

بررسی عوامل حیاتی موفقیت در تدوین استراتژی مدیریت روابط مشتری در شرکت های بیمه

محمدصادق زارع
Sadegh80@gmail.com

چکیده

در تمام سازمانهای امروزه و در هر صنعتی مشتری در نقطه مرکز قرار گرفته است، این مشتری است که کسب و کار را رونق می بخشد یا آنرا به مرگ و ورشکستگی می کشاند. در محیط متغیر کنونی صنعت بیمه کشور یکی از عوامل اساسی برای موفقیت سازمانها، استراتژی مدیریت روابط مشتری می باشد. در واقع داشتن یک رابطه بلند مدت با بیمه گذاران که همان مشتریان شرکت های بیمه می باشند، برای آینده بیمه گران ضروری است و آنچه باعث ایجاد مزیت رقابتی برای آنها می گردد، داشتن بیمه گذارانی وفادار است. لذا داشتن ارتباطات بلند مدت با مشتریان، برای شناسایی ارزشهای مورد تصورشان و فراهم کردن نیازهای آنها امری مسلم به نظر می رسد و لازمه این امر تشخیص عوامل حیاتی موفقیت در استراتژی مدیریت روابط مشتری خواهد بود تا موفقیت این فرآیند را تضمین نماید. مدیریت ارتباط با مشتری اگر بطور مناسبی مورد استفاده قرار گیرد، توانایی شرکتها را برای رسیدن به اهداف نهایی شان بهبود می بخشد و سازمانها می توانند به اهداف استراتژیک خود نائل شوند. در این تحقیق با مطالعه ادبیات موضوع و پیشینه تحقیقات، عوامل حیاتی موفقیت و فاکتورهای آن در استقرار مدیریت ارتباط با مشتری شرکت های بیمه با نظر خبرگان شناسایی و توسط مدیران و سرپرستان شرکت های بیمه رتبه بندی می گردند. نتایج تحقیق نشان می دهد که استراتژی سازمان، حمایت مدیریت ارشد سازمان، تکنولوژی اطلاعات، مدیریت پروژه مدیریت ارتباط با مشتری، فرهنگ سازمانی و عامل انسانی مهمترین عوامل در استقرار موفقیت آمیز مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت های بیمه می باشند.

واژگان کلیدی

عوامل موفقیت حیاتی (CSF)، مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، شرکت های بیمه

مقدمه

در عصر حاضر؛ فعالیت های بازرگانی و کسب و کارها از طریق تکنولوژی با سیستم هایی همراه شده اند که در ایجاد تعامل مشتری با سازمانها و کارکنان تاثیرگذار بوده و به سازمانها کمک می کند تا اطلاعات زیادی را از مشتریان بدست آورند. این مفهوم در اصطلاح، مدیریت ارتباط با مشتری^۱ (CRM) نامیده می شود و اگر بطور مناسبی مورد استفاده قرار گیرد، توانایی شرکتها را برای رسیدن به اهداف نهایی شان بهبود می بخشد و سازمانها می توانند به اهداف استراتژیک خود نائل شوند [۱۴]. شرکتها اغلب در فهم CRM دچار مشکل می شوند، آنها تصور می کنند که می توانند تنها با پیاده سازی تکنولوژی به مزایای CRM دست یابند، ولی آنها نمی توانند، چرا که شرکت تنها در صورتی می تواند از مزایای عمده کسب و کار مدیریت ارتباط با مشتری بهره گیرد که به اتخاذ استراتژی کسب و کار مشتری محور که موجب فرهنگ سازمانی مشتری محور می شود، مبادرت نموده و سپس تکنولوژی متناسب و یکپارچه با زیر ساخت فناوری اطلاعات شرکت را پیاده سازی کند. دلیل دیگری که شرکتها را هنگام انتخاب مدیریت ارتباط با مشتری دچار مشکل می کند، این است که هیچ فروشنده ای همه قابلیت های مدیریت ارتباط با مشتری که مورد نیاز شرکت می باشد را ارائه نمی دهد. حتی عمق و دامنه کارکردهای ارائه شده توسط فروشندگان مختلف نیز متفاوت است. مدیریت ارتباط با مشتری تنها تکنولوژی، بازاریابی، فروش یا خدمات نیست بلکه یک استراتژی است که با تکنولوژی توانمندسازی می شود [۴].

در محیط متغیر کنونی صنعت بیمه کشور یکی از عوامل اساسی برای موفقیت سازمانها، استراتژی CRM می باشد. در واقع داشتن یک رابطه بلند مدت با بیمه گذاران (مشتریان) برای آینده بیمه گران ضروری است و آنچه باعث ایجاد مزیت رقابتی برای آنها می گردد، داشتن بیمه گذارانی وفادار است. لذا داشتن ارتباطات بلند مدت با مشتریان، برای شناسایی ارزشهای مورد تصورشان و فراهم کردن نیازهای آنها امری مسلم به نظر می رسد و لازمه این امر تشخیص عوامل حیاتی موفقیت^۲ (CSF) در استراتژی CRM خواهد بود تا موفقیت این فرآیند را تضمین نماید. این مسئله در شرکتهای بیمه ای که سعی در تعامل بیشتر با بیمه گذاران خود دارند، از اهمیت بالایی برخوردار است.

CRM علاوه بر مدیریت روابط با مشتریان و تصمیم گیری در خصوص اطلاعات بدست آمده برای راهبرد شرکت، دانش بیمه گذاران را در شرکت به اشتراک می گذارد. CRM راهبردی است که به کمک فناوری به اجرا درآمده است؛ البته باید توجه داشت که CRM تنها یک ابزار نرم افزاری نیست که باعث شود کارها را بهتر انجام داد، بلکه فلسفه ای است که سعی دارد راهبردی در همین راستا خلق کند. در این مقاله ضمن شناسایی عوامل کلیدی و فاکتورهای آن در موفقیت شرکت های بیمه، ارتباط آنها نیز با مدیریت روابط مشتری بررسی می گردد.

مدیریت ارتباط با مشتری

در تمام سازمانهای امروزه و در هر صنعتی مشتری در نقطه مرکز قرار گرفته است، این مشتری است که کسب و کار را رونق می بخشد یا آنرا به مرگ و ورشکستگی می کشاند. هر چند ما به اقتصاد بر اساس دانش یا اقتصاد الکترونیکی نزدیک می شویم، اهمیت مشتری و روابط با آن بیشتر احساس می شود. بنابراین سازمانها باید به دانش جدید فکر کنند و استراتژیهای را تدوین نمایند که حول مشتریان کلیدی بچرخد. با داشتن چنین استراتژیهایی می توان سازمان را مشتری مدار کرد. پس برای اینکه بتوان سازمان را مشتری مدار کرد، باید نیاز امروز و فردای مشتریان خود را در یافته تا بتوان منابع را برای نیازهای مشتری صرف کرد. برای اینکار سازمانها از مفهوم CRM استفاده می کنند. CRM راهی هست که توسط آن می توان مشتریان را تعریف کرد. CRM این کار را با آشکار نمودن اهمیت مشتری در سراسر سازمان CRM آغاز می کند و می کوشد تا هر که با مشتری در ارتباط باشد، در ذهن خودش مشتری را خوب مجسم کند و فوائد نگهداری او را درک کند. اجرای صحیح آن، مستلزم شناخت کافی از اجزای تشکیل دهنده CRM می باشد که مانند یک چرخه بهم مرتبط می باشند [۱].

CRM، فرآیندی است که به طور دائم در حال تکامل است و نیازمند تغییر دیدگاهها از مدل کسب و کار سنتی متمرکز بر داخل سازمانها به سمت مشتریان است. CRM نیازمند این است که کسب و کار، روابط مشتری را شناسایی کرده و توسعه دهد. CRM 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 مشتریان

¹ Customer relationship management (CRM)

² Critical Success Factor (CSF)

برقرار سازد. مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی کسب و کار برای اعمال مدیریت مشتریان می‌باشد در جایی که رابطه بین مشتری و فروشنده به پایان نمی‌رسد بلکه نقطه‌است برای خریدهای بعدی از شرکت [۱۱]. مدیریت ارتباط با مشتری ابزاری پیش برنده است در جهت اطمینان از جذب مشتری، احاطه مشتری و توسعه بلند مدت روابط با مشتریان بالقوه. در این تعریف بر حرکت از محصول محوری به سمت مشتری‌گرایی تأکید می‌شود [۱۶]. در تعریف CRM عناصر تکنولوژیکی زیادی وجود دارد، اما تفکر درباره اینکه CRM در ابتدا یک اصطلاح فنی است، اشتباه است. مفیدترین و مناسبترین روش برای تفکر درباره CRM این است که آن را فرایند کمک برای جمع‌آوری زیاد اطلاعات متنوع از مشتریان، فروشندگان، اثربخشی بازار و بازارگرایی است. مدیریت ارتباط با مشتریان عبارت است از استراتژی اصلی کسب و کار سازمان که فرایندهای داخلی، کارکردهای سازمان و شبکه‌های خارجی را با هم منسجم می‌کند تا با ایجاد و توزیع ارزش نسبت به مشتریان هدف سودآوری کند [۵].

کین کید^۱ در سال ۲۰۰۳، CRM را به عنوان « کاربرد استراتژیک اطلاعات، فرایند، تکنولوژی و افراد برای مدیریت رابطه مشتری با سازمان » بیان نموده است که این تعریف با مبحث مقاله ما بسیار نزدیک است. البته باید توجه داشت که مدیریت روابط با مشتری، یک برنامه و طرح رسمی برای پیاده سازی نیست، بلکه اجزای مختلف فناوری، نیروی انسانی، هزینه و منابع طبیعی را به گونه ای جدید و انعطاف پذیر در کنار هم قرار می‌دهد تا درک و شناختی همه جانبه نسبت مشتری ایجاد گردد [۱۲]. با تجزیه و تحلیل تعاریف مختلف از مدیریت ارتباط با مشتری، می‌توان نتیجه گرفت که این تعاریف را می‌توان در سه دسته طبقه بندی نمود که عبارتند از :

- **فلسفه CRM:** مجموعه ای از ارزشها که همه انواع استراتژی‌ها با تکنولوژی‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد. فلسفه CRM مرتبط با فرهنگ مشتری‌گرایی، ایجاد و تقویت بلند مدت روابط با مشتریان است.
- **استراتژی CRM:** یک استراتژی سازمانی که برنامه‌ها و فعالیت‌های بنیادی در راستای ایجاد روابط با مشتریان را ایجاد می‌کند.
- **تکنولوژی CRM:** بر نقش IT در جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و کاربرد اطلاعات در ایجاد و مدیریت روابط با مشتریان تمرکز دارد [۱۵].

عوامل حیاتی موفقیت

عوامل حیاتی موفقیت به عنوان فضای محدود کلیدی از فعالیت‌ها که منجر به نتایج مطلوب در راستای اهداف ضروری سازمان می‌شود، تعریف شده است. عوامل حیاتی موفقیت^۲ (CSFs) اغلب به عنوان فن رایج برای شناسایی مسائلی است که در حوزه دیدگاه اجرایی کسب و کار استفاده می‌شود و برای موفقیت سازمان بسیار حیاتی‌اند. CSF ها شرایط قابل بررسی هستند که جهت اطمینان از موفقیت سیستم‌ها تلقی می‌شوند. در تعریفی دیگر عوامل حیاتی موفقیت به عنوان ویژگی‌ها، شرایط و یا متغیرهایی هستند که در صورتی که بطور شایسته ای حمایت و مدیریت شوند، می‌توانند تاثیرات چشمگیری بر موفقیت یک سازمان یا شرکت در صنعت مورد نظر فعالیت می‌کند داشته باشد [۱۲]. عوامل حیاتی موفقیت برای شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای کسب و کار و سیستم‌های فنی استفاده می‌شوند [۶]. این عوامل نمونه‌های ثابتی هستند که به بهبود فرایند کمک نموده و چنانچه در هر مرحله از پیاده سازی بر حسب اهمیت مورد نظر قرار گیرند اثر بیشتری خواهند داشت. عوامل حیاتی موفقیت، ویژگی‌ها، شرایط یا متغیرهایی است که چنانچه به درستی پشتیبانی و مدیریت شود می‌تواند بر موفقیت شرکتی که در صنعتی خاص رقابت می‌کند اثر قابل ملاحظه ای داشته باشد [۱۲].

عوامل حیاتی موفقیت و استراتژی CRM

در طی دهه‌های اخیر مطالعات زیادی انجام شده تا عوامل موفقیت بحرانی پروژه‌های CRM را تعیین نمایند و تاکنون عوامل زیادی را شناسایی کرده‌اند. در این قسمت عوامل موفقیت بحرانی در تحقیقات گذشته ارائه شده است این تحقیقات بر اساس زمان مطالعه مرتب شده‌اند تا دیدی کلی نسبت به پیشینه تحقیقات مرتبط با CSFs حاصل آید. امروزه سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا دوباره خود را

¹ Kincaid

² Critical Success Factors (CSFs)

پیرامون مشتریان گرایش دهند. کارکنان مجبور هستند که هنجارهای فرهنگی و رفتاری خود را تغییر دهند تا رضایت مشتری را جلب کنند. یکی از عوامل حیاتی موفقیت این تغییرات تعهد مدیریت ارشد سازمان می باشد مدیریت ارتباط با مشتری عموماً شامل تغییر فرایند کسب و کار می باشد و بدنبال ارائه تکنولوژی اطلاعاتی جدید و متعاقباً رهبری اثربخش می باشد [۸]. به جهت نظارت رهبری بر محیط خارجی سازمان، مدیر سازمان اغلب مجموعه ای از رسالت یا استراتژی ها را برای هدایت پروژه های CRM تدوین می کند. بر اساس یافته های محققانی همچون چن و پاپچیچ و تازوکاس موفقیت نسبی آغاز پروژه CRM قویاً تحت تاثیر روابط بین سه عنصر سازمانی: عامل انسانی، فرآیند و تکنولوژی است. علاوه بر آن، یکپارچه سازی فعالیتها از جمله فرایندهای چند کارکردی به عنوان مهمترین فاکتور حیاتی موفقیت پروژه CRM تلقی می شود [۱۰].

بسیاری از محققین و اندیشمندان حوزه مدیریت کسب و کار و IT، به دامنه ای فاکتورهای از موفقیت پروژه CRM اشاره نموده اند که در جدول زیر بطور خلاصه بدانها اشاره شده است.

جدول شماره ۱) عوامل حیاتی موفقیت پروژه CRM از منظر اندیشمندان مختلف [۳].

| چالمتا (۲۰۰۵) | مندوزا و دیگران (۲۰۰۶) | کینگ و پرورگس (۲۰۰۶) | داسیلوا و رحیمی (۲۰۰۷) | پن و همکاران (۲۰۰۷) |
|--------------------------------------|---|------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| آگاهی مدیریت | حمایت مدیریت ارشد | حمایت مدیریت عالی | فلسفه CRM | ارزیابی مسیر |
| تعریف رسالت و اهداف | ایجاد تیم چند رشته ای | ارتباطات و استراتژی های CRM | ماموریت پروژه | چارچوب زمانی |
| ایجاد کمیته | تعریف اهداف | ظرفیت های مدیریت دانش | حمایت مدیریت ارشد | سازماندهی مجدد |
| استخدام رسمی هماهنگی کننده | انسجام میان واحدها | آمادگی در تسهیم داده ها | برنامه زمانی و برنامه ریزی پروژه | کمیته (حداقل) سفارشات |
| توسعه و تصویب برنامه پروژه | ارتباطات استراتژی CRM و کارکنان | آمادگی در فرایند تغییرات | مذاکره و مشاوره با مشتری | مدیریت زمان و بودجه |
| نظارت و کنترل در زمان افت | تعهد و حمایت کارکنان | آمادگی فنی | پیوند و اتصال با مشتری | درگیر شدن مشتری |
| جلوگیری از موانع تغییر | مدیریت اطلاعات مشتری | تغییرات فرهنگی / مشتری گرایی | مهارت های پرسنل | نبود تعارض فرهنگی |
| انگیزش کارکنان | خدمات مشتری | توانایی تغییر فرایندها | وظایف فنی | استفاده مدیران از سیستم CRM |
| سنجش میزان مشارکت و دستیابی به نتایج | خودکار کردن فروش اتوماسیون کردن بازاریابی | توانایی در یکپارچگی سیستم | پذیرش مشتری | سیستم سنجش |
| | حمایت از مدیریتی عملیاتی | | نظارت و بازخورد | درگیر شدن مدیریت با CRM |
| | مدیریت تماس مشتری | | ارتباطات | |
| | انسجام سیستم های اطلاعات | | رفع عیوب | |
| | | | پیکربندی نرم افزار | |

الموتیری^۱ (۲۰۰۹) یکی دیگر از محققان با توجه به نتایج مطالعات محققین مختلف که در جدول بالا آمده، با اصلاح و تعدیل عوامل گوناگون از منظر اندیشمندان مختلف؛ در نهایت به عوامل حیاتی موفقیت CRM به صورت زیر رسید[۳].

| | |
|----|---|
| ۱ | حمایت مدیریت ارشد |
| ۲ | استراتژی CRM |
| ۳ | مدیریت پروژه |
| ۴ | تغییر فرهنگ |
| ۵ | تغییر فرایند/ طراحی مجدد ساختار |
| ۶ | فن آوری اطلاعات |
| ۷ | آموزش، مهارت و انگیزش کارکنان |
| ۸ | درگیری و مشارکت مشتری / مشاوره با مشتری |
| ۹ | نظارت، کنترل، سنجش و بازخورد |
| ۱۰ | انسجام و یکپارچگی بین واحدها |

به طور طبیعی هر فاکتور موفقیت CRM مستقیم یا غیر مستقیم با عناصر CRM ارتباط دارد. با مطالعه ادبیات تحقیق و استخراج عوامل مختلف موفقیت پروژه CRM، می توان این عوامل را به سه دسته اجزای تشکیل دهنده CRM شامل فناوری، عامل انسانی و فرایندی بشرح ذیل دسته بندی کرد:

- **فناوری:** جز حساسی از CRM محسوب می شود و عبارتست از کلیه ابزارهای داده، سخت افزار، نرم افزار و زیر ساخت شبکه که جهت مکانیزه نمودن فرآیندهای CRM مورد استفاده قرار می گیرد.
- **فرآیند:** مجموعه ای از وظایف و فعالیت ها که جهت شناسایی، کسب و حفظ مشتریان با هدف ایجاد منفعت متقابل مشتری و سازمان صورت می گیرد. در واقع CRM ترکیبی از فرایندهاست که به دنبال شناسایی مشتریان سازمان است تا دریابد آنها چه کسانی هستند، چه می کنند و چه نیازهایی دارند.
- **عامل انسانی:** یکی از عوامل کلیدی در استراتژی CRM می باشد که چگونگی ارتباط با مشتریان را نشان می دهد، که دارای دو جنبه سازمانی و جنبه ارتباط با مشتری است. بنابراین این پژوهش بدنبال بررسی تاثیر این سه مورد بر استقرار موفقیت آمیز CRM است.

طرح تحقیق

جهت انجام این تحقیق، به طور وسیعی به مطالعه مبانی نظری و ادبیات تحقیق در مورد مدیریت ارتباط با مشتری و بطور خاص در ارتباط با عوامل حیاتی موفقیت و علل شکست برنامه های CRM در حوزه بازاریابی و تکنولوژی اطلاعات و در ادامه به شناسایی اولیه ابعاد عوامل تاثیرگذار بر موفقیت CRM پرداخته شده است. جهت شناسایی ابعاد اصلی مدیریت ارتباط با مشتری، ابعاد اولیه ای که از مبانی نظری و تحقیقات گذشته بدست آمده بود در اختیار خبرگان امر قرار گرفت. خبرگان امر تعدادی از اساتید حوزه بیمه، بازاریابی، تکنولوژی اطلاعات و مدیریت استراتژیک بودند. صاحب نظران بعد از شناسایی این ابعاد و جرح و تعدیل های مورد نیاز در شاخص های تاثیر گذار بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در بیمه، پرسشنامه ای در جامعه آماری توزیع گردید تا اهمیت عوامل حیاتی موفقیت در استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری در بیمه شناسایی شود. با ذکر فرایند انجام این تحقیق می توان بیان نمود که این تحقیق از نظر هدف تحقیق از نوع تحقیق کاربردی می باشد چرا که هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است و طرح تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی می باشد. این تحقیق توصیفی است به این خاطر که تصویری از وضع موجود صنعت بیمه را ارائه می دهد و پیمایشی از این جهت که با گردآوری اطلاعات از جامعه آماری از طریق پرسشنامه می پردازد.

¹ Almotairi

جامعه و نمونه آماری

جامعه تحقیق حاضر مدیران عالی، میانی و سرپرستان دفاتر مرکزی شرکتهای بیمه در تهران هستند که حداقل ۵ سال از فعالیت آنها گذشته باشد. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. به عبارتی نمونه آماری تحقیق حاضر به صورت تصادفی ساده از بین کارشناسان، مدیران و سرپرستان دفاتر مرکزی شرکت های بیمه انتخاب شده است که تعداد تقریباً ۳۱۰ نفر می‌باشد. بنابراین تعداد نمونه ما برای جامعه $N=310$ نفری برابر با $n=163$ است. که از تعداد ۱۶۳ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۱۲۸ پرسشنامه جمع‌آوری شده است.

روش‌های جمع آوری داده‌ها

در این تحقیق ابتدا از طریق مطالعه مبانی نظری و ادبیات تحقیق و تبادل نظر با متخصصی امر به شناسایی ابعاد و شاخص‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان پرداخته شد. بعد از جمع آوری اطلاعات و مشخص کردن فاکتورهای اصلی، از روش پیمایشی که یکی از انواع روش‌ها تحقیق است استفاده شد و پرسشنامه ای جهت سنجش شناسایی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت های بیمه طراحی و تدوین شد.

برای طراحی پرسشنامه با استفاده از مبانی نظری و مطالعات انجام شده و تبادل نظر با متخصصین امر و اساتید به طراحی پرسشنامه پرداخته شد. در این تحقیق دو پرسشنامه طراحی شد، پرسشنامه اول مربوط به تعیین عوامل حیاتی موثر بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان می باشد که توسط خبرگان از جمله اساتید مدیریت و تعدادی از دانشجویان دوره دکتری مدیریت بازرگانی و خبرگان صنعت بیمه تکمیل شد و بعد از طی فرایند اصلاحات مورد نیاز پرسشنامه دوم طراحی شد. بر اساس پرسشنامه تایید شده توسط خبرگان، مدل تحلیلی تحقیق ۹ عامل اصلی می باشد که در جدول زیر به همراه سئوالات مربوطه در پرسشنامه مشخص شده است.

جدول شماره (۱) ساختار پرسشنامه

| سوالات مربوط | عوامل حیاتی موفقیت CRM | بعد |
|--------------|-------------------------|-----------------------|
| ۳ تا ۶ | حمایت مدیران ارشد | انسانی |
| ۱۶ تا ۴ | استراتژی CRM | انسانی و فرایندها |
| ۲۱ تا ۱۷ | مدیریت پروژه | فرایندها- انسانی- فنی |
| ۲۶ تا ۲۲ | افراد سازمان | فرایندها- انسانی |
| ۳۱ تا ۲۷ | فرهنگ سازمانی | انسانی- فرایندها |
| ۳۷ تا ۳۲ | توانایی‌های مدیریت دانش | انسانی- فرایندها- فنی |
| ۴۳ تا ۳۸ | تکنولوژی اطلاعات | فنی |
| ۴۷ تا ۴۴ | سازماندهی سازمان | فنی-فرایندها |
| ۵۱ تا ۴۸ | مدیریت تغییر | انسانی-فرایندها- فنی |

بعد از طراحی پرسشنامه روایی و پایایی پرسشنامه آزمون گردید و تعداد ۳۰ پرسشنامه بین نمونه آماری مورد نظر توزیع گردید و از آنان خواسته شد که ضمن پاسخگویی به سوالات، موارد ابهام را ذکر نمایند. پس از دریافت پرسشنامه مشخص گردید که اکثر سوالات مطرح شده برای پاسخگویان دارای مفهوم بوده است و برخی نکات ابهام اصلاح گردید.

پایایی^۱ (قابلیت اعتماد) پرسشنامه

معمولاً برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده می‌گردد. این ضریب به طریق زیر محاسبه می‌شود [۲]:

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right)$$

Si2 = واریانس سوال i St2 = واریانس کل تست n = تعداد سوالات تست

جهت محاسبه ضریب آلفای کرونباخ از نرم افزار SPSS استفاده شد که میزان α برای پرسشنامه مقدار ۰/۸۳ بدست آمد و مشخص گردید که پرسشنامه از اعتبار لازم برخوردار است. چون مقدار ضریب آلفا بالاتر از حد قابل قبول برای مقاصد کاربردی که ۰/۷۰ است بیشتر می‌باشد. لذا می‌توان ادعا کرد که پرسشنامه مورد نظر دارای پایایی قابل قبول است. جدول شماره ۲ ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد مختلف مدل را نشان می‌دهد که حاکی از آن است که تمام ابعاد مورد نظر به صورت جداگانه هم از پایایی قابل قبولی برخوردار هستند.

جدول شماره ۲) ضریب پایایی به روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه شناسایی عوامل حیاتی موفقیت CRM

| تعداد سوالات | ضریب آلفا | ابعاد |
|--------------|-----------|-------------------------|
| ۳ | ۰,۸۴۵ | حمایت مدیران ارشد |
| ۱۳ | ۰,۹۰۱ | استراتژی CRM |
| ۵ | ۰,۸۱۱ | مدیریت پروژه |
| ۵ | ۰,۷۶۶ | افراد سازمان |
| ۵ | ۰,۸۲۳ | فرهنگ سازمانی |
| ۶ | ۰,۷۹۹ | توانایی‌های مدیریت دانش |
| ۶ | ۰,۸۷۱ | تکنولوژی اطلاعات |
| ۴ | ۰,۸۴۲ | سازماندهی سازمان |
| ۴ | ۰,۸۴۱ | مدیریت تغییر |
| ۵۱ | ۰,۷۹۹ | کل پرسشنامه |

همانگونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، همه‌ی ابعاد پرسشنامه، از پایایی مطلوبی برخوردار بودند. و پایایی کل پرسشنامه برابر با ۰,۸۲۹ می‌باشد چون بالای ۰,۷ می‌باشد حاکی از آن است که پرسشنامه تدوین شده از پایایی بالایی برخوردار است.

روش تحلیل داده‌ها

در این تحقیق از روش‌های آمار توصیفی و تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی جهت مقایسه نظرات مدیران، کارکنان و کارشناسان با یکدیگر استفاده شده است. البته در کنار آزمون‌های بالا آزمون آلفای کرونباخ نیز استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

^۱. reliability

جدول شماره ۳) تحلیل عاملی اکتشافی برای بررسی سهم ۹ فاکتور (نظرات پاسخ دهندگان)

| تابع | مقادیر کل توابع | | |
|--------|-----------------|-------|------------|
| | درصد واریانس | کل | درصد تجمعی |
| تابع ۱ | ۱۴,۶۱۱ | ۱,۳۱۵ | ۱۴,۶۱۱ |
| تابع ۲ | ۱۹,۲۲۲ | ۱,۷۱۲ | ۳۳,۶۳۳ |
| تابع ۳ | ۱۲,۲۶۷ | ۱,۱۰۴ | ۴۵,۹ |
| تابع ۴ | ۱۱,۷۷۸ | ۱,۰۶۰ | ۵۷,۶۷۸ |
| تابع ۵ | ۱۰,۵۶۷ | ۰,۹۵۱ | ۶۸,۲۴۴ |
| تابع ۶ | ۹,۷۴۴ | ۰,۸۷۷ | ۷۷,۹۸۹ |
| تابع ۷ | ۸,۸۱۱ | ۰,۷۹۳ | ۸۶,۸ |
| تابع ۸ | ۷,۵۷۸ | ۰,۶۸۲ | ۹۴,۳۷۸ |
| تابع ۹ | ۵,۶۲۲ | ۰,۵۰۶ | ۱۰۰ |

در جدول بالا مشخص می گردد توابعی که مقدارشان از عدد "۱" بیشتر باشد در تحلیل باقی می ماند. همانطور که ملاحظه می کنید فقط تابع اول تا چهارم با مقادیر ۱,۷۱۲، ۱,۳۱۵، ۱,۱۰۴ و ۱,۰۶۰ بزرگتر از یک می باشند، پس در این تحلیل چهار تابع خواهیم داشت. که مجموعاً ۵۷,۶۷۸ درصد تغییرات را شامل می شوند.

در قدم بعدی به بررسی ارزش هر یک از مولفه ها بر اساس ماتریس زیر پرداخته می شود. در هر تابع ضرایبی که بیشتر از مقدار ۰,۳ باشند به عنوان متغیر آن تابع بحساب می آیند. در ضمن هر متغیر یکبار می تواند در تابع ها استفاده شود.

جدول شماره ۴) جدول تعیین ضرایب متغیرها

| فاکتورها | تابع | | | |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|
| | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ |
| حمایت مدیران ارشد | ۰,۶۳۲ | - ۰,۰۰۹ | - ۰,۰۸۱ | - ۰,۱۰۸ |
| استراتژی CRM | ۰,۲۳۰ | ۰,۷۲۱ | - ۰,۰۰۴ | ۰,۰۳۸ |
| مدیریت پروژه | - ۰,۰۰۹ | ۰,۴۱۵ | - ۰,۲۷۷ | ۰,۱۹۸ |
| افراد سازمان | - ۰,۰۴۱ | ۰,۱۲۸ | ۰,۰۱۹ | ۰,۶۸۹ |
| فرهنگ سازمانی | - ۰,۰۵۴ | - ۰,۰۵۷ | ۰,۷۰۱ | ۰,۲۴۳ |
| توانایی های مدیریت دانش | ۰,۴۱۲ | - ۰,۶۲۳ | ۰,۰۱۶ | - ۰,۰۳۵ |
| تکنولوژی اطلاعات | ۰,۶۹۴ | ۰,۰۰۳ | ۰,۲۶۹ | ۰,۰۷۴ |
| سازماندهی سازمان | ۰,۱۴۹ | ۰,۰۳۲ | ۰,۵۲۱ | - ۰,۲۱۷ |
| مدیریت تغییر | - ۰,۴۰۲ | ۰,۴۰۱ | ۰,۱۳۹ | - ۰,۳۷۴ |

در حالی که تابعها بیش از یک عدد باشند هر ضریب در درصد واریانس تابع مربوطه ضرب خواهد شد. و مطابق جدول زیر محاسبات برای هر فاکتور انجام می پذیرد.

جدول شماره ۵) جدول محاسبه ضریب هر فاکتور در درصد واریانس تابع مربوطه

| فاکتورها | ضریب هر فاکتور | درصد واریانس تابع مربوطه | حاصل |
|-------------------------|----------------|--------------------------|--------|
| حمایت مدیران ارشد | ۰,۶۳۲ | ۱,۷۱۲ | ۹,۳۳۴ |
| استراتژی CRM | ۰,۷۲۱ | ۱,۳۱۵ | ۱۳,۸۵۹ |
| مدیریت پروژه | ۰,۴۱۵ | ۱,۱۰۴ | ۵,۰۹۱ |
| افراد سازمان | ۰,۶۸۹ | ۱,۰۶۰ | ۸,۱۱۵ |
| فرهنگ سازمانی | ۰,۷۰۱ | ۰,۹۵۱ | ۷,۴۰۷ |
| توانایی های مدیریت دانش | ۰,۴۱۲ | ۰,۸۷۷ | ۴,۰۱۵ |
| تکنولوژی اطلاعات | ۰,۶۹۴ | ۰,۷۹۳ | ۶,۱۱۵ |
| سازماندهی سازمان | ۰,۵۲۱ | ۰,۶۸۲ | ۳,۹۴۸ |
| مدیریت تغییر | ۰,۴۰۱ | ۰,۵۰۶ | ۲,۲۵۵ |
| جمع کل | | | ۶۰,۰۳۸ |

حال مقدار ضریب مولفه ها را با یکدیگر جمع کرده که مقدار ۶۰,۰۳۸ بدست آمده و ضریب هر مولفه را بر آن تقسیم نموده تا با این تعدیل مقدار ارزش هر یک از مولفه ها بدست آید و رتبه بندی صورت پذیرد.

جدول شماره ۹) جدول محاسبه ضریب نهایی هر فاکتور بر جمع کل ضرایب فاکتورها

| فاکتورها | تقسیم ضریب نهایی هر فاکتور بر جمع کل ضرایب فاکتورها |
|-------------------------|---|
| حمایت مدیران ارشد | ۰,۱۵۴ |
| استراتژی CRM | ۰,۲۳۱ |
| مدیریت پروژه | ۰,۰۸۵ |
| افراد سازمان | ۰,۱۳۵ |
| فرهنگ سازمانی | ۰,۱۲۳ |
| توانایی های مدیریت دانش | ۰,۰۶۷ |
| تکنولوژی اطلاعات | ۰,۱۰۲ |
| سازماندهی سازمان | ۰,۰۶۶ |
| مدیریت تغییر | ۰,۰۳۸ |
| جمع کل | ۱ |

حال با بدست آوردن ارزش هر فاکتور در کل به رتبه بندی این ۹ فاکتور پرداخته می شود:

جدول شماره ۱۰) جدول رتبه بندی ۹ فاکتور از دیدگاه مدیران، کارشناسان

| میزان اهمیت | رتبه | فاکتورها |
|-------------|------|-------------------------|
| ۲۳,۰۸٪ | ۱ | استراتژی CRM |
| ۱۵,۳۸٪ | ۲ | حمایت مدیران ارشد |
| ۱۳,۵۲٪ | ۳ | افراد سازمان |
| ۱۲,۳۴٪ | ۴ | فرهنگ سازمانی |
| ۱۰,۱۹٪ | ۵ | تکنولوژی اطلاعات |
| ۸,۴۸٪ | ۶ | مدیریت پروژه |
| ۶,۶۹٪ | ۷ | توانایی های مدیریت دانش |
| ۶,۵۸٪ | ۸ | سازماندهی سازمان |
| ۳,۷۶٪ | ۹ | مدیریت تغییر |

با رتبه بندی ۹ عامل در جدول بالا مشخص شد که استراتژی CRM بیشترین اهمیت را در موفقیت CRM در جامعه آماری مورد نظر دارد. حمایت مدیریت ارشد، افراد سازمان، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی اطلاعات و مدیریت پروژه در رتبه های دوم تا ششم قرار دارند.

نتیجه گیری

بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی صورت گرفته، مشخص گردید که بر اساس دیدگاه پاسخ دهندگان، استراتژی شرکت های بیمه در حوزه CRM، مهمترین عامل حیاتی در موفقیت استقرار CRM در شرکت های بیمه گر است. حمایت مدیران ارشد در رتبه دوم قرار گرفته است و فناوری اطلاعات در رتبه سوم جای دارد و مدیریت پروژه CRM، فرهنگ سازمانی و عامل انسانی الویت های چهارم تا ششم را به خود اختصاص داده اند. نداشتن استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری و در برخی موارد نداشتن استراتژی در شرکت بیمه از موارد مشهود در شکست فرآیند CRM می باشد. لذا با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می شود با به کارگیری متخصصین و صاحب نظران در خصوص تدوین استراتژی و بخصوص استراتژی CRM در شرکت های بیمه اقدام شود. استراتژی CRM را به عنوان یک دیدگاه می توان استراتژی های مشتری، تعامل با مشتری، برند و ایجاد ارزش تقسیم نمود و در آنها موقعیت، جایگاه و درک مناسب از برند، دستیابی به مدل های ارزش، توجه به ارزش های گروه های مختلف مشتریان و درک جامعی از ایجاد ارزش تاثیر بسزایی دارند. فرایندهای تعامل با بیمه گذار که در حوزه بعد استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری قرار می گیرد، عامل مهمی در استقرار موفقیت آمیز CRM در صنعت بیمه می باشد. CRM بخشی از استراتژی یک شرکت بیمه جهت شناسایی بیمه گذاران، راضی نگه داشتن آنها و تبدیل آنها به مشتری دائمی می باشد که با بهره گیری از آن ارتباط بیمه گذاران با بیمه گر و نیازمندی های آنها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل اصولی قرار می گیرد. مدیریت ارتباط با مشتریان یک راهبرد تجاری برای کل سازمان است که سازمان را در دستیابی به اهداف مشتری مداری یاری می کند. لذا توجه به بعد حمایت مدیریت ارشد و همچنین رویکرد آنها مبنی بر پیاده سازی CRM، در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت های بیمه با اهمیت است. برگزاری جلسات توجیه مدیران ارشد و تفهیم مزایای این نگرش، حمایت مدیریت ارشد را جلب کنند.

توجه به بعد فرهنگ در موفقیت CRM در شرکت های بیمه به عنوان بستر و فرآیندی است که سایر اقدامات در حول آن مطرح می شوند. فرهنگ مشتری محوری، تغییر از خدمات محوری به مشتری محوری و ایجاد فرهنگ مشتری مداری از عوامل تاثیرگذار بر فرهنگ می باشد. پیشنهاد می شود با ایجاد فرهنگ مشتری محوری و تغییر از خدمات محوری به مشتری محوری به عنوان یک پروژه تعریف شده و اهداف آن تعیین و مسیر حرکت مشخص گردد.

فناوری اطلاعات رتبه پنجم را در بین رتبه بندی شاخص های مورد کسب نموده است و عامل اساسی در موفقیت استقرار CRM می باشد. در بعد فناوری اطلاعات توجه به ایجاد سیستم مناسب برای انتشار، تسهیم و بهره برداری از داده ها، آمادگی فناوری از بعد نرم افزار و سخت افزار، ایجاد سیستم اطلاعاتی مجزا در مورد مشتریان مانند اطلاعات تعاملی، وجود یکپارچگی کانال های تعامل با مشتری جهت

استفاده از اطلاعات مشتریان به طور مشترک توسط کارکنان و انسجام سیستم های اطلاعاتی ضروری به نظر می رسند. ایجاد سیستم های یکپارچه جهت حمایت مدیریت ارتباط با مشتری را می توان در این زمینه پیشنهاد کرد. همچنین استفاده از نرم افزارهای CRM مناسب جهت موفقیت در پیاده سازی توصیه می شود.

پروژه مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت های بیمه از حساسیت بالایی برخوردار است، زیرا بسیاری از بیمه گران در حین پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری شکست می خورند. این شکست ناشی از عدم وجود یک مدیریت پروژه توانمند می باشد. در مدیریت پروژه CRM، داشتن برنامه تجاری، اهداف روشن در تعریف پروژه، داشتن زمان بندی مشخص و کنترل و بازخورد فرایند مدیریت پروژه در موفقیت نقش بسزایی دارد. بنابراین پیشنهاد می شود هدفها به روشنی تعریف شوند و کنترل و بازخورد مناسب صورت گیرد تا سازمان از مسیر پروژه خارج نشود. افراد سازمان در هر شرکت و سازمانی از عناصر اصلی و کلیدی موفقیت آنها می باشند. این عامل تاثیر بسزایی در موفقیت CRM در شرکت های بیمه دارد. زیرا افراد و کارکنان در خط مقدم هر شرکت هستند و بیمه گذاران در ابتدا با کارکنان در تماس هستند. لذا باید به دانش کارکنان در خصوص بیمه گذاران، تفهیم نقش کارکنان به آنها در این فرایند و ایجاد نظام پاداش و پرداخت بر مبنای مشتری محوری تاکید کرد. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می شود که جهت ارتقاء دانش کارکنان در خصوص CRM ابتدا نیازسنجی شود و سپس آموزشها داده شود و افراد نسبت به این موضوع توجیه شوند. زیرا پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری نیازمند بکارگیری تمام افراد در تمام واحدها دارد.

منابع

- [۱] اصغر نژاد امیری، مهدی، ۱۳۸۵، تبیین چرخه تجاری مدیریت ارتباط با مشتری، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت بازاریابی.
- [۲] سرمد، زهره و همکاران (۱۳۸۳) روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ دهم، نشر آگاه.
- [3] Almotairi, M., 2009, "A Framework for Successful CRM Implementation", European and Mediterranean Conference on information Systems.
- [4] Anderson, S. 2006, "Sanity check", Destination CRM, Viewpoint, available at: www.destinationcrm.com
- [5] Buttle, Francis, 2004, "Customer Relationship Management: Concepts and Tools, Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
- [6] Croteau, A. -M., & Li, P. 2003, "Critical success factors for CRM technological initiatives. Canadian Journal of Administrative Sciences.
- [7] Dickie, J. (2000), Why CRM projects fail, www.firstwave.net.
- [8] Galbreath, T. Rogers, 1999, "Customer relationship leadership, TQM Magazine.
- [9] Glodenberg, B.J., 2002, CRM automation, United states of America, Prentice Hall PTR.
- [10] Hussain, I., Hussain, M., Hussain, S., Sajid M. 2009, "Customer Relationship Management: Strategies And Practices In Selected Banks Of Pakistan. International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 6.
- [11] Jutla, D., Craig, J., and Bodorik, P. 2001, "Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness", Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences.
- [12] Leidecker, J. K. & Bruno, A. V. 1987, "CSF analysis and the strategy development process. In Strategic planning and management handbook, Van Nostrand Rheinhold.
- [13] Lindgreen Adam & Antiocho Michael. 2005, "Customer relationship management: the case of a European bank, Marketing Intelligence & Planning.
- [14] Nguyen, H. Sherif, S., Newby, M., 2007, "Strategies for successful CRM implementation" Information Management & Computer Security.
- [15] Pedron, C., 2009, "Using The Dynamic Capabilities Perspective to Analyse CRM Adoption: A Case Study in Portuguese Organizations", Phd Thesis in management, Universidad Tecnica De Lisboa, Instituto Superior De Economia e Gestao, Lisbon.
- [16] Puschman, T. Rainer, A., 2001, "customer Relationship management in the Pharmaceutical Industry", Proceedings Of the 34th Hawaii international conference on system Sciences.
- [17] Swift R.S., 2001, Accelerating Customer Relationships using CRM and Relationship Technologies, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ..