واحد که بهینه سازی ارتباط مشتریان با یک سازمان یا واحد تولیدی می باشد در حرکتند. CRM یا همان مدیریت ارتباط با مشتریان میباشد که یک استراتژی تجاری طراحی شده ای است تا از هزینه ها کاسته و باعث افزایش منافع یک سازمان در راستای استحکام وفاداری به مشتریان باشد. بالا بردن سطح فروش با استفاده از تاکتیکهای استراتژی بازاریابی و فروش برای بوجود آوردن سطح رقابتی برای اعضای یک سازمان از مزایای دیگر استفاده یک CRM در سازمان ها و شرکت ها میباشد. قلب موفق یک سازمان وابسته به رابطه خوب مشتریان با سازمان میباشد که این موفقیت با مدیریت ارتباط با مشتریان بوجود می آید. مدیریت ارتباط با مشتری واژه ای است که به منظور توصیف عالی ترین سطح راهبردی و حفظ ارتباطات با مشتریان به کار برده می شود. در واقع کلیه اجزای سازمان که به نحوی با مشتریان مرتبط اند را مدیریت کرده و سعی بر تطبیق و کنترل مؤلفه های برون سازمانی که در ارتباط با مشتری اثرگذار هستند، دارد به طوریکه میتوان آن را متشکل از مجموعه فعالیتهای و قدم هایی دانست که به منظور ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه سازی روابط طولانی مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان، شکل می یابند. از آنجا که سازمانها در بسیاری از فعالیتهای روزمره خود با مشتریان در تعامل هستند، فراهم آوردن سیستمی که بتواند هر یک از این وظایف را سامان بخشیده و راهبری نماید، برای موفقیت سازمان امری ضروری به نظر می رسد. در گذشته، فرآیندهای بازاریابی، فروش و خدمات به صورت فعالیتهای مجزا در نظر گرفته می شدند. به همین دلیل اطلاعات حیاتی مشتری در بین آنها به اشتراک گذاشته نمی شد. البته در برخی موارد ممکن بود برای یک مشتری خاص، اطلاعات در تمامی بخش ها به طور کامل نگهداری شود اما هیچ راهکار یا سیستمی برای ترکیب تمامی این اطلاعات در راستای ایجاد تصویر واحدی از مشتری در سازمان وجود نداشت. با ظهور سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری، فعالیتهای مربوط به مشتریان با یکدیگر یکپارچه شده و این مشکل مرتفع شده است و اطلاعات مشتری از راه های مختلفی جمع آوری شده و با هم ادغام می شود تا آن که سازمان تصویری یکپارچه از مشتری را در خود ایجاد نماید. مدیریت روابط با مشتریان عبارت است از مجموعه گام هایی که به منظور ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه سازی روابط طولانی مدت و ارزشمند بین

مشتریان و سازمان برداشته می شود. نمونه ساده ای از CRM، یک بانک اطلاعاتی حاوی اطلاعات مربوط به مشتریان یک سازمان است که مدیریت و کارکنان فروش یا خدمات سازمان به کمک آن می توانند نیازهای مشتریان را با محصولات خود تطبیق دهند، نیازهای خدماتی آنها را یادآور شوند و یا بتوانند مدیریتی صحیح بر زمان داشته باشد. بدین نحو که کاربران می توانند فعالیت های روزانه خود را به طور دقیقتری هماهنگ کنند. همچنین با توجه به حجم بالای فعالیت ها در بخش فروش، بسیاری از ارتباطات فراموش نشود. بر اساس مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری، هر شخصی در سازمان می بایستی روی مشتری و اطلاعات مربوط به او متمرکز بوده و لذا اطلاعات مشتریان یک سازمان یا یک بنگاه اقتصادی بایستی به طور کامل و یکسان در اختیار تمامی بخشهای مرتبط با مشتری قرار داده شود. در این راستا، بخش بازاریابی در هر شرکت با تلاشی سازمان یافته می بایست در جهت جمع آوری و سازماندهی کردن اطلاعات مشتریان در درون مجموعه فعالیت کند. واحد فروش از این اطلاعات برای تماس با مشتری و ارائه خدمات و کالا به او استفاده می کند. همچنین این اطلاعات گنجینه ارزشمندی برای مدیران ارشد جهت تصمیم گیری های کلان سازمان است.

### هدف CRM:

ایده اصلی CRM کمک به بنگاه ها برای استفاده از تکنولوژی و منابع انسانی در به دست آوردن دیدی بهتر نسبت به رفتارهای مشتریان، رقبا و بازار است. در صورتی که یک سیستم CRM بتواند مطابق با ایده بالا عمل کند، سازمان قادر خواهد بود:

- به مدیران ارشد در تصمیم گیری های کلان شرکت کمک کند
- دانش مشتری را در سازمان ایجاد کند • فرصت های بازاریابی و فروش افزایش می یابد
- کارمندان فروش را در عقد سریعتر قراردادهای فروش یاری دهد
- فرایندهای فروش و بازاریابی را تسهیل کند
- بازدهی و اثربخشی مراکز تلفنی تماس با مشتری را افزایش دهد
- مشتریان جدیدی برای خود پیدا کند
- گردش مالی مشتریان خود را افزایش دهد
- اسخگویی سریع تری به درخواست های مشتریان داشته باشد
- دریافت بازخورد از مشتری دقیقتر انجام می شود و در نتیجه توسعه خدمات و محصولات جاری شرکت سریعتر انجام می شود.
- هزینه های تبلیغاتی را کاهش دهد
- ارائه محصولات جنبی موثرتر خواهد بود
- شناخت عمیق تری نسبت به مشتری ایجاد می شود. [۱]

### چه بخش هایی در اصل درگیر CRM می شوند

در خصوص بخش هایی که درگیر فرایند CRM در سازمان هستند، بحث های مختلفی می شود. عده ای اعتقاد دارند که درست است که مشتری مداری را باید در سازمان نهادینه کرد اما وظیفه مدیریت ارتباط با مشتری بر عهده بخش های خاصی از سازمان است. عده دیگر هم می گویند چون بحث هوش بازاریابی هم بسیار مهم است بنابراین وظیفه تمام افراد سازمان است. اما واضح است که مدیریت ارتباط با مشتری، سه بخش از کسب و کار را درگیر می سازد. این بخشها عبارتند از: سیستم خدمات به مشتری، سیستم مدیریت بازاریابی و سیستم مدیریت فروش. بخش مدیریت بازاریابی، اطلاعات درباره محیط کسب و کار نظیر رقبا و متغیرهای فرا محیطی را فراهم می آورد. بخش مدیریت فروش، برخی از فروش ها و عملکردهای مدیریت فروش را اتومات می سازد. این بخش اولویت های مشتری، عادات خرید، پراکندگی جمعیت و همچنین کارایی کارشناسان فروش را ردیابی می کند. بخش خدمات به مشتری برخی از درخواست های خدمت، شکایات، بازگشت محصول و

درخواست اطلاعات را اتومات می سازد. به عنوان مثال، بسیاری از مراکز تماس از نرم افزار CRM برای ذخیره سازی اطلاعات مشتری استفاده می کنند. هنگامی که مشتری تماس می گیرد، سیستم برای بازیابی و ذخیره اطلاعات مربوط به مشتری، به کار گرفته می شود. شرکت با خدمت رسانی سریعتر و کارآمدتر به مشتری و همچنین نگهداری اطلاعات وی در یک مکان، سعی می کند تا در هزینه ها صرفه جویی و مشتریان جدیدی را جذب کند. راهکارهای CRM به مشتریان امکان می دهند تا خدمت مورد نظرشان را از طریق کانال های متعدد ارتباطی دریافت نمایند. برای مثال، شاید شما بتوانید موجودی بانکی تان را از طریق تلفن WAP بدون گفتگو با مسوول مربوطه بررسی نمایید، بدین ترتیب هم در پول و هم در زمان صرفه جویی نمودید.

