

# عوامل حیاتی سازمانی در اجرای موفقیت آمیز مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

نویسندگان: دکتر بابک سهرابی\*<sup>۱</sup> و امیر خانلری<sup>۲</sup>

۱. دانشیار مدیریت دانشگاه تهران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشگاه تهران

\*E-mail: bsohrabi@ut.ac.ir

## چکیده

شرایط اقتصادی جدید و دنیای به شدت رقابتی امروزی سازمان‌ها را بر آن داشته است تا برای بقا و رقابت‌پذیری در بازار به مفاهیم جدیدی مثل مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) Customer Relationship Management روی آورند. اما پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری علی‌رغم مزایای اقتصادی بلندمدتی که نصیب کسب و کارها می‌کنند، ریسک بسیار بالایی دارند و حتی در بعضی مواقع احتمال شکست آنها از احتمال موفقیت بیشتر است. برای موفقیت در اجرای چنین پروژه‌هایی، عوامل مختلفی باید مورد توجه قرار گیرند. این عوامل که تحت عنوان عوامل حیاتی موفقیت (CSFs) شناخته می‌شوند، چنانچه با دقت و رعایت اولویت‌ها در نظر گرفته شوند، می‌توانند موفقیت اجرای پروژه را تضمین و ریسک‌های آن را کاهش دهند. در این مقاله، برای تعیین این عوامل، با مطالعه گسترده ادبیات موضوع CRM و استفاده از شاخص‌های گزارش شده از تجربیات گوناگون در این زمینه، تعاریف مختلف، عوامل شکست و موفقیت و ابعاد CRM در قالب تئوری‌ها، مطالعه موردی، گزارشات اجرایی، عوامل اولیه استخراج و سپس از طریق پرسشنامه، اهمیت آنها در موفقیت CRM از خبرگان مورد سؤال قرار گرفته است. بعد از جمع‌آوری اطلاعات حاصل از پرسشنامه، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل نهایی در ۹ دسته شامل ۴۱ شاخص طبقه‌بندی و ارائه شده است. این ۹ عامل در قالب فرضیاتی با آزمون T استیودنت مورد سنجش واقع شد و در نهایت اولویت هر یک از آنها با آزمون فریدمن مشخص گردید.

**کلید واژه‌ها:** عوامل حیاتی موفقیت، مدیریت ارتباط با مشتری، تحلیل عاملی

# دانشور

رشتار

مدیریت و پیشرفت

Management and Achievement

• دریافت مقاله: ۸۶/۶/۱۷

• پذیرش مقاله: ۸۷/۴/۲۵

Scientific-Research Journal  
Of Shahed University  
Seventeenth Year, No.41  
Jun.-Jul. 2010

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هفدهم - دوره جدید  
شماره ۴۱  
تیر ۱۳۸۹

## مقدمه

ایجاد و حفظ ارتباط با مشتری نه مفهوم جدیدی است و نه الزاماً به فناوری اطلاعات متکی است. با این وجود، برای بهبود ارزش دوره حیات مشتری، استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری بسیار اهمیت دارد [۱]. در چند ساله اخیر واژه مدیریت ارتباط با مشتری توجه فراوانی را در حوزه بازاریابی و فناوری اطلاعات به خود اختصاص داده است. مخصوصاً افراد دانشگاهی، فروشندگان نرم‌افزار، مشاوران و فعالان کسب و کار در این زمینه درگیر شده‌اند و مفهوم CRM را توسعه داده‌اند، مفهومی که به معنی مجموعه تلاش‌های سازمان در جهت ایجاد و ارائه ارزش بالاتر به مشتری است [۲]. سازمان‌ها چنین تشخیص داده‌اند که مشتریان مهم‌ترین دارایی آنها محسوب می‌شوند و به روابط با مشتریان به عنوان مبادلاتی سودمند و نیز فرصتهایی که نیازمند مدیریت هستند می‌نگرند [۳].

گزارشات بسیاری مبنی بر شکست CRM وجود دارد که شرکت‌ها را برای سرمایه‌گذاری در این مورد به شک و امان می‌دارد. گرچه انتظار می‌رود که بازار نرم‌افزار CRM از هفت میلیارد دلار در سال ۲۰۰۰ به بیش از ۲۳ میلیارد در سال ۲۰۰۶ برسد ولی نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که ۳۰ تا ۵۰ درصد فعالیتهای CRM اهداف شرکت را برآورده نمی‌سازند و با شکست همراه می‌شوند و حتی ۲۰ درصد از آنها روابط با مشتریان را خدشه دار می‌کند [۴]. طبق مطالعات گارتنر، سازمان‌هایی که به طور مؤثر از استراتژی CRM استفاده می‌کنند، زمینه مطرح شدن به عنوان رهبران بازار را دارا هستند. اما بکارگیری استراتژی CRM بدون درک صحیحی از مزایا و فرصتهای این تکنولوژی و در عین حال ریسکهای آن غیرمنطقی است. گارتنر گزارش داده است که پروژه‌های CRM می‌توانند نرخ بازگشت سرمایه بالایی داشته باشند ولی در عین حال نرخ شکست بسیار بالایی معادل با ۳۲ تا ۵۵ درصد دارد. ظهور کسب و کارهای الکترونیک، پویایی‌های سازمانی و مباحث مرتبط با تغییر فرهنگی،

واحدهای سازمانی را به سمت تمرکز بر مشتری سوق داده است. بنابراین، تعداد زیادی از سازمان‌ها اهمیت داشتن یک استراتژی مشتری محور شامل یک پایگاه دانش مشتری (مجموعه سازمان یافته‌ای از اطلاعات مشتری) را دریافته‌اند [۵].

شناسایی عوامل حیاتی موفقیت می‌تواند در کاهش ریسک شرکت‌ها در بکارگیری CRM راهگشا بوده و سازمان‌ها را در پیاده‌سازی موفق تر این پروژه‌ها یاری رساند. اکثر مطالعات مربوط به عوامل حیاتی موفقیت مربوط به سیستم‌های اطلاعات به صورت عام و نیز سیستم‌های ERP به طور خاص است و در حوزه CRM مطالعات مشابه اندکی صورت گرفته است. بر اساس این نیاز و در ادامه کارهای پراکنده‌ای که صورت گرفته است، در این مقاله برآنیم تا با نگرشی جامع به این پدیده، عوامل مرتبط با موفقیت این پروژه‌ها را برشمرده و اولویت آنها را جهت توجه بیشتر مشخص نماییم، بنابراین این مقاله درصدد پاسخگویی به این سوال اساسی است که چه عوامل و متغیرهایی بر پیاده‌سازی موفق پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان تأثیرگذارند؟

## بررسی ادبیات تحقیق

## مبانی نظری

در اواسط قرن بیستم میلادی، روش‌های تولید و بازاریابی انبوه با افزایش میزان محصولات حیطة رقابت را تغییر داد. فرایند خریدی که به فروشنده و مشتری اجازه می‌داد تا زمانی را صرف شناخت یکدیگر کنند، به طور اساسی تغییر نمود. بدین ترتیب فروشندگان منحصر بفردی مشتریان و نیز اطلاعات مربوط به نیازهای فردی هر یک از آنها را از دست دادند. در سالهای بین ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰، دغدغه اصلی سازمان‌ها این بود که چگونه می‌توانند محصولات مرتبط با نیازهای رو به رشد مشتریان را تولید کنند و با تکنیک‌های بازاریابی، مشتریان تازه وارد بازار را جذب کنند [۶]. چندین دهه افراد آکادمیک مدیریت، سازمان‌ها را به گرایش به سمت

مورد توجه قرار داد. به طور کلی، CRM به طور صریح یا ضمنی به عنوان فرایند، استراتژی، فلسفه، قابلیت (Capability)، ابزار تکنولوژیک تعریف شده است. اگرچه در بیشتر این تعاریف بر یک دیدگاه خاص از CRM تکیه شده است ولی تعاریفی نیز وجود دارد که به طور همزمان به چند جنبه از آن اشاره کرده‌اند [۹].

هر یک از پنج دیدگاه مختلف در ادبیات موضوع، CRM را به شیوه‌ای منحصر به فرد مفهوم‌سازی نموده است و درحالی که هر یک از این دیدگاهها ارزش خاص خود را دارد ولی دیدگاه فرایند کلان بهترین پایه مفهومی را برای پدیده CRM بیان می‌کند [۹]. این دیدگاه براساس مفهومی است که جامع‌ترین و کامل‌ترین دیدگاه از CRM را نشان می‌دهد و مهم‌تر اینکه، جنبه‌های فرایندی، حفظ و توسعه روابط با مشتریان را صریحاً تأیید می‌کند. برای توصیف و تعریف دقیق یک فرایند کسب و کار بایستی ورودی‌های مورد نیاز و خروجی‌های مطلوب آن تعیین گردد. یکی از شیوه‌های مورد استفاده برای فهم بهتر این فرایند کلان این است که از چهارجنبه دیگر جهت تعیین ماهیت این فرایند و ورودی‌ها و خروجی‌های آن بهره گرفت [۹]. دیدگاه استراتژیک، قاطع‌ترین دیدگاه را درمورد بازده مورد انتظار فرایند CRM بیان می‌کند؛ بازده مطلوب و مورد انتظار فرایند CRM، سببی از روابط با مشتریان است که بیشترین بازده و سود را داشته باشد. اگرچه ارائه فهرستی کامل از ورودی‌های مورد نیاز CRM برای رسیدن به این بازده مورد انتظار مشکل است ولی از چهار جنبه دیگر می‌توان برای تشخیص آنها بهره برد. دیدگاه‌های فلسفی و تکنولوژیک هر یک به مناسبتی اساسی اشاره کرده‌اند که بخشی از ورودی‌های مورد نیاز CRM را تشکیل می‌دهند. دیدگاه فلسفی به فرهنگ مشتری محور اشاره کرده است [۱۵ و ۱۴]. طبق این دیدگاه، ایجاد رابطه بلندمدت و پایدار با مشتری، مستلزم درک نیازهای متغیر مشتری است. این نیازها باعث می‌شود تا شرکت‌ها به طور پیوسته برای مشتری ارزش ایجاد کنند، چیزی که برای شکل‌دهی رابطه

مشتری توصیه می‌کردند ولی سازمان‌ها بدون توجه به آن، محصول محور باقی ماندند [۷].

