

# بررسی آمادگی سازمانی جهت پیاده سازی نظام مدیریت ارتباط با مشتری (مورد مطالعه: شرکت تراکتورسازی ایران)

نویسندگان: دکتر عظیم زارعی\*<sup>۱</sup>، مجتبی ملایی<sup>۲</sup>

۱. استادیار دانشگاه سمنان

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

\* Email: azimzareei@yahoo.com

## چکیده

در آموزه‌های نوین مدیریت شناخت و تامین نیازهای مشتری بیش از هر زمانی دیگر در کانون تاکید و توجه قرار گرفته است. یکی از ترجمان عینی این مهم نظام مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) می‌باشد. اجرای CRM همانند بسیاری از پدیده‌های سازمانی دیگر ممکن است به دلیل فقدان ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها و بستریهای لازم قرین موفقیت نگردیده و یا سطح مطلوبی از کارکردهای مورد انتظار را به دنبال نداشته باشد. در این صورت پیامدهای منفی آن نظیر تحمیل هزینه‌های مالی بر سازمان و افزایش مقاومت‌ها اجتناب ناپذیر است. از این رو در یک چاره‌جویی عقلایی به نظر می‌رسد که قبل از پیاده‌سازی این نظام لازم باشد آمادگی سازمانها بررسی شود. برای انجام این بررسی مدل‌های مختلفی ارائه شده است. در مقاله حاضر برخی از مهمترین مدل‌های یاد شده معرفی و سرانجام مدل اوکر و مودامبی جهت تبیین میزان آمادگی شرکت تراکتورسازی ایران در اجرای CRM پیاده سازی شده است. نتایج تحلیل آماری فرضیه حاکی از آن است که شرکت تراکتورسازی ایران، در بکارگیری نظام مدیریت ارتباط با مشتری از بعد فکری، اجتماعی و فناورانه آمادگی ندارد. این پژوهش در زمره تحقیقات کاربردی توسعه‌ای بوده و جامعه‌ی آماری تحقیق شامل کلیه‌ی مدیران و کارشناسان واحدهای مختلف شرکت واقع در دو شعبه‌ی تبریز و سنندج می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** مشتری‌محوری، مدیریت ارتباط با مشتری، مدل هم راستایی سه بعدی اوکر و مودامبی

راهنمای  
بازرگانی

دانشور رفتار

Commercial  
strategies

• دریافت مقاله: ۸۵/۹/۲۲  
• پذیرش مقاله: ۹۰/۸/۱۰

*Journal of  
Commercial  
strategies  
Shahed University  
Nineteenth Year  
No.01, Spring &  
Summer 2012*

دو فصلنامه  
دانشگاه شاهد  
سال نوزدهم - دوره جدید  
شماره ۱  
بهار و تابستان ۱۳۹۱

## مقدمه

قبل از سال ۱۹۹۰ میلادی، دل مشغولی اصلی اغلب شرکتها به انجام مبادلات تجاری با مشتریان منتهی می شد و شرکتها استراتژیهای ارتقای فروش را اتخاذ کرده بودند(۱). بنابراین، شرکتها با تولید انبوه سعی داشتند قیمت تمام شده محصولات خود را حداقل نمایند. یکی از مصادیق بارز این وضعیت را می توان در شعار معروف شرکت فورد جستجو کرد: "ما به مشتری هر اتومبیلی را که بخواهد می دهیم، مشروط بر این که رنگ آن سیاه باشد"(۲). این نوع رویکرد به بازار و مشتری کماکان تا سالهای پایانی قرن بیستم نیز ادامه داشت به طوری که مک دونالد<sup>۱</sup> اذعان می کند: "بیماری حال حاضر بازاریابی، علامت قطع ارتباط با دنیای واقعی است"(۳). اما در طی ده سال گذشته، توسعه فناوری اینترنت، به بازبینی شیوه های سنتی کسب و کار منجر شده است. استفاده گسترده از اینترنت، مرزهای جغرافیایی مربوط به کسب و کارهای سنتی را حذف کرده و در حال تجمیع بازارهای سابقا منزوی در یک بازار جهانی رقابتی است(۴).

همگام با توسعه اینترنت، رقابت جهانی و ابداع مدل های نوین کسب و کار انتظارات مشتری را افزایش داد(۵). تشدید رقابت تجاری و روند روبه رشد جهانی شدن، نقش مشتری از یک مصرف کننده صرف به نقشی چندبعدی شامل همکار خط تولید، همکار در ساخت، همکار در خلق ارزش و همکار در توسعه دانش و مزیتها تغییر یافت(۶). بنابراین به مرور زمان شرکتها و سازمانها نیز به اهمیت مشتری به عنوان مهمترین دارایی شرکت(۷) و شالوده و عامل واقعی وجود سازمان(۸) پی برده و دریافته اند که با پیروی از فلسفه های مبتنی بر اقتصاد سنتی نمی توانند پاسخگوی نیازهای مشتری امروز باشند. لذا بازاریابی رابطه مند، با پیشینه ی طولانی و در عین حال فراموش شده خود، مجدداً و به سرعت به عنوان یکی از پارادایمهای غالب بازاریابی مطرح گردید(۹). بنابراین، رضایت و خرسندی مداوم مشتریان، به شدت و بیش از

پیش مورد توجه شیوه های کسب و کار قرار گرفت. در چنین شرایطی برنامه های کاربردی مختلف بازاریابی رابطه مند با تاکید بر برقراری ارتباط بلندمدت با مشتریان کلیدی ظاهر شدند و مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM در سالیان اخیر مورد توجه خاص قرار گرفته است(۴).

نتایج تحقیقات و تجارب منتشر شده نشان می دهد که در صورت حصول موفقیت در پیاده سازی نظام مدیریت ارتباط با مشتری از یک سو پیامدهای ملموس چشمگیر نظیر بهبود در شاخصهای مالی، افت هزینه ها، فروش و سود بالا و از سوی دیگر پیامدهای نامحسوس همچون ارزش مشتری، ارتقاء تصویر ذهنی از مارک تجاری، تعالی خدمات و فرایندهای سازمانی و نوآوری به دست خواهد آمد(۱۰). هدف مدیریت ارتباط با مشتری، شناسایی، جذب، ارائه خدمت و حفظ مشتریان سودآور بوسیله استفاده از کانالهای یکپارچه ارتباطی است(۱۱). اما دستیابی به این هدف برای شرکت هزینه هایی دربردارد به گونه ای که برخی بودجه راه اندازی CRM، را بالغ بر ده میلیون دلار برآورد کرده اند(۱۲). طبق تحقیقات انجام شده ارزش سرمایه گذاری بر روی CRM از ۶۰ میلیون دلار تا ۱۰۰ میلیون دلار در طرح های پیچیده تر برآورد شده است(۱۳). همچنین برخی از صاحب نظران مبلغ لازم جهت سرمایه گذاری بر روی طرح های CRM را حدود ۱۰ تا ۱۵ میلیون دلار برآورد کرده اند(۱۴). بعضی از سازمانها علیرغم صرف هزینه های گزاف در اجرای CRM مشکل دارند، چرا که نگرش آنها به این مقوله صرفاً تکنولوژیکی است. یعنی استراتژی های مدیریت ارتباط با مشتری را با تکنولوژی CRM برابر می دانند در حالی که به زعم استور باخا و لهتینن<sup>۲</sup> CRM یک نظام نرم افزاری نیست بلکه راهی برای توانمند نمودن کارکنان به منظور کارکردن موثر با مشتریان است(۱۵). CRM مسئله ای کاری است که ابزار تکنولوژی اطلاعات باید به آن اختصاص داده شود، طراحی شود و با عملیاتها و استراتژیهای کاری هماهنگ شود(۱۶).

<sup>2</sup> Storbacka and Lehtinen

<sup>1</sup> Mc donald

چون CRM با چالش‌هایی جدی مواجه هستند (۲۱) و موفقیت در این زمینه بستریهای خاص خود را می‌طلبد و سرمایه‌گذاری صرف، ضامن موفقیت نیست. در حقیقت همانگونه که صاحب‌نظران مختلف نظیر استیفن و مک اهلل<sup>۷</sup> (۲۰۰۰)؛ هریس و اسپنس<sup>۸</sup> (۲۰۰۲)، اومالی و میتوسی<sup>۹</sup> (۲۰۰۲)، فوک و دیگران<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳)، شان موگانتان و دیگران<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳)، ندوبیسی<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۴)، پالیوا و دیگران<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۵) بیان داشته‌اند، ایجاد، توسعه و تاثیرگذاری مطلوب بکارگیری CRM، مستقیماً تحت تاثیر عواملی قرار دارد که هر یک از صاحب‌نظران از منظر خویش به تعیین و تبیین آنها پرداخته‌اند (۲۲). بدیهی است وجود این عوامل در سطح مطلوب فراهم کننده الزامات اجرای موفق و اثربخش CRM خواهد بود و در نقطه مقابل فقدان این عوامل موجب شکست پیاده‌سازی CRM می‌گردد. لذا، مدیریت شرکت قبل از این که منابع کمیاب خود را بریک فناوری هزینه‌بر مثل CRM سرمایه‌گذاری کند باید عدم اطمینان پیرامون طرح را کاهش دهد و از طریق ارزیابی آمادگی شرکت جهت بکارگیری CRM، ظرفیت فعلی شرکت را درک نماید و تغییرات لازم جهت استفاده از طرح را بوجود آورد (۲۳). در غیر این صورت، قطعاً زیانها و خسارات هنگفتی از این حیث، نصیب شرکت خواهد شد.

با عنایت به مطالب فوق به نظر می‌رسد که شناخت مؤلفه‌های مؤثر برای اجرای CRM و سنجش آنها در وضع موجود شرکت‌ها جهت تعیین نقاط قوت و ضعف آنها گامی مهم و چالشی اساسی در پیاده‌سازی مطلوب CRM و افزایش مشارکت سطوح مدیریت و کارکنان خواهد بود. خوشبختانه، سازمانهای ایرانی نیز کم و بیش به اهمیت این نکته پی برده و در برخی موارد به دنبال چاره‌جویی‌های لازم برآمده‌اند. با عنایت به این مهم مقاله حاضر چنین هدفی را دنبال می‌کند. در این راستا از بین

درحالی که فناوری های CRM در دهه اخیر به بلوغ رسیده است با این وجود نرخ شکستها در بکارگیری CRM بالا بوده و بین ۵۵ تا ۷۵ درصد قرار دارد که این موارد از عواملی ناشی می‌شوند که بر استفاده موفقیت‌آمیز از سیستم CRM تاثیرگذار هستند (۱۷). طبق تحقیقات گروه گارتنر<sup>۱</sup>، حدود ۵۰٪ از کل طرحهای CRM در برآوردن انتظارت با شکست مواجه می‌شوند (۸). بر مبنای مطالعات مونی<sup>۲</sup> بیش از ۲/۳ طرحهای CRM به شکست می‌انجامد (۱۲). بر اساس یافته‌های شرکت داده‌پردازی بین‌المللی (IDC) و گارتنر<sup>۳</sup>، میزان موفقیت در پیاده‌سازی CRM زیر ۳۰٪ گزارش شده است (۱۸). همچنین گروه باتلر<sup>۴</sup> در گزارش خود "دامها و فرصتها" احتمال شکست پروژه‌های CRM را ۷۰٪ تخمین می‌زند (۱۹). در بررسی دیگری که در ۴۸ شرکت انجام شد مشخص شد که ۳۵٪ شرکتها در پیاده کردن این برنامه کاملاً با شکست مواجه شده‌اند و هیچ سودی نسبت‌شان نشده است و علل عمده این شکستها دلایل غیر فنی بیان شد (۲۰).

بر اساس شواهد موجود، موفقیت یا شکست نهایی سازمانهایی که چشم انداز CRM را دنبال می‌کنند بیشتر منوط به توانایی سازمان در بکارگیری مدبرانه CRM در سطح انسانی است. در واقع، مدیریت بر بخشهای سخت<sup>۵</sup> همچون تکنولوژی و تجزیه و تحلیل مشتری، کاری به نسبت آسان است در حالی که سروکار داشتن با جوانب نرم<sup>۶</sup> نظیر کارکنان و ساختار شرکت، کاری پیچیده و وقت‌گیر به شمار می‌رود (۱۷). لذا در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان استنباط نمود که توقف یا شکست این پروژه‌ها اغلب در نتیجه عدم فهم این واقعیت است که برای اجرای CRM چه فعالیتهایی نیاز می‌باشد. سیگالا<sup>۶</sup>، عدم شناسایی زمینه‌های بکارگیری موثر مدیریت ارتباط با مشتری را باعث بوجود آمدن چنین شکستهایی می‌داند (۱۶). بنابراین مشخص می‌شود که سازمانها در بکارگیری سیستمهایی

<sup>7</sup> Stevens and McElhill

<sup>8</sup> Harris and Spence

<sup>9</sup> O'Malley and Mitussis

<sup>10</sup> Fok et al

<sup>11</sup> Shanmuganthan et al

<sup>12</sup> Ndubisi

<sup>13</sup> Plewa et al

<sup>1</sup> Gartner group

<sup>2</sup> Mooney

<sup>3</sup> Butler group

<sup>4</sup> Hard

<sup>5</sup> Soft

<sup>6</sup> Sigala

مدلهای ارائه شده مدل اوکر و مودامبی<sup>۱</sup> جهت تعیین آمادگی شرکت‌ها در پیاده‌سازی مؤثر CRM معرفی گردیده که این مدل در شرکت تراکتورسازی ایران بکار گرفته شده است. سوال اصلی تحقیق آن است که آیا شرکت تراکتورسازی ایران از ابعاد مختلف، جهت بکارگیری نظام مدیریت ارتباط با مشتری آمادگی دارد یا خیر؟. بر اساس مدل ابعاد سه‌گانه فکری، اجتماعی و فناوری در شرکت مزبور بررسی شده و پیشنهادهای لازم جهت تغییرات احتمالی ارائه گردیده است.

### ضرورت و اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری

بی شک در فضای رقابتی پیچیده و روزافزون کنونی، مدیریت ارتباط با مشتری خواسته یا ناخواسته به عنوان یک ضرورت استراتژیک برای تمامی سازمانها مطرح می‌باشد. چرا که اجرای مؤثر آن می‌تواند سبب افزایش رضایت مشتری و به دنبال آن وفاداری و جذب آنها و در نتیجه فروش بیشتر و تکرار خرید را موجب شود. با این وجود بعضی از سازمانها در اجرای CRM با مشکلاتی عدیده روبرو هستند زیرا نگرش آنها به این مقوله صرفاً تکنولوژیکی است. یعنی استراتژیهای مدیریت ارتباط با مشتری را با تکنولوژی CRM یکسان پنداشته در حالی که CRM مسئله تکنولوژیکی نیست بلکه مسئله ای کاری است که ابزار تکنولوژی اطلاعات باید به آن اختصاص داده، طراحی شده و با عملیاتها و استراتژیهای کاری هماهنگ شود. این مهم را چن و پوپوویچ<sup>۲</sup> به گونه‌ای دیگر بیان کرده اند؛ به زعم ایشان نگرش به CRM صرفاً به عنوان یک راهکار فنی، احتمالاً به شکست خواهد رسید بلکه مدیریت جهت پیاده‌سازی موفق CRM به رویکردی متوازن و یکپارچه نسبت به فناوری، فرایندها و کارکنان سازمان نیاز دارد(۴). در این راستا نتایج تحقیقی که در سال ۲۰۰۵ توسط آنانگنارت و باتانو<sup>۳</sup> به منظور ارزیابی آمادگی بکارگیری CRM در شرکت‌های کوچک و متوسط تایلندی انجام گرفت نشان داد که

بکارگیری CRM هنوز در شرکت‌های کوچک و متوسط با وضعیت مطلوب فاصله‌ی بسیاری دارد و توسعه‌ی سیستم‌های پشتیبانی هوشمند مربوط به خود را می‌طلبند(۲۴). در این تحقیق آمادگی هشت دسته از بنگاه‌های کوچک و متوسط تایلندی (شامل هتلها، کلینیکهای دامپزشکی، مطبها، بنگاههای گردشگری، نساجی، نرم‌افزار و جواهرفروشی‌ها و خرده‌فروشی‌ها) بر اساس یک نمونه ۴۰۰ تایی از منظر دو بعد الف) سنجش ویژگیهای سازمانی شامل: صنعت، اندازه، داراییها و نظام های کنترل کیفیت و ب) توجه به استفاده از IT در مقابل CRM سنتی شامل: کانالهای ارتباطی پشتیبان CRM، حمایت مدیریت، علاقه به CRM و بکارگیری موفق و ناموفق CRM بررسی شد.

از سویی دیگر رشد فناوری، کاهش تمایز بین محصولات و فشار صعودی رقابت، به درک این واقعیت منجر شده است که مشتریان یکی از ارزشمندترین داراییهای شرکت محسوب شده(۴) و تعداد رو به افزایش سازمانها، اهمیت مشتری محور را در دنیای رقابتی امروز بیش از پیش نشان می‌دهد. سازمانها باید دانایی درباره مشتریان، محصولات و خدمات را از منابع درون سازمانی (حوزه‌های مختلف وظیفه‌ای سازمان) و برون سازمانی (نقاط تماس با مشتریان) ایجاد کنند. در این خصوص به نظر می‌رسد که یکی از دغدغه‌های مدیران ارشد سازمانها شناخت عوامل کلیدی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتریان است. از اینرو صاحب‌نظران ضمن آنکه CRM را یکی از پیش نیازهای لازم در توسعه و پیشرفت سازمانها می‌دانند بر شناسایی ابعاد کلیدی CRM تاکید زیادی دارند. در این خصوص بخشی از تحقیقات CRM در مورد پیاده سازی و ملاحظات مربوط به آن می‌باشد. در همین راستا سی لین<sup>۴</sup> در خصوص بکارگیری نظام مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های کوچک و متوسط چینی چارچوب نوینی را برای بکارگیری نظام مدیریت ارتباط با مشتری ارائه داد. نتایج تحقیق بر این نکته تاکید دارد که CRM یک بسته یا نرم‌افزار رایانه‌ای نیست.

1 Oker & Mudamby  
2 Chen & popoviche  
3 Anongnart & Batanov

در شرکت‌های ایرانی توسط عباس کرامتی و همکاران در سال ۱۳۸۶ انجام گرفته است. در این تحقیق موضوعاتی نظیر نگرش مدیران ایرانی در ارتباط با میزان بکارگیری CRM و انگیزه‌های آن، تأثیر آن بر استراتژیهای بازار و فروش و خدمات، میزان هماهنگیهای درون سازمانی پس از به-کارگیری این ابزار، تأثیر آن بر ارتباطات و تعاملات سازمانی، فرآیندهای کسب و کار و ساختار سازمانی و نیز وجود شاخصهایی جهت اندازه‌گیری عملکرد CRM پس از اجرای آن بررسی شده است. این بررسی در خصوص ۴۱ بنگاه در ۵ صنعت متفاوت صورت گرفته که نتایج تحقیق نشانگر پایین بودن میزان استفاده کارآمد CRM در صنایع ایرانی است و شرکت‌هایی که از ابزارهای CRM استفاده می‌کنند، با محدودیت‌هایی مواجه هستند که امکان استفاده کامل از قابلیت‌های CRM را از آنها سلب می‌کند (۲۸).

### ۳- تعاریف و مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری، که امروزه به یک عامل کلیدی موفقیت در کسب و کار امروز تبدیل شده است (۲۹). به زعم سوئیفت<sup>۲</sup> عبارتست از یک رویکرد سازمانی جهت درک مشتریان و تاثیرگذاری بر رفتار آنان از طریق ارتباطات معنی‌دار، به منظور بهبود مشتری‌یابی، مشتری‌داری، افزایش وفاداری مشتریان، و سودآوری آنان (۳۰). اگرچه مدیریت ارتباط با مشتری در ادبیات موضوع غالباً به عنوان بازاریابی یک به یک<sup>۳</sup> شناخته می‌شود اما به نظر می‌رسد مدیریت ارتباط با مشتری یک مفهوم جدید نبوده بلکه با توجه به پیشرفتهای رخ داده در فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات شکل عملی یافته است. تاکنون تعاریف متعددی از مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شده که جدول ۱ چند نمونه از مهمترین آنها را نشان می‌دهد.

بعلاوه تحقیق لین مولفه‌هایی نظیر انسجام سازمانی، تعهد مدیریتی، آمادگی سیستمی و دسترسی به منابع، موضوعات استراتژیک شامل: چشم انداز، برنامه‌ریزی و فرهنگ مشتری‌مداری؛ و موضوعات فرهنگی شامل شبکه سازی و تعامل انسانی را در زمره عوامل تشکیل دهنده آمادگی سازمان جهت بکارگیری CRM معرفی می‌کند (۴). در پژوهش دیگری که توسط کای<sup>۱</sup> در خصوص ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری در بهبود کیفیت خدمات مشاورین املاک مسکونی هنگ کنگ انجام گرفته، نتایج نشان داد CRM می‌تواند بطور موثری کیفیت خدمات مشاورین املاک مسکونی هنگ کنگ را ارتقا دهد. ضمن آنکه جهت پیاده‌سازی موفق CRM توجه همزمان به سه مولفه سازمان، کارکنان و فناوری مورد توجه و تاکید قرار گرفته است (۳۷).

از سویی دیگر با توجه به این که مبحث مدیریت ارتباط با مشتری در کشور ما تقریباً موضوع جدیدی تلقی می‌شود، مطالعات و پژوهش‌ها در این حوزه در آغاز راه قرار دارد. علی‌حاجی زمانعلی در پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع ارائه چارچوبی برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایران را مورد توجه قرار داده که در این خصوص سازمان‌ها را از سه منظر فرایندها، فناوری و مسائل انسانی بررسی نموده است (۲۵). بنفشه بهی نیز در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گزینه‌ها و شاخص‌های موثر در طراحی نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری را مورد مطالعه قرار داده است (۲۶). در پژوهش دیگری سیدجابر حسینی موضوع سنجش آمادگی سازمان برای اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری را بررسی کرده است. در این تحقیق ابتدا بر مبنای مطالعه ادبیات مدیریت ارتباط با مشتری ۲۹ عامل موثر بر آمادگی سازمان شناسایی و سپس براساس نظر متخصصین و تجزیه و تحلیل داده‌ها در قالب شش دسته از عوامل شامل مشتریان، کارکنان، فرایندها، استراتژی، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی دسته بندی شده اند (۲۷). پذیرش و بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری در قالب یک تحقیق پیمایشی

<sup>2</sup> Swift  
3 One to One Marketing

<sup>1</sup> Yeung Cheuk Chi

**جدول ۱. برخی تعاریف ارائه شده از مدیریت ارتباط با مشتری**

محقق	سال	تعریف ارائه شده از مدیریت ارتباط با مشتری
سین <sup>۱</sup>	۲۰۰۵	فرایند کلی آفرینش و حفظ ارتباطات سودآور با مشتری بوسیله ارائه ارزش برتر به مشتری و کسب رضایت وی (۳۱)
جیمز لیو <sup>۲</sup>	۲۰۰۸	CRM یک استراتژی کلیدی کسب و کار است که از این طریق، به نیازهای مشتریان متمرکز شده و در سرتاسر سازمان، یک رویکرد مشتری محور را انسجام می بخشد (۳۲)
باران و گالکا <sup>۳</sup>	۲۰۰۸	مدیریت ارتباط با مشتری عبارتست از شروع، افزایش و حفظ ارتباطات نافع و دوجانبه بلندمدت با همکاران و مشتریان با استفاده از استراتژیهای آگاهانه مبتنی بر ربایش، انبارش و تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصله از سیستمهای پردازش معاملات و نقاط تماس تک تک مشتریان و همکاران شرکت (۳۳)
کین کاید <sup>۴</sup>	۲۰۰۳	استفاده راهبردی از اطلاعات، فرایندها، فناوری و کارکنان به منظور مدیریت ارتباط مشتریان با شرکت (۳۴)
چینگ سوچنگ <sup>۵</sup>	۲۰۰۸	CRM عبارتست از یک فلسفه عملی کسب و کار به منظور جذب و حفظ مشتریان، افزایش ارزش مشتری، وفاداری و حفظ مشتری و پیاده کردن استراتژیهای مشتری محور (۳۵).

1 Sin

2 James liao

3 Baran & Galka

4 Kin caid

5 Ching-Hsue Cheng & You-Shyang Chen

### - ارتباط تک به تک (مدیریت ارتباط با مشتری):

بر اساس اصل پاره تو می توان گفت ۲۰ درصد مشتریان شرکت، ۸۰ درصد سود شرکت را به دنبال دارند. به کارگیری CRM، در پی یافتن این دسته از مشتریان و برقراری رابطه بلندمدت با آنان است (۳۷). همچنین در دهه ۹۰ مطالعات نشان داد که حفظ یک مشتری ۶ برابر ارزان تر از بدست آوردن یک مشتری جدید می‌باشد. چنین شواهدی صنایع را به سمت دانایی و نزدیکی هرچه بیشتر با مشتریان سوق داد.

ازسویی دیگر تغییرات و الزامات جدید محیط کسب و کار نظیر افزایش وفاداری مشتریان سودمند، کاهش نارضایتی مشتریان، ارائه قیمت و محصولات متفاوت به مشتریان مختلف نیز می‌بایست در نظر گرفته شوند. بر این اساس در عصر کنونی مدیریت ارتباط با مشتری، جزء الزامات بی‌بدیل و غیر قابل اجتناب تمامی صنایع شده و در تعیین موفقیت یا شکست شرکتها، عاملی کلیدی قلمداد می‌شود شرکتهایی که بر نیازها و خواسته‌های مشتریان خود متمرکز می‌شوند از نظر کسب موفقیت نسبت به سایرین در موقعیت بهتری قرار می‌گیرند (۳۸). این فاکتورها در کنار یکدیگر منجر به انتقال پارادیمها و الگوها از تمرکز بر کسب و کار به تمرکز بر مشتری گردیده است به گونه ای که فورستر و گارتنر<sup>۴</sup> پیش بینی کرده اند بطور متوسط، شرکتها در سالهای آتی ۱۱ بلیون دلار به منظور راه اندازی CRM پرداخت می‌نمایند (۳۹).

### عوامل موثر بر مدیریت ارتباط با مشتری

طبق تحقیقات گروه گارتنر، حدود ۵۰٪ از کل طرحهای CRM در برآوردن انتظارات با شکست مواجه می‌شوند (۸). پرواضح است که توقف یا شکست این پروژه ها اغلب در نتیجه عدم فهم این مطلب است که برای اجرای CRM به چه فعالیتهایی نیاز می‌باشد. سیگالا در سال ۲۰۰۵، عدم وجود چارچوبی برای اجرای موثر مدیریت ارتباط با مشتری را باعث بوجود آمدن چنین شکستهایی می‌داند (۱۶). در این راستا جدول ۲ خلاصه بررسی پیشینه برخی از مهمترین تحقیقات داخلی و

اگرچه در تعاریف فوق کانونهای تاکید و توجه متفاوتی دهد تا با تعامل، پاسخگویی و ارتباط موثر با آنها، نرخ می‌باشد اما بایست توجه داشت که در این تعاریف حفظ مشتریان را به طور چشمگیری افزایش دهد (۳۶). مدیریت ارتباط با مشتری در غایت خود فرایند ترکیب بعلاوه طی ۵۰ سال گذشته، تغییرات چشم‌گیری در تجارت و تکنولوژی است. با عنایت به این مهم مدیریت بازارهای هدف، تنوع خواسته های مشتریان و پیشرفت در ارتباط با مشتری ابزاری مدرن و توسعه یافته برای رویکردهای بازاریابی اتفاق افتاده است. بر این مبنای به نظر داده‌کاوی<sup>۱</sup> از اطلاعات مشتریان است که با استفاده از می‌رسد سیر تحول و تطور CRM را می‌توان در سه دوره نقاط ارتباطی مختلف در سیستم، تغذیه می‌گردد و به شرح زیر خلاصه نمود:

دیدگاهی جامع از مشتری خلق می‌نماید. فناوری، ثبت و تحلیل رفتار مشتری به بنگاهها اجازه می‌دهد تا به آسانی مشتریان خوب را شناسایی نموده و تلاشهای بازاریابی را بر مشتریانی که از بنگاه خرید می‌نمایند متمرکز نمایند. درک بهتر مشتری کنونی به بنگاه اجازه

### - بازاریابی انبوه (ارتباط یک با چند نفر):

در ابتدا بازاریابی انبوه یعنی ارتباط یک با چند نفر وجود داشت که مختص دوران انقلاب صنعتی می‌باشد. در عصر تولید انبوه، سفارشی‌سازی معنا نداشت. در سال ۱۹۱۵ هنری فورد<sup>۲</sup> تعداد ۳۵۵۲۷۶ خودرو مدل T فروخت و جالب اینکه تمامی مشتریان رنگ سیاه را انتخاب کردند. به عبارت دیگر فقدان تنوع برای مشتریان امری کاملاً پذیرفته شده بود. (۲۵).

### - بازاریابی هدف<sup>۳</sup> (ارتباط یک نفر با گروه هدف):

در اوایل دهه ۸۰ رویکرد بازاریابی از راه دور از طریق ایمیل مستقیم و ارتباط مستقیم با گروهی از مشتریان تعریف و اجرا گردید. بازاریابی بر مبنای پایگاههای اطلاعاتی مشتریان به هدفمندتر شدن بازاریابی و سوق دادن آن به سمت مشتریان بالقوه منجر شد.

<sup>1</sup> Data Mining

<sup>2</sup> Henry Ford

<sup>3</sup> Target Marketing

<sup>4</sup> Forster & Gartner

خارجی را در خصوص ارزیابی سازمانها جهت بکارگیری CRM نشان می دهد.

**جدول ۲. پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی در بکارگیری CRM**

پژوهشگر(ان)	سال	عنوان پژوهش و یافته ها
حاجی زمانعلی	۱۳۸۳	ارائه چارچوبی برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان های ایران یافته ها: بررسی سازمان های ایرانی از سه منظر فرایندها، فناوری و مسائل انسانی (۲۵)
بهی، بنفشه	۱۳۸۳	ارائه چهارچوبی برای طراحی نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) یافته ها: محقق با این که برای اجرای CRM مراحل مختلفی از جمله: متدولوژی، توسعه استراتژیهای مشتری محور، طراحی جریان کار، طراحی مجدد کاری و پشتیبانی سیستم با استفاده از تکنولوژی را ذکر کرده اما در بررسی خود صرفاً رویکردی فنی داشته و به مطالعه لایه آخر یعنی پشتیبانی سیستم با استفاده از تکنولوژی و طراحی نرم افزار CRM پرداخته است. (۲۶)
حسینی و دیگران	۱۳۸۶	بررسی سنجش آمادگی سازمان برای اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری. یافته ها: شناسایی و دسته بندی عناصر موثر بر آمادگی سازمان در قالب شش دسته از عوامل شامل مشتریان، کارکنان، فرایندها، استراتژی، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی (۲۷)
کرامتی و دیگران	۱۳۸۶	بررسی پذیرش و بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای ایرانی یافته ها: ۱- مطالعه بر روی موضوعاتی مختلف مدیریتی، سازمانی، سیستمی، ارتباطی، ساختاری و فرایندی ضمن توجه به تاثیرات CRM و شاخصهای اندازه گیری عملکرد CRM بعد از اجرا. ۲- پایین بودن میزان استفاده کارآمد CRM در شرکتهای ایرانی (۲۸)
اوکر و مودامبی	۲۰۰۲	ارزیابی آمادگی سازمانها برای CRM، بررسی ادبیات موضوع و ارائه مدل یافته ها: ۱- پیاده سازی کارآمد و اثربخش CRM تحت تاثیر سه بعد فکری، اجتماعی و فناوری قرار دارد. ۲- هر یک از این بعدها بر سایر ابعاد تاثیر گذاشته و همزمان نیز تاثیر می پذیرد. (۲۳)
کریستوفر بول <sup>۳</sup>	۲۰۰۳	بکارگیری CRM در یک شرکت تولیدی انگلیسی (المز <sup>۱</sup> ). یافته ها: بکارگیری CRM به رهبری، منبع یابی، هدفگیری و استراتژیهای ارزیابی موثر نیاز دارد. (۴۳)
آدام لیندگرین <sup>۵</sup>	۲۰۰۴	طراحی، پیاده سازی و پایش یک برنامه CRM در قالب یک مطالعه موردی (شرکت بورس <sup>۶</sup> ) یافته ها: ۱- اجرای برنامه CRM پس از یک دوره ۴ ساله باعث افزایش نرخ بازده بالای ناشی از فرایند وفاداری می گردد. ۲- اجرای برنامه CRM، فروش محصول شرکت بورس را ۴۰ درصد و درآمد تبلیغات را ۵۰ درصد افزایش داده است؛ در حالی که درآمد کل شرکت، بیش از دوبرابر شده است. (۴۴)
آنانگنارت و باتانو	۲۰۰۵	ارزیابی آمادگی بکارگیری نظام مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت های کوچک و متوسط تایلندی یافته ها: فاصله زیاد بین وضع موجود و وضع مطلوب CRM در شرکت های کوچک و متوسط و نیاز وافر به توسعه سیستم های پشتیبانی هوشمند مربوط در این کشور (۲۴)
آیپی و ادین <sup>۷</sup>	۲۰۰۷	مطالعه ای اکتشافی پیرامون پیاده سازی استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری یافته ها: پیاده سازی موفق استراتژی CRM مستلزم حمایت و تعهد مدیریت ارشد، ارتباطات بین بخشی نظام مند و برنامه های آموزشی اجباری برای کارکنان در خصوص وفاداری مشتری می باشد. (۴۵)
دوی یوین و دیگران <sup>۸</sup>	۲۰۰۷	استراتژیهای پیاده سازی موفق نظام مدیریت ارتباط با مشتری (CRM). یافته ها: برای پیاده سازی موفق نظام CRM سازمانها باید تناسب CRM را با استراتژی کسب و کار و قابلیت فعلی CRM شرکت ارزیابی کرده و برای بکارگیری CRM دلیل منطقی داشته باشند (۴۶).
سی لین	۲۰۰۷	بکارگیری نظام مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای کوچک و متوسط چینی. یافته ها: ارائه چارچوب نوینی برای بکارگیری نظام مدیریت ارتباط با مشتری و معرفی مولفه های نظیر موضوعات سازمانی، مدیریتی، سیستمی و دسترسی به منابع، موضوعات استراتژیک و موضوعات فرهنگی (انسانی) به عنوان عوامل تشکیل دهنده آمادگی سازمان جهت بکارگیری CRM. (۴)
فیلیپ و دیگران <sup>۹</sup>	۲۰۰۸	تعهد موثر کارکنان به تغییر: کلید موفقیت در پیاده سازی نظام مدیریت ارتباط با مشتری یافته ها: ۱- تمرکز بر روی مدیریت تغییر و عوامل سازمانی حیاتی در جریان پیاده سازی CRM، عامل موفقیت است. ۲- بین تعهد کارکنان به نوآوری CRM و نتایج عملکردی، رابطه مثبت وجود دارد (۴۷)

<sup>1</sup> Intellectual Dimension

<sup>2</sup> Technological Dimension

<sup>3</sup> Christopher Bull

<sup>4</sup> ELMS

<sup>5</sup> Adam Lindgreen

<sup>6</sup> Børsen

<sup>7</sup> Aihie Osarenkhoe, Az-Eddine Bennani

<sup>8</sup> ThuyUyen H. Nguyen, Joseph S. Sherif and Michael Newby

<sup>9</sup> Philip Shum, Liliana Bove, Seigyoung Auh



پژوهشگر(ان)	سال	عنوان پژوهش و یافته‌ها
یونگ کای	۲۰۰۹	ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری در بهبود کیفیت خدمات مشاورین املاک مسکونی هنگ کنگ. یافته‌ها: شناسایی CRM به عنوان ابزاری موثر جهت ارتقای کیفیت خدمات مشاورین املاک مسکونی هنگ کنگ و ضرورت توجه همزمان به سه مولفه سازمان، کارکنان و فناوری جهت پیاده سازی موفق CRM (۳۷)

ارتقاء توانمندی‌ها در حوزه CRM در سیر تحول و تطور آن از یک سو و شکست‌های رخ داده در پیاده سازی موفق CRM از سویی دیگر موجبات بازنگری در الگوها و عوامل تاثیرگذار بر بکارگیری CRM گردید. در این راستا مدلهایی ارائه شده که در این بین می توان به مدل جرهارد و همکاران<sup>۱</sup>، مدل سی لین مدل شرکت فرست ویو<sup>۲</sup>، مدل شرکت اتفوکوس<sup>۳</sup> و مدل شرکت TGO اشاره کرد.

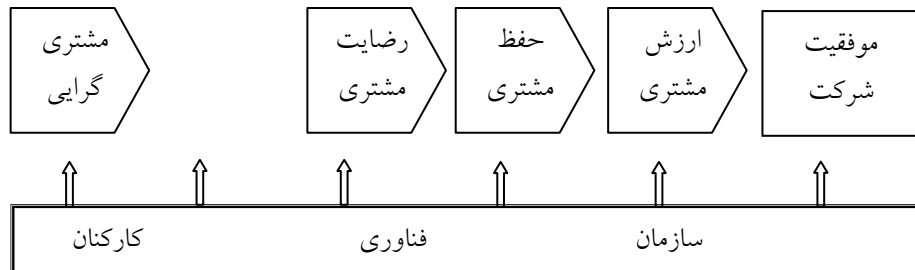
#### - مدل جرهارد

جرهارد و دیگران در سال ۲۰۰۸ مدلی را عرضه کرده‌اند که گامهای مجزایی را در زنجیره اثر CRM به صورت شکل ۱ تبیین و تشریح می‌کند.

<sup>1</sup> Jerhard et al

<sup>2</sup> First Wave

<sup>3</sup> Atfocus



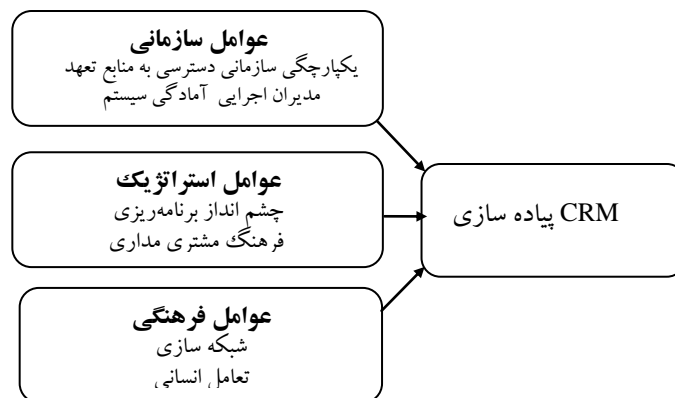
شکل ۱. فرایند CRM و زنجیره اثر - اقتباس از [۳۷، صفحه ۱۵]

در صورتی که همراه با کارکنان شایسته نباشد بی ثمر خواهد بود" (۳۷).

#### مدل سی لین

سی لین نیز در سال ۲۰۰۷ با شناسایی عوامل موثر بر بکارگیری CRM چهارچوب پیشنهادی شکل ۲ را در خصوص پیاده سازی موفق نظام مدیریت ارتباط با مشتری ارائه نموده است.

همانگونه که مشاهده می شود ارکان سه گانه یک CRM کامل یعنی کارکنان، فناوری و سازمان به عنوان زیر بنای پیاده سازی CRM مورد توجه قرار گرفته است. نتایج این تحقیق نشان داد زمانی سرمایه گذاری بر روی CRM توجیه دارد که CRM توسط مدیریت ارشد سازمانی، درونی شود، توسط کارکنان درک شود و بالاخره با ساختار شرکت منطبق گردد. حتی بهترین فناوری



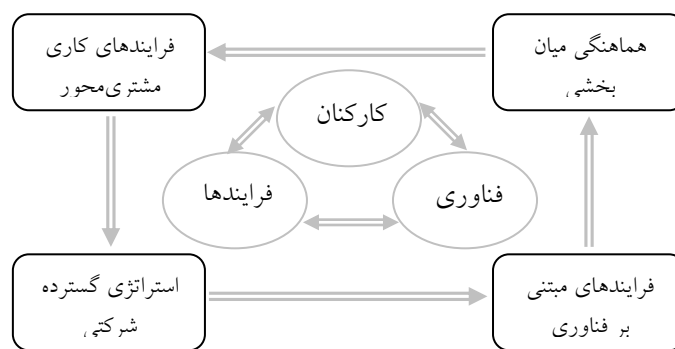
شکل ۲. مدل سی لین در پیاده سازی CRM - اقتباس از [۴، صفحه ۳۸]

بر اساس مطالعات چن و پوپوویچ (۲۰۰۳) پیاده سازی مدل مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی (E-CRM) به سه عامل کلیدی کارکنان، فرایندها و فناوری نیاز دارد که ارتباط این عوامل همراه با سایر عوامل پیش برنده در شکل ۳ نشان داده شده است. (۴۰)

#### مدل چن و پوپوویچ<sup>۱</sup>

همانطور که در شکل مشاهده می شود ۹ عامل به عنوان عناصر تاثیرگذار بر فرایند پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری شناخته شده اند که در سه بعد سازمانی، استراتژیک و فرهنگی دسته بندی شده اند.

<sup>1</sup> Chen & Popovich



شکل ۳. مدل چن و پوپویچ در پیاده‌سازی CRM - اقتباس از [۴۰، صفحه ۱۷۶]

- پیش بینی نیازها و الزامات عادی
- اهداف سازمانی
- میزان تجربه در خصوص مواجهه با مشتری
- آموزش نیروی انسانی
- سنجش نتایج.

### مدل مفهومی تحقیق

یکی از مدل‌های قابل توجه جهت پیاده‌سازی نظام ارتباط با مشتری که از نظر جامعیت عوامل، قلمرو کاربرد، شهرت، انعطاف پذیری و ارائه راهبرد اجرایی در بین سایر مدل‌ها جایگاه بهتری دارد و مهمتر از همه از مطالعات همانگونه که مشاهده میشود در این مدل پیاده‌سازی کارآمد و اثربخش CRM تحت تاثیر سه بعد فکری، اجتماعی و فناوری قرار دارد که هر یک از این ابعاد نیز به نوبه خود متشکل از سه مولفه دیگر می‌باشد. نحوه ارتباط ابعاد سه گانه نشان می‌دهد که هر یک از این بعدها بر سایر ابعاد تاثیر گذاشته و همزمان نیز تاثیر می‌پذیرد و بر این مبنای هر یک اضلاع یک مثلث یکپارچه را تشکیل می‌دهد. ساختار ارتباط بین مولفه‌های هر بعد نیز بطور جداگانه چنین می‌باشد.

### بعد فکری

وجود آمادگی از لحاظ بعد فکری که در بر گیرنده سه مولفه استراتژی، ساختار و برنامه ریزی میباشد، یکی از ارکان لازم در پیاده‌سازی موفق CRM در الگوی مفهومی اوکر و مودامبی می‌باشد. کتاب‌شناختی در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری برخوردار است مدل همراستایی سه بعدی اوکر و مودامبی<sup>۱</sup> می‌باشد. این مدل به عنوان مدل مفهومی تحقیق حاضر می‌باشد که در شکل ۴ نشان داده شده است.

همچنین شرکت فرست ویومدلی را برای سنجش آمادگی در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری طراحی نموده است. در این مدل میزان آمادگی تحت تاثیر ۸ عامل به شرح زیر قرار دارد:

۱-شناسایی مشتریان	۵-استراتژی
۲- شناخت ذی نفعان	۶-اهداف سازمانی
۳-فرایندها	۷-تکنولوژی
۴-پیاده‌سازی	۸-سنجش

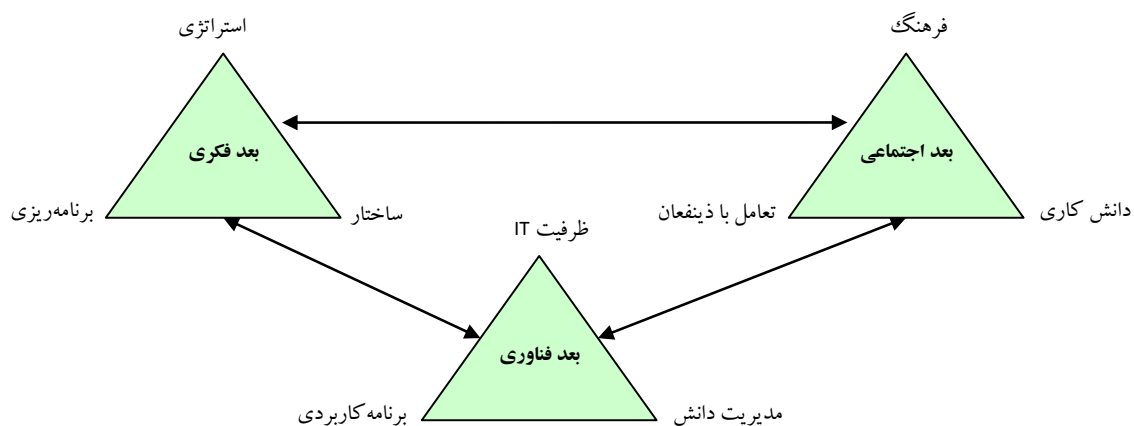
بر اساس این عوامل شاخص‌های سنجش، تعریف و به دنبال آن میزان آمادگی سازمانها در جهت پیاده‌سازی CRM اندازه گیری می‌شود. با این وجود به نظر می‌رسد که این مدل از جامعیت کافی برخوردار نمی‌باشد زیرا مولفه‌هایی مانند فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و ساختار سازمانی علیرغم اهمیت فوق‌العاده و تاثیرات چشمگیرشان در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری، در این مدل لحاظ نشده‌اند.

شرکت اتفوکوس نیز برای سنجش میزان آمادگی سازمان در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری، پرسشنامه‌ای را طراحی نموده که این پرسشنامه عوامل زیر را مورد توجه قرار داده است:

۱) موقعیت یابی استراتژیک (۲) اثربخشی و کارایی عملیات (۳) مدیریت عملکرد (۴۱)  
شرکت مشاوره TGO که در زمینه پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع شرکت فعالیت می‌کند نیز مدلی را برای پیاده‌سازی CRM طراحی کرده است (۴۲). در این مدل بر اساس مولفه‌های زیر آمادگی سازمان در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری مورد سنجش قرار می‌گیرد:

- منابع لازم برای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری
- فلسفه مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان
- زیر ساخت فناوری اطلاعات
- پشتیبانی نرم افزار

<sup>1</sup> Oker & Mudamby



شکل ۴. مدل سه بعدی اوکر و مودامبی - اقتباس از (۲۳) صفحه ۳

کارکنان، اختصاص کارکنان کلیدی در سراسر فرآیند نوآوری و تخصیص مبالغی برای خرید فناوری و حمایت از تلاشهای چندساله اجرا می باشد(۲۳).

درگیر شدن مدیریت در اجرای CRM نتایج مثبت زیادی به دنبال دارد. اولاً درگیر شدن مدیران این طرح بدین معناست که مدیریت، کنترل بهتری بر پیاده سازی طرح دارد و اجرای آن را طبق برنامه تضمین می کند. همچنین مشارکت فعال مدیریت در پروژه CRM نقش موثری در فرایند جذب منابع لازم برای طرح دارد. علاوه بر این دخالت مدیریت، تایید مناسبی برای طرح به شمار می رود و بیانگر این است که طرح، قویاً از طرف شرکت، حمایت می شود(۴). نکته دیگر از منظر استراتژیک دریافته سازی CRM متوجه کارکنان است. کارکنان برای برخوردار شدن از عنوان قهرمان باید در سطح بالایی قرار داشته و افرادی باشند که از ترویج نوآوری، فراهم آوردن اطلاعات و پشتیبانی های سیاسی حمایت کنند. در مطالعاتی نشان داده شده است که شانس موفقیت شرکتهای اجراکننده پروژه CRM که دارای قهرمانان سطح بالایی هستند دوبرابر بیش از حدموردانتظار است(۲۳).

مولفه ساختار: بررسی ادبیات نوآوری نشان می دهد که سازمان های دارای ساختار مسطح و غیر متمرکز نسبت به سازمان های سلسله مراتبی متمرکز از ایده های نوآورانه حمایت بیشتری می نمایند. با این حال در اجرای نوآوری ساختار متمرکز نیز دارای مزایای خاص خود است. در پیاده سازی نوآوری های مبتنی بر IT همچون CRM حصول

- مولفه استراتژی: هنری میتزبرگ<sup>۱</sup> به عنوان یکی از صاحب نظران حوزه مدیریت برای استراتژی پنج معنی پیشنهاد می کند: استراتژی به معنی طرح، استراتژی به معنی تمهید، استراتژی به معنی الگو، استراتژی به عنوان وضعیت و استراتژی به معنی دیدگاه(۴۸). یکی از مفروضات اساسی CRM این است که اگر سازمانی نحوه مدیریت ارتباط با مشتریانش را بهبود دهد بهره وری و رضایت مشتری افزایش یافته و شرکت به عملکردهای بهتر دست می یابد. باین وجود سازمانها باید از نگریستن به CRM به عنوان یک راهکار دفاعی در برابر فشارهای رقابتی اجتناب کنند(۲۳).

چون مدیریت ارتباط با مشتری چیزی بیش از این بوده و طرحی است که باید به صورت یک استراتژی سازمانی مورد توجه قرار گیرد. بر این اساس با در نظر گرفتن نوآوری های IT زیمود و وان<sup>۲</sup> حمایت مدیریت عالی سازمان را عنصر کلیدی و همیشگی موفقیت CRM می دانند. از نظر ایشان حمایت مدیریت عالی سازمان به صورت ضمانت گسترده از نوآوری بوده و زمانی که مدیریت عالی تعهداتی را در مقابل تغییر و نیز تعهداتی را در قبال اجرای CRM نشان دهد بیشترین سطح انتظار وجود دارد که بکارگیری هرگونه نوآوری و تغییرات قرین موفقیت گردد. حمایت مدیریت عالی سازمان به صورت متعهد شدن به اختصاص زمان و بودجه برای آموزش

<sup>1</sup> Mintzberg

<sup>2</sup> Zmud & Kwon

نشده و ناخواسته داشته باشد (۵۱). بررسی‌های مختلف نشان می‌دهند که پیاده‌سازی CRM در فرهنگ‌های یکپارچه که دارای تعاملات همکارانه مشترک و مبتنی بر اعتماد بوده و نیز در سازمان‌هایی که نگرش مثبتی نسبت به فناوری وجود دارد، از احتمال توفیق بیشتری برخوردار است. لذا برای دستیابی به مزیت رقابتی، به اعتقاد هاریگان<sup>۳</sup> لازم است شرکتها فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری فنی و بازاریابی را طرح ریزی نمایند. (۵۲). همچنین شرکتها با توجه به ابزارهای نوین CRM و بدون توجه به موقعیت سازمانی افراد بر روی آموزش و آگاهی بخشی به کارکنان سرمایه‌گذاری کنند (۵۳). مدیریت ارتباط با مشتری در سراسر سازمان به کارکنان نوعی نگرش فراگیر و سازگار نسبت به مشتریان شرکت ارائه می‌دهد. لذا فرهنگ مناسب سازمان باید فرهنگی باشد که اطلاعات دارای کیفیت بالای مشتریان را به نحوی بین-کارکنان به اشتراک گذارد که مخازن غنی دانش مشتری حفظ و نگهداری گشته و در دسترس تمام کارکنان قرار گیرد (۲۳).

- مولفه تعامل با ذینفعان: سازمان‌ها در عین حال که کارکنان خود را به منظور داشتن نگرش‌ها و ارزش‌های سازگار با فرهنگ خود اجتماعی می‌کنند، می‌توانند از متمایز سازی و جزء-جزء سازی گروه‌ها و تشکیلات فرعی سازمان نیز استفاده کنند. مدیریت کارآمد ذینفعان برای سازمان نوعی مزیت رقابتی به دنبال دارد که این مهم به کمک تجزیه و تحلیل ذینفعان به بهترین وجه محقق می‌شود. تجزیه و تحلیل ذینفعان، وسیله‌ای برای شناخت ذی نفعان کلیدی سازمان، تجزیه و تحلیل نقش بالقوه هر ذی نفع نسبت به طرح‌های CRM و تدوین طرحی برای مدیریت فعالانه ارتباط با ذینفعان است. به علت اینکه طرح‌های CRM در میان واحدهای چندگانه کسب و کار و بخشهای سازمانی مختلف جریان می‌یابد متمایز کردن گروه‌های فرعی و اصلی استفاده‌کنندگان سبب بروز تعارضاتی می‌شود که ممکن است به طور چشمگیری طرح‌های CRM را مختل کرده یا خنثی نماید (۲۳).

- مولفه دانش قلمرو کاری<sup>۴</sup>: در محدوده CRM دانش مشترک قلمرو کاری، به دانشی اطلاق می‌شود که

اطمینان از موضوعات ساختاری نظیر سازگاری سیستم (مثل تمرکزگرایی، تمرکززدایی، ارگانیک) با طرح سازمانی، سلسله مراتب اختیارات و ارتباطات گزارش-گری حائز اهمیت می‌باشد. مدیریت موثر ارتباط با مشتری باید فرایندهای کسب و کار را به نوعی انسجام داده و از آن حمایت کند که باعث ایجاد تجربیات مثبت مشتریان در سازمان شود. تحقق انسجام و هماهنگی نیازمند همکاری بخش‌های کاری از کارکنان بخشهای فروش و بازاریابی با کارکنان عملیاتی (ستادی) است. بنابراین موفقیت اجرای CRM در گرو اینست که از انواع طرحهای تشویقی برای ارائه پاداش به این دسته از کارکنان استفاده شود (۴۹).

مولفه برنامه ریزی: برنامه استراتژیک کل سازمان باید محرک طرح‌های واحدهای کاری و طرح‌های مبتنی بر IT باشد. محققان دریافته‌اند که مدیران فناوری اطلاعاتی که در برنامه‌ریزی کسب و کار سازمان مشارکت بیشتری دارند، می‌توانند اهداف مدیران عالی سازمان را بهتر درک کنند. افزون بر این فرایند برنامه‌ریزی یکپارچه می‌تواند باعث ایجاد ارتباط بین مدیران کسب و کار و مدیران IT شود و برای ایجاد درک مشترکی بین حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف درون سازمان اهمیت دارد (۲۳).

### بعد اجتماعی

- مولفه فرهنگ: از آنجا که کارکنان، بخش لاینفک فعالیتهای ارتباطی CRM هستند، لذا موضوعات سازمانی مربوط به CRM به زعم فیلیپ شام<sup>۱</sup> ناحیه حیاتی و سزاوار توجه بیشتر شرکتها می‌باشد (۴۷). از بین عوامل متعدد سازمانی بدون شک فرهنگ سازمان، عامل محوری در تعیین آمادگی هر سازمان برای اجرای طرح‌های CRM است. زیرا هر شرکت با شرکت دیگر فرق دارد، فرهنگ، فرایندها و... خاص خود را دارد (۵۰). براساس نظریات هافستد<sup>۲</sup> فرهنگ بر برنامه‌ریزی روانی (ذهنی) افراد تاثیر می‌گذارد و فعالیتها، انگیزه و ارزشها را کنترل می‌کند (۴) و هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی (که همیشه در کارند) ممکن است پیامدهای پیش‌بینی

<sup>3</sup> Harrigan

<sup>4</sup> Domain Knowledge

<sup>1</sup> Philip shum

<sup>2</sup> Hofstede

- مولفه مدیریت دانش: به زعم آهن<sup>۲</sup> مدیریت ارتباط با مشتریان یک نکته کلیدی در تحکیم قدرت رقابتی شرکتها است. با این حال، مدیریت دانش به مثابه یکی از مهمترین نیروهای پیش برنده تغییر سازمانی و ارزش آفرین (۵۴) و استفاده موثر از اطلاعات و دانش مشتری، بویژه در زمینه تصمیمات بازاریابی هنوز هم در بسیاری از سازمانها نادیده گرفته می شود این درحالی است که پیتر دراگر<sup>۳</sup> دانایی را مهمترین منبع ارزشمند اقتصادی در قرن ۲۱ می داند (۵۵). بدین لحاظ دانش به عنوان یک منبع استراتژیک و قابلیت کلیدی برای سازمانها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. سازمانها نیازمند جستجو و اصلاح روش های مدیریت داده های حاصله از CRM می باشند تا اطلاعات ارزشمندی را از مشتریانشان بدست آورند تحقق این ارزش در چارچوب مشتری گرایی مستلزم آن است که داده ها و اطلاعات مربوط به مشتریان در سرتاسر سازمان یعنی فرآیندهای کسب و کار سیستم های کاربردی و نقاط تماس آنلاین<sup>۴</sup> و آفلاین<sup>۵</sup> یکپارچه شود. محققان نشان می دهند که این تلاش ها نیازمند شناسایی جمع آوری و یکپارچه سازی شکل های مختلفی از داده های غالباً پراکنده در درون انبارهای دانش<sup>۶</sup> است. این امر به معنی یکپارچه سازی داده های تحقیقات مشتریان، بازاریابی و عملیات و نیز سنجش درونی و اطلاعات بازاریابی شرکت، رقبا و مشتریان است. قابلیت انبارسازی داده ها عامل مهم توانمندسازی مدیریت دانش است. ساختار استانداردها و مدل های مناسب داده ای برای پشتیبانی از عملکرد سازمانی داده ها در انبار دانش سازمان لازم می باشند. اساس این توانمندیها زیرساختار فناوری درون سازمان است. زیرساختار ضروری CRM یعنی شبکه های ارتباطات انبارهای داده ها، سکوها، رایانه ای، سرورهای شبکه همگی باید با یکدیگر همکاری نمایند (۲۳).

مشتریان با واحدهای کسب و کاری مواجهند که به ماموریت، اهداف و طرح های یکدیگر و همینطور درک فراگیر آنها از سازمان احترام می گذارند. همین طور این اصطلاح به دانشی اطلاق می شود که مدیران اجرایی IT از واحدهای سازمانی دانش کارکردی و از عملیات آن دانش جهانی دارند. برخی از صاحب نظران دانش مشترک قلمرو کاری را مقدمه موثر ارتباطات و هم تراز می دانند و به مدیران پیشنهاد میدهند روش هایی را که در آن دانش مشترک قلمرو کاری ایجاد می شود، مورد توجه قرار دهند (۲۳).

### بعد فناوری

- مولفه برنامه ی کاربردی<sup>۱</sup> CRM: برنامه کاربردی دلالت بر مجموعه ای از ابزارهای تعاملی دارد تا به مدیران در مدیریت و کنترل وظایف مربوط به پیاده سازی CRM از راه دور کمک کند. سهولت یادگیری و کاربرد آسان برنامه کاربردی CRM امکان برقراری ارتباطات کارا تر را بین وظایف کلیدی تسهیل نموده و به کمک آن می توان فرآیندهای فروش و بازاریابی را به شکل مطلوبی مدیریت نمود، تخصیص کارها و نظارت بر عملکرد ممکن می شود و تبلیغات را می توان طراحی و انجام داده و از آن بازخوردهای مفیدی بدست آورد. با استفاده از برنامه کاربردی CRM روندهای بازار زیر نظر گرفته شده و همچنین بازارهای بالقوه در یک بازه زمانی قابل شناسایی خواهد بود (۲۳). به زعم آنانگنارت، برنامه های کاربردی CRM، عوامل مهمی در موفقیت کسب و کار به شمار می روند (۲۴).

مولفه ظرفیت IT سازمان: یکی از عوامل اصلی موفقیت اجرای سیستم های CRM مدیریت پروژه (متدولوژی پروژه یا مراحل آن، آموزش مناسب کاربران و تیم پروژه) آن است. مدیر پروژه باید مدیری با مهارتهای چندگانه و دارای تخصص در زمینه های فنی، کسب و کار و مدیریت تغییر باشد. تحقیقات نشان داده است که برای موفقیت طرح های CRM وجود ترکیبی از متخصصین واحدهای کسب و کار، IT و همینطور متخصصانی از مشاوران و فروشندگان حیاتی است (۲۳).

<sup>2</sup> Ahn

<sup>3</sup> Drucker

<sup>4</sup> Online

<sup>5</sup> Offline

<sup>6</sup> Data Warehouse

<sup>1</sup> CRM Application

## روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر جهت‌گیری یا هدف کاربردی می‌باشد. همچنین از آنجا که این تحقیق به تشریح یا توصیف جنبه‌های خاص پدیده مورد بررسی، یعنی میزان آمادگی شرکت تراکتورسازی ایران در بکارگیری نظام مدیریت ارتباط با مشتری می‌پردازد و شرایط موجود این شرکت را جهت استفاده از یک برنامه ارزیابی می‌کند در زمره پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی قرار می‌گیرد. این تحقیق از نظر غایت، پژوهشی کاربردی می‌باشد و در زمره تحقیقات کاربردی توسعه‌ای قرار دارد. قلمرو پژوهش از لحاظ موضوعی بررسی وضعیت شرکت از نظر آمادگی بسترهای لازم جهت بکارگیری سیستم CRM می‌باشد. از لحاظ زمانی تحقیق در سال ۷-۱۳۸۶ و از لحاظ مکانی در شهرهای تبریز و سنندج انجام شده است. بنابراین جامعه-ی آماری این تحقیق، کلیه کارشناسان و مدیران واحدهای تولید، فروش، بازاریابی، مالی، خدمات پس از فروش،

واحد شکایات مشتریان، روابط عمومی شرکت، بخش فناوری اطلاعات، مدیر عامل و هیئت مدیره شرکت تراکتورسازی ایران مستقر در شهرهای سنندج و تبریز می‌باشند که در کل ۱۶۱۷ نفر را شامل می‌شود. نمونه‌ی آماری در برگیرنده ۲۴۵ نفر از کارشناسان و مدیران شرکت هستند که با استفاده از تکنیک نمونه‌برداری تصادفی طبقه‌بندی شده انتخاب شده‌اند.

میزان آمادگی شرکت تراکتورسازی ایران در جهت بکارگیری نظام مدیریت ارتباط با مشتری بر اساس مدل پیشنهادی اوکر و مودامبی مورد بررسی و سنجش قرار گرفته و لذا پرسشنامه استفاده شده جهت جمع‌آوری داده‌ها بر اساس شاخص‌های تشکیل‌دهنده مدل می‌باشد که در جدول ۳ نشان داده شده است. بر این اساس می‌توان از روایی محتوایی (ابزار اندازه‌گیری تا چه اندازه خصیصه یا مفهوم خاص مورد مطالعه را اندازه‌گیری می‌کند) اطمینان حاصل کرد.

جدول ۳. فهرست عوامل مترتب بر آمادگی سازمان جهت اجرای CRM با توجه به مدل اوکر و مودامبی

بعد	مؤلفه	کانونهای توجه (شاخص‌ها)
بعد فکری	استراتژی	گرایش مدیران به مشتری محوری
		رهبری سازمان: تعهد مشهود مقامات ارشد سلسله مراتب سازمان به پیاده‌سازی CRM
		حمایت مدیریت: تعهد به آموزش کارکنان و صرف هزینه برای فناوری
	ساختار	ایفای نقش قهرمان: استفاده از افراد سطح بالای پروژه
		ساختار سازمانی: سازگاری CRM با طرح سازمانی، سلسله مراتب اختیارات و روابط گزارش‌دهی
		فرایندهای کاری: فرایندهای بازمهندسی شده جهت هماهنگی بیشتر مشوقها و پاداشها: پاداش دادن به کارکنان جدی و سخت‌کوش در حوزه فناوری اطلاعات
برنامه‌ریزی	در سطح سازمان: فرایندهای برنامه‌ریزی یکپارچه، به هم مرتبط و استقرار یافته	
	در سطح واحدها: فرایندهای برنامه‌ریزی یکپارچه، به هم مرتبط و استقرار یافته	
	در واحد IT: فرایندهای برنامه‌ریزی یکپارچه، به هم مرتبط و استقرار یافته	
بعد اجتماعی	فرهنگ	دیدگاه‌های فرهنگی: دیدگاه‌های یکپارچه (رفتارها و ارزشهای مشترک)، همکارانه و مبتنی بر اعتماد
		نگرش نسبت به تغییر: آزادی تغییر، نگرش مثبت نسبت به تکنولوژی
		به اشتراک گذاشتن داده‌ها
	تعامل با ذینفعان	پویایی: شناخت و آگاهی از پویایی ذینفعان CRM
		مشارکت ذینفعان در برنامه ریزی CRM
		داشتن مهارت فناوری
دانش قلمرو کاری	در درون واحدهای کاری: افزایش عمق دانش	
	در بین واحدهای کاری: افزایش گستره دانش	
	در واحدهای مشترک: میزان تمایل در به اشتراک گذاشتن دانش	
بعد فن آوری	برنامه کاربردی	حیطه برنامه
		کاهش پیچیدگی
	ظرفیت IT	تخصیص سطوح مدیریت در حوزه IT
		تیم متوازن متخصصان: متخصصانی از واحدهای کسب و کار، فناوری اطلاعات، مشاوران و فروشندگان
		تجربه: تجارب حاصل از بکارگیری برنامه‌های مشابه

بعد	مولفه	کانونهای توجه (شاخص‌ها)
	مدیریت دانش	یکپارچگی: دیدگاه فراگیر نسبت به مشتری انبار داده ها: ساختارها و استانداردهای موجود در پایگاه دانش سازمان زیر ساختار: شبکه ارتباطات، انبار داده ها و سرورهای شبکه

- فرضیه فرعی ۲: شرکت تراکتورسازی ایران، در بکارگیری سیستم CRM از نظر ساختار سازمانی آمادگی دارد.
- فرضیه فرعی ۳: شرکت تراکتورسازی ایران، در بکارگیری سیستم CRM از نظر برنامه‌ریزی، آمادگی دارد.

برای سنجش پایایی روشهای مختلفی وجود دارد که در این تحقیق از آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ در تحقیق حاضر برای بعد فکری ۰/۹۸۴، بعد اجتماعی ۰/۹۸۷ و برای بعد فن آوری ۰/۹۸۵ بدست آمده چون همگی بزرگتر از ۰/۷۰ است می توان نسبت به پایایی پرسشنامه اطمینان پیدا کرد.

### تحلیل داده ها

### فرضیه های تحقیق

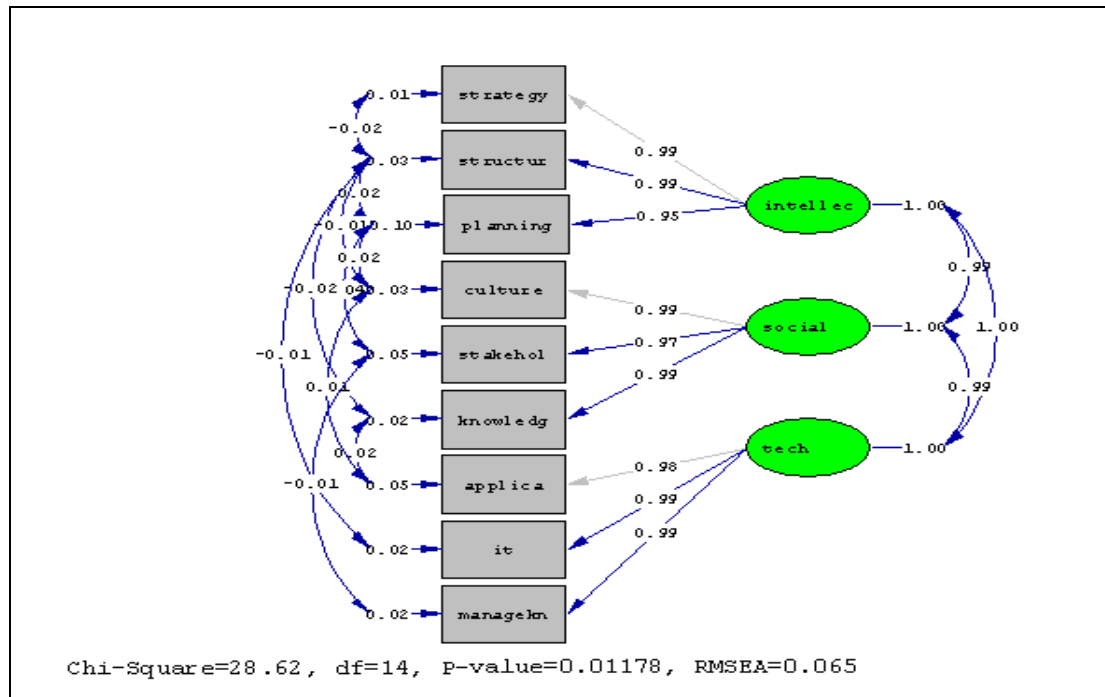
#### تحلیل عاملی تاییدی مدل

در این تحقیق قبل از بررسی فرضیات جهت حصول اطمینان نسبت به اعتبار مدل در جامعه آماری تحقیق، ابتدا با تحلیل عاملی این موضوع مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل عاملی بطور کلی روشی است که به کمک آن می توان به دسته بندی متغیرها و مولفه های تبیین کننده یک مفهوم پرداخت و در دو نوع اکتشافی و تأییدی دسته بندی می شوند. در نوع اکتشافی متغیرهای سنجش شده دسته بندی شده و در نوع تأییدی عاملهای یا دسته های معرفی شده تأیید یا رد می شوند. در اینجا تحلیل عاملی تأییدی به کمک نرم افزار LISREL 8.53 انجام شد که مدل ساختاری وضرایب استاندارد شده مسیرها در شکل ۵ نشان داده شده است.

در این تحقیق با توجه به مدل مفهومی، سوال اصلی تحقیق این است که " آیا شرکت تراکتورسازی ایران در بکارگیری سیستم CRM آمادگی دارد؟" با توجه به مدل و سوال اصلی تحقیق سه فرضیه اصلی متناظر با ابعاد سه گانه و در ذیل هر فرضیه سه فرضیه فرعی متناظر با مولفه های هر بعد تعریف شده است. به عنوان مثال فرضیه اصلی و فرعی مربوط به بعد فکری به صورت زیر تعریف شده است. سایر فرضیات نیز به همین نحو تعریف شده‌اند.

- فرضیه اصلی: شرکت تراکتورسازی ایران، در بکارگیری سیستم CRM از لحاظ بعد فکری آمادگی دارد.
- فرضیه فرعی ۱: شرکت تراکتورسازی ایران، در بکارگیری سیستم CRM از نظر استراتژی، آمادگی دارد.





شکل ۵. مدل ساختاری و ضرایب استاندارد شده مسیرها

### توصیف داده‌های جمعیت شناختی

از لحاظ توزیع سنی بیش از ۶۳ درصد از افراد نمونه آماری بین ۲۶ تا ۳۵ سال سن دارند که حکایت از وجود نیروهای جوان در بین گروه کارشناسان و مدیران شرکت دارد. از لحاظ جنسیت نیز ۸۷ درصد از گروه کارشناسان و مدیران را مردان و مابقی را زنان تشکیل داده است. همچنین از نظر میزان تحصیلات نزدیک به ۸۲ درصد پاسخگویان از سطح تحصیلات کارشناسی برخوردارند و این را به عنوان یکی از نقاط قوت شرکت می‌توان در نظر گرفت. همچنین با توجه به نظرسنجی به عمل آمده، در نمونه‌ی آماری تحقیق هیچ کارشناس یا مدیری با تحصیلات دیپلم و پایین‌تر از دیپلم مشاهده نشد.

### بررسی فرضیه‌های تحقیق

با توجه به اینکه داده‌های مستخرج از پرسشنامه این تحقیق در سطح مقیاس رتبه‌ای قرار دارد برای بررسی فرضیات از آزمون دو جمله‌ای استفاده گردیده است. فرضیات در سطح اطمینان ۹۵ درصد به کمک نرم‌افزار SPSS مورد آزمون قرار گرفته‌اند. فرضیه H0 متناظر با فرضیات تحقیق بدین صورت تعریف شده که نسبت افراد معتقد به وجود آمادگی در شرکت در خصوص مولفه‌های مربوطه برابر با ۵۰ درصد می‌باشد. بدیهی است که در فرضیه آماری مقابل، H1، این نسبت مخالف ۵۰ درصد تعریف شده است. جدول ۵ خلاصه نتایج بدست آمده در خصوص هر یک از فرضیه‌های اصلی و فرضیه‌های فرعی مربوطه را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج تحلیل آماری فرضیه‌های تحقیق

سطح معناداری در تراکتورسازی	سطح معناداری آزمون	نسبت آزمون شده (درصد)	نسبت مشاهده شده در نمونه (درصد)	حجم نمونه	کانون توجه فرضیه	فرضیه
						تحقیق
تبریز /۰۲۱	۰	۵۰	۲۲	۲۴۵	وجود آمادگی در شرکت از لحاظ بعد فکری	فرضیه اصلی
۰	/۰۰۵	۵۰	۵۹	۲۴۵	وجود آمادگی در شرکت از لحاظ مولفه استراتژی	فرضیه فرعی
/۰۸	/۰۷	۵۰	۱۶	۲۴۵	وجود آمادگی در شرکت از لحاظ مولفه ساختار	فرضیه فرعی
۰	۰	۵۰	۴	۲۴۵	وجود آمادگی در شرکت از لحاظ مولفه برنامه‌ریزی	فرضیه فرعی
/۰۰۴	/۴۶۴	۵۰	۲۰	۲۴۵	وجود آمادگی در شرکت از لحاظ بعد اجتماعی	فرضیه اصلی
/۰۰۴	/۴۶	۵۰	۳۷	۲۴۵	وجود آمادگی در شرکت از لحاظ مولفه فرهنگ	فرضیه فرعی
/۰۲۱	۰	۵۰	۳۱	۲۴۵	وجود آمادگی در شرکت از لحاظ مولفه تعامل با ذینفعان	فرضیه فرعی
/۰۸	/۰۰۷	۵۰	۸	۲۴۵	وجود آمادگی در شرکت از لحاظ مولفه دانش قلمروکاری	فرضیه فرعی
۰	/۰۲۱	۵۰	۲۴	۲۴۵	وجود آمادگی در شرکت از لحاظ بعد فن‌آوری	فرضیه اصلی
/۰۰۴	/۴۶۴	۵۰	۰	۲۴۵	وجود آمادگی در شرکت از لحاظ مولفه برنامه کاربردی	فرضیه فرعی
/۰۰۴	/۳۱۲	۵۰	۳۳	۲۴۵	وجود آمادگی در شرکت از لحاظ مولفه ظرفیت IT	فرضیه فرعی
۰	/۰۲۱	۵۰	۵۹	۲۴۵	وجود آمادگی در شرکت از لحاظ مولفه مدیریت دانش	فرضیه فرعی

تبریز از لحاظ مولفه استراتژی دارای آمادگی و در سایر ابعاد و مولفه‌ها فاقد آمادگی و در مقابل شرکت تراکتورسازی سنندج نیز از لحاظ مولفه استراتژی، مدیریت دانش و ظرفیت IT دارای آمادگی لازم و در سایر ابعاد و مولفه‌ها فاقد آمادگی ارزیابی شده است. در این مورد بایست توجه داشت همانگونه که نتیجه تحقیق چن و پوپویچ نشان داد، نگرش به CRM صرفاً به عنوان یک راهکار فنی، احتمالاً به شکست خواهد رسید بلکه مدیریت جهت پیاده‌سازی موفق آن به رویکردی متوازن و یکپارچه نسبت به فناوری، فرایندها و کارکنان سازمان نیاز دارد(۴).

در تحلیلی دیگر صرفنظر از وجود یا عدم وجود آمادگی لازم در هر یک از مولفه‌ها و ابعاد سه‌گانه، یکسان بودن یا نبودن میزان آمادگی موجود شرکت در پیاده‌سازی CRM مورد توجه قرار گرفت. برای این منظور از آزمون فریدمن<sup>۱</sup> استفاده شد که خلاصه نتایج این آزمون در جدول ۶ می‌باشد.

بررسی فرضیه‌های در مورد کل شرکت تراکتورسازی و همچنین نمایندگی‌های شرکت در شهرستانهای تبریز و سنندج انجام گرفته است. در مواردی که سطح معناداری آزمون کمتر از پنج درصد می‌باشد (رد فرضیه H0) این سوال مطرح می‌شود که آیا نسبت افراد موافق بیشتر یا کمتر از ۵۰ درصد است. نتایج مندرج در ذیل ستون "نسبت مشاهده شده در نمونه" پاسخ به این سوال را مشخص می‌سازد. بدین ترتیب که اگر نسبت مشاهده شده بیش از ۵۰ درصد باشد آنگاه می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد ادعا کرد که در سطح جامعه آماری از لحاظ بعد یا مولفه مورد نظر آمادگی وجود دارد و برعکس. بر این مبنا مشاهده می‌شود که شرکت تراکتور سازی ایران از لحاظ بعد فکری مدل اوکر و مودامبی آمادگی پیاده‌سازی نظام مدیریت ارتباط با مشتری را ندارد اما شواهد جمع‌آوری شده این آمادگی را از لحاظ مولفه‌های استراتژی و مدیریت دانش در سطح اطمینان ۹۵ درصد دلالت می‌کند. بر همین اساس با توجه به دو ستون آخر جدول فوق وضعیت آمادگی شرکت تراکتورسازی تبریز و سنندج نیز مشاهده می‌شود. در این خصوص با توجه به نسبت‌های مشاهده شده، شرکت تراکتورسازی

<sup>1</sup> - Friedman test

جدول ۶. خلاصه نتایج آزمون فریدمن در بررسی یکسان بودن میزان آمادگی شرکت در ابعاد سه گانه

نتیجه آزمون	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره کای دو (آماره آزمون)	حجم نمونه	میانگین رتبه	ابعاد بررسی شده	فرضیه تحقیق
پذیرش فرضیه تحقیق	۰	۲	۳۳۶/۳۴۹	۲۴۵	۱/۵	بعد فکری	میزان آمادگی موجود شرکت تراکتورسازی ایران در پیاده سازی CRM در هریک از ابعاد بررسی شده یکسان است.
					۱/۵۶	بعد اجتماعی	
					۲/۹۴	بعد فن آوری	

دارد. اگرچه در بعد فن آوری میزان آمادگی شرکت بالاتر است اما بر اساس نتایج تحقیق استور باخا و لتینن CRM یک نظام نرم افزاری نیست بلکه راهی برای توانمند نمودن کارکنان به منظور کارکردن موثر با مشتریان است. جدول ۷ نتیجه بررسی را در ارتباط با هریک از مولفه های ابعاد سه گانه نشان می دهد.

همانگونه که نتایج بدست آمده نشان می دهد فرضیه تحقیق تأیید گردیده است. از این رو در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت میزان آمادگی موجود شرکت تراکتورسازی ایران در پیاده سازی CRM در هریک از ابعاد بررسی شده متفاوت می باشد. بعلاوه با توجه به میانگین رتبه های بدست آمده به ترتیب اولویت بیشترین میزان آمادگی در بعد فن آوری، اجتماعی و فکری قرار

جدول ۷. خلاصه نتایج آزمون فریدمن در بررسی یکسان بودن میزان آمادگی شرکت در مولفه ها

نتیجه آزمون	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره کای دو (آماره آزمون)	حجم نمونه	میانگین رتبه	ابعاد و مولفه های بررسی شده	فرضیه تحقیق
پذیرش فرضیه تحقیق	۰	۲	۴۵۳/۵۵	۲۴۵	۳	مولفه استراتژی	میزان آمادگی موجود شرکت تراکتورسازی ایران در پیاده سازی CRM در هریک از مولفه های ابعاد سه گانه یکسان است.
					۱/۸۲	مولفه ساختار	
					۱/۱۸	مولفه برنامه ریزی	
پذیرش فرضیه تحقیق	۰	۲	۳۷۱/۱۶	۲۴۵	۲/۷۹	مولفه فرهنگ	بعد اجتماعی
					۲/۰۲	مولفه تعامل با ذینفعان	
					۱/۱۹	مولفه دانش قلمروکاری	
پذیرش فرضیه تحقیق	۰	۲	۲۵۷/۰۴	۲۴۵	۱/۷۲	مولفه برنامه کاربردی	بعد فن آوری
					۱/۵۳	مولفه ظرفیت IT	
					۲/۷۴	مولفه مدیریت دانش	

موفقیت یا شکست نهایی CRM را بیشتر منوط به توانایی سازمان در بکارگیری مدبرانه آن در سطح انسانی نشان می دهد یعنی مدیریت جوانب نرم نظیر کارکنان و ساختار شرکت، که امری پیچیده و زمان بره شمار می رود (۱۷). بررسی مؤلفه‌ی برنامه‌ریزی، بیانگر این حقیقت است که، شرکت از نظر برنامه‌ریزی، وضع مطلوبی نداشته و این برنامه‌ریزی و هماهنگی در درون واحدها و واحد فناوری اطلاعات که قلب تپنده برنامه مشتری‌محوری محسوب می‌شود، وجود ندارد. بررسی از نظر استراتژی،

بطور کلی نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که علیرغم وجود آمادگی شرکت از نظر مؤلفه‌های استراتژی و مدیریت دانش در مورد سایر ابعاد و مولفه‌ها آمادگی وجود ندارد. عدم وجود آمادگی شرکت از نظر مولفه ساختار بیانگر این حقیقت است که شرکت جهت حل این مسأله، باید از نظر تنظیم سلسله‌مراتب اختیارات، ارتباط بین فرایندهای سازمانی و متناسب‌سازی نظام ارزیابی عملکرد و ارائه پاداش، اقدامات لازم را به انجام برساند. در این خصوص نتایج تحقیقات پیشین نیز

با وضعیت مطلوب فاصله بسیاری دارد و توسعه سیستم های پشتیبانی هوشمند مربوط به خود را می طلبد (۲۴). از سویی دیگر باید توجه داشت که ارزیابی فوق چشم اندازی را پیش روی مدیریت شرکت می گشاید تا از یک تجربه ناموفق در پیاده سازی CRM جلوگیری کند. چرا که با توجه به نتایج حاضر پیاده سازی CRM در وضعیت کنونی شرکت به احتمال بسیار زیاد منجر به شکست خواهد شد. بدیهی است این وضعیت تلاشها و اقدامات آگاهانه و هدفمند را از سوی مدیران و مسئولان شرکت تراکتورسازی ایران جهت افزایش سطح آمادگی به میزان مطلوب برای پیاده سازی CRM را طلب می کند.

### نتیجه گیری

در آموزه های نوین مدیریت شناخت و تامین نیازها، خواسته ها و انتظارات مشتری بیش از هر زمانی دیگر در کانون تاکید و توجه قرار گرفته است. یکی از ترجمان عینی این مهم را می توان نظام مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) دانست که برخاسته از این مهم بوده و به دلالت نتایج تحقیقات منتشر شده با توجه به ضرورت و اهمیت آن در فرایند توسعه سازمانها، توجه صاحب نظران علمی و مدیران بیش از پیش به این موضوع معطوف شده است. کوشش های فراوان صاحب نظران علمی در شناخت هر چه بیشتر و رفع تنگناهای علمی گسترش CRM و همچنین تلاش مدیران در جهت پیاده سازی موفق الگوها و دست آوردهای علمی و همچنین جذب و حفظ مشتری گواهی روشن بر این مدعا می باشد.

اجرای CRM همانند بسیاری از پدیده های سازمانی تحت تاثیر عوامل و شرایطی قرار دارد که ممکن است به دلیل فقدان ظرفیت ها، توانمندی ها و بسترهای لازم قرین موفقیت نگردیده و یا سطح مطلوبی از کارکردهای مورد انتظار را به دنبال نداشته باشد. پر واضح است که در صورت رخداد چنین تجربه ای پیامدهای منفی آن غیر قابل اجتناب خواهد بود. بطور کلی از یک سو زیان منابع مالی هزینه شده بر سازمان تحمیل شده و از سویی دیگر و مهمتر تداعی یک تجربه ناموفق، اجرای مجدد این نظام را با چالش ها و مقاومت های دو صد چندان روبرو خواهد کرد. از این رو به نظر می رسد که قبل از پیاده سازی این نظام لازم باشد تا با توجه به ابعاد و عوامل زیربط میزان

ساختار و برنامه ریزی، نشان می دهد که علی رغم برخورداری از مدیریت مشتری گرا و متعهد به مشتری - محوری و ارزش قرار دادن مشتری محوری به عنوان دومین ارزش سازمانی، با توجه به ضعفهای موجود در زمینه ساختار و برنامه ریزی در بکارگیری نظام مدیریت ارتباط با مشتری شرکت از بعد فکری آمادگی ندارد. نتایج تحقیقات پیشین نیز تاکید دارد که سازمانها در بکارگیری CRM با چالشهایی جدی مواجه بوده و سرمایه گذاری صرف در این زمینه ضامن موفقیت نیست (۲۱).

نتایج بدست آمده نشان داد که ذینفعان از برنامه ی مشتری محوری شناخت کمی داشته و واحدهای مختلف شرکت نیز از مسائل گوناگون حول مشتری آگاهی چندانی ندارند. همچنین براساس شواهد حاصله از داده های جمعیت شناختی، اکثریت افراد نمونه ی آماری بین گروه سنی ۲۵ تا ۳۶ سال قرار دارند. همچنین بیشتر افراد نمونه آماری (۹۳٫۸٪) از تحصیلات لیسانس و پایین تر برخوردار هستند و همین مساله باعث شده است که سطح دانش قلمرو کاری افراد به نوعی از سطح تحصیلات کارکنان تاثیر پذیرد. به همین صورت، بین بخش های مختلف شرکت، از نظر تبادل و تشریک اطلاعات، همکاری و هماهنگی لازم و درخور نظام مدیریت ارتباط با مشتری وجود ندارد. در همین راستا نتایج تحقیق نشان داد که پیاده سازی موفق CRM مستلزم توجه همزمان به سه مولفه سازمان، کارکنان و فناوری است (۳۷).

مدیریت دانش: در فرهنگ مشتری مداری که تعامل با هر مشتری به عنوان یک تجربه یادگیرنده می باشد، برخورد با هر مشتری به عنوان فرصتی جهت ایجاد دانش و شانس برای جمع آوری اطلاعات جدید درباره مشتریان شرکت می باشد. در این مورد شرکت از نظر مدیریت دانش وضع مطلوبی دارد. شرکت با پدید آوردن دیدگاه فراگیر نسبت به مشتری، امکانپذیر نمودن ذخیره و بازیابی داده ها و تدارک شبکه ی ارتباطی مناسب، انبار داده و سرورهای شبکه، امکان ذخیره و به اشتراک گذاری داده ها را فراهم نموده دانش موجود را به نحو مطلوبی مدیریت می کند. لذا شرکت تراکتورسازی ایران، در بکارگیری نظام مدیریت ارتباط با مشتری از نظر مدیریت دانش آمادگی دارد. نتایج تحقیق آنانگنارت و باتانو نیز اشاره دارد که بکارگیری CRM هنوز در شرکت های کوچک و متوسط

شود تلفیق CRM با مدل‌های ارزیابی عملکرد نظیر BSC مورد توجه قرار گیرد.

### منابع و مأخذ

1. Jeong.A et al, (2003), "on the design concepts for CRM system", industrial management and data systems, No.103/5. pp. 324-331
۲. کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۵)، اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، اصفهان، نشر آموخته، چ ششم. ص ۴۵
3. Egan, J, (2008), "A century of marketing", The Marketing Review, Vol. 8 No. 1, pp.3-23
4. C.Y.Lin, (2007), "An Examination of Implementing Customer Relationship Management by Chinese-Owned SMEs", Lincoln University, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Commerce & Management, pp.37-50, Available online at: <http://www.researcharchive.lincoln.ac.nz1dspace1bitstream.pdf>
5. Alan Smith, (2006), "CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead?" Handbook of Business Strategy, pp.87-93
6. Wang, Y, polo, H ., chi R., Yang, Y, (2004), " an integrated framework for customer value and customer-relationship management performance: a customer-based perspective from China", managing service quality, Volume14 . Number 2/3 .pp. 169-182
7. Michael Saren, (2006), "Time and the customer relationship management process: conceptual and methodological insights", Journal of Business and Industrial Marketing , No.21/4.pp 218-230
8. Tim Coltman, (2007), "Why build a customer relationship management capability?" , Journal of Strategic Information Systems , No.16, pp.301-320
9. Nnamdi O. Madichie, (2009), "Marketing theory and practice: the case of the Egg Card", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 27 No. 7 pp.926-944
10. Hande Kimilog˘lu and Hu˘lya Zaralı, (2009), "What signifies success in e-CRM?", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 27 No. 2, pp. 246-267
11. Mahdavi, I. Namjae,C.b., Shirazi,B, (2008), "Designing evolving user profile in e-CRM with dynamic clustering of Web documents", Journal of

آمادگی سازمانها بررسی شود. مقاله حاضر با عنایت به این

ضروت به معرفی و تشریح مدل اوکر و مودامبی جهت تبیین میزان آمادگی سازمانها در اجرای CRM پرداخته است. در این مدل عوامل تاثیر گذار بر موفقیت یا شکست CRM در قالب سه بعد فکری، اجتماعی و فن‌آوری تنظیم شده و در ذیل هر یک از این ابعاد مولفه‌های مرتبط و در ارتباط با هر مولفه شاخص‌های سنجش ذیربط تعریف شده است. این مدل به منظور بررسی آمادگی شرکت تراکتورسازی ایران در پیاده‌سازی CRM مورد استفاده قرار گرفت. شایان ذکر است که امروزه صنعت تراکتورسازی به عنوان یکی از صنایع در حال رشد کشور ما پدیده‌های نوینی نظیر جهانی شدن، رقابت، نرخ بالای بازگشت سرمایه توسط مشتریان و افزایش انتظارات و توقعات مشتری را تجربه می‌کند. با توجه به پتانسیل‌های زراعی و کشاورزی موجود در کشور و کشورهای همسایه، رشد صنعت تراکتورسازی به عنوان یکی از زیرشاخه‌های صنایع سنگین کشور ارتباط مستقیمی با صنعت کشاورزی دارد. لذا لزوم توجه به مقوله مشتری مداری در این شرکت می‌تواند راه ترقی و رشد صنعت کشاورزی کشورمان را هموار سازد.

بطور کلی نتایج بدست آمده از اجرای مدل حکایت از عدم آمادگی شرکت در ابعاد سه گانه فوق دارد هرچند که شرکت در خصوص برخی مولفه‌ها چنین نیست. سرانجام با توجه به فضای عملیاتی سازمانهای کشور ما به نظر می‌رسد که مدل اوکر و مودامبی مدلی مناسب جهت بررسی میزان آمادگی در اجرای CRM باشد. با توجه به برخی شرایط کشور نظیر شدت فضای رقابتی، ضرورت توسعه ظرفیتهای سازمانها و هم افزایی تلاشهای آنها در دستیابی به بازارهای داخلی و بین المللی، امید است که با توجه و دقت نظر پژوهشگران و محققان، زمینه‌های توسعه و بومی‌سازی مدل‌های کارآمدتر CRM در سطوح داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی فراهم گردد.

همچنین در تحقیقات آتی جهت افزایش دقت برآورد میزان آمادگی سازمانها در بکارگیری CRM، پیشنهاد می‌گردد سنجش‌ها و تحلیل‌ها به کمک فنون فازی انجام شود. بعلاوه چون در مدل‌های ارزیابی عملکرد نظیر BSC یکی از ارکان مورد توجه مشتری می‌باشد، پیشنهاد می‌

21. Stephen F. K., Thomas F.B, (2008), "Understanding success and failure in customer relationship management", journal of Industrial Marketing Management No.37, pp.421-431
22. Eleni K. Kevork and Adam P, (2009), "CRM literature: conceptual and functional insights by keyword analysis", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 27 No.1, pp. 48-85
23. Ocker ,R.J., Mudamby,S, (2002), "Assessing readiness of firms for CRM: a literature review and research model", 36th Hawaii international conference on system sciences(HICSS,03)
24. Anangnart & Batano, (2005), "Analysis of the readiness of Thai SME for applying CRM", proceedings of the fourth international conference on e-business, november 19-20, 2005, bangkok, Thailand.
۲۵. حاجی زمانعلی، علی (۱۳۸۳)، چارچوبی برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمانهای ایران، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی، پایان نامه کارشناسی ارشد، ص ۹
۲۶. بهی، بنفشه (۱۳۸۳)، ارائه چهارچوبی برای طراحی نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مهندسی صنایع، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۲۷. سید جوادین، سید رضا، طهمورث حسنگلی پور و سید جابر حسینی (۱۳۸۶)، ارائه مدلی برای سنجش آمادگی سازمان جهت اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری/ شهروند، ۲۴-۲۵ دیماه ۸۶، دانشگاه تربیت مدرس تهران، ص ۱۳۰-۱۱۳
۲۸. کرامتی عباس، سینا سجادی، آرزو علیون و هانیه مشکئی (۱۳۸۶) پذیرش و بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتریان در شرکتها: تحقیق پیمایشی در شرکتهای ایرانی، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری/ شهروند، ۲۴-۲۵ دیماه ۸۶، دانشگاه تربیت مدرس تهران، ص ۱۱۲-۱۰۱
29. Hou,L., Tang. X, (2008), "Gap model for dual customer values", Tsinghua Science and Technology, Vol.13, No.3, pp.395-399.
- Data & Knowledge Engineering, No. 65., pp.355-372
12. Patrick A, Amer.I, (2005), "Objectives, strategies and Expected Benefits of Customer Relationship Management", Lulea University of Technology, Master thesis in Electronic Commerce., p.1
13. Lynette,R. Simon,K, (2007), "Measuring and managing customer relationship risk in business markets", journal of Industrial Marketing Management.No.36 , pp.823-833
14. Keith,A. R., Eli J.b, (2008), "Customer relationship management: finding value drivers", journal of Industrial Marketing Management, No.37, pp.120-130
15. David Ballantyne, (2006), "Three Perspectives on Service Management and Marketing: rival logics or part of a bigger picture?", Journal of Services Marketing, Vol 20, No.1, pp73-79
۱۶. ذگرودی، حسام الدین، مرضیه امیدواریان (۱۳۸۶)، شناسایی فاکتورهای موثر در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در صنایع خدماتی (مطالعه موردی: صنعت هتلداری ایران)، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری/ شهروند، ۲۴-۲۵ دیماه ۸۶، دانشگاه تربیت مدرس تهران، ص ۵۰-۶۷
17. Dimitriadis S, Stevens E, (2008), " Integrated customer relationship management for service activities: An internal/external gap model", Managing Service Quality, Vol. 18 No. 5, pp. 496-511
18. Kim H S, Kim Y.G, (2008), "A CRM performance measurement framework: Its development process and application", Industrial Marketing Management, (article in press)
19. Greta Isaksson, (2005), "Managing the Implementation of Customer Relationship Management from an Interfunctional Perspective", Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Science, Division of Industrial Marketing and e-Commerce, Licentiate Thesis, p.2
۲۰. روستا، آزاد (1385)، مشتری، مشتری و باز هم مشتری، سایت تخصصی همکاران سیستم، قابل دسترس در <http://www.systemgroup.ir>

- University, Faculty of engineering, Lulea University of Technology, Division of Industrial Marketing and E-Commerce, pp.16-22, available online at: <http://www.ltu-pb-ex-08017-se.pdf>
۴۱. صمیمی املشی، ناصر (۱۳۸۶)، بازننگری و توسعه مدل اوکر و مودامبی برای آمادگی سازمانهای ایران جهت اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی و مهندسی، پایان نامه کارشناسی ارشد، ص ۴۵-۴۸
۴۲. حسینی سید جابر، (۱۳۸۶)، ارایه مدلی جهت سنجش آمادگی سازمان در مدیریت ارتباط با مشتری مطالعات موردی بانک تجارت، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد، ص ۳۳-۳۴
43. Christopher Bull, (2003), "Strategic issues in customer relationship management(CRM) implementation", *Business Process Management Journal*, Vol. 9 No. 5, pp. 592-602
44. Adam Lindgreen, (2004), "The design, implementation and monitoring of a CRM programme: a case study", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22 No. 2, pp. 160-186
45. Aihie Osarenkhoe, Az-Eddine Bennani, (2007), "An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy", *Business Process Management, Journal*, Vol. 13 No. 1, pp. 139-164
46. ThuyUyen H. Nguyen, Joseph S. Sherif and Michael Newby, (2007), "Strategies for successful CRM Implementation, *Information Management & Computer Security*", Vol. 15 No. 2, pp. 102-115
47. Philip Shum, Liliana Bove, Seigyoung Auh, (2008), "Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 11/12, pp. 1346-1371
۴۸. غفاریان، وفا و غلامرضا کیانی (۱۳۸۰)، استراتژی اثربخش، تهران، فراه، چ اول. ص ۴۴
۴۹. الهی، شعبان و بهمن حیدری (۱۳۸۴)، مدیریت ارتباط با مشتری، تهران، سازمان چاپ و نشر بازرگانی، چ اول. ص ۶۹
50. Luis E.M., Alejandro M.M, Anna C.G, (2007), "Critical success factors for a customer relationship management strategy", *journal of*
30. Eunju, K. et al, (2008), "Organizational characteristics and the CRM adoption process", *Journal of Business Research*, No61, pp.65-74
31. Leo Y.M. Sin, Alan.C.B, (2005), "CRM: conceptualization and scale development", *European Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 11/12.
32. James J.H. Liou, (2008), "A novel decision rules approach for customer relationship management of the airline market", (article in press), available online at: [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)
33. Baran, R. Galka, R. Strunk D., (2008), "Principles of Customer Relationship Management", USA, Thomson Higher Education.
34. Kincaid, J.W, (2003), "Customer Relationship Management: Getting it Right!", Prentice-Hall PTR, Upper Saddle River, NJ.
35. Ching H.C, You S.C, (2008), "Classifying the segmentation of customer value via RFM model and RS theory", (article in press), available online at: [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)
36. Plessis, M., Boon, A, (2004), "Knowledge management in e-business and customer relationship management", south African case study findings, *International journal of Information Management*, No.24, p.8-27
37. Yeung Cheuk Chi, (2009), "An Evaluation of the Customer Relationship Management (CRM) In Improving Service Quality of Private Residential Properties in Hong kong", University of Hong Kong, thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Housing Management, pp.15, available online at: <http://www.sunzi.lib.hku.hk.pdf>
38. Kittipong Sophonthummapharn, (2009), "The adoption of techno-relationship innovations: A framework for electronic customer relationship management", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.27, No.3, pp.380-412
۳۹. موسوی، فریبرز، صدیقه رضائیان، رضا سمیع زاده (۱۳۸۶)، نقش مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری (e-CRM) در گردشگری (Tourism) ایران، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری/ شهروند، ۲۴-۲۵ دیماه ۸۶، دانشگاه تربیت مدرس تهران، ص ۲۶-۱
40. Photouhiehpour.P, (2008), Assessing the readiness for Implementing e-CRM in B2B Markets Using AHP Model, *Tarbiat Modares*

54. Chor Beng, (2008), "Strategic integration of knowledge management and customer relationship management", Journal of knowledge management, Vol. 12, NO. 4 , pp. 131-146
55. Mark. X.,Walton. J, "(2005), "Gaining customer knowledge through analytical CRM", Industrial Management & Data Systems,Vol. 105, No. 7, pp. 955-971.
- Information and Software Technology, No.49, pp.913-945
۵۱. ادگار شاین (۱۳۸۳)، فرهنگ سازمانی، ترجمه دکتر ابراهیم محجوب، تهران، فرا، چ اول. ص ۲۳
52. Paul Harrigan, Elaine Ramsey and Patrick Ibbotson, (2009), "Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs", Journal of Small Business and Enterprise Development,Vol. 16 No.3, pp. 443-465
53. Ortega, B.H., Marti'nez, J.J. and De Hoyos, M.J.M., (2008), "The role of information technology, knowledge in B2B development", International Journal of E-Business Research, Vol. 4, No. 1, p. 40