### معیارهای مورد استفاده در سنجش موفقیت CRM

برخی معیارهای مورد استفاده در سنجش موفقیت CRM عبارتند از:

رضایت مشتری: افزایش وفاداری مشتری به سازمان را می توان در تکرار خرید در یک دوره زمانی معین و افزایش ضریب نفوذ محصول مشاهده کرد. منفعت مشتری: منفعت مشتری را می توان از طریق افزایش درآمد به ازای خرید مشتری، افزایش ارزش دوره عمر محصول و کاهش هزینه خدمات رسانی سنجید. سهم بازار: میزان نفوذ در بازار را می توان به کمک مقایسه عملکرد سازمان نسبت به سایر رقبا سنجید. تحلیل مالی: معیارهای مالی کمی برنامه CRM سازمان، مانند هزینه کل مالکیت، بازگشت سرمایه، ارزش فعلی خالص، نرخ بازگشت داخلی و نسبت درآمد به سهم است.

حاشیه در آمد و سود: میزان افزایش سود و درآمد هر سه ماهه را نسبت به سه ماهه قبل و همچنین میزان افزایش سود و درآمد در هر سال نسبت به سال قبل را سنجید. صرفه جویی در هزینه: میزان صرفه جویی های ناشی از کنترل بهتر و افزایش کارایی عملیاتی و غیره را می توان سنجید. از آنجا که ممکن است این معیارها تصویر کاملی از موفقیت برنامه CRM ارایه نکنند، باید یک راهبرد اندازه گیری جامع طراحی کنیم تا ارزیابی مناسب تری نسبت به عملکرد CRM به دست آوریم.

[۲]

### اجزای مدیریت ارتباط با مشتری

✓ مشتری:

مشتری تنها منبع سود جاری و رشد آتی شرکت است. اما یک مشتری خوب، که سود بیشتری را با منابع کمتر ارایه دهد همیشه نادر است. زیرا دانش مشتریان زیاد است و رقابت نیز شدید است. تمرکز به مشتری را از دیدگاهی نو در سازمان ها بر سه پایه، مطابق زیر می توان تعریف نمود:

الف - بومی سازی: کلید موفقیت کسب و کارها در دنیای امروز توجه به سلیقه ها و علایق تک تک مشتریان می باشد و در اقتصاد دانش محور در حال ظهور، دیگر تولید انبوه، بازاریابی انبوه، سیاستگذاری واحد و توزیع انبوه به عنوان یک مزیت رقابتی شناخته نمی شود.

ب- روابط شخصی: هر رابطه یک مسیر دو طرفه است و باید یک رابطه دو طرفه و بلند مدت برای ایجاد وفاداری در مشتریان بنا نهاد. ایجاد چنین رابطه ای نیازمند توجه زیاد به مشتریان است به طوری که نه تنها باید خواسته های آنها را شنید، بلکه فعالانه بازخورد های دریافتی را برای بهبود روابط به کار بسته

ج- خدمات پشتیبانی پس از فروش: در عصر حاضر دیگر کیفیت به تنهایی یک امتیاز رقابتی متمایز کننده نیست. توجه به مشتری پس از فروش کالا و خدمات به او از طریق ارایه خدمات و پشتیبانی فعال و پاسخگو است که می تواند شرکت را از دیگر رقبا متمایز سازد. مشتری عبارتست از شخص یا گروهی که با آنها مبادله ارزش صورت می گیرد. شرکتهای مجبورند بپذیرند که مشتری در حال تبدیل شدن به شریکی در خلق ارزش است. در واقع مشتریان از حالت تماشاگران منفعل به شکل بازی گران فعال در آمده اند.

#### ✓ روابط :

روابط میان یک شرکت و مشتریان شامل ارتباطات و تعامل دو جانبه و مستمر بین آنهاست. روابط می تواند کوتاه مدت با بلند مدت، پیوسته یا گسسته، تکراری یا یکباره باشد. مدیریت ارتباط با مشتری شامل مدیریت روابط به گونه ای است که برای دو طرف سودمند باشد.

#### ✓ مدیریت :

مدیریت ارتباط با مشتری فعالیتی نیست که تنها در واحد بازاریابی باشد، بلکه شامل تغییر مستمر فرآیندها و فرهنگ شرکت است. در واقع مدیریت مفهومی گسترده تر از بازاریابی داشته و منظور از آن خلاقیت و هدایت یک فرایند کسب و کار مشتری مدار است که مشتری را در مرکز فرایندها و تجارب سازمان قرار می دهند. برای ایجاد محیطی بهتر برای مدیریت مشتریان، سازمان ها باید به رویکرد جدید ارتباط با مشتری یعنی مدیریت ارتباط با مشتری روی آورند. هر چند اجرا و بکار بستن این رویکرد جدید نیاز به دگرگونی هایی در ساختار سازمانی، فناوری ها و فرآیند ها دارد.

### دیدگاه های مرتبط با مدیریت ارتباط با مشتری

دیدگاه های مختلفی از CRM توسط افراد دانشگاهی و کسب و کار ارایه شده است در حالی که بسیاری از این دیدگاه ها شبیه به هم هستند، ولی با این وجود هنوز توافقی بر سر مفهوم و معنای آن وجود ندارد:

- مدیریت ارتباط با مشتری رابطه صمیمی با مشتری را با صرفه جویی اقتصادی ترکیب می کند و سازمان را قادر می سازد تا روابط نزدیکی بین نمایندگان کسب و کار و مشتریانش برقرار سازد. با مدیریت ارتباط با مشتری، ترجیحات و نیازهای مشتری برای هر کسی در سازمان که با مشتری سرو کار دارد فراهم است و با مشتریان بدون توجه به کانال سازمانی به صورت یکسان و یکنواخت برخورد میشود. و مدیریت ارتباط با مشتری پدیده ای سازمانی است که پیاده سازی آن با مجموعه ای از قابلیت ها شامل گرایش سازمان به سمت روابط با مشتری و حفظ آن، باز بودن شرکت در زمینه تسهیم اطلاعات و آماده بودن ساختارها و فرآیند ها برای تسهیل آن، پشتیبانی می شود. دیدگاه کرگ که مدتی مدیر اجرای شرکت پیل سافت و مدت هشت سال نیز معاونت اجرایی شرکت اوراکل را بر عهده داشته است. هر بار که مشتری به واحد تجاری مراجعه می کند دارای یک سری خواسته هایی است که ممکن است خدمات و یا کالایی خاص باشد. این خواسته ها همراه با این سری تمایلات و گرایشات به واحد تجاری می باشند. حال مجموعه اتفاقاتی که در این مراجعه صورت می گیرد رفتار مشتری را شکل داده و به دنبال آن افزایش مراجعه و خرید را در پی دارد و برعکس تجربه بد باعث فرار وی به سمت رقبا می گردد. توانایی در تشخیص، شکل دهی و مدیریت یک ارتباط و پروسه مناسب و اساسی، مدیریت ارتباط با مشتری است.