ولی با گذشت سالها، اینک تولیدکنندگان امروزی در محیطی کاملاً متفاوت رقابت می‌کنند و بازاریابی مبتنی بر آمیخته بازاریابی به تنهایی کارساز نمی‌باشد [۸]. امروزه بسیاری از شرکت‌ها برای ارتباط و تماس مجدد با مشتریان فعلی و جدید در تلاشند تا از این طریق وفاداری مشتریان را در بلندمدت افزایش دهند. بعضی از این شرکت‌ها به شدت با هم در رقابتند و این رقابت را با پیاده‌سازی اصول بازاریابی رابطه مند از طریق استفاده از برنامه‌های کاربردی CRM به نفع خود به پایان می‌برند.

البته شرکت‌ها اغلب در فهم CRM دچار مشکل می‌شوند، آنها تصور می‌کنند که می‌توانند تنها با پیاده‌سازی تکنولوژی به مزایای CRM دست یابند، ولی شرکت‌ها در صورتی می‌تواند از مزایای تجاری عمده CRM بهره گیرند که به اتخاذ استراتژی تجاری مشتری محور که باعث ایجاد فرهنگ سازمانی مشتری محور می‌شود مبادرت نمایند و سپس تکنولوژی متناسب و یکپارچه با زیر ساخت تکنولوژیک شرکت را پیاده‌سازی کنند.

CRM پدیده‌ای چند بعدی است و تعاریف مختلفی از آن توسط افراد دانشگاهی و کسب و کار ارائه شده است [۹]. درحالی‌که بعضی از این تعاریف شبیه به هم هستند، ولی با این وجود و علی‌رغم کثرت استفاده از واژه CRM، هنوز توافقی بر سر مفهوم و معنای آن وجود ندارد [۱۰ و ۱۱]. عدم توافق بر سر معنای CRM منجر به اقدامات و فعالیت‌های مختلف (مثل پایگاه‌های داده مشتری، مراکز جدید تماس با مشتری، اتوماسیون نیروی فروش و تجارت الکترونیک) تحت عنوان CRM شده است [۱۲ و ۱۱]. ادبیات CRM از جنبه‌های مختلفی تشکیل شده که از جانب فروشندگان نرم‌افزار، مشاوران و دانشمندان حوزه بازاریابی شکل گرفته است [۳]. تقریباً ۴۵ تعریف مختلف از CRM وجود دارد که با دسته‌بندی این تعاریف می‌توان پنج دیدگاه عمده در زمینه CRM را

پیشنهاد نموده اند؛ گرچه بیشتر مطالعات مربوط به عوامل حیاتی موفقیت سیستم‌های در سطح بنگاه مربوط به فناوری برنامه ریزی منابع بنگاه (Enterprise Resource Planning) بوده ولی اخیراً سیستم‌های CRM هم مورد توجه واقع شده‌اند. در حالی که چنین مطالعاتی مورد استقبال قرار گرفته است لیکن لیست این عوامل کمک ناچیزی به مدیران در پیاده‌سازی موفق این پروژه‌ها ارائه می‌دهد [۲۲]. مروری بر مطالعات انجام شده در حوزه عوامل حیاتی موفقیت پروژه‌های CRM نشان می‌دهد که هم تعداد این مطالعات انگشت شمار بوده و هم مطالعات صورت گرفته به سازمان‌ها ابزاری ارائه نکرده است تا آنها را در پیاده‌سازی موفق این سیستم‌ها یاری رساند.

طی مطالعه‌ای سامرز و نلسون از مدیران خواستند تا عوامل حیاتی موفقیت ERP را رتبه‌بندی و اولویت‌بندی کنند [۲۳]. اخیراً مطالعات مربوط به ERP با مطالعات مربوط به عوامل حیاتی موفقیت CRM ادامه یافته است [۲۴، ۲۲ و ۲۵]. ویلسون و همکارانش نیز با استفاده از مراحل چرخه حیات CRM بسیاری از این مطالعات را مرور و خلاصه‌سازی نموده‌اند [۱۵].

این مطالعات نشان می‌دهند که هسته اصلی و مرکزی عوامل حیاتی موفقیت CRM با عوامل سیستم‌های ERP شباهت زیادی دارند. هر دو سیستم فناوری‌های یکپارچه و بزرگی هستند که اغلب توسط شرکت‌های نرم‌افزاری بزرگ عرضه می‌شوند. تفاوت‌های موجود ناشی از تمرکز پس‌خوان (Back Office) در سیستم‌های ERP و پیش‌خوان (Front Office) بودن CRM است. در حالیکه سیستم‌های ERP از پرسنل مالی، منابع انسانی، و تولید بهره می‌گیرد، CRM توسط کارکنان فروش، بازاریابی، و مراکز پاسخگویی استفاده می‌شود. طبق تعریف، سیستم CRM موفق و مؤثر باید سازمان را قادر سازد تا نگرش درستی نسبت به رفتار و ترجیحات مشتری پیدا کند در حالی که تحلیل‌های ERP عمدتاً بر عرضه و تقاضای منابع و مواد کلیدی و اصلی تمرکز دارند. زمینه‌های مشترک این حوزه‌ها عبارتند از نیاز به پشتیبانی مدیریت

مستحکم ضروری است [۱۶]. از طرف دیگر، دیدگاه تکنولوژیک منبعی فیزیکی معرفی می‌کند. ابزارهای CRM نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا به طور کارا تر تولید نمایند و دانش مشتری را انتشار دهند، بلکه اعضای سازمانی را نیز در بکارگیری این دانش در نقاط مختلف تماس توانمند می‌سازند. لذا، ابزارهای CRM به عنوان بخشی از مجموعه منابع اساسی نگریسته می‌شود که به عنوان ورودی فرایند CRM عمل می‌کنند. دیدگاه دیگر یعنی قابلیت CRM به هیچ منبع خاصی اشاره نکرده است تا بتوان از آن به عنوان ورودی فرایند CRM استفاده کرد. بنا بر این توضیحات، تعریف جامع CRM بدین صورت خواهد بود: «CRM فرایند مستمری است مشتمل بر ایجاد و بکارگیری هوشمندی [دانش] بازار جهت ایجاد و حفظ سبدی از روابط با مشتریان که بیشترین بازده را داشته باشد.»

#### پیشینه تحقیق

پیاده‌سازی سیستم‌های CRM به مانند سیستم‌های ERP با مشکلات اثبات شده‌ای مواجه است؛ طبق گزارشات گارتر مشتریان این سیستم‌ها شکایات فراوانی دارند [۱۷]. گارتر چنین گزارش می‌دهد که فروش بیش از حد تکنولوژی‌های CRM و نیز تخمین‌های نادرست سازمان‌ها در مورد تغییرات مورد نیاز برای تبدیل به سازمانی مشتری محور باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد. در چند ساله اخیر مطالعه و بررسی عوامل شکست و موفقیت در ادبیات موضوع سیستم‌های اطلاعات نقش خاصی پیدا نموده و مدل‌های موفقیت زیادی در این سالها توسعه یافته و مورد آزمایش قرار گرفته است [۱۹، ۱۸، ۲۰ و ۲۱].

سیستم‌های بزرگی چون CRM که در سطح بنگاه و بصورت یکپارچه عمل می‌کنند پیاده‌سازی دشوار و پیچیده‌ای دارند. همان‌طور که قبلاً هم بدان اشاره گردید بسیاری از نمونه‌های CRM به دلیل صرف زمان، هزینه، تداخل‌های فراوان در زمان پیاده‌سازی و گاهی عدم وجود مزیت بعد از عملیاتی شدن سیستم مورد انتقاد قرار گرفته است. مشاوران و نظریه پردازان مطالعه عوامل حیاتی موفقیت را در پاسخ به چنین انتقاداتی

♦ سازماندهی پروژه: ابلاغ استراتژی‌های CRM، قابلیت تغییر فرهنگی، قابلیت تغییر فرایندها، و قابلیت یکپارچگی بین سیستم‌ها.

طبق این مدل عوامل حیاتی موفقیت سیستم‌های اطلاعات و به طور خاص CRM در سطح بالاتری با هم مرتبط هستند ولی اینکه این ارتباط به چه صورتی است به خوبی تبیین نشده است. در کل همانگونه که مورد بحث قرار گرفت مطالعات در زمینه شناسایی عوامل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری متناسب با اهمیت این سیستم‌ها نبوده است و اگر چه مطالعات متعددی به صورت ضمنی بر عوامل خاصی تأکید نموده‌اند ولی هیچ یک نگرشی جامع و هدفمند به این موضوع نداشته‌اند. مطالعات صورت گرفته هم بیشتر مقایسه‌ای بوده و با توجه به ادبیات غنی تر سیستم‌های ERP عوامل موفقیت این پروژه‌ها را اساس کار خود قرار داده‌اند.

