



## شناسایی و رتبه بندی عوامل تأثیرگذار در فرآیند پیاده سازی

### سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

مطالعه موردی: شرکت سهامی مخابرات استان سیستان و بلوچستان

#### نظر دهمرده

استادیارگروه اقتصاد دانشکده اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان

#### علیرضا شهرکی

استادیارگروه صنایع دانشکده مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان

#### محمود لکزائی

کارشناس ارشد مهندسی صنایع (سیستم و بهره وری) دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان

تاریخ دریافت: ۸۸/۹/۲۷ \* تاریخ پذیرش: ۸۹/۲/۲۸

#### چکیده:

توجه جدی به مشتریان، لازمه تداوم فعالیت در بازارهای رقابتی امروزی است. از طریق جلب رضایت مشتریان، سازمانها می توانند هزینه های تولیدیشان را کاسته و درآمدهایشان را نیز افزایش دهند. مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۱</sup> می تواند به مدیران و سازمانها در برقراری یک ارتباط سازنده با مشتریان و همچنین حفظ آنها کمک نماید. بنابراین، تدوین و استقرار یک سیستم مدیریت ارتباط با مشتری کارآمد، جزو ضروریات سازمانهای امروزی محسوب می گردد. در این تحقیق عوامل مؤثر (یعنی عوامل فرهنگی، تکنولوژیکی، استراتژیکی، و ساختاری) در فرآیند پیاده سازی سیستم CRM در شرکت مخابرات استان سیستان و بلوچستان مورد شناسایی و رتبه بندی قرار گرفتند. این تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی بوده و جامعه آماری آنرا مدیران و کارشناسان و کارمندان شرکت مذکور تشکیل می دهند. فرضیات تحقیق با استفاده از آزمون t استیودنت و آزمون فریدمن مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان دادند که در فرآیند پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری بالاترین امتیازات به عوامل فرهنگی و پایین ترین امتیازات به عوامل ساختاری اختصاص دارند. بنابراین برای موفقیت در فرآیند پیاده سازی سیستم CRM، شرکت مخابرات استان سیستان و بلوچستان می بایست توجه جدی بر عوامل ساختاری نماید.

#### واژه های کلیدی:

مشتری، رضایت مندی مشتری، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری.

<sup>1</sup> Customer Relationship Management

## مقدمه

سازمانهای امروزی کالا و خدماتی را ارائه می دهند که توسط تک تک مشتریان تعریف شده است. یک سیستم مدیریت ارتباط با مشتری چیزی فراتر از اتوماسیون عملیاتی سنتی فروش، بازاریابی، زنجیره تامین و یا خدمات از طریق تکنولوژیست و نیز یک سیستم CRM فراتر از موضوع کیفیت خدمات و یا خدمات مشتری است. سیستمهای مدیریت ارتباط با مشتری سیستمهایی در مورد دگرگونی کل سازمان ونحوه نگرش سازمان به مشتریان خود است (جرمی گیلبرت و دیگران، ۱۹۹۹). مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) یک مفهوم و رویکرد در علم مدیریت سیستم است که در آن مباحثی از قبیل مدیریت فرآیندها و مدیریت ابزارهای تکنولوژیکی مربوط به مشتری و منابع اطلاعاتی مطرح است. بدین ترتیب سازمانها با داشتن احاطه کامل به نیازهای مشتریان و دید ۳۶۰ درجه (کامل) نسبت به آنها می توانند با کیفیت بهتری محصولات یا خدمات خود را عرضه نموده و رشته ارتباطی میان خود و مشتری را محکمتر نمایند (سجادپانی و دیگران، ۱۳۸۶). استقرار اینگونه سیستم هادر سازمانها نیازمند ایجاد بستر مناسب با توجه به شرایط حال سازمان است. متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق محدود به ابعاد تکنولوژی، استراتژی، ساختاری و فرهنگ فعلی سازمان می باشد.

## بیان مسأله:

CRM رویکردی جهت مدیریت اطلاعات مشتری با آگاهی از افزایش مقاصد استراتژیک است. این دیدگاه بر همکاری مشترک بین طرفین مبادله در جهت ایجاد ارزش تاکید دارد و معلول پیشرفتهای اخیر فناوری اطلاعات است. پیاده سازی CRM مستلزم برخورداری از زیرساختهای مناسب فنی، اقتصادی و نیروی انسانی می باشد (اخوان صالحی، ۱۳۸۶). نظر به هزینه بالای استقرار اینگونه سیستمها لازم است که به کلیه عوامل مؤثر در فرآیند پیاده سازی سیستم مذکور توجه ویژه گردد. بر همین اساس به کارگیری سیستم CRM نیاز به مطالعه کمی و کیفی از شرایط فعلی سازمان ذی نفع دارد. پژوهش حاضر در صدد شناسایی و اولویت بندی هریک از عوامل مؤثر در فرآیند پیاده سازی این سیستم در سازمان مورد مطالعه است.

## اهمیت و ضرورت تحقیق:

بازیابی اطلاعات مشتریان، تجزیه و تحلیل دقیق و هدف دار آن با تاکید بر موضوع کانون توجه قراردادن مشتری به عنوان هسته فعالیت های سازمانی منجر به توان افزایشی سازمان ها جهت نیل به اهدافشان خواهد شد (جعفرپور و دیگران، ۱۳۸۶). بدیهی است که برای توسعه تجارت الکترونیک در کشور و ورود به بازارهای جهانی و عضویت در سازمانهایی نظیر تجارت جهانی، داشتن مدیریت روابط بامشتری از الزامات اساسی به شمار می رود. هرچه شرکتهای بیشتری به پیاده سازی مفهوم «مدیریت ارتباط با مشتریان» اقدام می کنند، مسأله چگونگی و نحوه استقرار این سیستم به عنوان چالش اساسی شرکتهای باقی می ماند (حیرتی، ۱۳۸۶). مثالهای زیادی از پیاده سازی و استقرار CRM در سازمانها وجود دارد که با صرف زمان و هزینه زیاد بعضی از اختلالات و مشکلات در پیاده سازی و اجرا را در پی داشته اند و حتی نسبت به قبل از پیاده سازی این سیستمها هیچ فرصت خاصی ایجاد نموده اند. لذا شناسایی عوامل کلیدی موفقیت (Critical Success Factors) می تواند نقش تعیین کننده ای در فرآیند پیاده سازی و استقرار اینگونه سیستمها در سازمانها داشته باشد.