#### • دیدگاه اسکات فلنچر مدیر گروه تخصصی پیل ساخت

مدیریت ارتباط با مشتری یک گرایش در سطح تشکیلات و یک مجموعه از پروسه های تجاری و سیاست ها برای جلب حفظ و ارایه سرویس به مشتریان است. به عبارتی مدیریت ارتباط با مشتری پروسه های تجاری در ارتباط با مواجهه با مشتری بوده و شامل بازاریابی، فروش و سرویس است، مدیریت ارتباط با مشتری خود تکنولوژی نیست بلکه تکنولوژی عامل جلو برنده مدیریت ارتباط با مشتری است گسترش اینترنت به عنوان وسیله انجام تراکنش های تجاری اگسترش روش های ارتباطی و افزایش توان محاسباتی همه عوامل جلو برنده مدیریت ارتباط با مشتری هستند.

#### • دیدگاه برنت فرای بنیانگذار و مدیر شرکت انیکس

مدیریت ارتباط با مشتری یک مجموعه وسیع از فرآیندها و تکنولوژی ها برای مدیریت ارتباط با مشتری های بالقوه و بالفعل و شرکای تجاری در رابطه با فعالیت های بازاریابی، فروش و سرویس بوده و مستقل از کانال های ارتباطی می باشد. هدف از مدیریت ارتباط با مشتری بهینه کردن رضایت مشتری و شرکای تجاری، افزایش درآمد با استفاده از ایجاد روابط قوی در سطح تشکیلات است.

#### • دیدگاه پیتر کین، مؤسس شرکت کین ایتو ویشن و استاد دانشگاه MIT

مدیریت ارتباط با مشتری در واقع تعهد شرکت برای قرار دادن تجربه مشتری در قالب اولویت های شرکت بوده و باید این اطمینان را به وجود آورد که سیستم های انگیزشی سازمان، پروسه ها و منابع اطلاعاتی سازمان با بهبود تجارب مشتری باعث توانمندی ارتباط با وی می گردد. از دیدگاه تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری عبارت است از طراحی، مبادله و استفاده از اطلاعات برای اطمینان از اینکه اعتماد مشتری ها به شرکت روز به روز افزایش می یابد.

• دیدگاه راجر سیبونی مدیر شرکت مارویک مدیریت ارتباط با مشتریان عبارت است از تغییر و تحول کلی در ساختار شرکت به گونه ای که مشتری در مرکز همه فعالیت ها قرار می گیرد. در مدیریت ارتباط با مشتری انباشت های از داده ها که به صورت جداگانه در دپارتمان های مختلف، بازاریابی، فروش و خدمات، قرار دارند از بین رفته و تمام کانال های ارتباطی در جهت تقویت فعالیت های بازاریابی، فروش و سرویس عمل می کنند تا اینکه مشتری تشویق به ارتباط بیشتر با شرکت گردد. پیشرفت تکنولوژی این امکان را به وجود می آورد که از هر رابطه ای که با مشتری برقرار می شود، اطلاعات خاصی در ارتباط با ترجیحات وی به دست آید، که این خود مبنایی برای شخصی سازی ارتباط های بعدی می گردد.

• دیدگاه رابرت تامپسون، مؤسس و مدیر شرکت فرانت لاین سولوشن

مدیریت ارتباط با مشتری یک نوع استراتژی تجاری برای انتخاب و مدیریت مشتریان به منظور بهینه سازی ارزش در بلند مدت است. مدیریت ارتباط با مشتری نیاز به دیدگاه فلسفی و فرهنگ مشتری محوری برای حمایت از فرآیندهای بازاریابی، فروش و خدمات رسانی دارد. روش های مدیریت ارتباط با مشتری می توانند با مدیریت مؤثر ارتباط با مشتری استراتژی شرکت را پیاده سازی کرده و باعث پیش قدم بودن شرکت گردند. تمرکز بر مشتریان کلیدی در کانون مطالعات مدیریت ارتباط با مشتری قرار دارد و شامل تمرکز فراگیر بر مشتری محوری و ارائه ارزشهای بیشتر و بهتر از طریق تولید محصول و ارائه خدمت (بر مبنای آنچه مشتریان می خواهند می باشد. چهار جنبه اصلی این بعد عبارتند از: بازاریابی مشتری محور، سنجش ارزش حیات مشتریان، ویژه سازی، بازاریابی تعاملی. مشتری محوری کوششی است در جهت شناسایی و ارضای خواسته ها، نیازها و منافع فردی مشتریان منتخب. مدیریت ارتباط با مشتری بر انتخاب سنجیده مشتریان اصلی که اهمیت استراتژیک دارند تأکید دارد نه همه مشتریان چرا که همه مشتریان به یک اندازه سودآور نیستند. در اینجا نیز قانون ۸۰-۲۰ پاره تو صادق است. بعد از شناسایی دقیق مشتریان سازمان باید تمام کوشش خود را جهت فهم نیازها و خواسته هایشان بکار بندد و این عاملی بسیار نیرومند جهت ارتباطات مؤثر می باشد. ارزش حیات مشتری عبارتست از خالص درآمدهای به سمت آمده از یک مشتری منهای هزینه های صورت گرفته برای آن مشتری در طول مدت ارتباط با آن مشتری خاص. هزینه ها عمدتاً شامل هزینه های جذب، فروش و خدمات ویژه به آن مشتری می باشد و البته باید ارزش زمانی پول نیز محاسبه شود. در مدیریت ارتباط با مشتری، بازاریاب ها ارزش زمانی هر یک از مشتریان را شناسایی کرده آنگاه تصمیم می گیرند آیا ارتباطات به منظور برقراری روابط بلند مدت و سفارشی ساختن آنچه را ارائه می دهند مناسب است یا خیر. این تصمیم باید به نحوی اخذ شود که سود شرکت را از طریق تمرکز بر مشتریان سودآور و ارائه خدمات ویژه به آنها کاهش دهد و هزینه های فرعی ناشی از تمرکز بر مشتریان غیر سودآور را کاهش دهد. سفارشی سازی عبارتست از عملیات بازاریابی نفر به نفر از طریق استفاده از سفارشی سازی انبوه، در این مرحله باید اجازه داد مشتریان راه حل های منحصر به فرد خود را در مورد نیازهای ویژه نشان ارائه دهند. تنوع زیاد نیازها، خواسته ها و منابع مشتریان، پیش بینی رفتار مشتری را غیر ممکن و یا صحت آنرا بسیار کم می نماید. شرکتهای موفق کنونی سرعت تولیدات خود را بر اساس تقاضاهای موجود تعدیل می کنند که این امر از کانال ارتباطات با مشتری مشروب می شود.

