

سنجش عوامل موثر در اجرای موفق استراتژی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری خصوصی با استفاده از مدل سلسله مراتب تحلیلی (AHP)

دکتر محمد حسن زاده*

گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه تربیت مدرس

نیلوفر دلیل التجاری

کارشناس ارشد مهندسی مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۸/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۶/۲۳

چکیده

هدف: هدف اصلی این تحقیق سنجش عوامل مؤثر در اجرای موفق راهبرد مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری خصوصی است. در این تحقیق، عوامل مؤثر از دیدگاه مشتریان در صنعت بانکداری خصوصی بررسی و اولویت بندی شده است.

روش: این تحقیق از لحاظ گردآوری اطلاعات پیمایشی است. در این تحقیق، هشت عامل مؤثر برای اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری با استفاده از مدل سلسله مراتب تحلیلی مورد بررسی، سنجش و اولویت بندی قرار گرفته که عبارت اند از: فرهنگ، مدیران ارشد، کارمندان، فناوری، یکپارچه سازی سیستم، سازو کار سازمانی، مشتری مداری، محرک ها و مشوق های کارمندان. هر یک از عوامل مؤثر هشت گانه، در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، شامل گروهی از مؤلفه ها نیز هستند.

یافته ها: پس از بررسی و ارزیابی عوامل مؤثر هشت گانه مشخص شد که تمامی آن ها در اجرای موفق راهبرد مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری تأثیر گذارند.

نتیجه گیری: نتایج آشکار کرد که در بین هشت عامل مؤثر از دیدگاه مشتریان، عامل محرک ها و مشوق های کارمندان در بالاترین اولویت و عامل فرهنگ سازمانی در کمترین اولویت قرار دارد و بانک مذکور به عامل مشتری مداری نیز توجه چندانی نشان نمی دهد، همچنین، عامل مدیران ارشد نیز از نظر آن ها نسبتاً ضعیف است.

کلیدواژه ها: بازاریابی روابط، رضایت کارمندان، سلسله مراتب تحلیلی، مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری.

مقدمه

فناوری موجب شده تا سازمان‌ها بتوانند محصولات و خدمات خود را با کیفیت بالا و قیمت پایین در اختیار مشتریان قرار دهند. به این دلیل تنها با استفاده از فناوری پیشرفته با قیمت ارزان‌تر نسبت به رقبای نمی‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. در این شرایط، مشتری تنها مزیت رقابتی قابل اتکا برای سازمان‌ها می‌باشد. مدیریت ارتباط با مشتری^۱ راهبردی تجاری است که به حفظ، جذب و ارتقای مشتری است. با اجرای صحیح مدیریت ارتباط با مشتری، سازمان‌ها قادر خواهند بود با هزینه کمتر به انجام سه وظیفه فوق‌پردازند و در نتیجه مدیریت ارتباط با مشتری مزیت رقابتی اصلی خود را که همان مشتری است حفظ نماید. به عنوان مثال، اگر یک بانک به خواسته‌های مشتریان توجه کند قطعاً در تأمین مقاصد مادی و معنوی مشتریان خود موفق خواهد بود. وقتی مشتری در شعبه یک بانک با مانع روبرو می‌شود سعی می‌کند خواسته خود را در بانک دیگری تأمین کند و با توجه به رقابت شدید در عرصه بانکداری، بانکی که بتواند رضایت مشتریان را تأمین کند موفق‌تر خواهد بود. در چند سال گذشته به دلیل مشکلات مختلف اقتصادی، اجتماعی و همچنین دولتی بودن نظام بانکی و فزونی میزان تقاضا بر عرضه، همواره بانک‌های کشور، مشتری‌مداری و ارکان آن را مورد بی‌توجهی قرار داده‌اند و نتوانسته‌اند به طور کامل از بازاریابی نوین استفاده کنند. امروزه، تغییر در روند تجاری مانند آزادسازی اقتصادی، جهانی‌سازی و تکامل سریع متحول شده است. در این میان، مشتریان به دلیل آگاهی از اینترنت، نقش سازمان‌ها را در زمینه فزاینده دسترسی آسان به اطلاعات فراوان و در نتیجه دارا بودن حق انتخاب بی‌سابقه با اهمیت تر کرده و موجب تغییر در محیط بازار شده‌اند. در چنین شرایطی سازمان‌هایی باقی می‌مانند که بتوانند عملیات بازاریابی، فروش و خدمات را بهتر از رقبای انجام دهند و با کسب رضایت مشتریان و حفظ و وفاداری آن‌ها میزان سود خود را بالا تر ببرند (میرهادی، ۱۳۸۵).

فرصت جذب و نگهداری مشتری در بانکداری با پیاده‌سازی و استقرار راهبرد مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری افزایش یافته و باعث کسب درآمد بیشتر و کاهش هزینه‌های تبلیغاتی شده است. دسته‌بندی مشتریان، شناسایی مشتریان با ارزش و تعاملات زیاد با بانک، ارائه خدمات ویژه به اینگونه مشتریان و ایجاد رضایت و وفاداری در مشتریان با ارزش والا، از جمله اهداف مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری است (Ounut, et al., 2003).

تحقیق حاضر با هدف سنجش و اولویت‌بندی عوامل موثر در اجرای موفق راهبرد مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری^۲ در صنعت بانکداری خصوصی انجام گرفته است.

فرضیه‌های پژوهش

۱. فرهنگ در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری تأثیر دارد.
۲. مدیران ارشد در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری تأثیر دارند.
۳. کارمندان در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری تأثیر گذارند.
۴. یکپارچه‌سازی سیستم‌ها در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری تأثیر دارد.
۵. فناوری در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری تأثیر دارد.
۶. سازوکار سازمانی در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری تأثیر دارد.
۷. محرک‌ها و مشوق‌های کارمندان در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری تأثیر دارد.
۸. مشتری‌مداری در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری تأثیر دارد.

1. Customer Relationship Management

2. Electronic Customer Relationship Management

مرور پیشینه‌ها

تا قبل از سال ۱۹۹۳، مدیریت ارتباط با مشتری تنها شامل دو بخش اصلی بود:

- ۱- خودکارسازی کادر فروش^۱
- ۲- خدمات مشتریان^۲

اما امروزه مدیریت ارتباط با مشتری شامل هر عملیاتی است که در مواجهه با مشتری انجام می‌شود:

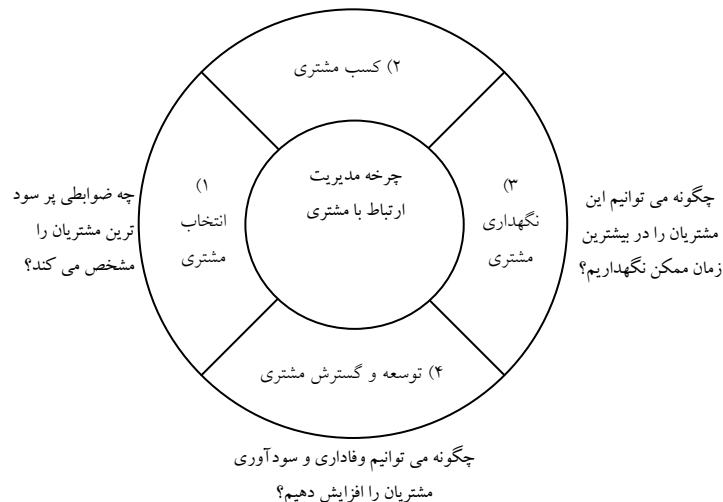
- خودکارسازی نیروی فروش - فروش و مدیریت بازاریابی^۳ - خدمات مشتری - مدیریت تماس و فعالیت‌ها^۴

(میرهادی، ۱۳۸۵)

اگر همه مؤلفه‌های سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، متکی بر شبکه^۵ باشند، مدیریت ارتباط با مشتری به مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری تبدیل می‌شود. مطابق نظر جلاسی و اندرس (Jellasi & Endres, 2004)، مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، کاربرد اینترنت و کاربردهای فناوری اطلاعات استفاده شده برای مدیریت ارتباط با مشتری است. چهار عنصر در مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری وجود دارد: (۱) انتخاب مشتری (۲) کسب مشتری (۳) نگهداری مشتری (۴) توسعه مشتری

چگونه می‌توانیم نظر مشتریان را به بهترین

و موثرترین روش کسب کنیم؟



شکل ۱. چرخه مدیریت ارتباط با مشتری (Jellasi & Endres, 2004)