#### مدل تحقیق

عوامل حیاتی موفقیت شامل ویژگی‌ها و متغیرهایی است که در صورت پشتیبانی و مدیریت صحیح می‌توانند اثر قابل ملاحظه‌ای بر موفقیت شرکت داشته باشند [۳۲]. این عوامل جهت شناسایی و اولویت بندی نیازهای کسب و کار و سیستم‌های فنی استفاده می‌شود [۳۳]. همان‌طور که سامرز و نلسون ادعا می‌کنند، این عوامل نمونه‌های ثابتی هستند که به بهبود فرایند کمک نموده و اگر در مراحل مختلف پیاده‌سازی بر حسب اهمیت مورد نظر قرار گیرند، اثر بیشتری خواهند داشت [۲۳]. بنا بر تعاریف مطرح شده مدیریت ارتباط با مشتری مجموعه‌ای از عوامل است که در اثر تعامل مؤثر و هماهنگ با یکدیگر به موفقیت منجر می‌شوند، با این وجود نویسندگان و صاحب‌نظران مختلف در زمینه CRM عوامل متفاوتی را برای موفقیت CRM برشمرده‌اند و ادبیات موضوع این حوزه بسیار پراکنده است. در این تحقیق شاخص‌های اولیه با تحقیقی کتابخانه‌ای از تجربیات گوناگون، تعاریف مختلف، عوامل شکست و موفقیت و ابعاد CRM در قالب تئوری‌ها، مطالعات موردی، گزارشات اجرایی، استخراج شده است. این محققان در مقالات و گزارشات پژوهشی خود عوامل و

ارشد، اهمیت به مشارکت بین گروهی، ارتباطات و به اشتراک‌گذاری داده‌ها. تفاوت‌ها نیز بر اساس تأکید عمده بر شایستگی و مدیریت تیم پروژه ERP است که در CRM زیاد مورد توجه قرار نگرفته است. همچنین عوامل حیاتی موفقیت ERP ویژگی‌های مرتبط با فروشندگی و نرم‌افزار را هم پوشش می‌دهد در حالی که عوامل CRM چنین گرایشی ندارند. در مقابل، تحقیقات مربوط به CRM اهمیت مدیریت دانش، تغییر فرهنگی برای توسعه سازمانی مشتری محور، و آمادگی تکنولوژیک که در پیاده‌سازی ERP اهمیت چندانی ندارند را پر رنگ نموده‌اند. اساساً CRM بر تعامل با مشتری و یادگیری نیازها و ترجیحات آنها برای ارائه محصولات و خدمات مناسب تر در آینده متکی است، بنابراین تمرکز بر تغییر فرهنگی در سازمان‌ها در مقابل تغییر فرایند در ERP این چنین قابل توجیه است. در کنار مطالعاتی که در حوزه عوامل موفقیت صورت گرفته است، مطالعات متعددی نیز در زمینه علل شکست سیستم‌های اطلاعات انجام شده است [۲۶، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۷ و ۳۱].

سائر مدلی از بکارگیری سیستم اطلاعات ارائه کرده است که بر اهمیت تأثیر محیط سازمانی بر سیستم توسعه یافته و همچنین نیاز به مدیریت انتظارات و ارزیابی‌های سیستم جهت اطمینان از پشتیبانی سیستم تأکید می‌کند. مدل سائر می‌تواند در ساختاردهی به مطالعات عوامل حیاتی موفقیت پروژه‌های CRM هم مورد استفاده قرار گیرد و این عوامل را در سطح بالاتری مورد توجه قرار داده و با عوامل موفقیت/شکست سیستم‌های اطلاعات مرتبط نماید. بر اساس این ساختار عوامل موفقیت پروژه‌های CRM را می‌توان در سه حوزه زیر تقسیم‌بندی نمود [۲۲]:

- ♦ زمینه: قابلیت‌های مدیریت دانش، میل به اشتراک‌گذاری داده‌ها، میل به تغییر فرایندها، آمادگی تکنولوژیک.
- ♦ پشتیبان: پشتیبانی مدیریت ارشد.

### فرضیات تحقیق

بنا بر مطالعات و بررسی پیشینه تحقیق و تحلیل عاملی صورت گرفته، فرضیات زیر مطرح گردید تا بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده به آزمون آنها بپردازیم:

H<sub>1</sub>: سنجش نتایج CRM بر موفقیت CRM مؤثر است.

H<sub>2</sub>: فرایندهای سازمانی بر موفقیت CRM مؤثر است.

H<sub>3</sub>: بلوغ نیروی انسانی بر موفقیت CRM مؤثر است.

H<sub>4</sub>: تکنولوژی اطلاعات بر موفقیت CRM مؤثر است.

H<sub>5</sub>: مدیریت تغییر بر موفقیت CRM مؤثر است.

H<sub>6</sub>: ساختار سازمانی بر موفقیت CRM مؤثر است.

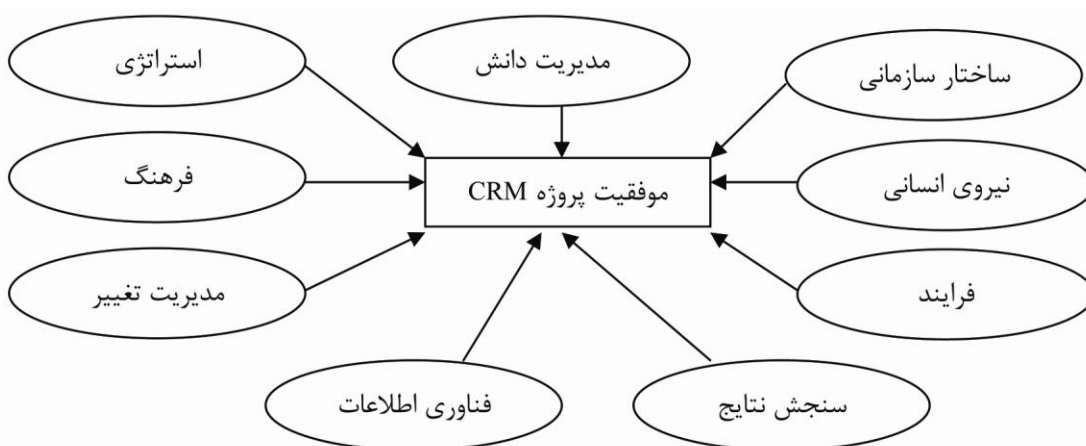
H<sub>7</sub>: فرهنگ سازمانی بر موفقیت CRM مؤثر است.

H<sub>8</sub>: مدیریت دانش بر موفقیت CRM مؤثر است.

H<sub>9</sub>: استراتژی بر موفقیت CRM مؤثر است.

شاخص‌هایی را که بر حسب تجربیات خود بدان دست یافته‌اند ارائه داده‌اند لیکن هر یک به تعداد محدودی متغیر اشاره نموده‌اند که در این تحقیق با نگرشی جامع کلیه شاخص‌های مؤثر و مورد اشاره توسط محققان مختلف جمع‌آوری گردیده است. در جدول ۱ به طور مختصر به این عوامل اشاره شده است.

بر اساس بررسی پیشینه تحقیق، مدل مفهومی تحقیق شامل عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه‌های CRM مطابق با شکل ۱ استخراج گردید. این عوامل مبنای فرضیات تحقیق حاضر است.



شکل ۱: مدل مفهومی عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه‌های CRM

جدول ۱: عوامل استخراجی از ادبیات موضوع

مرجع	توضیحات	شاخص
[۳۴، ۳۵]	چشم‌انداز مشترک از اهداف و تغییرات ناشی	چشم‌انداز و مأموریت
[۳۶، ۳۴، ۳۷، ۳۸، ۳۹]	استراتژی برای چگونگی جذب مشتریان جدید و حفظ و توسعه مشتریان ارزشمند موجود	استراتژی مشتری
[۳۶، ۴۰، ۴۱]	استراتژی برای کلیه فرایندهای تعاملی، نقاط تماس، کارکنان و کانالهای توزیع	استراتژی تعامل با مشتری
[۳۷، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۵]	ایجاد برند سازمان و چگونگی تقویت آن	استراتژی نام و نشان تجاری (برند Brand)
[۴۶، ۴۷، ۴۸، ۱۵]	ایجاد ارزش برای سازمان و ذی‌نفعان	استراتژی ایجاد ارزش
[۳۴، ۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۲، ۵۳]	کیفیت ذخیره‌سازی و یکپارچه‌سازی داده، ارتباطات سریع و دقیق	زیر ساخت تکنولوژی
[۱، ۵۳، ۵۴، ۵۵، ۵۶، ۵۸،	اطلاعات مناسب برای متناسب‌سازی محصول، نگاه جامع به	مدیریت اطلاعات

مرجع	توضیحات	شاخص
[۵۹, ۶۰]	مشتریان و محاسبه ارزش دوره زندگی آنها	
[۵, ۶۱, ۶۲]	نرمال سازی و استاندارد کردن داده مشتری	یکپارچگی تکنولوژیکی
[۶۳]	مدیریت همه نقاط تماس با مشتری	CRM عملیاتی
[۶۳]	تعامل میان شرکت و مشتریان	CRM مشارکتی
[۶۴, ۶۵]	استفاده از روش های آماری برای بخش بندی مشتری و چگونگی رفتار آنها	CRM تحلیلی
[۴۱]	توزیع صحیح پیشنهادات به گروه های مشتری بالقوه و بالفعل	هدف گذاری بر روی مشتری
[۴۱]	خوش آمدگویی به مشتریان جدید و آنهایی که روابط خود را با سازمان بهبود بخشیده اند.	خوش آمدگویی به مشتری
[۴۱]	اطلاعات در مورد مشتریان جدید برای آشنایی با خصوصیات آنها	کسب آشنایی با مشتری
[۴۱]	سرمایه گذاری بر روی روابطی که بالاترین ارزش دو جانبه را ایجاد می کنند.	توسعه مشتری
[۴۱]	پیش بینی مشکلات احتمالی قبل از بروز و ارائه راه حل برای آنها	مدیریت مشکلات مشتری
[۴۱]	بازگردانی مشتریانی که ترک شده	بازگردانی مشتریانی که ترک شده (Win Back)
[۶۶, ۶۷]	جریان روان اطلاعات مشتری در میان کلیه واحدها و بخشهای سازمانی	یکپارچگی فرایندهای سازمانی
[۴۱, ۶۰, ۶۸, ۶۹]	ارائه محصولات مورد انتظار مشتری و ارائه خدمات مشابه در کلیه کانالها	کیفیت محصولات و خدمات
[۴۱, ۷۰]	پاداش بر اساس عملکرد متمرکز بر مشتری	پاداش به کارکنان
[۳۴, ۷۱]	استخدام کارکنان حساس به بازار و دارای توانایی درک و جلب اعتماد و توجه مشتریان	استخدام کارکنان توانمند
[۵, ۳۵]	آموزش مهارتهای مشتری محوری	آموزش به کارکنان
[۷۲]	برای روحیه بهتر در برخورد با مشتریان و کسب رضایت مشتریان	رضایت کارکنان
[۷۳, ۷۴]	فرهنگ بهبود کیفیت و توجه به نیازهای مشتری	فرهنگ مشتری محور
[۶۳, ۷۵]	تطبيق پذیری برای پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتریان	فرهنگ تغییر پذیری
[۷۳, ۷۴]	فرهنگ یادگیری از تجربیات گذشته	فرهنگ یادگیری
[۳۵]	فرهنگ تسهیم اطلاعات در مورد مشتریان	فرهنگ همکاری
[۷۶, ۷۷]	مدیریت ریسکهای ناشی از تغییر و عدم اطمینان و پیچیدگی آن	مدیریت ریسک
[۵۱, ۷۸, ۷۹, ۸۰]	تعهد به پشتیبانی از تغییر و ارائه امکانات لازم	تعهد مدیریت ارشد
[۸۱]	نظارت بر عملکرد و تقویت و انگیزش پرسنل	رهبری
[۳۵, ۸۲, ۸۳]	مشارکت کارکنان برای کاهش مقاومت در برابر تغییر	مشارکت کارکنان
[۱, ۵۱, ۵۴, ۵۶, ۸۴, ۸۵, ۸۶, ۸۷]	تعیین فرجه های لازم، ارزیابی و اولویت بندی اهداف پروژه و تعریف حیطه برنامه در مراحل جداگانه	برنامه ریزی و کنترل پروژه