ارتباطات دوجانبه مداوم میان طرفین معامله، جائیکه بازاریابان و مشتریان در جنبه های اصلی طراحی و تولید محصول با هم در تعاملند، برای ایجاد و حفظ روابط بلندمدت الزامی است. عوامل کلیدی در بازاریابی تعاملی عبارتند از: تشریک مساعی، همکاری و ارتباطات. از این طریق شرکتهای می توانند با مشتریان بصورت انفرادی ارتباط برقرار کنند تا آنها راه حل های فردی خود را ارائه دهند، ارزش ارتباطی خلق نمایند، وفاداری مشتری را افزایش دهند و هزینه های عملیات تجاری را بکاهند. [۳]

## عوامل حیاتی موفقیت CRM

ا سین و همکاران (۲۰۰۵) مدلی برای موفقیت بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری ارائه کرده اند که این مدل خیلی مورد استفاده قرار گرفته است. ابعاد موفقیت مدیریت ارتباط مشتری بر اساس مدل سین و همکاران عبارتست از: تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازماندهی مناسب، مدیریت دانش، فناوری. تمرکز بر مشتریان کلیدی خود شامل مشتری محوری، ارزش حیات مشتری، سفارشی سازی و حفظ روابط دو جانبه و بلند مدت است. (دریافت پرسشنامه سنجش زیر ساخت CRM). در بسیاری از موارد عوامل کلیدی موفقیت را به صورت عوامل انسانی، فناوری و فرایندی تقسیم بندی کرده اند. در برخی موارد بعد مشتری نیز اضافه شده است. سنجش عوامل کلیدی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری براساس این چهار بعد قابل بررسی است. (دریافت پرسشنامه عوامل کلیدی موفقیت CRM).

## شاخص های کلیدی موفقیت

مورنو و ملندز (۲۰۱۱) با استفاده از مدل سین و همکاران (۲۰۰۵) به توسعه یک مدل جامع مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته اند. آنها دو بعد برای سنجش میزان موفقیت CRM استفاده کرده اند که همان شاخص های کلیدی موفقیت است: نتایج مالی و نتایج بازاریابی. (دریافت ترجمه مقاله مورنو و ملندز) مدیریت ارتباطات با مشتری را می توان بخشی از بازاریابی رابطه ای در نظر گرفت که با مدیریت تعاملات با مشتریان سرو کار دارد. در واقع نخستین گام برای بکار گیری مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان ارزیابی زمینه های سازمانی مرتبط با مدیریت ارتباط با مشتری است در غیر این صورت هر کوششی جهت استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان بی نتیجه خواهد بود. واژه مدیریت ارتباط با مشتری به صورت یک شعار روز در آمده با این وجود دیدگاههای متفاوتی پیرامون مدیریت ارتباط با مشتری وجود دارد. مطالعه متون متعدد نشان می دهد هر یک از محققین از دیدگاه خاصی آنرا مورد مطالعه قرار داده اند برای مثال سین و دیگران معتقدند مدیریت ارتباط با مشتری در سطح تاکتیکی به عنوان بانک اطلاعات بازاریابی در نظر گرفته می شود در سطح استراتژیک به معنای حفظ و مشارکت مشتریان در سازمان برداشت می شود و در سطح تئوریک، یک الگوی تحقیقی نو ظهور در بازاریابی محسوب می شود. در محیط رقابتی کنونی، روابط شرکت ها با بازارها بسیار مهم و حیاتی است و به طور کامل استراتژی های بازاریابی شرکتها به رویکردهای مبتنی بر رابطه بیشتر با مشتری تغییر پیدا کرده و منجر به پیدایش مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان ابزاری استراتژیک برای تمام شرکتها و حوزه ای از برنامه و تحقیق شده است. در سال های اخیر، شرکتها به مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری توجه بیشتری می کنند چرا که آنها دریافته اند ارتباط با مشتری در موفقیت آنها نقش کلیدی بازی می کند. مدیریت ارتباط با مشتری در خصوص مدیریت دانش مشتری، برای فهم بهتر مشتریان و ارائه خدمات بیشتر به آنهاست. شناسایی مشتری با ارزش یک وظیفه دانشی پیچیده است چرا که فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر حجم زیادی از دانش است و به عنوان یکی از فرآیندهای اساسی مطرح می شود که توانایی یادگیری و نوآوری سازمانی را تعیین می کند. از طرفی سازمان ها به منظور پیاده سازی موفق مدیریت ارتباط با مشتری نیازمند طراحی مجدد سازمان و تطبیق زنجیره ارزش خود با تقاضا هستند. به این ترتیب عوامل سازمانی از قبیل استراتژی، ساختار و فرآیندهای کسب و کار برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری همگی نیازمند تغییر شکل هستند. سین و همکاران معتقدند بسیاری از فعالیت های مشتری محور بدون تکنولوژی مناسب امکان پذیر نخواهد بود. در واقع تکنولوژی، شرکت ها را به ارائه خدمات سفارشی با کیفیت بالاتر و هزینه پایین تر قادر می سازد. از آنجا که هدف مدیریت ارتباط با مشتری ارائه بهبود مستمر به مشتری است و چون مدیریت ارتباط با مشتری یکی از موضوعات مهم در تحقیقات مدیریت است. مهمترین ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری عبارتند از: مشتری محوری، مدیریت دانش و فناوری لازم برای برپایی مدیریت ارتباط با مشتری. البته در مطالعات دیگر علاوه بر این ابعاد به عوامل کلان سازمانی نیز اشاره شده است. همچنین مشتری محوری تحت عنوان تمرکز بر مشتریان کلیدی آمده است و خود شامل بازاریابی مشتری محور، محاسبه ارزش حیات مشتری، سفارشی سازی محصول و بازاریابی تعاملی (حفظ روابط بلند مدت با خریدار) است.

در این مطالعه مشتری محوری، تمرکز بر مشتریان کلیدی، سفارشی سازی، روابط بلند مدت با خریدار، مدیریت دانش، فناوری CRM و عوامل کلان سازمانی به عنوان مهمترین ابعاد موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان شناسایی شده است. امروزه رفتار و ارتباط با مشتری در هر سازمان و موسسه بازرگانی و تجاری، گامی موثر و مستحکم برای همگام شدن با پیشرفت های علمی و دستاوردهای جدید بشری، نیل به کامیابی و موفقیت در کار و فعالیت، تامین رضایت مشتریان، افزایش روحیه کاری پرسنل و نهایتا کسب و تحصیل سود و منفعت بیشتر برای یک موسسه مالی یا بازرگانی می باشد. بی شک می توان گفت مهمترین دارایی اغلب سازمانها مشتریان آنها هستند. مشتریان به خاطر ارتباط مستقیمی که با اقدامات یک سازمان دارند، منبع ارزشمندی برای فرصت ها، تهدیدات و سوالات عملیاتی مرتبط با صنعت مربوطه می باشند. بدین ترتیب لازم است در سازمان، سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی و پیاده سازی شود، سیستمی که بتواند روابط سازمان و مشتریان را به خوبی مدیریت کند. بر این مبنای مدیریت ارتباط با مشتری، دارای توانایی هایی برای نگه داشتن سازمان ها در لبه رقابتی و رسیدن به مزیت رقابتی است. امروزه مزیت رقابتی در گرو داشتن مشتریان بیشتر، پرسودتر، وفادارتر و آگاه تر است و برای حضور موفق در بازارهای پویا باید مشتری را نیز مد نظر قرار داد. بنابراین درک فرآیند کسب مزیت رقابتی از طریق مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک تلاش سازمانی، ضروری به نظر می رسد. علی رغم پیدایش مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM از دهه ۹۰، این موضوع همچنان به عنوان یک ابزار کلیدی برای مدیریت کسب و کار مطرح است (ان گای ۲۰۰۵). همینطور تحقیقات در خصوص CRM به طور قابل ملاحظه ای در چند سال گذشته افزایش یافته است اما هنوز نیازهای پژوهشی در حوزه های مختلف به چشم می خورد که تحقیقات بیشتر را توجیه می کند از قبیل: پژوهش در خصوص تعریف یا به طور کلی چارچوب ادراکی مورد پذیرش و بررسی ابعاد کلیدی آن، بررسی اثرات CRM بر نتایج کسب و کار و موانع پیاده سازی و اجرای موفق آن. پس از بررسی متون در خصوص مفهوم CRM می توان گفت هنوز توافق عمومی در خصوص چارچوب ادراکی مشخص از مفهوم CRM وجود ندارد. با وجود مزایای متعددی که CRM ارائه می دهد اما هنوز تعداد زیادی از مطالعات حاکی از میزان بالای عدم موفقیت در اجرای این نوع استراتژی است (شو والتون ۲۰۰۵). به این ترتیب نیاز به بررسی ابعاد کلیدی CRM شامل تکنولوژیکی CRM، عوامل سازمانی و مشتری مداری که اجرای موفقیت آمیز CRM را تعیین کند وجود دارد. به طور خلاصه می توان گفت: استقرار CRM راحت نیست! سریع نیست! ارزان نیست! اما دیگر اختیاری هم نیست. بنابراین آنچه مسلم است در دنیای امروز با توجه به نقش پر قدرت مشتری در عرصه جهانی، نیاز مبرم به مدیریت صحیح ارتباط با مشتری در سازمانها از هر زمان دیگری بیشتر احساس می شود.

همچنین با توجه به اینکه این موضوع یک مفهوم نسبتا نوین در صنعت تکنولوژی اطلاعات است هر سازمان و شرکتی برای دوام و پایداری در بازار رقابت و سودآوری بیشتر نیاز به پیاده سازی و اجرای موفق آن دارد. در کشور ما در چند سال اخیر بحث مشتری مداری و مدیریت ارتباط با مشتری به تدریج پر رنگ تر شده و در سازمان های مختلف بر روی استفاده از این ابزار استراتژیک اقدامات و برنامه ریزی هایی صورت گرفته است و سازمانها لزوم حرکت از محصول محوری به سوی مشتری محوری و قرار دادن مشتری در مرکز تمام فعالیت های خود را احساس نموده اند. به تعبیر کاتلر مشتری بخشی از دارایی ناملموس سازمان است که در ترازنامه های مالی سازمان قرار ندارد و همین امر منجر به بی توجهی مدیران و مجریان سازمان به آنان شده است.

در ایران از آنجا که همیشه عرضه کمتر از تقاضا و نیاز بازار بوده، در فراگرد بازار، تولید کننده و فروشنده نقش اصلی را بازی می کرد و آنچه مورد توجه نبود خریدار، انتظارات و سلیق وی بود. اما امروزه با رقابتی شدن صنایع این روابط در حال تغییر به سوی مشتری مداری است. با توجه به اهمیت مشتری به عنوان یکی از ارکان حیاتی یک شرکت و تاکید مدیریت ارتباط با مشتری به این عنصر دلایل زیر را می توان به عنوان ضرورت های استفاده از CRM در یک شرکت مطرح کرد: بهبود خدمات، رضایت مشتری، کاهش هزینه ها و ارتباط فرد به فرد حتی با میلیون ها مشتری. مدیریت ارتباط با مشتری می تواند تصویری کلی و روشن و در عین حال همراه با تمامی جزئیات مورد نیاز از مشتریان و فرآیند فروش فراهم آورد و این امکان را فراهم سازد که با هر مشتری ارتباطی ویژه و کاری برقرار کنیم تا هیچ فرصتی را برای فروش بیشتر و تامین بهتر رضایت مشتری از دست ندهیم. در روندهای کسب و کاری جدید، به دست آوردن رضایت مشتریان جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف



شرکت ها به خود اختصاص داده است با عنایت به اهمیت و تاثیر رضایت و وفاداری مشتری در بیشتر نمودن سهم بازار، سازمان ها به مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان ابزاری برای افزایش سودآوری خود می نگرند. هدف از مدیریت ارتباط با مشتری، توانمندسازی سازمان برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان از طریق ایجاد فرآیندهای خودکار و یکپارچه برای جمع آوری و پردازش اطلاعات مشتریان است که در واقع این مدیریت سه بخش خدمات به مشتری، اطلاعات بازاریابی و مدیریت فروش را به یکدیگر مرتبط می سازد.

## دو تحقیق زیربنایی در زمینه عوامل موفقیت CRM

مورنو و ملندز (۲۰۱۱): این دو محقق چارچوبی یکپارچه از عوامل موثر بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری (نه تنها مدیریت دانش بلکه عوامل تکنولوژیکی، عوامل سازمانی، مشتری مداری و تجربه CRM) را با در نظر گرفتن نقش واسطه ای عوامل سازمانی ارائه کردند و به این نتیجه رسیدند که عوامل سازمانی بیشترین تاثیر را بر موفقیت CRM دارند. این دو محقق در نهایت به بررسی نتایج حاصل از پیاده سازی موفق CRM از دو بعد مالی و بازاریابی پرداختند. سین و همکاران (۲۰۱۱): هدف آنها توسعه مقیاس اندازه گیری معتبر برای CRM بود که در این خصوص به بررسی چهار بعد کلیدی CRM (شامل: مشتری مداری، سازمان، مدیریت دانش و تکنولوژی CRM پرداختند. مولفه های در نظر گرفته شده برای مشتری مداری عبارتند از: بازاریابی مشتری مدار، شناسایی ارزش طول عمر مشتری کلیدی، شخصی سازی و بازاریابی تعاملی. ساختار سازمانی، تعهد منابع سازمان و مدیریت منابع انسانی به عنوان مولفه های کلیدی سازمان در نظر گرفته شد. یادگیری و ایجاد دانش، انتشار و تسهیم دانش و همچنین پاسخگویی دانش تحت عنوان مولفه های مدیریت دانش مطرح شد. این سه محقق در نهایت به بررسی نتایج حاصل از پیاده سازی CRM از دو بعد مالی و بازاریابی پرداختند. [۴]

## اصول CRM

- هدف گذاری برای تک تک مشتریان: یکی از اصول CRM این است که مشتریان دارای انتخاب فراوانی بوده و هر مشتری خدمات و محصولات خاص خود را طلب می کند.
- جذب و حفظ وفاداری مشتری از طریق ارتباط شخصی: انتخاب مشتری بر اساس مفهوم ارزش طول حیات مشتری: در CRM این اصل به شدت مورد توجه است که مشتریان مختلف، ارزش متفاوتی برای سازمان دارند و بنابراین باید سودآورترین آنها حفظ و جذب شوند.