## پیشینه تحقیق:

نظر به درک اهمیت پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری توسط سازمانها و ارگانهای مختلف و نیز اثرات محسوس آن در بالا بردن رضایت مشتری و سود دهی شرکتهای در چند سال اخیر توجه ویژه ای به این رویکرد گردیده است؛ این توجه در قالب پژوهشهای خارجی و داخلی مطرح گردیده که تعدادی از آنها را به شرح ذیل می توان برشمرد.

- تحقیقات استون، ۲۰۰۳: به نقش مؤثر سیستم CRM در مدیریت داده های مشتریان در شرکت بیمه انیشورکو آمریکا پرداخته است. این شرکت بیمه با استفاده از مجموعه متعددی از داده هایی که قبلاً دارا بوده است، به ایجاد مراکز مشتری پرداخت و عملیات جمع آوری اطلاعات کسب و کار خود را با همکاری یکی از شرکتهای مشاوره ای صورت داد تا داده های لازم را

سعی بر ارائه چارچوبی با معیارهای یکسان برای اجرا در سازمانهای مختلف نموده اند که در همین راستا پژوهشگران با توجه به ابعاد مختلف سازمانها به ارائه مدل تحلیلی درخصوص استقرار سیستم CRM پرداختند.

- تحقیقات خانلری و سهرابی، ۱۳۸۵: این محققان در پژوهش خود با عنوان "ارائه مدل مفهومی جهت سنجش بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری در سازمانهای فناوری اطلاعات" سعی بر ارائه مدل مفهومی با در نظر گرفتن رتبه هریک از عوامل در جهت استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان های فناوری اطلاعات نموده اند. با توجه به بررسیهای انجام شده تحقیق حاضر پیشینه قبلی نداشته و تاکنون پژوهشی در راستای شناسایی و رتبه بندی عوامل تأثیرگذار در فرآیند پیاده سازی سیستم ارتباط با مشتری، صورت نپذیرفته است.

#### مفهوم مشتری و رضایتمندی مشتریان :

مشتری کسی است که سازمان مایل است تا با ارزشهایی که می آفریند بر رفتار وی تأثیر بگذارد. البته باید تاکید نمود که منظور از تأثیر و نفوذ بر مشتری، جنبه منفی و فریفتن او نیست. اهمیت مشتری و رضایت او مقوله ای است که به رقابت در سطح جهانی برمی گردد. چنانچه در جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج، در حدود ۳۰ درصد از کل امتیازها را میزان رضایت مشتریان تعیین می کند. ادوارد دمینگ کیفیت را با رضایت مشتری یکی می داند. به همین دلیل می توان یکی از شاخصهای اثر بخشی سازمان را رضایت مشتری دانست. رضایتمندی مشتری احساس یا نگرش یک مشتری نسبت به یک محصول یا خدمت پس از استفاده از آن است. اشنايدر رضایتمندی مشتری را به عنوان نتیجه فرآیندهای مقایسه روند شناسانه بین واقعیت محصول یا خدمت یا انتظارات و هنجارهای اجتماعی در ارتباط با محصول تعریف می کند (بلوریان، تهرانی، ۱۳۸۵). رپ با در نظر گرفتن تعریف فوق، رضایتمندی مشتری را به عنوان نگرش شخصی که از میان مقایسه بهره وری واقعی و بهره وری مورد انتظار از شرکت برمی خیزد، تعریف می کند (سدیدی، عطارفر، ۱۳۸۶). سیمون هامبورک اذعان می کند که پارادیم وعدم تأیید انتظارات در بحث نظری مفهوم رضایتمندی مشتری در علم بازاریابی مهمترین نقش

جمع آوری و روشها و ابزارهای عملیاتی سازی آنها را تدوین نماید و بر همین اساس با استفاده از سیستم CRM مبادرت به تنظیم و دسته بندی اطلاعات مشتریان این شرکت نمودند.

- تحقیقات جانسون و فردیک ۲۰۰۳: این محققان به نقش استقرار CRM در کاهش هزینه ها و افزایش فروش شرکت خودروسازی اسکانیا سوئد پرداخته اند. اسکانیا تلاش بسیاری را صرف تبدیل شدن به یک شرکت مشتری گرا کرده است که هدف اولیه از چنین کاری کسب سودآوری بلندمدت در عملیات بوده است. لذا به همین منظور مبادرت به پیاده سازی CRM نموده و با به کارگیری این سیستم، این شرکت در حال حاضر طراحی محصول را در یک کلینیک و با همکاری نزدیکتر واحدهای فروش و بازاریابی نسبت به قبل اجرا می کند. در این کلینیک کارشناسان اسکانیا با همدیگر همکاری می کنند تا محصولات جدیدی را با همکاری مشتریانی که برای کلینیک دعوت می شوند به نوعی طراحی کنند تا مشتریان بتوانند نیازها و خواسته هایشان را در مرحله اولیه طراحی محصول بیان دارند.