بررسی در ادبیات مربوطه مشخص می‌کند که مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری اثر مثبتی بر روی نرخ مدیریت شرکت‌ها و شاخص‌ها دارد و یکی از نتایج مهم آن در شرکت‌های مالی و شاخص‌های مدیریتی است. بانک‌هایی که از مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری استفاده می‌نمایند بیشتر در حجم خودکارسازی پروفایل مشتریان، سلف سرویس، محاوره یک به یک و قفل‌های خودکار در جریان داده‌های مالی (مانند ارقام امنیتی) کارایی می‌یابند که در نهایت منجر به کاهش قیمت‌های عملیات و افزایش سود می‌شود. همچنین، آموزش کارمندان و بازخورد مشتریان به عنوان ستون فقرات موفقیت اجرای راهبرد مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری باید مورد توجه قرار گیرد (Tanveer, 2009). راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری قابل تقلید نیست زیرا منابع لازم برای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در یک سازمان نه تنها شامل سخت‌افزار و نرم‌افزار قابل لمس بلکه شامل تعدادی عوامل نامحسوس از جمله: مردم (کارمندان و پرسنل)، فرآیندها، سازمان و فرهنگ می‌باشد (Kim, et al., 2010). یکی از بزرگترین

1. Sales Force Automation(SFA)
2. Customer Services(CS)
3. Sales and Marketing management:(SMM)
4. Contact and activity Management
5. Web-based

مشکلات و سوء تفاهم‌های موجود در رابطه با مدیریت ارتباط با مشتری این است که اغلب آن را به عنوان نرم‌افزار و نه راهبرد می‌بینند؛ ولی بخش نرم‌افزاری مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان جزیی از سیستم اطلاعات^۱ مطرح می‌شود (Turban, et al., 2006).

مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری در واقع به دنبال اطلاعات یکپارچه شده مشتری است. توجه و رسیدگی به منابع انسانی و قابلیت‌ها باید با فرآیند اجرای سازمانی یعنی یکپارچه‌سازی فیزیکی سیستم‌های اطلاعات مرتبط باشد. در مصاحبه‌های گسترده و بررسی‌های متعدد مشخص شد که: نه تنها یکپارچه‌سازی فیزیکی بلکه یکپارچه‌سازی منطقی از هر نمونه از داده‌های مربوط به مشتری می‌تواند برای تهیه بینش ثابتی از مشتری برای هر معرک کمک کند (Kim, et al., 2010).

امروزه مشتریان بسیار باهوش، قدرتمند و مطلع هستند و اصل توجه مدیریت ارتباط با مشتری برای نزدیک‌تر و عمیق‌تر شدن روابط با مشتریان است. اشتیاق و توانایی برای تغییر رفتار به سوی شخص مشتری برپایه آنچه که مشتری به شما می‌گوید و هر آنچه که شما در مورد مشتری می‌دانید. به بیانی دیگر مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری به عنوان راهبرد یکپارچه مشتری برای مدیریت مؤثر مشتریان با تهیه محصول بهبود یافته و افزایش زمان حیات مشتری تعریف می‌شود، که این امر ارتباط بین راهبرد مشتری و رفتارهای مشتری را نشان می‌دهد (Wu & Hung, 2009).

در تحقیقی که توسط چن و چن (Chen, Chen, 2004)، در ۱۸۰ کمپانی در ۱۲ صنعت انجام شده: یک چارچوب مفهومی حیاتی به عنوان راهنمایی برای شرکت‌هایی که از راهبرد مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری را استفاده می‌کنند، ارائه شد و ۶ عامل حیاتی موفقیت برای مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری شناسایی شدند که عبارت‌اند از: بازاریابی داخلی، مدیریت دانش، تنظیم ساختار فناوری اطلاعات، یکپارچه‌سازی سیستم و فرهنگ/ تغییر ساختار. نتایج نشان داد که: صنایع مختلف به دلایل مختلفی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری را بکار می‌برند: از جمله برای افزایش وفاداری مشتری و یاب‌ه عنوان وسیله‌ای جهت افزایش نفوذ قدرت یک مارک تجاری در مجراهای چندگانه. همچنین در یافته‌های آن‌ها مشخص شد که یکپارچه‌سازی سیستم و مدیریت دانش بیشتر از بقیه در مصاحبات انجام شده مورد توجه بودند؛ زیرا این دو فاکتور حیاتی به پیش‌بینی مسیر روند آینده مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری کمک می‌کنند. فاکتور حیاتی تنظیم ساختار فناوری اطلاعات نیاز برای ارائه دیدگاه کلی مدل‌های کسب و کار، معماری سیستم، یکپارچه‌سازی کسب و کار و راهبردهای فناوری اطلاعات را برطرف می‌کند. همچنین، بازاریابی داخلی یک جنبه مهم در اجرای سیستم اطلاعات می‌باشد که در تحقیقات گذشته مورد توجه قرار نگرفته بود.

ایزکوردیو و دیگران (Izquierdo et al., 2005) در تحقیق خود به ارائه چارچوبی برای سنجش اثر و کارآمدی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری پرداخته و سنجه‌هایی را برای آن در نظر گرفتند از جمله: موقعیت بازار، وفاداری مشتری، درک مشتری و عملکرد اقتصادی. آن‌ها با استفاده از این سنجه‌ها کارآمدی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری را بر پایه بازاریابی و عملکرد اقتصادی مورد بررسی قرار دادند.

لین و دیگران (Lin, et al., 2006) در تحقیق خود تحت عنوان: «ارزیابی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری: فاکتورهای حیاتی موفقیت» راهنمایی کلی بر پایه چارچوب گارنت (Garnet) برای چهار جزء راهبردک شامل راهبرد یکپارچه، راهبرد فناوری اطلاعات/ سیستم اطلاعات، عملیات کسب و کار و اجرای فناوری اطلاعات/ سیستم اطلاعات ارائه کرده‌اند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که آینده مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری را با سه فاکتور قطعی می‌توان پیش‌بینی کرد: تغییر تمرکز بازار از محصول محوری به سمت مشتری‌محوری، یکپارچه‌سازی تکنولوژی‌های مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری برای فراهم کردن خدمات متمایز به مشتری و توانایی سازمان برای حفظ او.

در تحقیقی که توسط سفونتامافاران (Sophonthummapharan, 2009) انجام شده یک مدل شماتیک برای مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری برای شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه شد که ۱۷ فاکتور برای مشخص کردن علائم پذیرش و یاعدم پذیرش مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری در شرکت‌های کوچک و متوسط مشخص کرد که نتایج تحلیل آماری چند متغیره نشان دادند که ۱۲ نوع از این متغیرها؛ قدرت انطباق با مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری را دارند و باید اولویت‌بندی شوند. ۵ فاکتور موثر با اولویت بالاشناسایی شدند که عبارت‌اند از: قابلیت سازگاری، فشار صنعت، فشار مشتری، هنجارهای ذهنی و عادت. یافته‌های آن‌ها راهنمایی برای دولت یا صنایع خصوصی و تهیه‌کنندگان تکنولوژی که تطبیق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری را در شرکت‌های کوچک و متوسط انجام می‌دهند فراهم کرد.

لاوریندو و کاروال هو (Laurindo and De Carvalho, 2005) در تحقیق‌شان در مورد نوآوری محصول در تولیدکنندگان و کارخانه‌ها با سه آیتم، استفاده از تکنولوژی‌های اینترنت برای متحد شدن با مشتریان کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری شرکت‌ها را بررسی کردند که سه آیتم عبارتند از: بهبود هدایت حمل و نقل محصولات، کاهش زمان توسعه محصول و تسهیل در معرفی محصولات جدید.

مندوزا و دیگران (Mendoza et al., 2007) در تحقیق خود در طول فاز پیاده‌سازی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، سرمایه‌گذاری پول و زمان را در شرکت‌ها در مواردی چون هدایت اجرا در انطباق داخلی تیم‌های اجرایی، تحلیل، مهندسی مجدد و تنظیم فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتریان کلیدی، تمرین و آموزش منابع فناوری اطلاعات با مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، شرکت‌ها و آموزش کارمندان در کاربردهای مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری را بررسی و سنجش کردند.