مرجع	توضیحات	شاخص
[۷۸, ۸۸, ۸۹, ۹۰]	انعطاف پذیری برای مواجهه با شرایط متغیر	انعطاف پذیری ساختار
[۸۵, ۹۱, ۹۲]	تیم‌های فرایندی، فراوظیفه‌ای (Cross Functional) و متمرکز بر مشتری	کار تیمی
[۳۵]	ایجاد محیطی که تصمیم‌گیری را در سطح پایین سلسله مراتب و در سطح مشتری قرار دهد.	عدم تمرکز
[۹۳, ۳۶]	تعریف خطی‌مشی‌ها و رویه‌ها برای برخورد یکسان با مشتریان	رویه و استاندارد
[۹۴]	ایجاد دانش برای توسعه روابط یادگیرنده با مشتری	ایجاد دانش
[۹۵]	برای تسهیل کنش‌های هماهنگ در واحدهای مختلف	نشر دانش
[۹۶]	برای انتخاب بخش‌های هدف (Target Segments)، توسعه آمیخته (Mix) بازاریابی و متناسب‌سازی محصولات و خدمات	بکارگیری دانش
[۶۰, ۹۴, ۹۷, ۹۸]	ارزیابی و به روزآوری دانش مشتریان	مرور و ارزیابی دانش
[۴۱, ۹۹]	میزان افزایش رضایت مشتری ناشی از بکارگیری CRM	سنجش افزایش رضایت مشتری
[۴۱, ۹۹]	میزان افزایش وفاداری مشتری ناشی از بکارگیری CRM	سنجش افزایش وفاداری مشتری
[۴۱, ۱۵, ۵۴, ۶۰, ۹۹]	ارزیابی سود و مزایای پروژه CRM	سنجش افزایش سود
[۴۱, ۹۹, ۴۱]	سنجش افزایش تعداد و میزان خرید مشتریان	سنجش افزایش سهم بازار و موقعیت رقابتی

## روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، تحقیقی کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها تحقیقی از نوع همبستگی محسوب می‌شود. برای انجام این تحقیق، همان‌طور که بیان شد ابتدا با مطالعه گسترده ادبیات موضوع CRM و استفاده از شاخص‌های گزارش شده از تجربیات گوناگون در این زمینه، تعاریف مختلف، عوامل شکست و موفقیت و ابعاد CRM در قالب تئوری‌ها، مطالعه موردی، گزارشات اجرایی، عوامل اولیه استخراج و سپس اهمیت آنها در موفقیت CRM از طریق پرسشنامه از خبرگان مورد سؤال قرار گرفت؛ سپس داده‌های این پرسشنامه تحلیل عاملی شده، فرضیات ناشی از عوامل مستخرج مورد آزمون قرار گرفته و در نهایت اولویت آنها تعیین شده است. در پی توضیحات مبسوط‌تری در مورد جامعه، نمونه، ابزار جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل‌های مرتبط ارائه گردیده است.

## جامعه و نمونه آماری

جهت انتخاب جامعه لازم بود خبرگان حوزه CRM بر اساس یک سری از عوامل شناسایی شده و پرسشنامه‌ها میان آنها توزیع گردد. جامعه منتخب این تحقیق شامل کارشناسان و مدیران شرکت‌های تولیدکننده CRM، اساتید، دانشجویان و محققین با زمینه تدریس یا پژوهش در حوزه CRM و مدیریت فناوری اطلاعات بوده است. این خبرگان که شامل ۱۱۷ نفر می‌شدند دارای مشخصات زیر بودند که در واقع شاخص انتخاب آنها نیز بوده است:

- ♦ اساتید و دانشجویان رشته‌های مرتبط با فناوری اطلاعات در دانشگاه‌های سطح شهر تهران
- ♦ محققین با مقالاتی در زمینه مدیریت فناوری اطلاعات و CRM در کنفرانس‌های معتبر داخلی



بیان کنند. این پرسشنامه به صورت مقدماتی بین ۱۰ نفر از خبرگان و محققان CRM توزیع شد و اشکالات ساختاری آن شناسایی و اصلاحات لازم جهت برآورده ساختن روایی ظاهری صورت پذیرفت. بدین منظور ابتدا، پرسشنامه بین ۲۰ نفر از نمونه توزیع شد، میزان این ضریب برای پرسشنامه اول با این حجم نمونه برابر با ۰,۸۵۱ به دست آمد که پایایی مناسبی برای ادامه کار بود. پس از جمع آوری داده‌های کل نمونه، مجدداً این ضریب محاسبه شد که این ضریب به ۰,۹۳ افزایش یافت.

نحوه جمع آوری داده‌های این پرسشنامه بدین صورت بود که آدرس پست الکترونیکی محققانی که در زمینه CRM دارای مقاله و کار پژوهشی بودند از مجموعه مقالات کنفرانس‌های داخلی استخراج شد و پرسشنامه به این آدرس‌ها فرستاده شد. در مورد دانشجویان، اساتید دانشگاهها و مدیران و کارشناسان نرم‌افزاری هم به تناسب دسترسی یا به صورت حضوری یا از طریق پست الکترونیکی پرسشنامه‌ها ارسال گردید که پس از پیگیری‌های مستمر ۸۶ پرسشنامه در کل برگشت داده شد.

### تحلیل داده‌ها

دانستن اینکه واریانس هر شاخصی را چه عامل‌هایی تبیین می‌کنند مهم است. اگر قرار باشد نمراتی که از شاخص به دست می‌آیند معنادار باشند، باید واریانس آنها به مقدار زیادی قابل استناد به یک عامل باشد. از لحاظ عملیاتی، هر سؤال آزمون باید به طور معناداری تنها روی یک عامل بار شود. بنابراین تحلیل عاملی اکتشافی برای اثبات این ساختار، ایده آل است [۱۰]. بنابراین جهت تعیین اعتبار این پرسشنامه از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است تا متغیرهایی که بار عاملی بالا و مناسبی بر روی عامل خود دارند، انتخاب شوند.

♦ مدیران و کارشناسان تحلیل و پیاده‌سازی CRM در شرکت‌های نرم‌افزاری شهر تهران به دلیل تعداد اندک خبرگان حوزه CRM، روش هدفدار- قضاوتی که روشی غیر تصادفی محسوب می‌شود مورد استفاده قرار گرفته است، چرا که روش‌های غیر تصادفی در مواردی که نمونه باید از تخصص خاصی برخوردار باشد از قابلیت بیشتری برخوردارند. تعداد نمونه که با تعداد پرسشنامه‌های برگشتی برابر می‌باشد، ۸۶ نفر بوده است.

برای انجام این تحقیق لیست محققین از طریق مجموعه مقالات کنفرانس‌های برگزار شده و لیست اساتید نیز از زمینه مطالعاتی، تحقیقاتی و تدریس آنها در دانشگاههای مذکور به دست آمده است. کلیه دانشجویان منتخب از رشته مدیریت فناوری اطلاعات بوده و با توجه به حوزه تحقیقاتی و پایان نامه اشراف مناسبی بر موضوع CRM داشته‌اند. کارشناسان و مدیران شرکت‌های نرم‌افزاری نیز از شرکت‌هایی انتخاب شده‌اند که در زمینه تولید CRM در فاز مطالعاتی بوده و با تجربه پیاده‌سازی این نرم‌افزار را داشته‌اند. ترکیب افراد انتخاب شده برای پاسخ دادن به پرسشنامه‌ها در جدول ۲ نشان داده شده است.

### روش و ابزار جمع‌آوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به مبانی نظری و استخراج عوامل و شاخص‌های اولیه از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل کتب، مقالات و مطالعات موردی و در تعیین عوامل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری از پرسشنامه استفاده شده است.

پس از مرور ادبیات و پیشینه تحقیق، با طراحی پرسشنامه‌ای مشتمل بر شاخص‌های استخراج شده از جدول ۱، از خبرگان در زمینه CRM خواسته شد تا نظر خود را درباره میزان موافقت با هر یک از اجزاء ساختار

جدول ۲: ترکیب جامعه و نمونه آماری تحقیق

خبرگان	نوع سازمان	فراوانی جامعه	فراوانی نمونه	درصد از کل نمونه	خبرگان	نوع سازمان	فراوانی جامعه	فراوانی نمونه	درصد از کل نمونه
اساتید	دانشگاه تهران	۹	۷	۲۳٪	دانشجویان	دانشگاه علامه طباطبائی	۶	۴	۲۴٪
	دانشگاه علامه طباطبائی	۸	۶			دانشگاه تربیت مدرس	۷	۵	
	دانشگاه تربیت مدرس	۷	۴			دانشگاه شهید بهشتی	۶	۴	
	دانشگاه شهید بهشتی	۶	۴						
محققین	-	۲۴	۱۹	۲۲٪	مدیران و کارشناسان	شرکت‌های نرم‌افزاری	۳۳	۲۶	۳۰٪

### روش اشتراک: تحلیل مؤلفه‌های اصلی

همان‌طور که شکل ۲ نشان می‌دهد، از ۴۱ شاخص باقیمانده، ۹ عامل استخراج گردید. این عوامل در حدود ۷۷٪ واریانس کل را تبیین می‌کنند. این رقم بیانگر این است که عوامل استخراج شده، حدوداً این مقدار از عوامل موفقیت CRM را تشکیل می‌دهند.

۹ عامل شناسایی شده از طریق تحلیل عاملی با توجه به ادبیات تحقیق نامگذاری گردید. این عوامل که در جدول ۵ نیز نمایش داده شده‌اند، عبارتند از مدیریت تغییر، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی، استراتژی، سنجش نتایج، مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و فرایند. در این جدول شاخص‌های هر عامل، در ستون مربوط به آن، به صورت سایه زده مشخص شده‌اند.

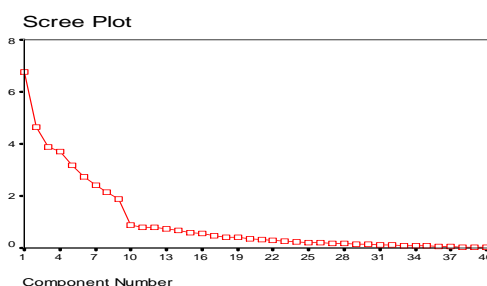
### آزمون فرضیات

نتایج آزمون این فرضیات در جدول ۶ به اختصار آورده شده است. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود، فرض آماری در همه فرضیات در سطح ۹۵ درصد تأیید گردیده است.

برای اجرای تحلیل عاملی چهار گام اصلی ضرورت دارد؛ این گام‌ها عبارتند از تهیه یک ماتریس همبستگی از تمام متغیرهای مورد استفاده در تحلیل و برآورد اشتراک (Communality)، استخراج عامل‌ها، انتخاب و چرخش عامل‌ها برای ساده‌تر ساختن و قابل فهم‌تر کردن ساختار عاملی، و تفسیر نتایج [۱۰۱]. در این تحقیق برای تحلیل عاملی ۴۴ شاخص اولیه از تحلیل عاملی با استفاده از روش مؤلفه‌های اصلی صورت گرفت و چرخش واریماکس بر روی آنها انجام شد که در نهایت آزمون KMO که نمایانگر درجه تناسب داده‌ها می‌باشد، بزرگتر از ۰/۶۰۴ به دست آمد. همچنین در جدول «اشتراکات» نیز همه متغیرها (شاخص‌ها) به جز سه متغیر «کیفیت خدمات»، «بازگردانی مشتریان طرد شده»، «زیر ساخت فناوری اطلاعات» بزرگتر از ۰/۵ شدند. بنابراین، این سه متغیر از تحلیل حذف شده و تحلیل عاملی مجدداً انجام شد. پس از انجام مجدد تحلیل عاملی، آزمون KMO برابر با ۰/۶۴ شد، بنابراین پس از حذف سه شاخص نامناسب از مجموعه داده‌ها، تناسب بقیه داده‌ها از طریق این آزمون مورد تأیید قرار گرفت. این نتایج در جدول ۳ قابل مشاهده است. میزان «اشتراکات» نیز برای همه متغیرها بیش از ۰/۵ می‌باشد که تناسب داده‌ها را مورد تأیید قرار می‌دهد (جدول ۴).

### رتبه‌بندی عوامل

پس از تأیید فرضیات اصلی جهت رتبه‌بندی عوامل مرتبط با موفقیت CRM از آزمون فریدمن استفاده شد. این آزمون هنگامی به کار می‌رود که داده‌های آماری، حداقل ترتیبی باشند و بتوان با مفهوم ترتیبی آنها را در رده‌بندی دو طرفه مرتب نمود. برای رتبه‌بندی عوامل، فرضیات آماری زیر تدوین گردید.



شکل ۲: تعداد عوامل شناسایی شده در تحلیل عاملی اکتشافی

جدول ۳: نتایج آزمون معیار کفایت

۰,۰۰	معناداری آزمون	۰,۶۴۰	معیار کفایت نمونه‌گیری (KMO) (Kaiser-Meyer-Olkin)	
		۲۹۷۲,۶۹۷	تخمین کای دو	آزمون بارتلت
		۸۲۰	درجه آزادی	

جدول ۴: میزان اشتراکات هر یک از شاخص‌ها

اشتراک	شاخص	ردیف	اشتراک	شاخص	ردیف
۰,۷۶۵	رویه‌ها و استاندارد	۲۲	۰,۷۲۵	رسالت و مأموریت	۱
۰,۶۲۱	عدم تمرکز	۲۳	۰,۶۹۹	استراتژی مشتری	۲
۰,۷۴۶	یکپارچگی تکنولوژیکی	۲۴	۰,۷۲۷	استراتژی ایجاد ارزش	۳
۰,۷۴۶	CRM عملیاتی	۲۵	۰,۶۱۱	استراتژی نام و نشان تجاری	۴
۰,۶۸۰	CRM مشارکتی	۲۶	۰,۶۴۹	استراتژی روابط	۵
۰,۷۷۹	CRM تحلیلی	۲۷	۰,۹۱۰	توسعه مشتریان	۶
۰,۸۹۴	مدیریت اطلاعات	۲۸	۰,۸۲۷	مدیریت مشکلات مشتریان	۷
۰,۷۸۲	بکارگیری دانش	۲۹	۰,۹۰۸	هدفگذاری بر مشتریان	۸
۰,۸۵۱	ایجاد دانش	۳۰	۰,۸۲۸	یکپارچگی فرایندها	۹
۰,۸۶۱	نشر دانش	۳۱	۰,۶۶۸	خوش آمدگویی به مشتریان	۱۰
۰,۸۶۲	مرور و بازنگری دانش	۳۲	۰,۸۷۹	آشنایی با مشتریان	۱۱
۰,۸۸۰	سنجش افزایش سهم بازار	۳۳	۰,۸۰۸	فرهنگ مشتری محوری	۱۲
۰,۷۹۰	سنجش افزایش سودآوری	۳۴	۰,۹۰۱	فرهنگ انطباق پذیری	۱۳
۰,۷۳۹	سنجش افزایش وفاداری مشتریان	۳۵	۰,۶۷۷	فرهنگ همکاری	۱۴
۰,۷۸۲	سنجش افزایش رضایت مشتریان	۳۶	۰,۸۴۰	فرهنگ یادگیری سازمانی	۱۵
۰,۶۶۳	رهبری	۳۷	۰,۸۰۹	آموزش کارکنان	۱۶
۰,۵۳۷	تعهد و درگیری مدیریت ارشد	۳۸	۰,۷۹۶	استخدام کارکنان مناسب	۱۷
۰,۸۰۵	مشارکت کارکنان	۳۹	۰,۷۱۶	سیستم پاداش	۱۸
۰,۶۹۲	برنامه ریزی و کنترل پروژه	۴۰	۰,۸۲۴	رضایت کارکنان	۱۹
۰,۵۳۴	مدیریت ریسک	۴۱	۰,۷۷۹	کار تیمی	۲۰
			۰,۷۹۴	انعطاف پذیری ساختار	۲۱

## نتیجه گیری و پیشنهادها

پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری علی‌رغم مزایای فراوانی که دارند دارای ریسک بسیار بالایی هستند. بدین منظور باید قبل از بکارگیری آن، نسبت به عواملی که بر موفقیت این پروژه‌ها مؤثر بوده و از ریسک شکست آنها می‌کاهد شناخت کسب کرد. در این تحقیق پس از بررسی عمیق و دقیق ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین در این زمینه، شاخص‌های مؤثر شناسایی گردید، پس از این مرحله، متغیرها در قالب پرسشنامه‌ای از خیرگان حوزه نظرسنجی گردید و سپس داده‌های جمع‌آوری شده تحلیل عاملی اکتشافی شد که ۹ عامل متشکل از ۴۱ متغیر برای موفقیت پروژه‌های CRM

فرض  $H_0$ : بین وضعیت موجود عوامل موفقیت CRM تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرض  $H_1$ : بین وضعیت موجود عوامل موفقیت CRM تفاوت معناداری وجود دارد.

باتوجه به تحلیل انجام شده، عدد معناداری (sig.) کمتر از سطح معنی داری استاندارد ( $\alpha = 0.05$ ) به دست آمد و بنابراین فرض  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵٪ رد گردید. این بدین معنی است که این عوامل رتبه‌های یکسانی ندارند و در هنگام بهبود باید با در نظر گرفتن این اولویت‌ها مورد توجه قرار گیرند، جدول ۷ اطلاعات مربوط به اولویت‌بندی عوامل حیاتی موفقیت CRM را نشان می‌دهند.

جدول ۵: ماتریس عناصر چرخش یافته

شاخص	عامل								
	مدیریت تغییر	ساختار سازمانی	فرهنگ	نیروی انسانی	استراتژی	سنجش نتایج	مدیریت دانش	فناوری اطلاعات	فرایند
رسالت و مأموریت	۰,۰۴۱	۰,۰۶۹	۰,۰۳۵	۰,۰۵۷	۰,۸۴۲	-۰,۰۶۸	-۰,۰۰۱	۰,۰۱۳	۰,۰۱۷
استراتژی مشتری	۰,۰۹۰	-۰,۰۶۸	۰,۱۱۰	۰,۱۳۱	۰,۷۸۱	۰,۰۶۱	-۰,۰۳۸	-۰,۱۹۳	۰,۰۶۸
استراتژی ایجاد ارزش	۰,۳۱۴	-۰,۱۳۳	-۰,۰۴۶	۰,۰۲۲	۰,۷۷۳	۰,۰۴۹	۰,۰۷۸	-۰,۰۳۸	۰,۰۱۰
استراتژی نام و نشان تجاری	۰,۰۰۵	۰,۲۰۰	-۰,۰۸۵	-۰,۰۳۳	۰,۷۳۰	۰,۰۶۱	۰,۱۴۷	-۰,۰۴۷	-۰,۰۴۱
استراتژی روابط	-۰,۱۳۰	-۰,۰۲۱	۰,۰۰۸	۰,۰۳۳	۰,۷۷۹	۰,۰۵۷	-۰,۰۵۹	۰,۱۳۰	۰,۰۰۵
توسعه مشتریان	-۰,۰۶۴	۰,۰۱۶	۰,۰۱۶	۰,۰۰۶	۰,۰۴۲	۰,۰۴۵	۰,۱۰۷	-۰,۰۰۷	۰,۹۴۳
مدیریت مشکلات مشتریان	-۰,۰۲۰	۰,۰۰۹	۰,۰۴۷	۰,۰۴۶	۰,۰۳۴	۰,۰۰۴	۰,۱۲۹	۰,۰۲۵	۰,۸۹۷
هدفگذاری بر مشتریان	-۰,۰۵۸	-۰,۰۴۵	۰,۰۵۲	۰,۱۱۰	۰,۰۷۰	۰,۱۰۱	۰,۰۶۰	۰,۰۶۷	۰,۹۳۰
یکپارچگی فرایندها	-۰,۰۶۵	۰,۰۴۰	۰,۰۷۸	۰,۱۰۲	-۰,۰۰۹	-۶,۸۸,۵۸۸-	۰,۰۵۳	۰,۰۶۱	۰,۸۹۴
خوش آمدگویی به مشتریان	-۰,۰۴۵	-۰,۰۲۸۹	۰,۰۷۴	۰,۱۲۲	-۰,۰۹۵	۰,۱۶۴	۰,۰۹۴	۰,۰۰۴	۰,۷۱۹
آشنایی با مشتریان	-۰,۰۰۳	۰,۰۰۲	۰,۰۸۸	۰,۱۵۵	۰,۰۰۵	۰,۰۱۸	۰,۱۷۸	۰,۰۷۶	۰,۹۰۰
فرهنگ مشتری محوری	-۰,۰۰۱	۰,۰۲۴	۰,۸۸۲	۰,۱۰۶	-۰,۰۱۶	۰,۰۹۲	۰,۰۲۲	۰,۰۹۶	۰,۰۰۵
فرهنگ انطباق پذیری	۰,۱۰۴	۰,۰۸۸	۰,۹۱۸	۰,۰۰۹	۰,۰۵۳	۰,۱۱۵	-۰,۰۳۸	۰,۰۰۶	۰,۱۴۹
فرهنگ همکاری	۰,۰۵۱	-۰,۰۳۶	۰,۷۹۳	-۰,۰۱۱	۰,۰۲۴	-۰,۰۳۰	۰,۱۵۴	۰,۰۹۴	۰,۰۹۵
فرهنگ یادگیری سازمانی	۰,۰۵۶	۰,۱۴۰	۰,۸۸۳	-۰,۰۱۷	-۰,۰۳۶	۰,۱۸۰	۰,۰۰۸	۰,۰۱۶	۰,۰۵۹
آموزش کارکنان	-۰,۰۱۴	۰,۰۱۷	-۰,۰۰۳	۰,۸۵۹	۰,۰۷۰	۰,۰۲۱	۰,۱۵۳	۰,۱۵۱	۰,۱۴۱
استخدام کارکنان مناسب	-۰,۰۷۰	۰,۰۵۶	-۰,۰۵۵	۰,۸۶۶	۰,۰۷۸	۰,۰۸۵	-۰,۱۰۶	۰,۰۴۵	۰,۰۸۹
سیستم پاداش	-۰,۰۵۸	۰,۱۵۲	۰,۱۰۷	۰,۷۸۷	۰,۱۲۷	۰,۱۲۶	۰,۰۶۶	۰,۰۷۶	۰,۱۲۸
رضایت کارکنان	-۰,۰۳۳	-۰,۰۱۱	۰,۰۴۵	۰,۸۹۱	-۰,۰۵۴	-۰,۰۲۳	-۰,۰۱۳	۰,۱۰۳	۰,۱۱۶
کار تیمی	-۰,۰۱۷	۰,۸۶۸	۰,۰۳۶	۰,۰۵۵	-۰,۰۳۰	۰,۱۳۹	۰,۰۲۸	۰,۰۱۳	-۰,۰۱۲
انعطاف پذیری ساختار	۰,۰۲۸	۰,۸۴۴	۰,۰۰۰	۰,۱۲۴	-۰,۰۱۳	۰,۲۴۸	-۰,۰۱۳	-۰,۰۵۴	۰,۰۳۲
رویه‌ها و استانداردها	-۰,۰۶۶	۰,۸۵۸	۰,۱۰۶	-۰,۰۱۶	۰,۰۳۷	۰,۰۵۳	۰,۰۲۲	-۰,۰۲۴	-۰,۰۸۳
عدم تمرکز	۰,۰۰۴	۰,۷۲۰	۰,۰۵۸	۰,۰۵۲	۰,۰۶۸	۰,۲۶۸	-۰,۱۰۵	-۰,۰۰۷	-۰,۰۹۳
یکپارچگی تکنولوژیکی	-۰,۰۰۷	۰,۰۸۸	-۰,۰۴۱	۰,۰۷۸	-۰,۰۶۸	۰,۰۵۵	۰,۱۰۹	۰,۸۴۱	۰,۰۶۱

شاخص	عامل								
	مدیریت تغییر	ساختار سازمانی	فرهنگ	نیروی انسانی	استراتژی	سنجش نتایج	مدیریت دانش	فناوری اطلاعات	فرایند
CRM عملیاتی	۰,۰۹۲	-۰,۰۴۲	۰,۰۷۷	۰,۰۸۱	۰,۰۱۰	-۰,۰۴۴	۰,۰۰۱	۰,۸۴۸	-۰,۰۳۶
CRM مشارکتی	-۰,۱۲۸	-۰,۰۶۶	۰,۰۴۹	-۰,۰۶۸	۰,۰۱۷	۰,۱۱۵	۰,۱۲۷	۰,۷۶۶	۰,۱۵۹
CRM تحلیلی	-۰,۱۲۴	-۰,۰۶۸	۰,۱۲۷	۰,۲۱۴	-۰,۰۶۴	۰,۰۴۴	-۰,۱۱۴	۰,۸۲۳	-۰,۰۱۵
مدیریت اطلاعات	۰,۱۴۴	۰,۰۰۷	۰,۰۳۸	۰,۰۹۹	-۰,۰۹۰	۰,۰۷۹	۰,۰۷۵	۰,۹۱۶	۰,۰۴۹
بکارگیری دانش	۰,۲۸۵	-۰,۱۱۱	۰,۰۲۸	۰,۰۴۴	-۰,۰۲۱	۰,۱۲۶	۰,۸۱۱	۰,۰۶۱	۰,۰۸۶
ایجاد دانش	-۰,۰۲۲	-۰,۰۳۳	۰,۰۸۰	۰,۰۳۹	-۰,۰۰۶	۰,۰۱۷	۰,۹۰۸	۰,۰۲۹	۰,۱۲۷
نشر دانش	۰,۰۰۲	-۰,۰۲۱	۰,۰۱۳	۰,۰۱۳	۰,۰۴۶	-۰,۰۱۰	۰,۹۰۶	۰,۰۴۴	۰,۱۹۰
مرور و بازنگری دانش	۰,۰۳۵	۰,۰۳۰	۰,۰۳۹	-۰,۰۰۹	۰,۰۸۷	-۰,۰۱۲	۰,۹۰۸	۰,۰۶۶	۰,۱۵۰
سنجش افزایش سهم بازار	۰,۰۱۹	۰,۱۵۶	۰,۰۳۹	۰,۱۴۱	۰,۱۱۶	۰,۸۹۹	-۰,۰۰۸	۰,۰۶۵	۰,۰۸۶
سنجش افزایش سودآوری	-۰,۰۷۴	۰,۱۷۰	۰,۰۴۲	۰,۰۶۲	۰,۰۰۳	۰,۸۶۵	۰,۰۰۰	۰,۰۰۱	۰,۰۴۵
سنجش افزایش وفاداری مشتریان	-۰,۰۸۹	۰,۱۷۶	۰,۱۵۶	۰,۰۱۰	۰,۰۴۱	۰,۸۱۴	۰,۰۳۹	۰,۰۸۸	۰,۰۳۷
سنجش افزایش رضایت مشتریان	-۰,۰۸۲	۰,۱۷۷	۰,۱۲۳	-۰,۰۰۵	-۰,۰۰۵	۰,۸۳۹	۰,۰۸۵	۰,۰۷۸	۰,۱۰۸
رهبری	۰,۷۴۹	۰,۰۹۹	۰,۰۵۱	۰,۱۶۲	-۰,۰۰۵	۰,۱۸۲	۰,۱۴۵	۰,۰۹۲	-۰,۰۰۹
تعهد و درگیری مدیریت ارشد	۰,۶۴۰	-۰,۰۲۹	۰,۱۳۳	-۰,۰۹۶	-۰,۰۰۲	-۰,۲۳۶	۰,۰۷۴	-۰,۱۸۳	-۰,۰۶۸
مشارکت کارکنان	۰,۸۶۲	-۰,۰۶۷	۰,۰۶۶	۰,۰۱۳	-۰,۰۳۱	-۰,۰۳۸	۰,۱۲۸	۰,۰۷۰	-۰,۱۷۱
برنامه ریزی و کنترل پروژه	۰,۸۰۱	-۰,۰۴۴	-۰,۰۲۱	-۰,۰۸۳	۰,۱۰۴	-۰,۰۳۸	-۰,۱۱۹	-۰,۰۰۱	-۰,۱۲۲
مدیریت ریسک	۰,۶۳۱	-۰,۰۰۵	۰,۰۰۹	-۰,۲۲۳	۰,۱۹۰	-۰,۱۶۴	۰,۰۴۳	-۰,۰۰۶	۰,۱۴۷

روش استخراج عامل‌ها: تحلیل مؤلفه‌های اصلی. روش چرخش واریماکس

جدول ۶: نتایج آزمون فرضیه‌ها با استفاده از آزمون توزیع؛ استیودنت

نتیجه آزمون	ارزش آزمون = ۳ و میزان خطای آزمون ۰/۰۵						میانگین	انحراف معیار	محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معناداری	برآورد فاصله ای		فرضیه
	حد پائین		حد بالا											
	حد پائین	حد بالا	حد پائین	حد بالا										
تأیید	۰,۳۷۱۵	۰,۷۱۵۷	۰,۰۰	۸۵	۶,۲۸۰	۰,۸۰۲۷۵	۳,۵۴۳۶	بلوغ نیروی انسانی						
تأیید	۰,۳۴۱۹	۰,۷۵۸۹	۰,۰۰	۸۵	۵,۲۴۸	۰,۹۷۲۵۲	۳,۵۵۰۴	فرایند						
تأیید	۰,۹۵۹۲	۱,۲۷۸۰	۰,۰۰	۸۵	۱۳,۹۵۲	۰,۷۴۳۵۲	۴,۱۱۸۶	تکنولوژی اطلاعات						
تأیید	۰,۴۸۱۳	۰,۷۹۳۱	۰,۰۰	۸۵	۸,۱۲۹	۰,۷۲۶۹۷	۳,۶۳۷۲	استراتژی						
تأیید	۰,۶۵۶۵	۱,۰۱۲۱	۰,۰۰	۸۵	۹,۳۳۰	۰,۸۲۹۲۵	۳,۸۳۴۳	فرهنگ						
تأیید	۰,۵۴۴۶	۰,۹۳۸۰	۰,۰۰	۸۵	۷,۴۹۲	۰,۹۱۷۵۲	۳,۷۴۱۳	مدیریت دانش						
تأیید	۰,۸۹۳۵	۱,۱۴۳۷	۰,۰۰	۸۵	۱۶,۱۹۲	۰,۵۸۳۴۰	۴,۰۱۸۶	مدیریت تغییر						
تأیید	۰,۶۱۳۵	۰,۹۴۴۶	۰,۰۰	۸۵	۹,۳۵۷	۰,۷۷۲۱۴	۳,۷۷۹۱	سنجش نتایج						

جدول ۷: میانگین رتبه عوامل حیاتی موفقیت CRM

عوامل حیاتی موفقیت	استراتژی	فرهنگ	فرایند	مدیریت دانش	مدیریت تغییر	فناوری اطلاعات	سنجش نتایج	نیروی انسانی	ساختار سازمانی
میانگین رتبه	۶,۳۷	۵,۷۲	۵,۴۰	۴,۵۹	۴,۹۲	۵,۲۰	۴,۳۹	۴,۷۰	۳,۷۲
رتبه نهایی	۱	۲	۳	۷	۵	۴	۸	۶	۹

روی می آورند واحدهای فناوری اطلاعات و نهایتاً واحد بازاریابی درگیر هستند لکن نتایج این تحقیق حاکی از آن است که کلیه واحدها و افراد سازمانی باید در اجرا و پیاده سازی این پروژه همکاری و مشارکت داشته باشند.

کلیه متغیرهای مورد اشاره در موفقیت پروژه های CRM حالتی عمومی داشته و می توانند در هر صنعتی نشانه مشتری محوری بوده و موجب افزایش مزیت رقابتی باشند. لذا این عوامل قابلیت بکارگیری در کلیه صنایع را داشته و به صنعت خاصی وابستگی ندارد و سازمان ها از هر صنعت و حوزه فعالیت می توانند جهت موفقیت و افزایش ضریب اطمینان این پروژه ها بدانها توجه نمایند.

به محققانی که به حوزه CRM علاقمندند پیشنهاد می شود که بر اساس عوامل حیاتی موفقیت این پروژه ها به طراحی و تدوین نقشه راه این پروژه ها بپردازند. مدل آمادگی اقدام به این پروژه ها و نیز سنجش بلوغ سازمانی در این حوزه را استخراج نمایند. همچنین می توانند بر روی کنترل عوامل هزینه های آن تحقیق نموده و با استفاده از مدل هایی چون نرخ بازگشت سرمایه اقتصادی بودن این پروژه ها را برای سازمان ها و صنایع مختلف توجیه یا رد نمایند.

استخراج گردیده و سه متغیر شامل «کیفیت خدمات»، «بازگردانی مشتریان طرد شده»، «زیر ساخت فناوری اطلاعات» حذف گردید. هر یک از این عوامل در قالب فرضیه ای مطرح شدند که همگی با استفاده از آزمون T استیودنت مورد تأیید قرار گرفتند. پس از این مرحله با استفاده از آزمون فریدمن، اولویت بندی عوامل صورت گرفت. در مقایسه با یافته های تحقیقات گذشته، این تحقیق شاخص ها و متغیرهای بیشتری را مدنظر قرار داده است. از طرفی این تحقیق اولویت و اهمیت این عوامل را نیز مورد توجه قرار داده است، در حالی که در سایر تحقیقات چنین ترتیبی لحاظ نشده است. البته انجام این تحقیق با محدودیت هایی نیز مواجه بوده است؛ از جمله عدم دسترسی به خبرگان با تجربه و تخصص کافی که کلیه تحقیقات در این زمینه با آن مواجهند. عدم شناسایی کلیه افرادی که بر اساس شاخص های مورد نظر خبره محسوب می شدند ولی بدلیل کمبود اطلاعات مورد شناسایی قرار نگرفتند. با توجه به رتبه های به دست آمده اهمیت آگاهی از مفاهیم CRM در سازمان از طریق تدوین استراتژی و فرهنگ سازی در مورد آن مشخص گردید که باید پیش از سایر عوامل مورد توجه قرار گیرند. فرهنگ مشتری محور تنها از بالای سازمان جایی که استراتژی ها و مسیرهای کلی سازمان تعیین می شود شکل گرفته و گسترش می یابد، با توجه به اهمیتی که مباحث فرهنگی در تغییرات سازمانی به ویژه چنین پروژه های سازمان گستر دارد، اولویت بالای عوامل استراتژی و فرهنگ سازمانی توجیه پذیر است. سایر عوامل نیز با توجه به رتبه های کسب شده باید در اولویت بهبود جهت موفقیت بیشتر در اینگونه پروژه ها واقع شوند. نتایج مؤید این است که علی رغم دید تکنولوژیک به این مفهوم، دیدگاه فرهنگی و به طور کل نرم و انسانی سازمانی در موفقیت این پروژه اهمیت بیشتری دارد و سازمان می بایست قبل از بکارگیری سیستم ها و نرم افزارهای CRM به این مسائل توجه بیشتری نماید. در بیشتر سازمان هایی که به این پروژه ها

- Management (CRM) Systems, *Journal of Marketing Management*, 18(2), pp.193-219.
16. Gronroos, C. (2000), *Service management and marketing: A customer relationship management approach*, 2<sup>nd</sup> Ed, West Sussex: Wiley.
  17. Everett, C. (2002), *The slings and arrows of CRM*, *Computing*, 18, pp. 25-35.
  18. Davis, F. D. (1989), Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, *MIS Quarterly*, 13, pp. 318-340.
  19. DeLone, W. H. and McLean, E. R. (1992), Information systems success: the quest for the dependent variable, *Information Systems Research*, 3(10), pp. 60-95.
  20. Seddon, P. B. (1997), A respecification and extension of the DeLone and McLean model of IS success, *Information Systems Research*, 8, pp. 240-253.
  21. Rai, A., Lang, S. S. and Welker, R. B. (2002), Assessing the validity of IS success models: an empirical test and theoretical analysis, *Information Systems Research*, 13(1), pp. 50-69.
  22. King, S. F., Burgess, T. F. (2007), *Understanding success and failure in customer relationship management*, *Industrial Marketing Management*, Article in Press.
  23. Somers, T. M. and Nelson, K. (2001), The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementation, *Proceedings of the 34th Hawaii international conference on systems sciences*, (HICSS-34), Maui, Hawaii.
  24. Croteau, A. M., Li, P. (2003), Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), pp.21-34.
  25. Mendoza, L. E., Marius, A., Perez, M., Griman, A. C. (2007), Critical success factors for a customer relationship management Strategy, *Information and Software Technology*, 49, pp. 913-945.
  26. Sauer, C. (1993), *Why information systems fail: a case study approach*, Alfred Waller.
  27. Keil, M. (1995), Pulling the plug: software project management and the problem of escalation, *MIS Quarterly*, pp. 420-447.
  28. Sauer, C., Southon, G. and Dampney, C. N. G. (1997), Fit, failure and the house of horrors: toward a configurational theory of IS project failure, *Proceedings of the 15th international conference on information systems*, Atlanta, GA, 15-17, pp. 349-366.
  29. Lyytinen, K. and Mathiassen, L. (1998), Attention shaping and software risk—a categorical analysis of four classical risk management approaches, *Information Systems Research*, 9(3), pp. 233-255.
  30. Lyytinen, K. and Robey, D. (1999), Learning failure in information systems development, *Information Systems Journal*, 9(2), pp. 85-101.
  1. Winer, R.S. (2001), A Framework for Customer Relationship Management, *California Management Review*, 43(4), pp.89-104.
  2. Stone, M., Foss, B. (2001), *CRM in financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management to Work*, London, Kogan Page.
  3. Plakoyiannaki, E. (2005), How Do Organisational Members Perceive CRM? Evidence from a U.K. Service Firm, *Journal of Marketing Management*, 21, pp.363-392.
  4. AMR Research (2002), *The CRM Application Spending Report, 2002-2004*, available online at: <http://www.amresearch.com/content/view.asp?pmillid=10494&docid=9398>.
  5. Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., Wouters, J. (2006), A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships, *Industrial Marketing Management*, 35(1), pp.57-71.
  6. Brookes, R., and Palmer, R. A. (2004), *The new global marketing reality*. Basingstoke: Palgrave.
  7. Drucker, P. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper and Row, New York.
  8. Tapscott, R., and Caston, A. (1993), *Paradigm shift*, New York, McGraw-Hill.
  9. Zablah, A.R., Bellenger, D.N., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J. (2004), An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, *Industrial Marketing Management*, 33, pp.475-489.
  10. Zeithaml, V.A., Rust, R.T. and Lemon, K.N. (2001), The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, *California management Review*, 43(4), pp.118-142.
  11. Lemon, K.N., White, T.B. and Winer, R.S. (2002), Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision, *Journal of Marketing*, 66, pp.1-14.
  12. Reinartz, W., Kumar, V. (2000), On the Profitability of long-Life Customers in noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, *Journal of Marketing*, 64, pp.17-35.
  13. Ernst and Young (2001), *Eighth Annual Special Report on Technology in Banking and Financial Services*, Press Release Archive Canadian Fact Sheet.
  14. Rigby, D., Reichheld, F. and Scheffer, P. (2002), Avoid the Four Perils of CRM, *Harvard Business Review* 80(2), pp.101-109.
  15. Wilson, H., Daniel, D. and McDonald, M. (2002), Factors for Success in Customer Relationship

47. Anderson, J., & Narus, J. (1999), Business market management, Sydney' Prentice Hall.
48. Hamel, G., & Prahalad, G. K. (1994), competing for the future. Boston, Massachusetts' Harvard Business School Press
49. Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yim, F.H.K. (2005), CRM: conceptualization and scale Development, European Journal of Marketing, 39(11/12), pp. 1264-1290
50. Bitner, M. J.; Brown, S. W.; Meuter, M. L.(2000), Technology Infusion in Service Encounters, Journal of the Academy of Marketing Sciences 28(1).
51. Chen, I.J.; Popovich, K. (2003), Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, Business Process Management Journal 9(5), pp. 672-688.
52. Sandoe, K., Corbitt, G. and Boykin, R. (2001), Enterprise Integration, John Wiley & Sons, New York, NY.
53. Peppard, J. (2000), Customer relationship management (CRM) in financial services, European Management Journal, 18(3), pp. 312-327.
54. Reynolds, J. (2002), A Practical Guide to CRM: Building More Profitable Customer Relationships. CMP Books, pp.1-67.
55. Gartner (2001), CRM at work: Eight characteristics of CRM winners, Available at: www.gartner.com.
56. Nelson, S. (2002), Customer Relationship Management (CRM) the Second Time Around, Session 41, 2002 Gartner Symposium, Sydney Australia.
57. Goodhue, D., Wixom, B. and Watson, H.(2002), Realising Business Benefits Through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way, MIS Quarterly Executive, 1(2).
58. Abbott, J., Stone, M. and Buttle, F. (2001), Customer relationship management in practice – a qualitative study, Journal of Database Marketing, 9(1), pp. 24-34.
59. Ryals, L., and Payne, A.(2001), Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing, Journal of Strategic Marketing 9,pp.3-27.
60. Xu, Y., Yen, D.C., Lin, B. and Chou., D.C. (2002), Adopting customer relationship management technology, Journal of Industrial Management & Data Systems, 102(8), pp.442-452.
61. Campbell, A. J. (2003), Creating customer knowledge competence: Managing customer relationship management programs strategically, Industrial Marketing Management, 32(5), pp.375-383.
62. Sawhney, M. (2001), Don't homogenize, synchronize, Harvard business review on customer relationship management (pp. 85-104). Boston, Massachusetts' Harvard Business School Press.
31. Irani, Z., Sharif, A. M. and Love, P. E. D. (2001), Transforming failure into success through organizational learning: an analysis of a manufacturing information system, European Journal of Information Systems, 10(1), pp. 55-66.
32. Leidecker, J.K. and Bruno, A.V. (1987), CSF analysis and the strategy development process.
33. Flynn, D.J. and Arce, E.A. (1997), A Case tool to support critical success factors analysis in IT planning and requirements determination, Information and Software Technology, 39, pp.311-321.
34. Galbreath, J. and Rogers, T. (1999), Customer relationship leadership: A leadership and motivation model for the twenty-first century business, The TQM Magazine, 11(3), pp.161-171
35. Loria, K. and Obeng, T.K. (2005), Customer Relationship Management Implementation: A case study of two service companies. Master's Thesis.
36. Brown, S. A. and Gulycz, M. (2002), Performance-driven CRM. Toronto' John Wiley and Sons.
37. Christopher, M., Payne, A., and Ballantyne, D. (1991), Relationship marketing, Oxford' Butterworth-Heinemann
38. Gro'nroos, C. (1994)' Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm, Journal of MarketingManagement, 10(5), pp.347- 360.
39. Jackson, B. B. (1985), Build customer relationships that last, Harvard Business Review, 62(6), pp.120-128.
40. Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2001), Co-opting customer competence. Harvard business review on customer relationship management. Massachusetts' Harvard Business School Press, Boston, pp.14- 25.
41. Woodcock, N., Stone, M., Foss, B. (2003), The Customer Management Scorecard: Managing CRM for Profit. London: Kogan Page.
42. Lederer, C. and Hill, S. (2001), See your brands through your customers' eyes, Harvard business review on customer relationship management, (pp. 151- 173). Boston, Massachusetts' Harvard Business School Press.
43. Doyle, P. (1989), Building successful brands: The strategic options, Journal of Marketing, 5(1), pp.77-95.
44. Masters, T. (2001), Have we lost our way with CRM? International Journal of Customer Relationship Management, 3, pp.287- 290.
45. Zikmund, W. G., McLeod Jr., R., & Gilbert, F. W. (2003), Customer relationship management. New York' John Wiley and Sons.
46. Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2002), Evolving relationship marketing into a discipline, Journal of Relationship Marketing, 1(1), pp.3 - 16.



78. Braganza, A. and Myers, A. (1996), Issues and dilemmas facing organisations in the effective implementation of BPR, *Business Change and Re-engineering*, 3(2).
79. Martiny, M. (1998), Knowledge management at HP consulting, *Organizational Dynamics*, 27(2), pp.71–77.
80. Pinto, J.K., Slevin, D.P. (1987), Critical factors in successful project implementation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1).
81. Goldenberg, B.J. (2002) available at: [www.informit.com/article/asp? p=26256](http://www.informit.com/article/asp?p=26256).
82. Kos, A.J., Sockel, H.M. and Falk, L.K. (2001), Customer relationship management opportunities, *The Ohio CPA Journal*, January-March.
83. Silva, R.D. and Rahimi, I. (2004), Issues in Implementing CRM: A Case Study, Issues in Information Science and Information Technology, available online at: <http://proceedings.informingscience.org/InSITE2004/133silva.pdf>.
84. Imhoff, C. (2002), The CRM Maturity Scale, online article available at: [www.dmreview.com](http://www.dmreview.com).
85. Freeman, Ph., Seddon, P.B. (2004), Factors Affecting the Realisation of Benefits from CRM Packaged Software-based Work Systems, *Proceeding of the Pacific Asia Conference on Information Systems*.
86. Yu, L. (2001), Successful customer relationship management, *MIT Sloan Management Review*, pp.18– 19.
87. Tyson, K.W.M. (1997), *Competition in the 21st Century*, St Lucie Press, Delray Beach, FL, 65.
88. Ryals, L., Knox, S. (2001), Cross- Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Trough Customer Relationship Management, *European Management Journal*, 19(4), pp. 534-542.
89. Hoffman, T. and Kashmeri, S. (2000), Coddling the customer, *Computerworld*, 34(50), pp. 58-60.
90. Agarwal, A., Harding, D.P. and Schumacher, J.R. (2004), Organizing for CRM, *McKinsey Quarterly*, 3, pp. 80-91.
91. Sheth, J.N. and Sisodia, R.S. (2002), Marketing productivity: issues and analysis, *Journal of Business Research*, 55(5), pp. 349-62.
92. Sheth, J., Sisodia, R., & Sharma, A. (2000), The antecedents and consequences of customer-centric marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp.55– 66.
93. Foss, B. and Stone, M. (2001), *Successful customer relationship marketing*. London: Kogan Page.
94. Zahay, D. and Griffin, A. (2004), Customer learning processes, strategy selection, and performance in business-to-business service firms, *Decision Sciences*, 35(2), pp. 169-203.
63. Dean, J. (2001), Better business through customers, *Government Executive*, 33(1), p.5.
64. Peppers, D. and Rogers, M. (2001), *One to One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World*. New York: Currency.
65. Nykamp, M. (2001), *The Customer differential: The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management*. New York (NY): Amacom.
66. Greenberg, P. (2004), *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. McGraw-Hill, Berkeley, CA.
67. Bradshaw, D., Brash, C. (2001), Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(12), pp.520-30.
68. O'zgener, S., I raz, R. (2005), Customer relationship management in small–medium enterprises: The case of Turkish tourism industry, *Tourism Management*, 27(6), pp.1356-1363.
69. Kenyon, J. and Vakola, M. (2001), Evolving the customer relationship management paradigm in the retail industry, *International Journal of Customer Relationship Management*, 3(4), pp.313–322.
70. Clark, M. and Payne, A. (1995), Achieving long-term customer loyalty: A strategic approach.
71. Tellefsen, T., & Thomas, G. P. (2005), The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships, *Industrial Marketing Management*, 34(1), pp.23– 37.
72. Reich, B.H., Kaarst-Brown, M.L. (2003), Creating social and intellectual capital through IT career transitions, *Journal of strategic information systems*, 12, pp.91-109.
73. Conrad, C. A., Brown, G., & Harmon, H. A. (1997), Customer satisfaction and corporate culture: A profile deviation analysis of a relationship marketing outcome, *Psychology and Marketing*, 14(7), pp.663–674.
74. Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness, *Journal of Marketing*, 57(1), pp.23–37.
75. Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989), Organizational culture and marketing: Defining the research agenda, *Journal of Marketing*, 53(1), pp.3–15.
76. Sathish, S., Shan, L.P. and Raman, K.S. (2002), *Customer Relationship Management Network: A New Approach to Studying CRM*, Eighth Americas Conference on Information Systems.
77. Smith. H.A., McKeen, J.D and Staples, D.S. (2001), Risk Management in Information Systems: Problems & Potentials. *Communications of the Association for Information Systems*, 7(13), August.

98. Ewing, M., Shumanov, M. (?), Developing and Implementing a CRM Strategy: The Case of EAG Group Financial Services.
99. Kellen, V. (2002), CRM Measurement Frameworks, white paper.
۱۰۰. کلاین، پیل (۱۳۸۰) راهنمای آسان تحلیل عاملی؛ ترجمه سید جلال صدرالسادات و اصغر مینایی؛ چاپ اول؛ تهران؛ انتشارات سمت؛ ص ۲۲۴.
۱۰۱. سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری؛ چاپ هفتم؛ تهران؛ انتشارات آگاه؛ ص ۳۷۱.
95. Schulz, M. (2001), The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows, *Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 661-81.
96. Kohli, A. and Jaworski, B. (1990), Market Orientation: The Construct, Research propositions, and Managerial implications, *Journal of Marketing*, 62(4), pp.20-35.
97. Stefanou, C.J., Sarmaniotis, C. (2003), CRM and customer-centric knowledge management: An empirical research, *Business Process Management Journal*, 9(5), pp.617– 634.