## مفروضات اساسی CRM

اقدامات مبتنی بر عادت: در CRM، فرض بر این است که رفتار آینده مشتری توسط رفتار مشابه با قبلی وی تعیین می شود. این فرض تا حدی درست است و تا حدی نادرست. اطلاعات فعلی مربوط به مشتریان همواره صحیح است: در CRM، فرض بر این است که با توجه به اینکه پایگاه داده های مشتریان از منابع مختلف و روشهای مختلفی، ورودیهای خود را کسب می کنند، لذا موسسات باید به محض تغییر اطلاعات مشتریان خود، اطلاعات خود را به روز کنند چرا که سطح درآمد افراد تغییر کرده و ازدواج و تولد و مرگ و میر اتفاق می افتد.

مشتریان خواهان رفتار، خدمات و کالاهای اختصاصی و متنوع هستند: در CRM، فرض بر این است که مشتریان همواره خواهان کالاهای و خدمات منحصر به فردند. با این وجود یک سازمان نمی تواند به نحوی متنوع عمل کند که تمامی مشتریان خود را راضی نگه دارد؛ اما استفاده از فناوری و همچنین تولید منعطف می تواند به نوعی سفارشی سازی در عین تولید انبوه را در پیش بگیرد. [۴]

## توهم های رایج CRM

۱. سیستم مناسب CRM، موفقیت فرآیند بازاریابی را تضمین می کند.

۲. مدیریت ارتباط با مشتری نه یک استراتژی بلکه ابزاری جهت کمک به استراتژیهای سازمان و اصلاح آنهاست. سازمانها قبل از تحقق سیستم پایدار CRM نیاز به داشتن فرضها و استراتژیهای صحیحی نسبت به ارزش مشتریان دارند و استفاده از CRM مستلزم تعهد بیشتر سازمان نسبت به مشتریان است این امر بدون ارائه محصولات و خدمات رقابتی رخ نمی دهد.

۳. سازمانها با استفاده از CRM تنها باید بر اساس بخشبندی مشتری و نه بخش بندی محصولات عمل کنند. سازماندهی مجدد ساختار، هزینه زا و زمان بر بوده و برای سازمان و کارکنانش رنج آور می باشد و این کار بدون هماهنگی با سایر واحدها و کارکردهای سازمانی آنطور که باید موثر واقع نمی شود. برای مثال استراتژیهای توزیع باید به نحو موثری با توانمندیهای CRM ترکیب شود. این موضوع در رابطه با تمامی واحدها در سازمان صادق است.

۴. مدیریت موفق ارتباط با مشتری نیازمند پایگاه داده ای متمرکز و عظیمی است که داده های کامل مشتریان را داراست.

۵. بسیاری از شرکتهای موفق، نوعی از پایگاههای داده ای را نگهداری می کنند. اما داشتن پایگاه داده ای بزرگ به تنهایی کافی نیست، بلکه مهمتر از داشتن پایگاه داده ای بزرگ، رعایت استاندارد های معمول سخت افزاری و نرم افزاری است. ضمن اینکه پایگاه داده ای کوچک می تواند طراحی و نگهداری سیستم و مشتری را ساده سازی کند.

۶. مدیریت ارتباط با مشتری نوعی پروژه کلید خورده است. CRM فرآیند تست، اجرا و تست مجدد است. اجرای رویکرد بهبود تدریجی بسیار ارزانتر و موثرتر از رویکردی کلید خورده است. در طی اجرای رویکرد بهبود تدریجی، به مرور CRM با وضعیت خاص سازمان مذکور انطباق پیدا می کند. [۴]

### افزایش بهره وری با CRM

همان طور که پیش از این اشاره شد، CRM یک فلسفه فرآیند کسب و کار است که استراتژی، فرهنگ، فرآیندها و تکنولوژی سازمان را تحت الشعاع روابط با مشتریان قرار می دهد. این فلسفه تمام نقاط تماس سازمان با مشتری را متأثر می سازد و تمام بخش هایی از سازمان را که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم با مشتریان در ارتباط هستند، شامل می شود. این فلسفه از طریق چهار روش زیر بهره وری را در نقاط تماس مشتریان با سازمان افزایش می دهد.

۱. ارتباطات Communication برقراری ارتباطات بهتر بین بخش های مختلف سازمان (درون سازمانی و بین سازمانی و مشتریان (برون سازمانی).

۲. کارایی Efficiency افزایش کارایی به وسیله ابزارهای خودکار ایجاد نامه، ایجاد گزارش، تنظیم استاد و ... از طرف سازمان برای مشتریان.

۳. اثر بخشی Effectiveness افزایش اثربخشی بوسیله ابزارهای دسترسی زمان واقعی Real Time Access به قیمت ها و موجودی کالا، تنظیم سفارش خودکار، کاتالوگ های بصری و غیره برای مشتریان. ۴. تصمیم سازی Decision Making - گردآوری تدریجی اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری سازمانی بر اساس تحرکات بازار و مشتریان. [۵]

### مشتری محوری در همه ابعاد سازمان

زمانی که یک سازمان از محصول مداری به مشتری محوری سوق پیدا می کند، باید فرآیندها و رفتارهای مشتری محور را زیر ساخت های جدید حمایت کنند. تغییراتی که همه دیوارها را فرو می ریزد، کارکنان را آموزش می دهد که بتوانند در محیط جدید کار تیمی انجام دهند. ارتباطات را تسهیل می کند، ابزار پیچیده اطلاعاتی بکار می برد تا تصمیمات مشتری محور گرفته شوند. ابزارهای اطلاعاتی به مدیران اجازه می دهد متوجه روندهایی که قبلا نمی دیدند بشوند، روابط بالقوه را کشف کرده و ارتباطات پنهان را شناسایی کنند. در رویکرد سنتی، فروشنده محصولات سازمان را مدیریت می کند و مدیران سازمان، مسئول میزان فروش فعلی محصولات سازمان هستند. در حالی که در CRM فروشنده مشتریان سازمان را مدیریت می کند و مدیران سازمان مسئول پاسخگویی به رشد ارزش های مورد نیاز این مشتریان در طی زمانی که سازمان به فعالیت خود ادامه می دهد می باشند. بنابراین همه مدیریت های یک سازمان فارغ از شرح وظائف خود در مدیریت رفتار با مشتری مسئولیت یکسان دارند. [۵]