در تحقیقی که توسط جرمستاد و رومانو (Fjermestad, Romano, 2003) تحت عنوان «مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری: ارائه یک چارچوب یکپارچه اجرایی» انجام شده با مطالعه ۱۳ مورد برای طراحی سازمان‌ها و سیستم‌های اجرایی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، راهنمایی برای طراحان سیستم و تیم‌های مدیریتی برای تقویت قابلیت استفاده و کاهش مقاومت آن‌ها ارائه می‌کنند. نتایج یافته‌های آن‌ها نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری ترکیبی بسیار پیچیده از تکنولوژی، نرم افزار، مردم و فعالیتهای کسب و کار است. همچنین، اگر سازمان‌ها بخواهند که در اجرای مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری در سازمان خود موفق شوند، به بازنگری در کاربرد و پایداری اصول کلی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری و به کارگیری آن‌ها بطور کامل و یکنواخت نیازمند هستند.

در تحقیقات داخلی مهم‌ترین پژوهشی که در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری صورت گرفته، پژوهش ندری (۱۳۸۹) با عنوان «ارائه مدلی برای سنجش آمادگی پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان با رویکرد چندلایگی در سازمان» است. وی با استفاده از دیدگاه فینگان و وندلی (Finnegan & Wendly, 2010) بهترین روش برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان را استفاده از رویکرد چندلایگی در سازمان دانسته‌اند. سپس، لایه‌های چهارگانه فرهنگ، افراد، فرآیند، تکنولوژی و زیرلایه‌های مربوطه را در یک سازمان فرضی محاسبه و اولویت‌بندی کرده نتایج تحقیق وی نشان داد که لایه فرهنگ از بالاترین اولویت لایه‌های فرآیند و تکنولوژی به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار داشته و لایه افراد نیز در اولویت آخر قرار دارد.

با توجه به پیشینه ارائه شده، مشخص شد که عواملی از قبیل فرهنگ، تکنولوژی، افراد برخوردار بوده و (کارمندان، مدیران ارشد و شرکاء)، تنظیم ساختار، تمرین و آموزش منابع فناوری اطلاعات، فعالیت‌های کسب و کار، نرم افزار، فرآیند، یکپارچه‌سازی

سیستم، انطباق داخلی و ... در مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری مهم و تأثیرگذارند و باید برای اجرای موفق راهبرد مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری مورد توجه قرار گیرند.

با شکل گیری ابزارهای الکترونیکی، ارتباطات مالی و اعتباری بانکها با مشتریان خود وارد مرحله جدیدی شده‌اند که شاخصه بارز آن حضور فناوری‌های نوین با امکانات و توانمندی‌های بهینه است. در سازمان‌های مالی دانش و فوت و فن چگونگی کار عامل بسیار مهمی است و مشتریان میل ندارند که این دانش را بدانند، آنها تنها مایل به خرید و مشورت گیری هستند (Harrison, 1997).

داونپورت (Devenport, 1990) استاد دانشگاه بوستون و مدیر تغییرات راهبردی انستیتو اکسنچر^۱ عنوان می‌کند که مدیریت ارتباط با مشتری به دو دلیل در صف مقدم قرار گرفته است:

- ۱) رقابت شدید عمومی افزایش یافته است و محصولات را به سختی می‌توان از هم تشخیص داده و بین آنها تمایز قائل شد و شرکت‌ها همه از دیدگاه محصول محوری در جهان به سمت مشتری محوری حرکت می‌کنند.
- ۲) تکنولوژی به نقطه‌ای از کمال رسیده است که می‌توان به راحتی اطلاعات مشتری را از همه بنگاه‌ها جمع‌آوری کرده و در یک نظام واحد قرار داد. داونپورت می‌گوید: تا چندی پیش ما توانائی مدیریت اطلاعات ترکیبی و پیچیده درباره مشتریان را نداشتیم؛ زیرا اطلاعات در ۲۰ سیستم مختلف ذخیره می‌شدند اما با پیشرفت تکنولوژی، اینترنت و شبکه، نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری جای خود را در جهان پیدا کرده است.

عوامل و مؤلفه‌های مؤثر در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری

عوامل مؤثر هشت گانه و هر یک از مؤلفه‌های آنها در اجرای راهبرد مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری به شرح زیر است:

۱- فرهنگ

یکی از مهمترین عواملی که باید در سازمان مورد بررسی و توجه قرار گیرد عامل فرهنگ است. زیرا هر سازمان دارای فرهنگ خاص خود است و باید زیرساخت‌های فرهنگی درون و برون سازمانی در مباحث پیاده‌سازی در نظر گرفته شود. بنابراین، می‌توان گفت فرهنگ عامل بسیار مهمی در اجرای مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری است، خصوصاً زمانیکه راهبرد مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری بین دو حوزه فناوری اطلاعات و بازاریابی و فروش باشد. زیرا، هر کدام از این مباحث زیرفرهنگ‌های سازمانی خاص خود را دارا هستند. نیز می‌توان گفت پیاده‌سازی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری نیازمند تغییر در فرهنگ سازمانی و تغییر در راهبرد فرهنگی است. مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری نیاز به تغییر راهبرد از فرهنگ تمرکز بر تولید به سمت فرهنگ تمرکز بر مشتری دارد (Christopher et al., 1991, Peck 1995; Ryals Knox, 2001). یکی از عوامل حیاتی در موفقیت مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، هم راستا کردن زیرفرهنگ‌های سازمانی با استفاده از گروه‌بندی مشتریان می‌باشد که باید توسط مدیریت ارشد صورت گیرد، زیرا او باید پاسخگوی راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری باشد (Finnegan & Currie 2010).

ریگی و دیگران (Rigby, et al., 2004) معتقد بودند که نیازهای فرهنگی و کاری باید بیش از قابلیت‌های فناوری مورد اهمیت باشند؛ خصوصاً زمانیکه خود تکنولوژی مانعی به وجود نیاورد. البته این به این معنی نیست که مدیران باید از قابلیت‌های تکنیکی نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری رویگردان باشند، بلکه با توجه به اهمیت لایه فرهنگ باید تمرکز بیشتری بر فرهنگ

سازمانی و نیز فرهنگ افراد درگیر با اجرای مدیریت ارتباط با مشتری باشد (ریگی و همکاران، ۲۰۰۴). پس می‌توان گفت که موفقیت در اجرای پروژه‌های مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری رابطه نزدیکی با شناخت کافی از فرهنگ دارد و باید مؤلفه‌های مؤثر در هر عامل نیز شناسایی شده و وزن هر کدام از این عوامل نیز در نظر گرفته شود. اجرای مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری نیازمند تغییر در فرهنگ دارد و این تغییر تقریباً در تمام سطوح سازمانی باید صورت گیرد.

۲- مدیران ارشد

یکی دیگر از مهمترین عوامل اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، عامل مدیران ارشد است. برای اجرای پروژه‌های موفق الکترونیکی ارتباط با مشتری، مدیران ارشد باید به سمت مشتری محوری و بازارگرایی گرایش داشته باشند. همچنین باید نسبت به رهبری سازمان در مقابل تغییر در بستر طرح‌های الکترونیکی ارتباط با مشتری و نیز در مقابل اجرای CRM تعهد داشته باشند. شرکاء و ذینفعان مؤثر نیز باید شناخت و درک درستی از فناوری CRM داشته باشند. همچنین، مدیران و ذینفعان مؤثر باید از پویایی شرکاء شناخت و آگاهی کافی داشته باشند. از این رو، اشتراک‌گذاری داده‌ها یا در دسترس بودن اطلاعات و دانش مشتری باید برای تمام کارکنان سازمان فراهم باشد.

۳- کارکنان

بدون شک، اجرای پروژه‌های CRM حجم وسیعی از افراد و کارکنان را در بر می‌گیرد. نقش افراد در سازمان‌ها بسیار ضروری است. آن‌ها هستند که مدیریت کسب و کار، برقراری ارتباط در سراسر سازمان و ایجاد ارتباط با مشتریان را به عهده دارند (Berry, 1986, Reichheld, Kennedy, 1990).

سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در اجرا، موفق باشند باید شناخت کافی از افراد درگیر پروژه داشته باشند و نیز باید شاخص‌های مهم در ابتدا تعریف گردد و اگر به دنبال موفقیت در پیاده‌سازی و اجرای CRM هستیم باید این نکته را مورد توجه قرار دهیم که این پیاده‌سازی با تغییر در سازمان و دگرگونی در روابط افراد همراه خواهد بود. بنابراین، برای اینکه افراد در مقابل تغییرات از خود مقاومت نشان ندهند باید آموزش‌های لازم را ببینند.

۴- یکپارچه‌سازی سیستم‌ها

در اجرای موفق پروژه مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، مؤلفه‌های یکپارچه‌سازی با دیگر مجراها و سیستم‌های CRM، یکپارچه‌سازی داده‌ها، انطباق سیستم و یکپارچه‌سازی عملیاتی از مؤلفه‌های اساسی هستند. در واقع یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و هماهنگی بین فرآیندهای مختلف سازمانی در سطح سازمان، واحدها و واحد IT برای اجرای یک پروژه CRM موفق الزامی است، و فرآیندهای برنامه‌ریزی یکپارچه به هم مرتبط و استقرار یافته ضامن موفقیت آن است.

۵- فناوری

در مبحث پیاده‌سازی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، یکی از کلیدی‌ترین مقوله‌ها بحث ارتباط است و راهبرد مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، از فوائد اختراعات جدید در حوزه ارتباطی و فناوری است. از این رو، واضح است که یکی دیگر از عوامل مهم و اساسی فناوری است. از دیگر دلایل اهمیت این عامل ایجاد یک زیرساخت ارتباطی برای کل سازمان می‌باشد.

برای پشتیبانی مناسب فرآیندهای سازمانی به یک زیرساخت IT مناسب جهت برقراری ارتباط در سراسر سازمان نیاز می‌باشد (Zikmund et al., 2003). از جمله مواردی که فناوری می‌تواند در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری، به ما کمک کند عبارتند از: در خصوص الگوی رفتار مشتری، پشتیبانی از چرخه حیات مشتری، توصیف رفتار مشتری، گسترش مدل پیش بینی شده و انتخاب نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری مناسب با نیاز سازمان. در واقع، عامل فناوری برای ایجاد زیرساخت‌های فنی و سخت-افزاری و ایجاد پایگاه داده مناسب برای جمع‌آوری داده‌های مفید در خصوص مشتری، دستکاری داده‌های مربوطه به مشتریان و اطمینان از اینکه داده‌ها به طور صحیح در تمام نقاط مختلف در دسترس هستند. همچنین، اطلاعات مشتری در طول سازمان به شکل صحیح نمایش داده شوند (Beasty, 2005).

۶- سازوکار سازمانی

در پیاده‌سازی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، شکل و نوع عملکرد فرآیندها در سازمان تغییر می‌کند. ساختار سازمانی در پیاده‌سازی پروژه مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، باید متمرکز و ارائه دهنده دید واضح و روشن از اهداف پروژه باشد. پاسخ‌گویی به موقع به مشتری، تحویل محصولات و خدمات ارزشمند به مشتری (سلف سرویس مناسب)، تجزیه تحلیل پروفایل مشتری برای تشخیص و دسته‌بندی مشتریان سودآور و فرآیندهای عملیات مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری از جمله مؤلفه‌های اساسی در سازوکار سازمانی هستند.

اطلاع‌رسانی به مشتریان از طریق پیام کوتاه و یا ارسال پیامک بر روی سایت‌ها و وب‌لاگ‌های شخصی و توانمندسازی هر چه بیشتر پورتال‌ها و درگاه‌های سازمانی ارتباط با مشتریان از جمله تمهیدات الزامی برای اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری هستند. بقیه مؤلفه‌ها در جدول ۱. بطور کامل آمده است.

۷- محرک‌ها و مشوق‌های کارمندان

زمانیکه سازمانی اقدام به اجرای پروژه مدیریت ارتباط با مشتری می‌کند درگیر منابع انسانی سازمان است. در واقع، کارمندان نقش واسطه ارتباطی بین کیفیت خدمات داخلی شرکت و کیفیت خدمات خارجی شرکت، یعنی آنچه که در مدیریت ارتباط با مشتری واجب و حیاتی است، هستند. در نتیجه، عوامل انگیزشی در کارکنان برای پیشبرد و پیشرفت پروژه باید در نظر گرفته شود. برای جلوگیری از سرپیچی کارمندان در اجرای پروژه مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری و قبول ابتکار عمل جدید باید سیستمی برای ارزیابی سطح عملکرد آن‌ها در انجام عملیات در نظر گرفته شود. یعنی با استفاده از روش‌های مختلف اعم از روش‌های مالی، روش‌های ارتقاء و انگیزش‌های معنوی کارمندان را ترغیب و تشویق کرد تا باتلاش هر چه بیشتر مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری را در سازمان پیاده کنند (Kim et al., 2010).

۸- مشتری‌مداری

اساساً مدیریت ارتباط با مشتری برای حفظ و نگهداری مشتری است و تمرکز فعالیت‌ها باید از تولیدمحوری به مشتری‌محوری تغییر کند و ایجاد فرآیند مشتری‌محور مستلزم ساخت فرآیندها می‌باشد. فرآیند مشتری‌محور مستلزم ساخت مجدد روابط اداری و آزمایش جریان اطلاعات بین ابتدا و انتهای سازمان، کسب رضایت مشتری برای ایجاد مشتری وفادار و ساخت سیاهه اندازه‌گیری برای تعادل و بهبود مستمر رضایت مشتری است، که نگهداری مشتری قدیمی به مراتب کم هزینه‌تر و مقرون به صرفه‌تر از کسب مشتری جدید می‌باشد (Finnegan & Currie 2010).

هر یک از عوامل مؤثر و مؤلفه‌ها با توجه به مرور ادبیات تحقیق در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. عوامل و مؤلفه‌های مؤثر در اجرای موفق ECRM

ارجاع	متغیرها	
Chen, chen(2004), Park, Kim(2010), Ocker-mudambi(2003)	فرهنگ کارگروهی	فرهنگ Chen, Chen(2004) Chan(2005) Ocker-Mudambi(2003) Park, Kim(2010)
Chan(2005), Bohling et. al(2006), Ocker-mudambi(2003), Park, Kim(2010)	فرهنگ تغییر پذیری	
Park, Kim(2010), Lefebvre et. al. (2005), Laurindo, Do. Carvalho(2005)	فرهنگ سازی مشتریان کلیدی	
Park, Kim(2010), Ocker, Mudambi(2003)	فرهنگ اشتراک گذاری داده ها	
Park, Kim(2010)	فرهنگ یادگیری	
Chen, Chen(2004), Mendoza(2007)	یکپارچه سازی با دیگر مجراها و نظام های CRM	یکپارچه سازی نظام ها Chen, chen(2004)
Chen, Chen(2004), Park, Kim(2010)	یکپارچه سازی داده	
Chen, Chen(2004), Ocker, Mudambi(2003) K. Sophonthummaphara(2009)	انطباق نظام	
Park, Kim(2010), Chan(2005), Ocker-Mudambi(2003)	یکپارچه سازی عملیاتی	
Chen, Chen(2004), Mendoza(2006) Park, Kim(2010), Chan(2005)	پشتیبانی، تعهد و درگیری مدیریت ارشد	مدیران ارشد Chen, Chen(2004) , Mendoza(2007)
Park, Kim(2010), Chan(2005), Ocker, Mudambi(2003)	شرکاء و ذینفعان موثر	
Ocker, Mudambi(2003), Chan(2005)	تخصیص منابع مالی	
Ocker, Mudambi(2003) Chan(2005), Park, Kim(2010)	گرایش مدیران به مشتری محوری	
Park, Kim(2010), Wu, Hung(2009)	با روش های ارتقاء	
Park, Kim(2010), Wu, Hung(2009)	با روش های مالی	محرکها و مشوقهای کارکنان Chen, Chen (2004), Park, Kim(2010), Chan(2005)
Park, Kim(2010), Wu, Hung(2009)	انگیزش های معنوی	
Ocker, Mudambi(2003), Chan(2005), Chen, Chen(2004), Park, Kim(2010), Kim, Wu, Hung(2009)	آموزش و تحصیلات نظام مند	
Park, Kim(2010), Chen, Chen(2004), Ocker, Mudambi(2003), Chan(2005), Mendoza(2007)	رضایت شغلی	کارمندان Chen, Chen(2004), Mendoza(2007)
Park, Kim(2010), Ocker, Mudambi(2003)	مشارکت دادن کارکنان در پروژه CRM	
Ocker-Mudambi(2003), Bits et. al(2000)	وجود زیرساختهای فنی، سخت افزاری و ارتباطی	
Chen, Chen(2004), Chan(2005), Eid, Campus(2007)	انتخاب نرم افزار CRM	فناوری Mendoza(2007), Chen, Pluffe(2003)
Mendoza(2007), Park, Kim(2010), Kim, Su Hung(2009), Pluffe(2003)	خودکار سازی نیروی فروش (SFA)	
Taylor, Hunter(2003), Park, Kim(2010)	پشتیبانی چرخه حیات مشتری	
Ocker, Mudambi(2003)	سازگاری CRM با طرح سازمانی	
Park, Kim(2010)	تحلیل پروفایل مشتری	ساز و کار سازمانی Ocker, Mudambi(2003), Park, Kim(2010) Chen, Chen(2004)
Mendoza(2007), Chen, Pluffe(2003)	سرویس خدمات به مشتری	
Chan(2005), Park, Kim(2010)	فرآیند عملیاتی CRM	
Chan(2005), Mendoza(2007), Chen, Pluffe(2003), Park, Kim(2010)	دید واضح و روشن پروژه	
	آگاهی رسانی های جاری از جمله پیام کوتاه	
	پورتال های سازمانی	مشتری مداری Chen, Chen(2004) Chan(2005) Ocker, Mudambi(2003)
Bohling et. al(2006), Chan(2005), Wu, Hung(2009)	کسب مشتری	
Chan(2005), Reichheld, Tael(1996), Park, Kim(2010)	نگهداری مشتری	
Chan(2005), Reichheld, Tael(1996), Park, Kim(2010)	توسعه مشتری	
Chan(2005), Reichheld, Tael(1996), Park, Kim(2010)	ارزش مشتری	

متغیرها	سازوکارهای سازمانی	یکپارچه سازی سیستم	مشتری مداری	محرک و مشوق	
تعداد نمونه	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	
پارامترهای توزیع نرمال	میانگین	۲۵/۱۰	۱۵/۱۰	۲۸/۱۰	۱۶/۳۰
	انحراف معیار	۷/۲۴	۲/۶۴	۳/۴۵	۱/۲۵
آماره آزمون اسمیرنوف کولموگروف	۰/۸۱	۰/۵۸	۰/۴۱	۰/۶۵	
سطح به دست آمده از آزمون	۰/۵۳	۰/۸۸	۰/۹۹	۰/۷۹	
ارجاع		متغیرها			
Chan(2005), Reichheld, Tael(1996), Park, Kim(2010)		رضایت مشتری			
Chan(2005), Reichheld, Tael(1996), Park, Kim(2010), Izquieredo et Al.,(2005)		وفاداری مشتری			

روش شناسی

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و از نظر گردآوری اطلاعات نیز در زمره تحقیقات پیمایشی توصیفی قرار می-گیرد (خاکی، ۱۳۸۴). برای بررسی و اعتبارسنجی عوامل مؤثر ابتدا پرسشنامه‌ای ماتریسی در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان قرار گرفت. اعتبار فرضیات تحقیق نیز از طریق رگرسیون آزمون شد. سپس، پرسشنامه‌ای با مقیاس لیکرت ۱۰ امتیازی از ۱ به عنوان بسیار ضعیف تا ۱۰ به عنوان بسیار عالی برای اندازه گیری در نظر گرفته شد، و برای نظرسنجی و اولویت بندی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر هر کدام در اختیار مشتریان قرار گرفت. جامعه آماری، مشتریان شعب مختلف بانک پاسارگاد که در حدود ۴۰۰۰ نفر هستند که ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای وزن دهی و اولویت بندی عوامل و مؤلفه‌ها است. هر کدام از نرم افزار Expert Choice استفاده شده است. به هنگام توزیع پرسشنامه‌ها، توضیحاتی در در زمینه موضوع پرسشنامه و اهمیت آن در سازمان، به صورت کتبی و شفاهی داده شد.

برای آزمون نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است.

متغیرها	فرهنگ	مدیران ارشد	کارمندان	فناوری	
تعداد نمونه	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	
پارامترهای توزیع نرمال	میانگین	۹۰/۲۰	۱۶/۲۰	۱۲/۲۰	۱۵/۴۰
	انحراف معیار	۱/۸۶	۱/۹۹	۱/۲۳	۱/۸۴
آماره آزمون اسمیرنوف کولموگروف	۰/۷۹	۰/۵۲	۰/۷۴	۱/۰۴	
سطح به دست آمده از آزمون	۰/۵۸	۰/۹۴	۰/۶۳	۰/۲۳	

با توجه به جدول ۲ از آزمون کولموگروف اسمیرنوف چنین نتیجه می شود که چون مقادیر سطح معنی داری برای کلیه متغیرهای مستقل و وابسته بزرگتر از سطح آزمون یعنی $(\alpha=0/05)$ است. بنابراین، فرض H_0 رد و فرض H_1 تایید می شود؛ به عبارت دیگر همه متغیرها دارای توزیع نرمال هستند. روایی پرسشنامه‌ها توسط تعدادی از اساتید و کارشناسان خبره در امر مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری تأیید شد. همچنین، از ضریب آلفای کرونباخ که یکی از متداول ترین روش های اندازه گیری و پایایی پرسشنامه است، استفاده شد. برای پایایی، تعدادی از پرسشنامه‌ها به عنوان نمونه اولیه انتخاب شدند که بعد از آزمون نشان از پایایی مناسب داشتند.

جدول ۳. آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه

مقدار آلفای کرونباخ	تعداد سوالات	تعداد نمونه اولیه	جامعه آماری
۰/۷۸	۳۸	۲۰	مشتریان

مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه بزرگتر از مقدار ۰/۷ است و نشان می‌دهد پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار بوده است.

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی^۱ (AHP)

در این پژوهش مبنای کار بر اساس مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی قرار داده شده است. مدل AHP یک تئوری ریاضی است که اولین بار توسط توماس ال ساعتی (Thomas L. Saaty, 2008) در دانشگاه پنسیلوانیا مطرح شد. AHP یک مدل قدرتمند و جامع است که تصمیم‌گیری در آن با استفاده از داده‌های تجربی و قضاوت ذهنی تصمیم‌گیرنده انجام می‌پذیرد. در مدل تحلیل سلسله مراتبی از یک ساختار جهت سازماندهی و ارزیابی اهمیت معیارهای مختلف و تشخیص اولویت متغیرها استفاده می‌شود، که قضاوت‌های افراد مختلف را ترکیب می‌نماید (Saaty, 2008).

در این پژوهش، بعد از تشکیل ماتریس مقایسات زوجی، ابتدا میانگین هندسی هر یک از سطرهای ماتریس محاسبه شده بعد از آن، ماتریس‌ها نرمالیزه شد و وزن نسبی معیارها بدست آمد و در نهایت وزن نهایی هر گزینه در یک فرآیند سلسله مراتبی از مجموع حاصلضرب اهمیت معیارها در وزن گزینه‌ها محاسبه گردید. نرخ ناسازگاری پاسخ‌های افراد مورد سوال بین ۰/۰۳ و ۰/۰۸ بدست آمد.

یافته‌های پژوهش

در این تحقیق برای محاسبه وزن عوامل موثر، ماتریس‌های محاسبه وزن در اختیار ۱۵ نفر از اساتید و متخصصان قرار گرفت و با استفاده از مقادیر گرفته شده از پرسشنامه‌ها و با کمک نرم‌افزار Expert choice به محاسبه وزن‌ها پرداخته شده است. وزن نهایی عوامل موثر در نظرسنجی خبرگان در جدول ۴ ارائه شد.

جدول ۴. وزن نهایی عوامل موثر

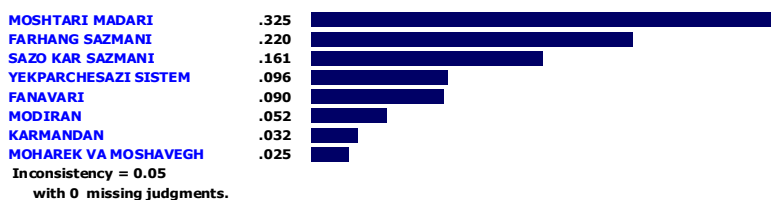
وزن	عوامل
۰/۳۲۵	مشتری‌مداری
۰/۲۲۰	فرهنگ
۰/۱۶۱	سازوکار سازمانی
۰/۰۹۶	یکپارچه‌سازی سیستم‌ها
۰/۰۹۰	فناوری
۰/۰۵۲	مدیران
۰/۰۳۲	کارمندان
۰/۰۲۵	محرک‌ها و مشوق‌های کارمندان

نرخ ناسازگاری در حالت کلی در وزن نهایی معیارها برابر ۰/۰۵ می‌باشد.

با توجه به جدول فوق، می‌توان گفت که بیشترین وزن، مربوط به عامل "مشتری‌مداری" است و کمترین وزن مربوط به عامل "محرک‌ها و مشوق‌های کارمندان" می‌باشد.

Model Name: ECRM

Priorities with respect to:
Goal: ECRM khebregan



نمودار ۱. وزن نهایی عوامل موثر

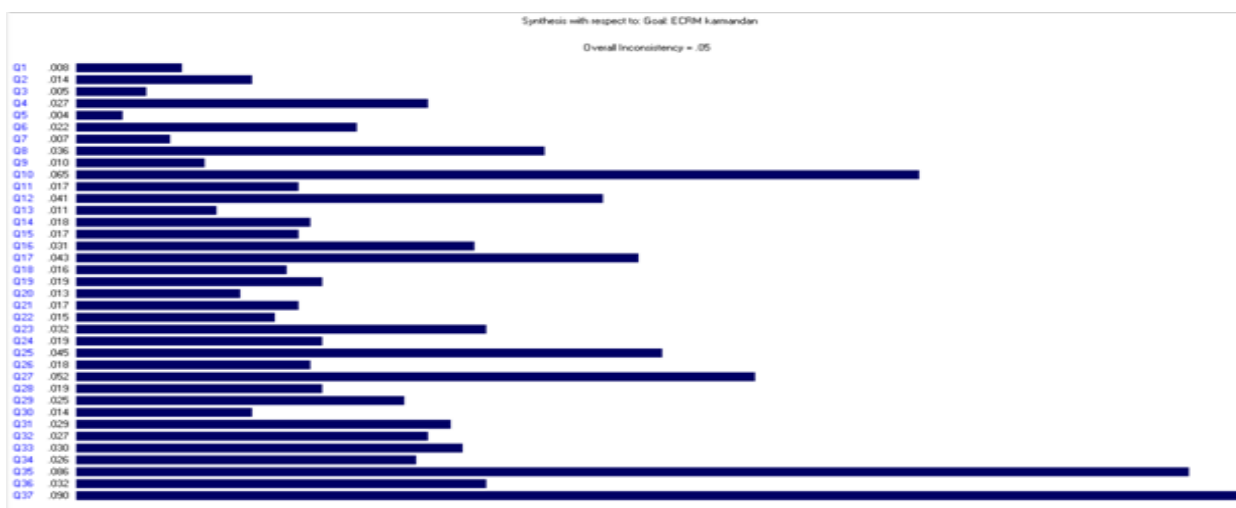
وزن نهایی مؤلفه‌های عوامل موثر از دیدگاه مشتریان در بانک خصوصی پاسارگاد در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. وزن نهایی مؤلفه‌های عوامل در بانک مورد نظر از دیدگاه مشتریان

عوامل	مؤلفه‌ها	وزن مؤلفه	وزن نهایی
فرهنگ	فرهنگ اشتراک گذاری داده	۰/۴۶۲	۰/۰۲۷
	فرهنگ تغییر پذیری	۰/۲۴۶	۰/۰۱۴
	فرهنگ کار گروهی	۰/۱۳۸	۰/۰۰۸
	فرهنگ سازی مشتریان کلیدی	۰/۰۸۲	۰/۰۰۵
	فرهنگ یادگیری	۰/۰۷۲	۰/۰۰۴
مدیران ارشد	گرایش به سمت مشتری محوری	۰/۴۸۱	۰/۰۳۶
	پشتیبانی، تعهد و درگیری مدیران ارشد	۰/۲۹۳	۰/۰۲۲
	تخصیص منابع مالی	۰/۱۳۰	۰/۰۱۹
	شرکاء و اثر متقابل ذینفعان موثر	۰/۰۹۷	۰/۰۰۷
کارمندان	آموزش تحصیلات سیستماتیک	۰/۵۲۸	۰/۰۶۵
	مشارکت دادن پرسنل در پروژه CRM	۰/۳۳۳	۰/۰۴۱
فناوری	رضایت شغلی	۰/۱۴۰	۰/۰۱۷
	خود کارسازی نیروی فروش (SFA)	۰/۲۵۰	۰/۰۳۱
	انتخاب نرم افزار CRM	۰/۲۰۰	۰/۰۱۸
	پشتیبانی چرخه حیات CRM	۰/۳۰۵	۰/۰۱۷
	زیرساخت‌های فنی و سخت افزاری	۰/۲۴۴	۰/۰۱۱
سازوکار سازمانی	سازگاری CRM با طرح سازمانی	۰/۲۷۸	۰/۰۴۳
	آگاهی‌رسانی‌های جاری از جمله SMS و RSS	۰/۲۰۷	۰/۰۳۲
	خدمات به مشتری	۰/۱۲۳	۰/۰۱۹
	دید واضح و روش پروژه	۰/۱۰۷	۰/۰۱۷
	تحلیل پروفایل مشتری	۰/۱۰۴	۰/۰۱۶
	پورتال‌های سازمانی	۰/۰۹۸	۰/۰۱۵
یکپارچه‌سازی سیستم	فرآیند عملیاتی CRM	۰/۰۸۳	۰/۰۱۳
	یکپارچه‌سازی عملیاتی	۰/۳۸۷	۰/۰۵۲
	یکپارچه‌سازی داده	۰/۳۳۵	۰/۰۴۵
	یکپارچه‌سازی با دیگر مجراها و سیستم‌های CRM	۰/۱۴۳	۰/۰۱۹
	انطباق سیستم	۰/۱۳۵	۰/۰۱۸

۰/۰۲۹	۰/۱۷۰	ارزش مشتری	مشتری مداری
۰/۰۲۷	۰/۱۵۷	رضایت مشتری	
۰/۰۳۰	۰/۱۷۹	وفاداری مشتری	
۰/۰۲۶	۰/۱۵۱	شخصی سازی	
۰/۰۲۵	۰/۱۵۰	توسعه مشتری	
۰/۰۱۹	۰/۱۱۰	کسب مشتری	
۰/۰۱۴	۰/۰۸۲	نگهداری مشتری	
۰/۰۹۰	۰/۴۳۴	انگیزش‌های معنوی	محرک‌ها و مشوق‌های کارمندان
۰/۰۸۶	۰/۴۱۴	با روش‌های ارتقاء	
۰/۰۳۲	۰/۱۵۲	روش‌های مالی	

نرخ ناسازگاری ۰/۰۵ به دست آمد که چون کمتر از ۰/۱۰ است پس، سازگاری مؤلفه‌ها قابل قبول است.



نمودار ۲. وزن نهایی مؤلفه‌های عوامل از دید مشتریان

وزن نهایی و اولویت‌بندی عوامل موثر در بانک مورد نظر از دیدگاه مشتریان:

جدول ۶. وزن نهایی و اولویت‌بندی عوامل از دیدگاه مشتریان

اولویت	وزن نهایی	عوامل
۱	۰/۲۴۱	محرک‌ها و مشوق‌های کارمندان
۲	۰/۱۷۴	کارمندان
۳	۰/۱۴۰	یکپارچه‌سازی سیستم
۴	۰/۱۱۴	سازوکارهای سازمانی
۵	۰/۰۹۶	مدیران ارشد
۶	۰/۰۸۲	فناوری
۷	۰/۰۸۱	مشتری‌مداری
۸	۰/۰۷۲	فرهنگ سازمانی



نمودار ۳. وزن نهایی عوامل از دیدگاه مشتریان

با توجه به جدول ۶. اولویت‌بندی عوامل موثر و مؤلفه‌های هر کدام، از دید مشتریان مشخص می‌شود که:

- از دیدگاه مشتریان، محرک‌ها و مشوق‌های کارمندان مؤثرترین عامل در بین بقیه عوامل شناسایی شدند.
 - عامل مدیران ارشد یعنی تعهد، درگیری و پشتیبانی مدیران، همکاری ذینفعان مؤثر و گرایش آن‌ها به سمت مشتری محوری نسبتاً ضعیف است.
 - عملکرد کارمندان یعنی رضایت شغلی کارمندان، مشارکت آن‌ها در پروژه، تحصیلات سیستماتیک و مشارکت آن‌ها تقریباً خوب بود.
 - سازوکارهای سازمانی تقریباً به خوبی رعایت می‌شود.
 - از دیدگاه مشتریان، بانک اقدامات مؤثری در جهت کسب مشتریان جدید، توسعه و نگهداری مشتریان موجود و یا دیگر راهبردهای مشتری‌مداری انجام نمی‌دهد.
 - همچنین، عامل فرهنگ سازمانی بسیار ضعیف است و بانک مورد نظر باید اقدامات بیشتری را در جهت تقویت آن‌ها انجام دهد.
 - یکپارچه‌سازی سیستم‌ها از اولویت نسبتاً بالایی برخوردار است. این امر نشان می‌دهد که مشتریان از فرآیندهای داخلی سازمان و تغییراتی که باید در سازمان ایجاد شود، از لحاظ فرآیندها، نرم افزاری، عملیاتی و... اطلاع چندانی ندارند. زیرا آن‌ها سازمان را به صورت کلی می‌بینند و عوامل محسوس بیشتر توجه آن‌ها را جلب می‌کند.
 - فناوری نیز تقریباً ضعیف است. مؤلفه‌هایی همچون خودکارسازی نیروی فروش، هماهنگی جنبه‌های نرم و سخت افزاری مدیریت ارتباط با مشتری سازمان، ارتباطی و... باید مورد توجه بیشتر قرار گیرد. یعنی باید به جنبه‌هایی از سازمان که نمود بیشتری دارد توجه بیشتری شود، به علاوه، با بهبود جنبه‌هایی که در ظاهر دیده می‌شود و بسیار تاثیر گذارند، می‌توان نرخ شکست در پروژه‌های مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری را کاهش داد.
- از دیدگاه خبرگان و کارشناسان مربوطه نیز، عامل مشتری‌مداری در بالاترین اولویت قرار دارد و مهمترین عامل در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری است. همچنین، عامل فرهنگ و سازوکار سازمانی نیز در رتبه‌های بعدی قرار دارد و سازمان‌ها برای موفقیت در اجرای پروژه مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری باید بر این عوامل تمرکز بیشتری کنند. بنابراین، مسئولین باید بادر نظر گرفتن تدابیر و سرمایه‌گذاری‌های مناسب در این عامل که نقطه قوت آن است از هدر رفتن سرمایه‌های اصلی بانک که همان مشتریان هستند جلوگیری کرده و میزان موفقیت خود را در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری افزایش دهند.
- برای آزمون فرضیات تحقیق از رگرسیون چندگانه استفاده شده و نیز نتایج بدست آمده در جدول ۷ خلاصه شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون رگرسیون

متغیرها	سطح معنی داری خطا	سطح معنی داری مؤلفه‌ها	آماره دوربین واتسون	ضریب همبستگی کلی	Sig. ANOV E	ضرایب رگرسیونی Beta	متغیر مستقل و عدد ثابت
ECRM (وابسته)	۰/۰۵	۰/۰۰				-۴/۵۷	عدد ثابت
فرهنگ سازمانی	۰/۰۵	۰/۰۰	۱/۹۸	۰/۹۵	۰/۰۰۰	۰/۵۳	متغیر مستقل
مدیران ارشد	۰/۰۵	۰/۰۰					
کارمندان	۰/۰۵	۰/۰۰					
فناوری	۰/۰۵	۰/۰۰					
سازوکارهای سازمانی	۰/۰۵	۰/۰۰					
یکپارچه‌سازی سیستم	۰/۰۵	۰/۰۰					
مشتری مداری	۰/۰۵	۰/۰۰					
محرک و مشوق	۰/۰۵	۰/۰۰					

بنابراین، بین کلیه عوامل مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری و اجرای آن رابطه خطی وجود دارد؛ به عبارت دیگر، می‌توان تاثیر کلیه عوامل موثر (متغیرهای مستقل) را بر مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری (متغیر وابسته) به دست آورد. تاثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته در حالت کلی برابر ۹۵ درصد است. پس نتیجه گرفته می‌شود که همه فرضیه‌های تحقیق تأیید شده‌اند.

نتیجه‌گیری

تاکنون بیشتر تحقیقات انجام شده بر مدیریت روابط مشتریان تاکید کرده‌اند و کمتر به موج فزاینده فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و کاربرد آن‌ها در این حوزه پرداخته‌اند. در بررسی‌های انجام شده مشخص شد که اکثر تحقیقات انجام شده در مدیریت ارتباط با مشتری، وفاداری یا رضایت مشتریان در صنعت بانکداری بررسی شده و عوامل محدودی به عنوان عوامل موثر در این رابطه در نظر گرفته‌اند که با روش‌های آماری به وجود یک رابطه معنی‌دار یا خطی بین آن‌ها اشاره شده است.

تحقیقی که توسط ندیری (۱۳۸۹) انجام شد به ارائه مدلی برای سنجش آمادگی پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان با رویکرد چندلایگی در سازمان پرداخته شد. وی با استفاده از دیدگاه فینگان و وندلی بهترین روش برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان را استفاده از رویکرد چندلایگی در سازمان در نظر گرفته و در مرحله بعد، لایه‌های مؤثر در یک سازمان فرضی محاسبه شده و به بررسی لایه‌های مؤثر در یک سازمان واقعی پرداخته نشده است. در تحقیق حاضر، علاوه بر اینکه عوامل هشت‌گانه مؤثر و مؤلفه‌هایش کامل‌تر و جامع‌تر از لایه‌های پنج‌گانه فینگان یا عوامل در نظر گرفته شده در بقیه تحقیقات است، تأثیر آن‌ها در اجرای موفق راهبرد مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، به طور عینی در صنعت بانکداری خصوصی بررسی شده است.

در بررسی تحقیقات خارج از کشور مشخص شد که برخی از آن‌ها عوامل حیاتی در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری یا مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری در نظر گرفته‌اند که بعضی از عوامل موثر در این تحقیق برگرفته از آن‌هاست. بعضی از آن‌ها به ارائه یک چارچوب مفهومی، مدل توصیفی و یا راهنماهای کلی برای این عوامل در صنعت‌های مختلف پرداخته‌اند و برخی دیگر تأثیر اینترنت بر مشتریان کلیدی، بررسی عضویت گروه‌های حرفه‌ای با سیستم ارزیابی عملکرد فردی، افزایش چرخه حیات مشتری، بررسی عواملی چون منافع، خطر پذیری، هزینه و... را مورد توجه قرار داده‌اند. در صورتیکه در این تحقیق به بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر و مؤلفه‌های آن‌ها از نظر نگاه مشتریان بانک در صنعت بانکداری خصوصی پرداخته شده و عامل محرک‌ها

و مشوق‌های کارمندان از نظر آن‌ها از بالاترین اولویت برخوردار بوده و نیز عامل مدیران در اولویت متوسط قرار داشته‌اند. نتایج آشکار کرد که در بین هشت عامل مؤثر از نظر کارمندان بانک پاسارگاد، عامل محرک‌ها و مشوق‌ها در بالاترین اولویت و عامل سازوکار سازمانی در کمترین اولویت قرار دارند که به آن کمتر توجه می‌شود. نکته بسیار مهم اینکه رعایت عامل مشتری‌مداری با نتایج بدست آمده بسیار متفاوت است. از نظر مشتریان بانک اقدامات مؤثری در جهت کسب مشتریان جدید، توسعه و نگهداری مشتریان موجود و یا دیگر راهبردهای مشتری‌مداری انجام نمی‌شود.

پیشنهاد‌های اجرایی

- ۱- بانک‌ها و سازمان‌های مالی علاوه بر انتخاب نرم افزار CRM متناسب با نیاز سازمان باید زیرساخت‌های فنی و سخت‌افزاری لازم را نیز فراهم کنند و تمام جنبه‌های سازمانی نیز در نظر گرفته شود.
- ۲- از آنجا که مدیران، شرکاء و ذینفعان مؤثر نقش به سزایی در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری دارند و با توجه به نتایج بدست آمده، تخصیص منابع مالی مناسب از سوی مدیران و شرکاء، برگزاری دوره‌های آموزشی و سیستماتیک برای مدیران و ایجاد شرایط محیطی مناسب برای کار کردن افراد از جمله راهکارهای پیشنهادی دیگر است.
- ۳- علاوه بر اینها جلب رضایت کارمندان به وسیله سیستم پاداش و تشویق برای ایجاد انگیزه و محرک برای اجرای هر چه بهتر پروژه مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری (زیرا بانک‌ها ابتدا باید کارمندان خود را با استفاده از محرک‌ها و مشوق‌های مختلف به عنوان مشتریان داخلی راضی کنند. زیرا، آن‌ها رابط ارتباط بانک‌ها با مشتریان و در واقع همان سرمایه‌های اصلی بانک‌ها هستند)، آموزش و تحصیلات سیستماتیک برای کارمندان و پرسنل سازمان استخدام افراد با سطح تحصیلات بالاتر در سازمان، برگزاری دوره‌های آموزشی و سیستماتیک برای کارمندان، استفاده از نخبگان دانشگاهی برای ایجاد خلاقیت در سازمان و مشارکت دادن هر چه بیشتر آن‌ها در پروژه CRM، از جمله راهکارهای پیشنهادی است.
- ۴- با توجه به این که در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری، به کارگیری فناوری از عوامل حیاتی است و با توجه به نتایج مشخص شده در این تحقیق به این عامل حیاتی توجه چندانی نشده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود برای ایجاد و بهبود زیرساخت‌های مناسب فنی و سخت‌افزاری لازم، تقویت سیستم خودکارسازی نیروی فروش، اقدام به انتخاب نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری متناسب با نیاز سازمان و پشتیبانی کامل چرخه حیات مشتریان طی مراحل نیازمندی، کسب سود، نظارت تا اتمام عملیات، تمهیدات بیشتری انجام شود.
- ۵- توجه به راهبردهای مشتری‌مداری از جمله دیگر نکات مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرند و مهمتر از همه آن‌ها نگهداری مشتریان قدیمی، کم هزینه‌تر از کسب مشتریان جدید است که باید برای نگهداری مشتری و ایجاد رضایت آن‌ها تلاش و توجه بیشتری انجام و تمهیدات زیادتری برای آن‌ها در نظر گرفته شود.
- ۶- با توجه به نتایج تحقیق، افزایش سازگاری طرح سازمانی با CRM، بهبود آگاهی‌رسانی‌های جاری از جمله ارسال پیامک و... در مورد تازه‌ها و یافته‌های جدید به مشتریان، اندازه‌گیری عملکرد CRM با مقیاس‌های تعیین شده برای فرآیندهای عملیاتی CRM، مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی و اقدام برای تجزیه و تحلیل پروفایل مشتریان و دسته‌بندی مشتریان سودآور از جمله دیگر پیشنهاد‌های این تحقیق است.
- ۷- افزایش یکپارچه‌سازی با دیگر مجراها و سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری برای تأمین اهداف کلی مدیریت ارتباط با مشتری، انطباق کامل سیستم، بهبود سیستم یکپارچه‌سازی اطلاعات مشتریان با استفاده از مدل‌های یکپارچه داده و طراحی فرآیندهای با قابلیت اعتماد بالا می‌باشند.

پیشنهاد‌های پژوهشی

در این تحقیق به بررسی و سنجش عوامل موثر در اجرای موفق مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری خصوصی پرداخته شده و به طور خاص به روابط عوامل موثر با سیستم‌های اطلاعاتی و سیستم‌هایی نظیر ERP و غیره پرداخته نشده است. بنابراین، بررسی پیاده‌سازی و اجرای ERP می‌تواند موضوع تحقیق دیگری در آینده باشد. یکی دیگر از پیشنهادها برای تحقیقات آینده، بررسی پیاده‌سازی و اجرای مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری در صنعت‌های مختلف با استفاده از روش فرآیند تجزیه و تحلیل شبکه‌ای (ANP) و ANP فازی می‌باشد. همچنین شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ریسک پروژه مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری نیز می‌تواند موضوع تحقیقات آتی باشد.

علاوه بر آن، استفاده از روش‌هایی غیر از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر و مقایسه نتایج حاصل با نتایج این تحقیق از جمله حوزه‌های تحقیقاتی پیشنهادی این پژوهش است. به دلیل اینکه این پژوهش یک پژوهش موردی بوده و بانک خصوصی پاسارگاد به تنهایی مورد بررسی قرار گرفت، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی سطح پیاده‌سازی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری بین بانک پاسارگاد و سایر بانک‌ها ارزیابی شود. برای ارزیابی اقتصادی مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری و استفاده از عوامل مؤثر هشت‌گانه مورد بررسی در این تحقیق پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی از روش هزینه - فایده استفاده شود.

منابع

- خاکی، غلام رضا (۱۳۸۴). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. تهران: انتشارات بازتاب.
- میرهادی، سیدمحمدباقر (۱۳۸۵). مدیریت ارتباط با مشتری در بانک رفاه (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- ندری، مسلم (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای سنجش آمادگی پیاده‌سازی CRM با رویکرد چندلایگی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- A. Steven, Taylor, Hanter-Garu (2003). An exploratory investigation into the antecedents of satisfactions, brand attitude and loyalty within the E-CRM industry. *Journal of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction and Complaining Behavior, ABI/INFORM Global, 16*, 1-17.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehreh, Micheal, Johnston, W.J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing, 69*, 155-156.
- Berry, L. L. et al. (1986), Relationship marketing, Emerging perspective on service marketing, American Marketing Association, Chicago, IL, 25-82.
- Beasty, R., & Sugumaeen, V. (2005). Application of knowledge management in customer relationship Management, *Knowledge and Process Management, 10*(1), 3-17.
- Bohling, T., Bowman, D., Lavallo, S., Mittal, V., Narayandas, D., Romani, G. and Varadarajan, R. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues an Insights, *Journal of service research, 9*(2), 184-194.
- Chou, Tzu, Chan, Lee, Sheng, An (2008). A process model for customer relational assets creation. *Information Management and Computer Security Journal, 3*(17), 218-233.
- Chen, Qimei, Chen, Hong-Mei (2004). Exploring the success factors of ECRM strategies in practice. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Hawaii: Henry Stewart Publications 1741-2439, 11*, 1-11.
- Chan. Chou-Tzu, Lee, An. Sheng (2008). A process model for customer relational: assets creation. *Information Management and Computer Security Journal, 3*, 218-233.

- Finnegan, Wendy, Currie, L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28, 153-167.
- Harrison, D.A, Mykytyn, P.P. and Riemenschneider, C.K. (1997), "Executive decisions about adoption of information technology in small business: theory and empirical tests, *Information Systems Research*, 8 (2), 171-95.
- Izquierdo, C. C., Cilla`n, J. G., Gutie`rrez, S. S. (2005), The impact of customer relationship marketing on The firm performance: A Spanish Case, *Journal of services marketing*, 19(4), 234-244.
- Jermestad, Jerry, Romano, C. Nicholas, V. (2003). Electronic Customer Relationship Management: An integrative implementation framework. *Business Process Management Journal, New jersey: New jersey Center for pervasive information Technology*, 9(5), 572-591.
- Jelassi, T. Endres, A. (2004). Strategies for e-Business, pearson Education.Ltd, England. ISBN 0723 688405, 83-88.
- Ocker, Rosalie: Mudambi, Susan, C. (2002). Assessing the readiness of firms for CRM: A literature review & research model. *IEEE Computer Society*, 0-7695-5/03, 1-8.
- Kim, Hyung-Su, Kim, Young-Gul & Park, Chan-Wook, V. (2010). Integration of firm's resource and capability to implement enterprise: A case study of a retail bank in Korea. *Decision Support System*, 48, 314-322.
- Ounut, et al., V. (2003). Building a relationship with the customer: A CRM versus a QM perspective, *Journal of Electronic commerce*, Ed , 314, 588-591.
- Lin, Chad, et al., (2006). Evaluation of electronic customer relationship management: the critical success factors. *The Business Review*, Cambridge, 6(2), 1-7.
- Laurindo, et al., (2005). Changing product development process through information technology: A brazilian case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(3), 312-327.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Perez, M., & Griman, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology Journal*, 49, 913-945.
- Reichheld, F. F., Teal. (1996). The loyalty Effect, Harvard Business school press cambridge, Ma., 44, 547-567.
- Saaty, Thomas, L.V. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 15, 83-98.
- Sophonthummapharan, Kittipong, (2009). The adoption of techno-relationship innovation: A framework for ECRM. *Marketing Intelligence & Planning Journal*, 27(3), 380-414.
- Plouffe, CR., Williams, BC., & Leigh, TW. (2004). Who's first? stakeholder's differences in customer relationship management and the elusive notion of shared understanding. *Journal of Personnel Selling & Sales Management*, XXIV, 323-338.
- Rigby, D. k., Reichheld, F. and Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM, *Harvard Business Review*, February, 5, 101-9.
- Tanveer, Ahmed C. (2009). Electronic customer relationship management in online banking. *Department of Business Administration and Social Sciences*, 09:070-SE, 19-54.
- Turban, E., King, D., Lee, J., & Viehland, D. (2006). *Electronic commerce 2006: a managerial perspective*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 38, 1-24.
- Zikmund, W. G., McLeod Jr., R., & Gilbert, F. W. (2003). Customer relationship management. New York' John Wiley and Sons, 10-18.
- Wu, Ing-Long, Hung, Ching Yi, C. (2009). A strategy-based process for effectively determining system requirements in E-CRM Development. *Information & Software Technology*, 51, 1308-1318.