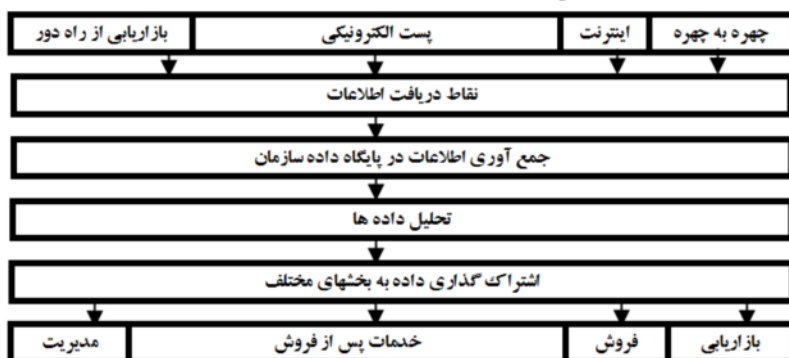
- تحقیقات نیکول ۲۰۰۴: این محقق به بررسی نقش استقرار CRM در دگرگونی نوع خدمات رسانی و افزایش رضایت مشتریان در شرکت پست کانادا پرداخته است. این شرکت در جهت حمایت از اولویت استراتژیک خود پروژه دگرگون سازی کسب و کارش را در میان گروه شرکت های پست کانادا بسط داد. با در نظر گرفتن نگرش کلی سازمان در زمینه ارزش بالاتری به مشتریان شرکت مذکور نه تنها در هدف اولیه خود موفق گردید بلکه سکوها و روشهایی را برای ارائه چارچوب آینده خود به سمت آینده ای پایدار بنا گذاشت. این رویکرد دگرگون ساز باعث تقویت موفقیت شرکت پست کانادا به عنوان یک رهبر جهانی شده است (الهی و حیدری، ۱۳۸۷).

اما تعداد محدودی پژوهش داخلی درخصوص پیاده سازی CRM صورت پذیرفته که می توان به موارد زیر اشاره نمود :

- تحقیقات حاج رمضانعلی و البدوی ۱۳۸۳: این محققان در پژوهش خود با عنوان "چارچوبی برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در سازمانهای ایران"

روابط طولانی مدت با مشتریان می باشد(شانگ و دیگران، ۲۰۰۵). خلق یک محیط دلخواه و بهینه مدیریت ارتباط با مشتری به طور روز افزونی تبدیل به چالش اصلی کسب و کار شده است و این فرآیند به سرعت در حال تبدیل شدن به پیشینازی برای بقا و موفقیت کلیه کسب و کارها در بازار رقابتی امروز است. با توجه به چالشهای جهانی و سرعت کسب و کار امروزه، خلق مزیت رقابتی با فهم خواسته های مشتری آغاز می شود(اسنیس، ۲۰۰۴). تفکر مدیریت امور مشتریان ایده جدیدی نیست مدیریت امور مشتریان را می توان یک راهبرد کسب و کار جهت ایجاد توسعه، نگهداری و بهینه سازی روابط طولانی مدت و ارزشمند مشتریان به حساب آورد. هدف مدیریت امور مشتریان ایجاد هم افزایی فرآیندهای فروش، بازاریابی و خدمات پس از فروش در داخل یک سازمان به منظور به دست آوردن و داشتن ارتباط مداوم با مشتریان است این هم افزایی، تنها از طریق تبادل اطلاعات ویژه در خصوص مشتریان مابین بخشهای مختلف سازمان ایجاد می شود. فناوری اطلاعات و ارتباطات منجر به تغییر کانالهای ارتباطی مابین سازمان و مشتریان شده است. از طریق این کانالهای ارتباطی اطلاعات به دست آمده از سطوح سازمان عبور کرده و پس از انجام چندین فرآیند در اختیار تصمیم گیرندگان و سیاستگذاران سازمان قرار می گیرد(اکبر بور، مهديار، ۱۳۸۵). نقش تکنولوژی اطلاعات در این فرآیند ارتقا، جهت گیری ارتباط، حفظ مشتری و ارزش مشتری است که از طریق مدیریت فرآیند آغاز و همه جنبه ها را به طور گروهی اجرا می کند. لذا تکنولوژی باعث ارتقای روابط با مشتری از طریق فرآیندهای کارآمد می گردد (یوسفی و جراحی، ۲۰۰۶). شکل (۱) این فرآیند را نشان می دهد.

شکل (۱): فرآیند کلی مدیریت امور مشتریان



را ایفا میکند و پرتکرارترین مفهوم، رضایت مندی مشتری است(شهریاری و مسرور، ۱۳۸۶).

### مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری:

مدیریت ارتباط با مشتری معانی و مفاهیم مختلفی را به ذهن افراد مختلف متبادر می کند. علیرغم اینکه مفهوم ارتباط با مشتری در ظاهر ساده و واضح به نظر می رسد اما بر سر تعریف آن توافق کمی وجود دارد. به عنوان مثال زابلایش، چهل تعریف متمایز از مدیریت ارتباط با مشتری را در ادبیات مشخص نموده است(ایساکسون، ۲۰۰۵). لوین مدیریت ارتباط با مشتری را استفاده از اطلاعات و دانش مربوط به مشتری به منظور تحویل کالا و خدمات به مشتری می داند(بال، ۲۰۰۳). تامسون در سال ۲۰۰۲، CRM را یک فرهنگ و فلسفه کاری مشتری محور بیان می کند که به طور مؤثرتری فرآیندهای سرویس دهی، فروش و بازاریابی را پشتیبانی می کند. کین کید در سال ۲۰۰۳، CRM را به عنوان کاربرد استراتژیک اطلاعات، فرآیند، تکنولوژی اطلاعات و افراد برای مدیریت رابطه مشتری با سازمان بیان نموده است. او همچنین مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان فلسفه تجاری با منفعت در بخشهای شناسایی شده موجود و مشتری احتمالی تعریف می کند "CRM فرآیند ارتقاء یافته تکنولوژی اطلاعات است که صلاحیت مختلف مشتری ها را شناسایی نموده و توسعه و ادغام می کند و بر آن تاکید می کند به این قصه که ارزش برتر برای مشتری ارائه دهد" (ویکستروم، ۲۰۰۳). سیستمهای مدیریت ارتباط با مشتری روابط بین سازمان با مشتریان، شرکای تجاری، تامین کنندگان، کارکنان و سایر سازمانها را تسهیل می کنند. بر این اساس هدف از این رویکرد درک اهمیت

فعالیتهای مردم گرا در جهت شناخت بهتر از آنها و برقراری ارتباط مثمرتر با آنهاست(ایساکسون، ۲۰۰۵).

### فرآیند کلی مدیریت امور مشتریان :

یکی از اهداف مهم سیستم ارتباط با مشتری فراهم آوردن درکی بالا از احتیاجات مشتری، جمع آوری داده های مشتری، شناسایی مشتریان ارزشمند و بهبود فرآیندهای زنجیره ارزش به منظور حفظ

### متدولوژی تحقیق:

پژوهش حاضر به عنوان شناسایی عوامل مؤثر در پیاده سازی سیستم CRM در شرکت مخابرات استان سیستان و بلوچستان از لحاظ نوع هدفی که دنبال می کند یک تحقیق کاربردی محسوب گردیده ولی براساس روش انجام کار، تحقیق توصیفی است. لذا با توجه به نوع تحقیق و پژوهش حاضر، هدف اساسی شناسایی فاکتورهای مؤثر به همراه ارائه راهکارهای مناسب در جهت پیاده سازی این سیستم با کمترین هزینه و ریسک است نه طراحی نرم افزار پیاده سازی CRM. متغیرهای مستقل در این تحقیق شامل عناصر فرهنگ، تکنولوژی، استراتژی و ساختار فعلی سازمان و متغیر وابسته پیاده سازی سیستم CRM در سازمان مورد مطالعه است. در طی فرآیند روش انجام تحقیق، سعی بر آن بوده که بر اساس سؤالات آغازین و فرضیات مطرح شده در راستای اهداف اساسی پژوهش گام برداشته شود. نظر به اینکه تحقیق توصیفی آنچه را که هست توصیف و تفسیر می کند و به شرایط و یا روابط موجود و عقاید متداول فرآیندهای جاری و آثار مشهود یا روندهای در حال گسترش توجه دارد و تمرکز اصلی آن در درجه اول به زمان حال است، لذا با توجه به سؤالات آغازین که در پی یافتن شرایط فعلی سازمان مورد ارزیابی است، جمع آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه ها و پاسخ به سؤالات نیز براساس وضعیت فعلی سازمان صورت پذیرفته است. روش انجام فرآیند گردآوری اطلاعات به دو شکل در فواصل زمانی مختلف به شرح جدول (۲) صورت گرفت.

جدول ۲: روش و ابزارهای گرد آوری اطلاعات

ردیف	روش	ابزارها
۱	کتابخانه ای	جستجو، مطالعه، بررسی و استفاده از متون و مجلات و کنفرانسهای بین المللی و ملی
۲	غیر کتابخانه ای	مصاحبه و پرسشنامه

نظر به نوع پژوهش حاضر مانند بسیاری از مطالعات توصیفی مشابه در آن از پرسشنامه و مصاحبه برای جمع آوری اطلاعات استفاده گردیده است. بدین منظور در راستای متغیرهای تحقیق ابتدا پرسشنامه ای با ۲۴ سؤال براساس تک تک متغیرهای پژوهش مطروحه با نظر

فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری وابسته به داده می باشد. تمرکز کردن روی ایجاد داده واحد و تمرکز بر عملیات، مهمترین نکته تکنیکی می باشد. دیگر عناصری که باید در نظر گرفته شوند شامل نرم افزارهای پایگاه داده، داده کاوی و نظام پشتیبانی تصمیم و ابزارهای مدیریت فعالیت و همچنین نرم افزار وسخت افزار و مرکز ارتباط می باشند (سلطانی، ۱۳۸۴). مفهوم کلی قابل استنتاج، بیانگر نوعی ارتباط بین مشتریان و بنگاههای تجاری است که به وسیله سیستمی مؤثر و به روز شونده اطلاعات مهم در خصوص مشتریان بالقوه و بالفعل را در اختیار سازمانها قرار می دهد که سازمانها به وسیله این سیستم قادر خواهند بود مشتریان جدیدی را برای محصولات خود پیدا نموده واز میان مشتریان قبلی سودمندترین آنها را برای سازمان شناسایی و پشتیبانی نمایند و با آگاهی از نیازهای او به خواسته های وی پاسخ بدهند (آدام و دیگران، ۲۰۰۵).

### سؤالات اصلی و فرضیات تحقیق:

با توجه به درک اهمیت به کارگیری و پیاده سازی CRM در شرکت مورد مطالعه سؤالات ذیل در این خصوص مطرح گردیده است.

۱. آیا فرهنگ فعلی سازمان از استقرار سیستم ارتباط با مشتری CRM پشتیبانی می کند؟
  ۲. آیا تکنولوژی فعلی سازمان از استقرار سیستم ارتباط با مشتری CRM پشتیبانی می کند؟
  ۳. آیا استراتژی فعلی سازمان از استقرار سیستم ارتباط با مشتری CRM پشتیبانی می کند؟
  ۴. آیا ساختار فعلی سازمان از استقرار سیستم ارتباط با مشتری CRM پشتیبانی می کند؟
- و بر همین اساس فرضیات این تحقیق بنابر جدول شماره ۱ عبارتند از:

جدول ۱: فرضیات تحقیق

فرضیه اول	فرهنگ فعلی سازمان از استقرار سیستم ارتباط با مشتری پشتیبانی میکند
فرضیه دوم	تکنولوژی فعلی سازمان از استقرار سیستم ارتباط با مشتری پشتیبانی میکند
فرضیه سوم	استراتژی فعلی سازمان از استقرار سیستم ارتباط با مشتری پشتیبانی میکند
فرضیه چهارم	ساختار فعلی سازمان از استقرار سیستم ارتباط با مشتری پشتیبانی میکند

مورد مطالعه قرار گرفته و از سرشماری استفاده خواهد شد و چنانچه جامعه آماری زیاد باشد نمونه معرفی شده و سپس انتخاب می‌گردد و در نهایت نتایج حاصله از آن به کل جامعه تعمیم داده می‌شود. با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش حاضر کیفی است برای محاسبه تعداد نمونه آماری از فرمول کوکران به شرح ذیل استفاده شده است.

$$n = \frac{NZ\left(\frac{\alpha}{2}\right)^2 P(1-P)}{\sum (N-1) \times \varepsilon^2 + Z\left(\frac{\alpha}{2}\right)^2 P(1-P)}$$

**n** : تعداد نمونه

آماري

**N** : تعداد جامعه آماری

**α** : ضریب خطی

**P** : درصد موفقیت

**ε** : دقت برآورد

در پژوهش حاضر جامعه آماری ۴۲۸ نفر و ضریب خطا ۵٪ و درصد موفقیت ۵۰٪ و دقت برآورد نیز برابر ۶٪ تعیین که در نتیجه:

$$Z\left(\frac{\alpha}{2}\right)^2 = Z(25\%) = 1.96$$

$$n = \frac{428(1.96)^2(25\%)}{427(0.06)^2 + (1.96)^2 \times (25\%)} \Rightarrow$$

$$n = \frac{428 \times 0.9604}{1.5372 + 0.9604} \Rightarrow n = \frac{411.0512}{2.4976} \Rightarrow n \approx 164.5$$

لذا براساس فرمول فوق تعداد نمونه آماری در تحقیق حاضر با به کارگیری روش نمونه گیری تصادفی، حداقل تعداد ۱۶۵ نفر می‌باشد. که از کل جامعه آماری انتخاب گردیده است.

### تجزیه و تحلیل اطلاعات:

آزمون فرضیه اول تحقیق: فرهنگ فعلی سازمان از استقرار CRM پشتیبانی می‌کند. این فرضیه با آزمون آماری T تک نمونه، مورد آزمون قرار گرفت که پس از انجام آزمون نتایج آن در جدول شماره (۳) منعکس گردیده است.

کارشناسان تهیه و سپس با استفاده از نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان نسبت به اصلاح پرسشنامه اولیه و تهیه پرسشنامه نهایی اصلی تحقیق با تعداد ۱۶ سؤال با عنوان پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت مخابرات استان سیستان و بلوچستان اقدام گردید، از پرسشنامه نهایی برای جمع آوری اطلاعات در طول فرآیند تحقیق استفاده گردیده است. در طراحی پرسشنامه از مقیاس ۵ بخش لیکرت استفاده شد و از پاسخ دهندگان خواسته شده تا به کمک این ۵ گزینه (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) میزان موافقتشان را با گزینه های مشخص کنند. سئوال‌ات پرسشنامه در چهار بخش اساسی طبق فرضیات شامل بخش فرهنگ، ساختار، استراتژی و بخش تکنولوژی سازمان به تعداد سئوال‌ات یکسان طراحی گردید. در تحقیق حاضر از روش نمونه گیری تصادفی بهره گیری شده و در بخش آمار استنباطی نیز از آزمونهای T تک نمونه‌ای و فریدمن مورد استفاده قرار گرفت و در ادامه فرضیات تحقیق و نتایج به دست آمده از آماره آزمون شرح داده شده است.

### جامعه آماری و حجم نمونه:

با توجه به هدف این پژوهش، جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق را کارکنان سه حوزه اصلی شرکت مخابرات استان سیستان و بلوچستان شامل کارکنان حوزه توسعه و مهندسی، کارکنان حوزه نگهداری و پشتیبانی فنی و کارکنان حوزه مالی و اداری در شهرستان زاهدان تشکیل می‌دهند. این پرسنل دارای تحصیلات دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و بالاتر بوده که تعدادشان ۴۲۸ نفر می‌باشد. لذا پرسشنامه شامل ۱۶ سؤال برای تعداد ۱۷۷ نفر در حوزه های مختلف کاری شرکت در سطح شهرستان زاهدان ارسال گردید که از تعداد ارسالی تعداد ۱۶۶ عدد پرسشنامه برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مسأله ای که بیشتر محققان در برنامه ریزی هر تحقیقی با آن روبرو هستند اندازه و یا حجم لازم برای نمونه است. قانون کلی در این مورد بزرگترین اندازه ممکن را تصویب می‌کند. اما در اثر پروژه های تحقیقاتی محدودیت های مالی، وقت و نیروی انسانی، اندازه نمونه ای را که لازم است مورد مطالعه قرار گیرد محدود می‌سازد (دلاور، ۱۳۸۰). به این دلیل در نمونه گیری چنانچه حجم آماری زیاد نباشد کل جامعه

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول فوق و پس از مقایسه آماره آزمون ( $t = -17/97$ ) با مقدار بحرانی ( $t_{\alpha} = 1/645$ ) مشخص می شود که آماره آزمون کمتر از مقدار بحرانی است و در ناحیه  $H_0$  قرار می گیرد لذا، فرض  $H_0$  با ۹۵٪ اطمینان و در سطح خطای ۵ درصد رد و فرض  $H_1$  تایید می گردد یعنی تکنولوژی فعلی سازمان از استقرار سیستم CRM پشتیبانی می کند.

آزمون فرضیه سوم تحقیق: استراتژی فعلی سازمان از استقرار سیستم CRM پشتیبانی می کند. این فرضیه نیز با استفاده از آزمون آماری T تک نمونه مورد آزمون قرار گرفت که پس از انجام آزمون نتایج آن در جدول شماره (۵) منعکس گردیده است.

جدول شماره ۵: نتایج آزمون آماری فرضیه سوم

شاخصها متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	T	d.f	Sig
استراتژی فعلی سازمان	۱۶۶	۲,۳۹۷۶	۰,۶۱۱۸۰	-۱۲,۶۸۶	۱۶۵	۰,۰

استراتژی فعلی سازمان از استقرار CRM پشتیبانی نمی کند:  $H_0$   
 استراتژی فعلی سازمان از استقرار CRM پشتیبانی می کند:  $H_1$   
 ویا:  $H_0: \mu_1 \leq \mu_0$   $H_1: \mu_1 > \mu_0$   
 $\mu_0 = 3$   $\alpha = 0.05$   $t_{\alpha} = 1/645$

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول فوق و پس از مقایسه آماره آزمون ( $t = -12/686$ ) با مقدار بحرانی ( $t_{\alpha} = 1/645$ ) مشخص می شود که آماره آزمون کمتر از مقدار بحرانی است و در ناحیه  $H_0$  قرار می گیرد لذا، فرض  $H_0$  با ۹۵٪ اطمینان و در سطح خطای ۵ درصد رد و فرض  $H_1$  تایید می گردد یعنی استراتژی فعلی سازمان از استقرار سیستم CRM پشتیبانی می کند.

آزمون فرضیه چهارم تحقیق: ساختار فعلی سازمان از استقرار CRM پشتیبانی می کند. این فرضیه نیز با استفاده از آزمون آماری T تک نمونه مورد آزمون قرار گرفت که پس از انجام آزمون نتایج آن در جدول شماره (۶) منعکس گردیده است.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون آماری فرضیه اول

شاخصها متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	T	d.f	Sig
فرهنگ فعلی سازمان	۱۶۶	۲,۵۴۸۲	۰,۵۳۴۳۶	-۱۰,۸۹۴	۱۶۵	۰,۰

فرهنگ فعلی سازمان از استقرار CRM پشتیبانی نمی کند:  $H_0$   
 فرهنگ فعلی سازمان از استقرار CRM پشتیبانی می کند:  $H_1$   
 ویا:  $H_0: \mu_1 \leq \mu_0$   $H_1: \mu_1 > \mu_0$   
 $\mu_0 = 3$   $\alpha = 0.05$   $t_{\alpha} = 1/645$

با توجه به اطلاعات جدول فوق و پس از مقایسه آماره آزمون ( $t = -10/894$ ) با مقدار بحرانی ( $t_{\alpha} = 1/645$ ) مشخص می شود که آماره آزمون کمتر از مقدار بحرانی است و در ناحیه  $H_0$  قرار می گیرد لذا، فرض  $H_0$  با ۹۵٪ اطمینان و در سطح خطای ۵ درصد رد و فرض  $H_1$  تایید می گردد یعنی فرهنگ فعلی سازمان از پیاده سازی سیستم CRM پشتیبانی می کند.

آزمون فرضیه دوم تحقیق: تکنولوژی فعلی سازمان از استقرار سیستم CRM پشتیبانی می کند. این فرضیه نیز با استفاده از آزمون آماری T تک نمونه مورد آزمون قرار گرفت که پس از انجام آزمون نتایج آن در جدول شماره (۴) منعکس گردیده است.

جدول شماره ۴: نتایج آزمون آماری فرضیه دوم

شاخصها متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	T	d.f	Sig
تکنولوژی فعلی سازمان	۱۶۶	۲,۱۲۰۴۸	۰,۶۳۰۴۹	-۱۷,۹۷۳	۱۶۵	۰,۰

تکنولوژی فعلی سازمان از استقرار CRM پشتیبانی نمی کند:  $H_0$   
 تکنولوژی فعلی سازمان از استقرار CRM پشتیبانی می کند:  $H_1$   
 ویا:  $H_0: \mu_1 \leq \mu_0$   $H_1: \mu_1 > \mu_0$   
 $\mu_0 = 3$   $\alpha = 0.05$   $t_{\alpha} = 1/645$

و تعداد ۱۶ نفر (۶/۹ درصد) مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر را دارا می باشند که بیشترین افراد به تعداد ۷۹ نفر (۴۷/۶ درصد) دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند.

۲- برطبق یافته های پژوهش از تعداد ۱۶۶ نفر از کارکنان که به عنوان نمونه آماری در تحقیق انتخاب گردیده اند و به سؤالات پاسخ داده اند تعداد ۱۱۸ نفر (۷۱ درصد) رأی به وجود فرهنگ لازم، تعداد ۷۵ نفر (۴۵ درصد) رأی به وجود تکنولوژی مناسب، تعداد ۱۱۱ نفر (۶۷ درصد) رأی به وجود استراتژی مناسب و تعداد ۶۴ نفر (۴۰ درصد) رأی به وجود ساختار مناسب در سازمانشان در خصوص استقرار سیستم ارتباط با مشتری داده اند.

### امتیازبندی عوامل مؤثر در فرآیند پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری

جدول شماره (۷) بیانگر امتیازاختصاص یافته به عوامل مورد بررسی در سازمان مورد مطالعه براساس میانگین رتبه هریک از عوامل در فرآیند پیاده سازی با استفاده از آزمون فریدمن است.

جدول ۷: رتبه بندی عوامل در فرآیند پیاده سازی CRM

رتبه عوامل	میانگین رتبه	عامل در نظر گرفته شده
۱	۲/۹۵	فرهنگ فعلی
۲	۲/۷۳	استراتژی فعلی
۳	۲/۲۰	تکنولوژی فعلی
۴	۲/۱۴	ساختار فعلی

براساس این رتبه بندی بالاترین امتیاز اختصاص به عامل فرهنگی با نمره (۲/۹۵) داشته و امتیاز بقیه عوامل به ترتیب شامل عامل استراتژی با نمره (۲/۷۳) و عامل تکنولوژی با نمره (۲/۲۰) و عامل ساختاری با نمره (۲/۱۴) می باشد شکل (۲) مدل رتبه بندی عوامل مؤثر در فرآیند پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری بر اساس امتیاز عوامل رانشان می دهد.

جدول شماره ۶: نتایج آزمون آماری فرضیه چهارم

شاخصها / متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	T	d.f	Sig
ساختار فعلی سازمان	۱۶۶	۲/۰۳۰۱	۰/۶۸۲۴۶	-۱۸/۳۱۰	۱۶۵	۰/۰

ساختار فعلی سازمان از استقرار CRM پشتیبانی نمی کند:  $H_0$

ساختار فعلی سازمان از استقرار CRM پشتیبانی می کند:  $H_1$

و یا:

$$H_0: \mu_1 \leq \mu_0 \quad H_1: \mu_1 > \mu_0 \quad \mu_0 = 3$$

$$\alpha = 0.05 \quad t_{\alpha} = 1/645$$

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول فوق و پس از مقایسه آماره آزمون ( $t = -18/31$ ) با مقدار بحرانی ( $t_{\alpha} = 1/645$ ) مشخص می شود که آماره آزمون کمتر از مقدار بحرانی است و در ناحیه  $H_0$  قرار می گیرد لذا، فرض  $H_0$  با ۹۵٪ اطمینان و در سطح خطای ۵ درصد رد و فرض  $H_1$  تایید می گردد یعنی ساختار فعلی سازمان از استقرار سیستم CRM پشتیبانی می کند.

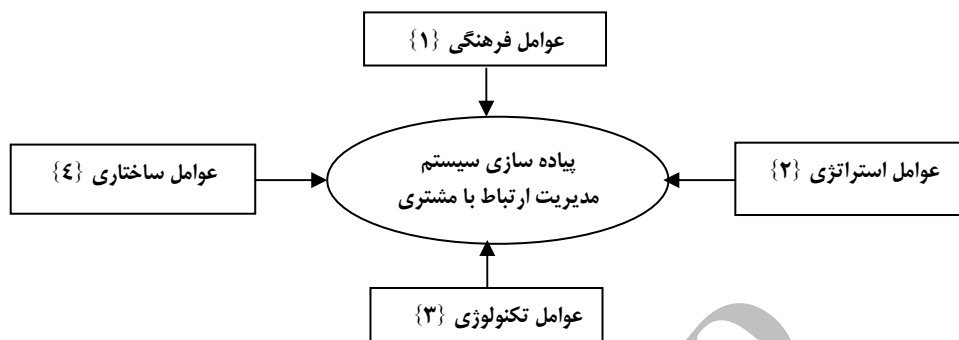
### توصیف یافته های تحقیق:

اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه ها بیانگر نتایج زیر است:

۱- از مجموع پاسخ دهندگان به پرسشنامه تعداد ۸ نفر (۸/۴ درصد) از کارکنان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، تعداد ۶۴ نفر (۳۸/۶ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال و تعداد ۹۳ نفر (۵۶/۰ درصد) بین ۴۰ تا ۵۰ سال و بالاتر سن دارند. تعداد ۲ نفر (۲/۱ درصد) از پاسخ دهندگان کمتر از ۲ سال و تعداد ۵ نفر (۳/۰ درصد) از پاسخ دهندگان بین ۲ تا ۵ سال و تعداد ۱۷ نفر (۱۰/۲ درصد) از پاسخ دهندگان بین ۵ تا ۱۰ سال و تعداد ۵۷ نفر (۳۴/۳ درصد) از پاسخ دهندگان بین ۱۰ تا ۲۰ سال و تعداد ۸۵ نفر (۵۱/۲ درصد) از آنان بین ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه خدمت دارند که بیشترین فراوانی را کارمندان با سابقه کار ۲۰ الی ۳۰ سال دارند. تعداد ۳۱ نفر (۱۸/۷ درصد) از پاسخ دهندگان مدرک دیپلم و تعداد ۴۰ نفر (۲۴/۱ درصد) از پاسخ دهندگان مدرک فوق دیپلم و تعداد ۷۹ نفر (۴۷/۶ درصد) از آنان مدرک تحصیلی لیسانس



شکل (۲): مدل رتبه بندی عوامل مؤثر در پیاده سازی سیستم CRM در شرکت مخابرات براساس امتیاز عوامل



ساختار و فرهنگ سازمانی خلاصه نمود(مودامبی و دیگران، ۲۰۰۲). مسأله مهمی که در فرآیند پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری باید مورد توجه قرار گیرد این است که اگر پس از گذشت زمان نسبتاً معقولی سازمان با شکست روبرو گردید، باید هرچه سریعتر راهبردهای دیگری را اتخاذ نمود و اگر یک راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری، سودآوری سازمان را بهبود بخشد مسلم است که سازمان در مسیر درست و موفقیت آمیزی قرار دارد (بال، ۲۰۰۳). در پژوهش حاضر از چهار بعد عوامل فرهنگی، تکنولوژی و استراتژی و ساختاری به سازمان پرداخته شده است. بنابر یافته های این تحقیق برای اجرای هرچه بهتر پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در بعد فرهنگی لزوم استفاده از سمبول ها برای اعمال مفهوم بازاریابی شرکت و معرفی و توصیف نیازهای مشتری با به کارگیری آموزه های متعدد در این خصوص و به کارگیری نیازهای مشتری به منظور مهندسی مجدد فرآیند های تجاری ایجاد و حفظ ارزش های مشترک اساسی در سطح سازمان و در بعد تکنولوژی انتخاب فناوری براساس نیاز و مشخصات کاری هر واحد در سرتاسر سازمان و نیز استفاده از سیستم های نرم افزاری برای کارهای روزمره و عملیاتی و استفاده از سیستم های جلو باجه (Front office) و پشت باجه (Back office) و ابزارهای پیشرفته مانند داده کاوی (Data Mining) و انبار داده (Data Warehouse) برای تحلیل اطلاعات مربوط به مشتری و طراحی وب سایت های متمایل به CRM و تشکیل شبکه های مجازی در جهت ارتباط بهتر و مؤثرتر با مشتریان امری اجتناب ناپذیر است و در بعد استراتژی اشاعه

بر اساس یافته های تحقیق در شرکت مورد مطالعه عوامل براساس میانگین رتبه در فرآیند پیاده سازی به ترتیب حائز امتیاز گردیده اند که براساس این رتبه بندی سازمان بیشترین نیاز به برنامه ریزی در فرآیند پیاده سازی سیستم CRM را در قسمت عوامل ساختاری با کمترین نمره (۲/۱۴) و سپس عوامل تکنولوژی با نمره (۲/۲۰)، عوامل استراتژی با نمره (۲/۷۳) و عوامل فرهنگی با نمره (۲/۹۵) را دارد.

### نتیجه گیری و پیشنهادات:

همان طور که مطرح شد، دغدغه اصلی این تحقیق، چگونگی به کارگیری CRM برای ارتباط بهتر و مؤثرتر با مشتریان در شرکت مخابرات استان سیستان و بلوچستان بوده که استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات و در عین حال مد نظر داشتن مسائل فرهنگی و ساختاری را می توان از دستاوردهای این تحقیق بر شمرد. پیاده سازی و اجرای موفقیت آمیز CRM مستلزم طراحی و تدوین صحیح اهداف و استراتژی های CRM و نیز توازن و همراستایی این استراتژی ها با ساختار، فرهنگ (یا نیروی انسانی) و تکنولوژی سازمانی می باشد (رامسشن، ۲۰۰۶). با اینکه تحقیقات زیادی در خصوص دلایل عدم موفقیت سازمان ها در اجرای برنامه ها و استراتژی های CRM صورت گرفته است اما تحقیقات اندکی در خصوص عوامل استراتژیک و مؤثر در فرآیند پیاده سازی و اجرای موفقیت آمیز انجام پذیرفته که به طور کلی می توان نتایج اکثر تحقیقات در اجرای موفقیت آمیز CRM را در استراتژی، تکنولوژی،

۱۱- شهریاری، سید عمادالدین و مسرور، غلامعلی ۱۳۸۶ "مدیریت بازاریابی و بازار" تهران انتشارات ثامن الحجج علم و دانش.

12- Christopher Bull, "Strategic issues in customer relationship management implementation", Business Process Management Journal, Vol. 9 No. 5, 2003

13-Greta Isaksson, "Managing the Implementation of Customer Relationship Management from an Interfunctional Perspective", Lulea University of Technology, Licentiate Thesis, 2005

14- Jeremy Galbreath and Tom Rogers, "Customer relationship leadership:

a leadership and motivation model for the twenty-first century business",

The TQM Magazine, Vol.11, No. 3, 1999

15-lindgreen adam&antioco michael, CRM: the case of a european bank, marketing intelligence & planning, vol :23, 2005

16-Ocker J Rosalie and Mudambi Susan, Assessing the Readiness of Firms

for CRM: A Literature Review and Research Model Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, 2002

17- Ramaseshan B. et.al, Issues and Perspectives in Global Customer Relationship Management, Journal of Service Research, Volume 9, No. 2, November 2006

18-Shoris.C.Shang&Chih.Hsiung Chen "Human process in CRM" 11 th pacific-Asia Conference on Information Systems 2005

19- Snipes et al., The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis, Journal of Business Research, (2004)

20-Wikstrom, carl-Erik "organizational change & CRM success" 2003-20

21-Yousefi, hassan&jarrahi, hossein, 2006 "customer relationship management & technology" international marketing management and conference.

هرچه بیشتر استراتژی نام و نشان (Brand) شرکت در جهت تثبیت موقعیت فعلی و ارتقاء و بهبود آن در آینده و فروش بیشتر کالا و محصول با توجه به نام تجاری شرکت و استفاده از بنرهای تبلیغاتی مختلف و در بعد ساختاری طراحی مجدد فرآیندهای ساختار سازمانی در جهت افزایش انعطاف پذیری ساختار فعلی و برنامه ریزی در جهت سهولت ارتباط و همکاری بین واحدها و تیم‌های مختلف سازمان مذکور پیشنهاد می‌گردد.

### منابع:

۱- اخوان، مریم و صالحی، جمشید، ۱۳۸۶ "مدیریت ارتباط

با مشتری" ماهنامه حسابدار، شماره ۱۷۶ تهران

۲- اکبرپور، محسن و مهدیار، مهدی، ۱۳۸۵ "مهندسی

مجدد فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری چارچوب پیشنهادی" مقاله در کنفرانس بین المللی بازاریابی

۳- الهی، شعبان، حیدری، بهمن، ۱۳۸۷ "مدیریت ارتباط

با مشتری" تهران چاپ و نشر بازرگانی

۴- بلوریان تهرانی، محمد، ۱۳۸۵ "طراحی استراتژی،

برنامه ریزی و مهارتهای فروش و فروشندگی حرفه ای" تهران، انتشارات چاپ و نشر بازرگانی

۵- جعفرپور محمود و قاسمی، حسن و رلفی، نسرين، ۱۳۸۶

ارائه یک مدل مفهومی از نوآوری CRM با در نظر داشتن تئوری سرمایه اجتماعی و تئوری تبادل اجتماعی" مقاله در

کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری

۶- دلاور، علی، ۱۳۸۰ "روش تحقیق در روانشناسی و علوم

تربیتی" چاپ دهم نشر تهران نشر ویرایش

۷- حیرتی، نیما، ۱۳۸۶ "سنجش رضایت مشتریان با

استفاده از مدل ACSI" مقاله در کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری.

۸- سجادیانی، سیمو کرامتی، عباس و علیون،

آرزو و مشککی، هانیه، ۱۳۸۶ "پذیرش وبه کارگیری مدیریت

ارتباط با مشتری در شرکتها تحقیق پیمایشی و شرکت‌های دولتی" مقاله در کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری

۹- سدیدی، مجید و عطا فر، علی، ۱۳۸۶ "بررسی نظام

مدیریت ارتباط با مشتری CRM در صنعت لوازم خانگی

ایران" مقاله در کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری

۱۰- سلطانی، فرزاد، ۱۳۸۴ "آشنایی با مدیریت ارتباط با

مشتری CRM و E-CRM" ماهنامه مدیریت فردا

شماره ۱ تهران