### CRM یک اقدام همه جانبه

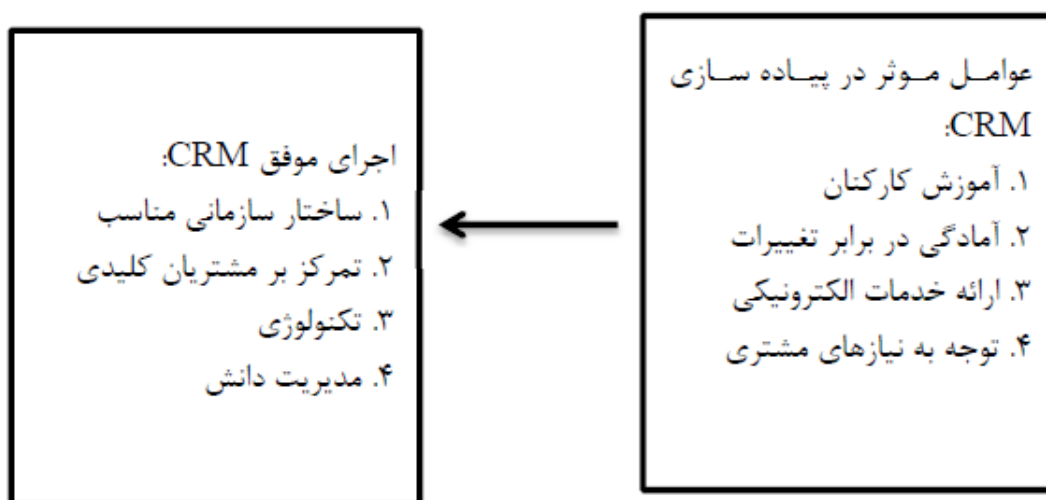
CRM در پی حمایت از مشتریان در طول زمان، مدیریت بر یک سری تعاملات با مشتریان و سنجش میزان رضایت مشتری از محصولات گوناگون سازمان است. برای اجرای این فرآیند مراحل زیر باید طی شوند:

- ۱- شناسایی: مشتریان خود را بشناسید.
- ۲- متمایز سازی: مشتریان خود را متمایز کنید.
- ۳- تعامل: با مشتریان خود تعامل داشته باشید.
- ۴- تطبیق: رفتارهای سازمان خود را با مشتری تطبیق دهید.

در عرصه تجارت حفظ مشتریان فعلی و گسترش کسب و کار مسئله مهمی است. هزینه هایی که صرف پیدا کردن مشتریان جدید می شود خود نشان دهنده اهمیت هر یک از مشتریان کنونی است. هر چه مشتری فرصت بیشتری برای انجام کسب و کار با شرکت شما داشته باشد، احتمال موفقیت شرکت بیشتر است. یکی از راههای دستیابی به این هدف گشودن کانال های فروش مستقیم، فروش آنلاین، فرانشیز و استفاده از عامل های فروش و... است. هر چند با افزوده شدن بر تعداد کانال ها، مدیریت ارتباط با مشتری نیز سخت تر می شود. استفاده از تکنیک های مدیریت ارتباط با مشتری به کسب و کارها کمک می کند تا نسبت به رفتار مشتریان آنها آگاهی یافته و عملیات تجاریشان را طوری تغییر دهند تا در مسیر خدمت به مشتری قرار گیرد. در واقع CRM به کسب و کارها کمک می کند که به ارزش مشتریان پی برده و برای بهبود ارتباط با آنها سرمایه گذاری کنند. هر چه شناخت بیشتری از مشتریان خود داشته باشید طبیعتاً نسبت به نیازهایشان نیز پاسخگوتر خواهید بود.

### چارچوب نظری پژوهش

با توجه به مطالب ارائه شده که برگرفته از تحقیقات علمی در زمینه سیستمهای ارتباط با مشتریان و عوامل تأثیر گذار بر آن می باشند، تحقیق حاضر بر آن است تا اثر این عوامل را بر اجرای موفق این سیستم در مرکز ارتباطات سلام مهر بانک اقتصاد نوین بررسی نماید. هرچند که عوامل تأثیرگذار بر این متغیر طیف بسیار گسترده تری از متغیرها و پارامترهای رفتاری و ساختاری را در سازمانها در بر می گیرد، اما تحقیق حاضر صرفاً تأکید بر بررسی تاثیر عوامل مؤثر بر پیاده سازی سیستم ارتباط با مشتریان بر اجرای موفق آن در جامعه آماری مورد نظر را دارد. بدین منظور چارچوب نظری تحقیق حاضر به شکل ذیل خواهد بود.



شکل (۱) تاثیر عوامل مؤثر بر پیاده سازی CRM بر اجرای موفق CRM

## فرضیه های تحقیق فرضیات اصلی

۱. عوامل موثر بر پیاده سازی CRM بر عوامل موثر بر اجرای موفق آن در مرکز ارتباطات سلام مهر بانک اقتصاد نوین تاثیر دارد.

### فرضیات فرعی

- آموزش کارکنان بر اجرای موفق CRM در مرکز ارتباطات سلام مهر بانک اقتصاد نوین تاثیر دارد.
- آمادگی در برابر تغییرات بر اجرای موفق CRM در مرکز ارتباطات سلام مهر بانک اقتصاد نوین تاثیر دارد.
- ارائه خدمات الکترونیکی بر اجرای موفق CRM در مرکز ارتباطات سلام مهر بانک اقتصاد نوین تاثیر دارد.
- توجه به نیازهای مشتری بر اجرای موفق CRM در مرکز ارتباطات سلام مهر بانک اقتصاد نوین تاثیر دارد.

### روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق، پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان مرکز ارتباطات سلام مهر بانک اقتصاد نوین، تشکیل می دهد تعداد نمونه آماری ۱۰۰ نفر مشخص و با روش تصادفی ساده انتخاب گردیده اند. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه ای محقق ساخته شامل ۳۹ سؤال بسته بوده است. برای اطمینان از روایی پرسشنامه مذکور نظر چند نفر از خبرگان و اساتید مجرب جویا گردیده و اصلاحات لازم در آن انجام گرفت. همچنین برای سنجش پایایی ابزار گردآوری اطلاعات ۳۵ پرسشنامه بصورت آزمایشی در جامعه مورد نظر توزیع و آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۲ برای آن بدست آمد. تعداد ۱۰۰ پرسشنامه توزیع و از این بین ۸۹ پرسشنامه صحیح مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

### نتایج داده ها و یافته ها

در این بخش برای پاسخ به فرضیات تحقیق از تکنیک های تحلیل عاملی تاییدی و مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۲ استفاده شده است.

#### جدول (۱) ضرایب مسیر (پتا)، آمارها، ضریب تعیین و نتیجه فرضیه تحقیق

فرضیات تحقیق	ضریب مسیر	آماره t	ضریب تعیین	نوع تاثیر	نتایج
عوامل موثر در پیاده سازی CRM ← عوامل موثر بر اجرای موفق CRM	۰/۴۸	۶/۰۲	۰/۸۳	+	تایید
آموزش کارکنان ← عوامل موثر بر اجرای موفق CRM	۰/۴۱	۵/۳۷	۰/۸۸	+	تایید
آمادگی در برابر تغییرات ← عوامل موثر بر اجرای موفق CRM	۰/۲۳	۲/۸۷		+	تایید
ارائه خدمات الکترونیکی ← عوامل موثر بر اجرای موفق CRM	۰/۳۶	۳/۵۹		+	تایید
توجه به نیازهای مشتری ← عوامل موثر بر اجرای موفق CRM	۰/۱۵	۴/۸۶		+	تایید

$|t| > 1.96$  Significant at  $P < 0.05$ ,  $|t| > 2.58$  Significant at  $P < 0.01$

### نتیجه گیری و پیشنهادها

#### فرضیات اصلی:

فرضیه اول: عوامل موثر بر پیاده سازی نوین تاثیر دارد.

CRM بر عوامل موثر بر اجرای موفق آن در مرکز ارتباطات سلام مهر بانک اقتصاد بر اساس نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری و آماره t خلاصه شده در جدول ۱، مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا -۲/۵۸ هر پارامتر مدل) خارج بازه برآورد شده است. لذا فرض محقق با ۹۹٪

اطمینان تایید می شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می توان گفت عوامل موثر بر پیاده سازی CRM بر اجرای موفق آن تاثیر مثبت و معنادار دارد، و مثبت شدن عوامل موثر بر پیاده سازی CRM در سطح اطمینان ۹۹٪ و با ضریب تأثیر ۰/۴۸ منجر به اجرای موفق تر CRM می شود.

### فرضیات فرعی

فرضیه اول: آموزش کارکنان بر اجرای موفق CRM در مرکز ارتباطات سلام مهر بانک اقتصاد نوین تاثیر دارد. بر اساس نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری و آماره t خلاصه شده در جدول ۱، مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر پارامتر مدل خارج بازه برآورد شده است. لذا فرض محقق با ۹۹٪ اطمینان تایید می شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می توان گفت آموزش کارکنان بر اجرای موفق CRM تأثیر مثبت و معنادار دارد، و مثبت شدن متغیر آموزش کارکنان در سطح اطمینان ۹۹٪ و با ضریب تأثیر ۰/۴۱ منجر به اجرای موفق تر CRM می شود. بنظر میرسد آموزشهای حین خدمت قبل از استقرار سیستم ارتباط با مشتریان به کارکنان جهت پذیرش و برقراری تعامل سازنده با تغییر بوجود آمده در فن آوری سازمان کمک میکند. معمولاً ورود فن آوری جدید در سازمانها در ابتدا با مخالفت کارکنان روبرو میشود چرا که آنان سالیان متمادی امور مربوطه را بطوره سنتی و نه مکانیزه انجام میداده اند. بنابر این آموزش آنان نه تنها مانع کاهش بهره وری در ابتدای استقرار سیستم می شود بلکه احساس نداشتن دانش لازم در بکارگیری فن آوری جدید را نیز کاهش میدهد.

فرضیه دوم: آمادگی در برابر تغییرات بر اجرای موفق CRM در مرکز ارتباطات سلام مهر بانک اقتصاد نوین تاثیر دارد. بر اساس نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری و آماره t خلاصه شده در جدول ۱، مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر پارامتر مدل) خارج بازه برآورد شده است. لذا فرض محقق با ۹۹٪ اطمینان تایید می شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می توان گفت آمادگی در برابر تغییرات بر اجرای موفق CRM تأثیر مثبت و معنادار دارد، و مثبت شدن متغیر آمادگی در برابر تغییر در سطح اطمینان ۹۹٪ و با ضریب تأثیر ۰/۲۳ منجر به اجرای موفق تر CRM می شود. بهره گیری از نظرات کارکنان برای بهبود فرآیند کسب و کار و آگاهی دادن به آنان با جزئیات دقیق و تجزیه و تحلیل های کاربردی از روند پیشرفت امور فعلی و بیان مزایا و دستاوردها بشرط بهره گیری از سیستم اطلاعاتی قدرتمند در جهت مدیریت مشتریان میتواند تا حدودی آنان را در برابر مقاومتهای احتمالی در برابر تغییرات تکنولوژیکی و مدیریتی سازمان، مجاب سازد.

فرضیه سوم: ارائه خدمات الکترونیکی بر اجرای موفق CRM در مرکز ارتباطات سلام مهر بانک اقتصاد نوین تاثیر دارد. بر اساس نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری و آماره t خلاصه شده در جدول ۱، مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر پارامتر مدل) خارج بازه برآورد شده است. لذا فرض محقق با ۹۹٪ اطمینان تایید می شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می توان گفت ارائه خدمات الکترونیکی بر اجرای موفق CRM تأثیر مثبت و معنادار دارد، و مثبت شدن متغیر ارائه خدمات الکترونیکی در سطح اطمینان ۹۹٪ و با ضریب تأثیر ۰/۳۶ منجر به اجرای موفق تر CRM می شود. با توجه به اینکه در دسترس بودن اطلاعات از طریق اینترنت توانسته است سبب وفاداری مشتریان گردد، پیشنهاد می شود شرکت با استفاده از تکنولوژی های جدید اینترنت و اکسترانت به ارائه خدمات سریع تر به مشتریان در تمامی ساعات شبانه روز بپردازد که این امر یکی از دلایل افزایش رضایت و وفاداری مشتریان می باشد.

فرضیه چهارم: توجه به نیازهای مشتری بر اجرای موفق CRM در مرکز ارتباطات سلام مهر بانک اقتصاد نوین تاثیر دارد. بر اساس نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری و آماره t خلاصه شده در جدول ۱، مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۲/۵۸ تا ۲/۵۸- هر پارامتر مدل) خارج بازه برآورد شده است. لذا فرض محقق با ۹۹٪ اطمینان تایید می شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می توان گفت توجه به نیازهای مشتریان بر اجرای موفق CRM تأثیر مثبت و معنادار دارد، و مثبت شدن متغیر توجه به نیازهای مشتریان در

سطح اطمینان ۹۹٪ و با ضریب تأثیر ۰/۱۵ منجر به اجرای موفق تر CRM می شود. با توجه به اینکه قابلیت اعتماد و اطمینان به خدمات ارائه شده توانسته است سبب افزایش وفاداری مشتریان گردد، پیشنهاد می شود بانک مورد پژوهش با انجام بهتر تعهدات خود در قبال مشتریان و تلاش بیشتر در جهت بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان بر وفاداری آنان بیفزاید. شناخت نیازهای مشتریان از مواردی است که خود به عوامل بسیار متعددی مربوط می شود. بنظر میرسد سفارشی سازی نیازهای مشتریان و گروه بندی آنان برای حفظ رابطه ۲ جانبه و بلند مدت از مواردی است که سازمانها را موفق در کسب رضایت مشتریان میکند. همچنین شناخت مشتریان کلیدی بخصوص در نظام بانکداری و برآورده سازی نیازهای معقول آنان در چارچوب قانون بانکداری میتواند آنان را برای سالیان متمادی به بانک مربوطه وفادار سازد. ضریب تعیین این مدل برابر ۰/۸۸ شده است بنابراین هر چهار بعد عوامل موثر بر پیاده سازی CRM روی هم رفته توانسته اند ۸۸٪ از تغییرات متغیر اجرای موفق CRM را توضیح دهند.

### منابع و مراجع

- [۱] آقاشیری، ابولفضل (۱۳۹۳). مدیریت ارتباط با مشتری، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی
- [۲] جلالی، علیرضا (۱۳۹۴). مدیریت ارتباط با مشتری CRM
- [۳] حبیبی، آرش (۱۳۸۹). عوامل کلیدی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، کنفرانس بین المللی مدیریت دانشگاه صنعتی شریف
- [۴] حبیبی، آرش (۱۳۸۹). سنجش زیر ساخت های بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، کنفرانس و بین المللی مدیریت دانشگاه صنعتی شریف
- [۵] مصلحی، نیره (۱۳۹۴). مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) مطالعه موردی شرکت پارس مدیر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد