

## ارائه چارچوب مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی با رویکرد نقشه‌شناختی

دکتر طهمورث حسنقلی پور\*، دکتر سیدرضا سیدجوادین\*\*،

دکتر احمد روستا\*\*\*، دکتر امیر خانلری\*\*\*\*

### چکیده

طبق گزارش‌های مختلف، علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های زیادی که بر روی مدیریت ارتباط با مشتری صورت می‌گیرد، اجرای آن ریسک بسیار بالایی را به همراه دارد. یکی از دلایل شکست اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، نداشتن ابزار و معیارهای مناسب برای سنجش و ارزیابی ارتباط با مشتریان است. برای ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری به ابزاری نیاز است که عوامل مشهود و نامشهود را بسنجد، رویکردی فرایندگرا و جامع داشته باشد و نواقص روش‌های متداول نیز برطرف سازد. در این مقاله، با استفاده از روش نقشه‌شناختی، مدلی برای ارزیابی عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری ارائه می‌شود که با رویکردی جامع و سیستمی، ابعاد مشهود و نامشهود روابط با مشتریان را به صورت فرایندی در بانک‌های تجاری خصوصی کشور مورد مطالعه قرار می‌دهد. نتایج تحقیق مؤید این است که فرایند ارتباط با مشتریان، تحت تأثیر شرایط محیطی است؛ شرایطی که در قالب شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر مطرح شده است. این فرایند، از طریق راهبردها و اقدامات، به پیامدهای چندی منجر می‌شود. اجرای صحیح این فرایند، نیازمند رویکردی جامع و توجه به تمام جنبه‌های آن است. در انتهای مقاله، بر مبنای تحلیل‌های صورت گرفته، پیشنهادهایی برای مدیران بانکی و پژوهشگران آینده در این حوزه ارائه می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت ارتباط با مشتری؛ مدل فرایندی؛ نقشه‌شناختی؛ بانک‌های تجاری  
خصوصی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۱۰/۱۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۱/۱۶.

\* دانشیار، دانشگاه تهران.

\*\* استاد، دانشگاه تهران.

\*\*\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\*\* استادیار، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

### ۱. مقدمه

طبق گزارش‌های مختلف، اجرای طرح‌های مدیریت ارتباط با مشتریان، ریسک بالایی دارد، به‌گونه‌ای که بر اساس مطالعات گارتنر، نرخ موفقیت در پیاده‌سازی آن، کمتر از ۳۰ درصد است و توجیه هزینه‌های پیاده‌سازی آن، دشوار است [۲۷].

یکی از دلایل شکست اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، آنچنان که محققان مختلف اشاره کرده‌اند، نداشتن ابزار و معیارهای مناسب برای سنجش و ارزیابی ارتباط با مشتریان است [۴]. این مفهوم سازمانی نیز اگر همچون سایر مفاهیم سنجیده نشود، نمی‌توان آن را به‌درستی مدیریت کرد. لذا داشتن ابزاری جامع برای ارزیابی ارتباط با مشتریان، از دیدگاهی سیستمی، ضروری می‌باشد [۱۳].

در مورد ارزیابی عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری، مطالعات پراکنده و ناکافی صورت گرفته است و حتی این مطالعات محدود نیز، به دلیل فقدان زیربنای نظری، مورد انتقاد واقع شده‌اند. در واقع، همان‌طور که محققان مختلف اشاره داشته‌اند، مطالعات گذشته‌ای که در مورد ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری صورت گرفته‌اند، هیچ پشتوانه نظری و یا چارچوب علمی و منظمی برای طراحی مدل یا ارزیابی عملی بودن مدل ارائه نداده‌اند [۱۴].

روش‌های مالی / حسابداری سنتی برای ارزیابی سرمایه‌گذاری‌ها، در حال حاضر، پرکاربردترین ابزارهای ارزیابی بازاریابی هستند. ولی این روش‌ها برای ارزیابی سرمایه‌گذاری‌هایی مثل مدیریت ارتباط با مشتری - که انتظار می‌رود مزایای آن‌ها نامشهود، غیر مستقیم، یا راهبردی باشد - مناسب نیستند [۹].

تنها روش‌های چند معیاره می‌توانند این مشکل را حل کنند، زیرا عوامل نامشهود و مشهود را به صورت ترکیبی در نظر می‌گیرند. برخی از این روش‌ها عبارتند از اقتصاد اطلاعات، تحلیل هزینه - فایده، نرخ بازگشت مدیریت، تحلیل ارزش، پرتفوی سرمایه‌گذاری. با این وجود، نقص عمده این روش‌ها آن است که توافق درباره امتیازات آن‌ها دشوار است [۲۱].

در واقع، کاربرد مدیریت ارتباط با مشتریان در حوزه‌های مختلف، به خصوص بخش خدمات، انکارناپذیر است و نمی‌توان آن را نادیده انگاشت و به دلیل مشکلات و ریسک‌هایی که دارد به آن مبادرت نکرد. با توجه به افزایش اهمیت اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های خصوصی کشور - که ناشی از افزایش روند خصوصی‌سازی، ورود بانک‌های جدید، افزایش انتظارات و خواسته‌های مشتریان، و افزایش رقابت بین‌بانکی است - الزام به استفاده از ابزارهای جامع و کامل برای شناخت و آسیب‌شناسی این مفهوم، که یکی از ابزارهای اصلی رقابت و کسب مزیت رقابتی پایدار می‌باشد، بسیار حیاتی است. لذا مدل مناسبی باید تدوین و طراحی شود تا بتواند ریسک‌های ناشی از آن را کاهش دهد و مدیریت آن را تسهیل کند.

با توجه به مشکلات موجود در سازمان‌ها در زمینه ارزیابی فعالیت‌های ارتباط با مشتریان و نواقص مدل‌ها و مطالعات موجود، این مقاله به دنبال آن است تا مدلی برای ارزیابی عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری ارائه دهد تا با رویکردی جامع و سیستمی بتواند ابعاد مشهود و نامشهود روابط با مشتریان را مورد مطالعه قرار دهد. بدین ترتیب، بانک‌ها قادر خواهند بود با آگاهی از وضعیت موجود خود در زمینه ارتباط با مشتریان، برنامه‌ریزی مناسب و مؤثری برای بهبود خدمت‌رسانی به مشتریان انجام دهند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

گرچه مطالعات زیادی در مورد فناوری‌ها، چارچوب‌ها، راهبردها و موارد موفق مدیریت ارتباط با مشتری انجام شده است، ولی مطالعات دانشگاهی اندکی در مورد سنجش عملکرد آن صورت گرفته است. تنها تعداد اندکی از مقالات ادبیات موضوعی به مبحث ارزیابی عملکرد و موضوعات مرتبط با آن پرداخته‌اند که برخی از آن‌ها عبارتند از: [۱۱، ۱۶، ۲۰ و ۳۷].

در ارزیابی‌های صورت‌گرفته، معیارهای مالی سنتی مثل مقدار و درآمد فروش، نرخ بازگشت سرمایه، سودآوری، سهم بازار، هزینه تراکنش، حاشیه سود مورد انتظار، و جریان وجوه به کار رفته است [۱۰]. گاهی اوقات این معیارها، به اشتباه، عملکرد مناسبی را نشان می‌دهند، درحالی‌که روابط با مشتریان از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. رینارتز و همکارانش [۲۶] گزارش دادند که زنجیره سود خدمات، نرخ بازگشت کیفیت، مدیریت دارایی مشتری، و چارچوب‌های سنجش ارزش مشتری را محققان مختلف برای سنجش عملیات مشتری-محوری به کار برده‌اند. او پیشنهاد کرد که برای سنجش برنامه‌های ارتباط با مشتریان، معیارهای مختلفی مثل هزینه‌های جذب مشتری، نرخ حفظ مشتریان، سهم مشتری و اهداف توسعه مشتریان باید در کنار معیارهای سنتی، مثل رضایت مشتری و مقدار فروش به کار برده شود [۲].

با این حال، تأکید بیشتر بر توسعه معیارهایی است که مشتری-محور باشند و ایده و دید بهتری از چگونگی اجرای برنامه‌ها و خط‌مشی‌های این سیستم ارائه دهند. برخی از این معیارها می‌تواند شامل هزینه جذب مشتری، نرخ انتقال (از جوینده به خریدار)، نرخ حفظ، نرخ‌های مشابه فروش مشتری، معیارهای وفاداری و ارزش مشتری یا سهم الزامات باشد [۳۵]. علاوه بر این، سیستم ارزیابی جامع کارت امتیازدهی متوازن<sup>۱</sup> نیز توسط بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. این چارچوب، عملکرد سازمانی را بر اساس پارامترهای کلیدی مرتبط با ۱. دیدگاه یادگیری و رشد، ۲. دیدگاه داخلی، ۳. دیدگاه مشتری و ۴. دیدگاه مالی می‌سنجد.

1. Balanced scorecard (BSC)

رینارتز و همکارانش [۲۶] دریافتند که پیاده‌سازی فرایند ارتباط با مشتریان، ارتباط نسبتاً مثبتی با عملکرد اقتصادی، عینی و ادراکی شرکت‌ها دارد. آن‌ها شاخص‌های فرایند-محوری را پیشنهاد کردند تا اثربخشی این مفهوم را در سه مرحله مجزای شروع، نگهداشت و خاتمه ارزیابی کنند. سیستم‌های سنجش و فناوری‌های آن‌ها نیازمند ترکیبی از مهارت‌ها و نقش‌ها هستند. چنین سیستم‌های سنجشی می‌توانند تأکید داخلی داشته باشند و به کارکنان شرکت و فرایندهای مؤثری گرایش داشته باشند که محصولات و خدمات را تولید و عرضه می‌کنند یا تأکیدی خارجی داشته باشند و به رفتارها و ذهنیات مشتریان گرایش داشته باشند.

یکی از مقالات کلیدی و راهنما در حوزه سنجش مدیریت ارتباط با مشتری، مقاله‌ای است که کلن [۱۳] ارائه داده و در اکثر مطالب و مقالات اخیر مورد ارجاع قرار گرفته است. وی در این مقاله که عنوان "چارچوب‌های سنجش ارتباط با مشتری" است، گرچه چارچوب و مدل خاصی ارائه نداده است، ولی با رویکردی مروری، ضمن تبیین جایگاه سنجش در این حوزه، چارچوب‌ها و شاخص‌های مختلفی را - که برای سنجش ارتباط با مشتریان به کار رفته است - با دیدی انتقادی بررسی کرده است و محققان و افراد حرفه‌ای را به تدوین و طراحی مدلی جامع برای سنجش این مفهوم توصیه کرده است. کلن پیشنهاد کرده است که چارچوب‌های سنجش مدیریت ارتباط با مشتری باید دیدگاهی ترکیبی و جامع داشته باشند و ترکیب بهینه‌ای از وسعت، عمق و معیارهای نرم را شامل شوند.

زابلا و همکارانش [۳۷] برای مفهوم‌سازی ابزار ارزیابی ارتباط با مشتریان، هم بر ورودی و هم بر خروجی این سیستم تأکید کرده‌اند. بر اساس این چارچوب مفهومی، با برقراری ارتباط میان فرایند مدیریت دانش - که باعث هوشمندی نسبت به مشتری می‌شود - (فرایند داخلی) و فرایند مدیریت تعاملات - که ارتباط با مشتریان را کنترل می‌کند - (فرایند خارجی) این امکان فراهم می‌شود که مدیریت ارتباط با مشتری با موفقیت پیاده‌سازی شود. این چارچوب تأکید می‌کند که جنبه‌های مختلف این مفهوم، با توجه به دیدگاه مفهومی سیستم، باید مورد توجه قرار گیرد.

مفهوم‌سازی ارتباط با مشتریان، به‌عنوان یک فرایند اصلی و هسته‌ای در سازمان به جای یک سیستم فناوری اطلاعات یا زیرمجموعه‌ای از فعالیت‌های بازاریابی، به افراد دانشگاهی اجازه داد تا معیارهای متنوعی را در چارچوب سنجش خود قرار دهند. لیندگرین [۲۰] ابزاری شامل ۱۰ عنصر ارزیابی‌کننده را برای ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری پیشنهاد کرد که به سه زیرمجموعه کلی تقسیم می‌شوند: عناصر راهبردی مثل راهبرد مشتری و برند، عناصر زیرساختی مثل فرهنگ و نیروی انسانی، و عناصر فرایندی مثل فرایند مدیریت روابط. این مطالعه از این حیث دارای

اهمیت است که عوامل زیرساختی را نیز مورد توجه قرار داده و گامی فراتر از ایجاد یک چارچوب مفهومی با استفاده از ابزارهای قابل سنجش برداشته است.

از آنجا که راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری، اثرات عملکردی فوری ندارد و بیشتر جنبه بلندمدت دارد، در هنگام ارزیابی راهبرد سازمان در این زمینه، بعد رفتاری را نیز باید مورد توجه قرار داد. جین و همکارانش [۱۱] از شاخص‌های کلیدی عملکرد - مثل فروش، نرخ جذب و حفظ، کاهش هزینه، و زمان خدمت که به صورت کمی و سنتی مورد استفاده قرار می‌گیرد - عدول کردند و عناصر رفتاری مختلف مثل نگرش به خدمت، درک انتظارات، و ادراک از کیفیت را پیشنهاد دادند. چنین عواملی احتمالاً شکاف منطقی بین فعالیت‌های ارتباطی و اهداف مالی سازمان را پر می‌کند؛ شکافی که ناشی از ارزیابی ارتباط با مشتری از طریق شاخص‌های عینی و اقتصادی صرف بوده است. آن‌ها در مقاله‌ای مفهومی - مروری تحت عنوان "سنجش مدیریت ارتباط با مشتری" ضمن بررسی اهمیت و ضرورت سنجش به‌عنوان یکی از پارامترهای اصلی موفقیت و استمرار فعالیت‌های این مفهوم، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثربخشی آن را معرفی کردند و راهبردهایی را برای بهبود اثربخشی روابط با مشتریان ارائه دادند. این مقاله، جزو معدود کارهای تحقیقاتی است که ماهیت سنجش مدیریت ارتباط با مشتری را به خوبی تبیین کرده و راهکارهای مفیدی را برای افراد آکادمیک و حرفه‌ای مطرح ساخته است. با این وجود، در مقاله مذکور، شاخص‌ها به‌صورت واضح، صریح و عملیاتی تعریف نشده‌اند، ضمن اینکه در این کار تحقیقاتی نیز دیدگاه و رویکرد نتیجه‌گرایی حاکم است و سنجش مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد سیستمی، فرایندی و جامع مورد توجه قرار نگرفته است.

در مطالعات صورت‌گرفته، روش‌شناسی و ساختار ارزیابی، بیشتر مورد تأکید قرار گرفته‌اند. کیم و همکارانش [۱۶] کارت امتیازدهی متوازن مشتری - محور را به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از کارت امتیازدهی متوازن پیشنهاد دادند که شامل دانش مشتری، تعامل با مشتری، رضایت مشتری، و ارزش مشتری بود. آن‌ها بر این نکته تأکید داشتند که در هنگام ارزیابی اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری، هر چهار عامل باید به‌صورت سیستماتیک و مرتبط با هم در نظر گرفته شوند. البته شاید با عوامل زیرساختی بتوان جنبه‌های نوآوری و یادگیری مدل را نیز گسترش داد. از طرفی، این تعامل عوامل می‌تواند زمینه‌های یک مدل علی مطلوب را فراهم آورد.

بروتون و اشیمین [۱] با پیشنهاد یک ساختار سلسله‌مراتبی از نقشه تجاری راهبردی، بر اهمیت ارتباط راهبرد تجاری سازمان و راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری تأکید کرده‌اند. این مطالعه با تأکید بر روش‌شناسی ارزیابی، به جای عناصر ارزیابی‌کننده، پیشنهاد می‌کند که سازمان باید ابتدا راهبرد ارتباط با مشتری را با راهبرد بنگاه تطبیق دهد و سپس معیارهای مناسب را برای ارزیابی این راهبرد انتخاب کند و در تمام سازمان جاری سازد. این روش می‌تواند به افراد

حرفه‌ای کمک کند به جای تمرکز بر "چه" بر "چگونگی" تمرکز کنند. گوردون [۸] با تأکید بر این جمله معروف که "تنها هر چه سنجیده شود می‌تواند مدیریت شود" به تبیین ضرورت و اهمیت سنجش مدیریت ارتباط با مشتری و ارتباطات با مشتریان سازمانی پرداخته است و ضمن بررسی نواقص مدل‌ها و چارچوب‌های موجود، توجه صرف به شاخص‌های مالی و رضایتمندی مشتری را از مشکلات عمده رویکردهای موجود می‌داند و توجه به ابعاد ذهنی و رفتاری مشتریان مثل اعتماد مشتریان، ارزش‌های مشتری و ارزش‌های جدید انتقالی به مشتریان را ضروری می‌داند. با این همه، رویکرد عملیاتی قابل طرحی را عنوان نکرده و صرفاً به ارائه توصیه‌هایی به محققان آتی اکتفا کرده است.

یو و همکارانش [۳۶] مدلی را برای سنجش مدیریت ارتباط با مشتری ارائه دادند که مبتنی بر کارت امتیازدهی است. آن‌ها با استفاده از مدل ریاضی ارزیابی جامع فازی، به کمی کردن شاخص‌های ارزیابی پرداختند و با توجه به ابهام و کیفی بودن برخی شاخص‌ها، مدلی را ارائه دادند که با رویکرد فازی به سنجش آن‌ها پرداخته است. گرچه کارت امتیازدهی متوازن، عملیاتی بودن خود را در محیط‌های مختلف نشان داده است، ولی رویکردی نتیجه‌گراست و دیدگاه جامعی به این مسأله ندارد. در این مدل نیز گرچه با استفاده از رویکرد فازی، نواقص سنجش برخی شاخص‌ها برطرف شده است، ولی همچون سایر مدل‌های ارزیابی موجود از مشکل عدم جامعیت رنج می‌برد.

کیم و کیم [۱۴] با مطالعه کامل ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق و مصاحبه‌های عمیق با صاحب‌نظران و افراد حرفه‌ای این حوزه، مدل کارت امتیازدهی متوازن مدیریت ارتباط با مشتری را توسعه دادند. آن‌ها همچنین با استفاده از تحلیل فرایند سلسله‌مراتبی به اولویت‌بندی عوامل ارزیابی پرداختند و برای نشان دادن قابلیت کاربرد مدل خود، آن را در یکی از بانک‌های تجاری معروف در کره جنوبی به آزمون گذاشتند. این مدل از لحاظ عملیاتی و کاربردی، نسبت به سایر مدل‌های موجود، برتری دارد ولی همچنان نقیصه عدم پشتوانه تئوریک و جامعیت را داراست.

جین و همکارانش [۱۲] مقیاسی را برای سنجش اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری توسعه دادند. این مقیاس، شامل متغیرهای تأثیرگذار بر فعالیت‌های ارتباط با مشتریان در سازمان‌های تجاری است که همه ابعاد ممکن -از تعاملات و ارتباطات- را در بر می‌گیرد. برای سنجش پایایی و روایی این مقیاس، از داده‌های تجربی ۴۹۲ مشتری در پنج صنعت خدماتی مختلف استفاده گردیده است. در این مطالعه هشت عامل تأثیرگذار بر اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری شناسایی شده است. این مطالعه، ضمن تبیین ابعاد مختلف روابط با مشتری، کاربردها و پیشنهادهایی را نیز برای محققان و افراد حرفه‌ای ارائه داده است.

کراوتر و مودریشر [۱۷] چارچوبی را برای سنجش منظم و سیستماتیک هزینه-فایده و نیز نظارت مستمر بر عملکرد اقدامات ارتباط با مشتری ارائه دادند. این چارچوب، بر اساس روش‌ها و ابزارهای شناخته‌شده سنجش عملکرد تجاری است که رویکردی یکپارچه را برای تعیین و سنجش اثربخشی و کارایی این طرح‌ها ارائه می‌دهد. با این وجود، گرچه رویکرد و تفکر اولیه برای توسعه چنین چارچوبی مطلوب به نظر می‌رسد، ولی در گزارش این تحقیق که در قالب مقاله‌ای در ششمین کنفرانس تحقیقاتی بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شد، راهکار عملیاتی و معیار مشخص و مشهودی ارائه نگردید و به ارائه توصیه‌های نظری اکتفا شد.

الله زید و المدایمیق [۳۳] چارچوبی را برای کارت امتیازدهی متوازن ارتباط با مشتری ارائه دادند تا بتوانند این سیستم‌ها را در بانک‌های عربستان ارزیابی کنند و رضایت و وفاداری مشتری را بهبود دهند. هدف اصلی تحقیق یاد شده، شناسایی تغییرات لازم برای متناسب‌سازی کارت امتیازدهی متوازن برای سنجش عملکرد مدیریت ارتباط با مشتریان بوده است. در این تحقیق، شاخص‌های مورد تحقیق و نحوه سنجش آن‌ها تشریح شده است. با این وجود، مدل مذکور به مانند سایر مدل‌هایی که از کارت امتیازدهی متوازن استفاده کرده‌اند، نتیجه‌گراست و رویکردی جامع و فرایندی ندارد.

ساج و ساندهو [۲۹] مطالعه‌ای انجام دادند که هدف آن، شناسایی اثر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد مالی شرکت در هند بود. این مطالعه، چهار سازه مرتبط با ارتباط با مشتری شامل حساسیت به نیازهای مشتریان، ارتباطات، واسطه‌ها، و محیط داخلی شرکت را شناسایی کرد. این مقیاس سنجش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی توسعه یافت، باز تعریف گردید، و ارزش‌گذاری شد تا برازش مدل تأیید شود. اطلاعات شرکت در مورد رشد و سودآوری، به‌عنوان شاخص‌های تخمین مدل رگرسیون، مورد استفاده قرار گرفت. نتایج این تحقیق با استفاده از نمونه نسبتاً بزرگی، شامل ۱۷۱ شرکت از هشت صنعت، نشان می‌دهد که مدیریت ارتباط با مشتری اثر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد، اما این اثر از شدت بالایی برخوردار نیست. گرچه یک سری شاخص در این تحقیق ارائه شده است، ولی این شاخص‌ها تحت یک مدل و اجزای یکپارچه نیست.

اورلی و سین [۲۳] مدلی را برای سنجش عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری ارائه دادند که مبتنی بر پنج بعد مالی، کیفیت، مشتری، الزامات کاربری و استاندارد است. آن‌ها شاخص‌هایی را نیز برای هر یک از ابعاد مذکور ارائه کرده‌اند. محیط تحقیق، صنعت بیمه در ایرلند است ولی محققان ادعا می‌کنند که با اندکی تغییر می‌توان این مدل را در محیط و صنایع دیگر نیز به کار برد. دیدگاه چندبعدی این تحقیق با تحقیقات مشابه متمایز است، ولی اولاً این تحقیق فاقد مدلی علی است و ثانیاً مشابه اکثر مدل‌های موجود، رویکردی نتیجه‌گرا دارد.

یکی از تحقیقات نسبتاً جامع در زمینه سنجش مدیریت ارتباط با مشتری، مطالعه کیم و کیم [۱۵] است. در این مدل، با رویکردی مبتنی بر منابع و بر اساس چارچوب کارت امتیازدهی متوازن، عملکرد آن را مورد سنجش قرار می‌دهند. در این مدل، روابط علی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری، به خوبی، در نظر گرفته شده است. در بعد زیرساخت، فناوری اطلاعات، نگرش مدیریت، رهبری، رضایت و رفتار کارکنان، بازارگرایی و هم‌راستایی سازمانی در نظر گرفته شده است. در بعد فرایند، جذب، حفظ و توسعه مشتریان مد نظر قرار گرفته است. در بعد مشتریان، ارزش، رضایت و وفاداری مشتریان و در بعد عملکرد سازمانی، سهم ارزش مشتریان در ارزش سهامداران، نرخ بازگشت سرمایه و دارایی تأکید شده است.

مروری بر مدل‌های ارزیابی در حوزه‌های مختلف مثل راهبرد، عملیات، و تولید - که از بلوغ نسبی در این زمینه برخوردارند - چندین نکته مهم را در بردارد. اولین نکته این است که هر سیستم ارزیابی باید دیدگاه مشتری را در برگیرد [۷]. از آنجا که مشتری، غایت و هدف نهایی در هر راهبرد تجاری است، ارزیابی بر اساس دیدگاه مشتری، پلی بین راهبرد و عملکرد سازمانی است. دیگر مورد مهم برای ایجاد چارچوب ارزیابی عملکرد این است که ارزیابی از دیدگاه‌ها و جنبه‌های مختلف صورت گیرد [۳۲]. به دلیل اینکه تفسیرهای گوناگونی درباره یک موقعیت واحد از دیدگاه‌های مختلف وجود دارد، دیدگاهی چندجانبه باید استفاده شود تا زنجیره‌ای از شواهد را برای راهبرد سازمان در نظر بگیرد (مثلاً داخلی در مقابل خارجی، مالی در مقابل غیرمالی، و ذهنی در مقابل عینی). گرچه بیشتر مدیران در ارزیابی‌ها بر علائم و نتایج نهایی، مثل افزایش فروش و کاهش هزینه‌ها، تمرکز دارند، ولی عوامل محیطی و پیش‌زمینه‌ها، مثل رضایت کارکنان و تنوع تأمین‌کنندگان، نیز از اهمیت بالایی برخوردارند [۱۹]. زیرا این معیارها به آن‌ها کمک می‌کنند تا با عمق بیشتری به مسائل بنگرند. در مدل‌هایی که حالت علی دارند، این شرایط و عوامل پیش‌زمینه‌ای حتماً باید مورد توجه واقع شوند. در مطالعات اخیر، عوامل ادراکی نیز در ارزیابی عملکرد تجاری، مهم تلقی شده‌اند [۳۴]. سازمان‌ها باید به عوامل ادراکی، مثل رضایت کارکنان و مشتریان، که ارزیابی کمی آن‌ها مشکل است توجه کنند، زیرا این عوامل در هسته اصلی موفقیت راهبردهای سازمان قرار دارند. بر اساس مطالعات صورت‌گرفته و کمبودهای موجود، تحقیق حاضر قصد دارد مدلی را برای ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری توسعه دهد که چند وجهی باشد، دیدگاه مشتری‌مدارانه داشته باشد، علی باشد و عوامل مرتبط با پیش‌زمینه‌ها و معیارهای ادراکی را نیز شامل شود.

در مرحله اول تحقیق که نتایج آن در مقاله‌ای در مجله علمی - پژوهشی "مدیریت فناوری اطلاعات" در حال چاپ است، با بهره‌گیری از مدل پارادایمی رویکرد داده بنیاد<sup>۱</sup> و از طریق

1. Grounded theory



کدگذاری باز و محوری، ۱۶۲ کد مستخرج نهایی در قالب ۶۷ مفهوم، ۳۰ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی، مطابق با بندهای زیر، دسته‌بندی شد.

### شرایط علی

- پویایی رقابت: پویایی بازار بانکی - پویایی الزامات رقابت
- پویایی مشتریان: افزایش آگاهی مشتریان - افزایش خواسته‌های مشتریان
- پویایی فناوری: توسعه فناوری‌های جدید - فشار صنعت فناوری اطلاعات
- پویایی بینش و آگاهی: میل به تعالی و سرآمدی - آگاهی و فرهنگ سازمانی
- پویایی زیرساختی: سازماندهی مدیریت مشتریان - توسعه بستر فناورانه بانک

### شرایط زمینه‌ای

- پیچیدگی سازمانی: اطلاعات و فناوری بانکی - پیچیدگی ساختاری - ذی‌نفعان بانک
- قابلیت‌های درون سازمانی: کیفیت خدمات بانکی - نیروی انسانی دانشی
- پیچیدگی شرایط مشتریان: تنوع مشتریان - آگاهی و قدرت مشتریان - خواسته‌ها انتظار مشتریان
- پیچیدگی محیط سیاسی - قانونی: شرایط سیاسی و روابط بین‌الملل - الزامات قانونی دولت

### شرایط مداخله‌گر

- ضعف نگرش و تجربه: تفکرات سنتی مدیران ارشد بانکی - تجربه و نگرش محدود
- موانع زیرساختی: تعارضات ساختاری - ضعف سیستم اطلاعات
- ضعف خدمت‌رسانی به مشتریان: ضعف بازارگرایی در بدنه بانکی - ضعف سبب خدمات
- موانع محیط کلان: ضعف مراکز آموزشی در تربیت نیروی انسانی متخصص - محدودیت‌های نظام اقتصادی
- موانع صنعت بانکی: ضعف دانشی و تجربی - قدرت و اعتبار بانک‌های دولتی - رفتار غیراخلاقی و غیرحرفه‌ای رقبا
- قابلیت‌های سازمانی: قابلیت‌های بالقوه نیروی انسانی - قابلیت تجهیزات سخت‌افزاری
- جایگاه بازار: تصویر ذهنی مثبت مشتریان از بانک‌های خصوصی - رضایت‌مندی نسبی مشتریان از بانک‌های خصوصی

### فرایندهای ارتباط با مشتریان

- بازارشناسی و تحلیل بازار: پایش مشتریان و رقبای بازار- تحلیل مشتریان هدف
- خلق ارزش موردانتظار مشتریان: توسعه محصولات و خدمات- غنی‌سازی محصولات و خدمات
- معرفی و ارائه ارزش به مشتریان: معرفی خدمات به مشتریان- ارائه خدمات به مشتریان- بهبود عملیات خدمت‌رسانی
- حفظ و توسعه تعاملات با مشتریان: حفظ و توسعه روابط با مشتریان ارزنده- مدیریت بازیابی مشتریان
- پایش و مدیریت طرح ارتباط با مشتریان: مدیریت تغییر برنامه ارتباط با مشتریان- پایش و کنترل طرح ارتباط با مشتریان

### راهبردها و اقدامات

- هم‌راستایی راهبردهای ارتباط با مشتریان: هم‌راستایی درونی راهبردهای ارتباط با مشتریان- هم‌راستایی بیرونی راهبردهای ارتباط با مشتریان
- توسعه نیروی انسانی مشتری‌مدار: اصلاح نگرش و رفتار کارکنان- آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های لازم- توسعه سیستم‌های منابع انسانی مشتری‌مدار
- توسعه ارتباطات و تعاملات با مشتریان: ارتباط هدفمند با مشتریان- برنامه‌های وفادارسازی مشتریان
- توسعه و بهبود محصولات و خدمات: بهبود کیفیت خدمات- توسعه خدمات نوین و متناسب
- توسعه ساختاری: ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه بازار- بازمهندسی ساختار، قوانین و فرایندهای سازمانی
- توسعه فناوری‌های ارتباطی: توسعه ابزارهای ارتباط با مشتریان- توسعه سیستم‌های اطلاعات مشتریان
- توسعه و تجهیز شعب و کانال‌های تماس: تجهیز و آراستگی شعب- تجهیز کانال‌های تماس الکترونیک با مشتریان

### پیامدها

- پیامدهای نامشهود در سازمان: بهبود قابلیت‌های ارتباطی بانک با مشتریان- بهبود جایگاه در بازار
- پیامدهای نامشهود در مشتریان: ارتقاء رضایت‌مندی مشتریان- بهبود رفاه مشتریان
- پیامدهای نامشهود در جامعه: رشد اقتصادی و فرهنگی جامعه- ارتقاء رفاه جامعه

- پیامدهای مشهود در سازمان: افزایش درآمدها- کنترل هزینه‌ها  
 پس از تعیین چارچوب نظری تحقیق، روابط متغیرها و ابعاد مدل، از طریق پرسشنامه، برای خبرگان فرستاده شد و نظرات آن‌ها دریافت گردید. سپس با استفاده از روش نقشه‌شناختی، وجود و شدت این روابط مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق که به دنبال ارائه مدل و روشی جدید برای ارزیابی ارتباط با مشتریان بانکی است از نظر هدف کاربردی محسوب می‌شود و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز در زمره تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد. برای حل مسأله تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحقیق کمی نقشه‌شناختی<sup>۱</sup> استفاده شد.

روش نقشه‌شناختی برای شناخت، توصیف و مدل‌سازی نظام‌های پیچیده به کار می‌رود و یکی از رویکردهای محاسبات نرم<sup>۲</sup> است. این روش در بسیاری از حوزه‌های علوم مختلف، کاربرد موفقیت‌آمیزی داشته است [۲۵]. روش نقشه‌شناختی، فرایندی است که در آن، شبکه‌ای از مؤلفه‌ها و روابط یک پدیده پیچیده، به صورت یک نقشه یا نمودار نشان داده می‌شود و به عنوان یک مدل نشان می‌دهد که چگونه یک سیستم عمل می‌کند [۲۴].

نقشه‌شناختی، واژه‌ای کلی برای مجموعه‌ای از روش‌هاست که به محقق کمک می‌کند تا حالتی گرافیکی از درک شخصی درباره یک بحث یا مشکل خاص را به دست آورد [۱۸ و ۳۰]. روش‌شناسی‌های دیگری مثل رموز داستانی<sup>۳</sup>، چندگانگی<sup>۴</sup>، خودپرسی<sup>۵</sup>، و شبکه مخزن<sup>۶</sup> وجود دارد که برای نقشه‌های شناختی مورد استفاده قرار می‌گیرد [۶]. مزایای استفاده از نقشه‌شناختی در دو طبقه قرار می‌گیرد.

این روش، تفکر ساختاریافته‌ای را از طریق نمایش نمادین و گرافیکی به نسبت چیدمان خطی، مدیریت حجم عمده اطلاعات کیفی ارائه می‌کند و می‌تواند قابلیت مصاحبه را افزایش دهد. این روش، تصویری گرافیکی از درک امتیازدهنده ارائه می‌دهد، به گونه‌ای که به راحتی قابل فهم است و می‌تواند بینش مناسبی از ساختار اطلاعات را به دست دهد. مطالعاتی که از این روش استفاده کرده‌اند نشان داده‌اند که این تکنیک، روش مفیدی است که قابلیت استفاده در مطالعات مدیریت را دارد [۲۸].

1. Cognitive map
2. Soft computing
3. Narrative semiotics
4. Triading
5. Self-question
6. Repertory grid

نقشه‌های شناختی، روشی برای آشکارسازی ساختار و محتوای فرایند ذهنی افراد هستند [۵] که یک مدل ذهنی<sup>۱</sup> را ارائه می‌دهند. مدل ذهنی، در تعریفی ساده، ساده‌سازی یا نمایشگر درک افراد می‌باشد. این مدل، چارچوبی را ارائه می‌دهد که فرایند تصمیم‌گیری را در سطح فردی هدایت و کنترل می‌کند. این مدل بر شیوه‌ای که فرد به دنیا می‌نگرد و یا در مورد مشکل و مبحثی فکر می‌کند اثر می‌گذارد.

اسپایسر [۳۰] نقشه‌شناختی را به مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و متدلوژی‌ها می‌داند که برای استخراج و نمایش دانش و درک فردی است. این تکنیک برای بررسی توصیفات گرافیکی شیوه‌های منحصر به فرد در دامنه دید یک فرد است [۱۸].

**جامعه و نمونه آماری.** جامعه آماری، شامل خبرگان مطرح دانشگاهی دارای زمینه علمی مرتبط و سابقه فعالیت بانکی به‌همراه مدیران و کارشناسان ارشد بازاریابی و روابط عمومی یا سایر واحدهای مرتبط در بانک‌های تجاری خصوصی کشور است. برای نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شد که از روش‌های نمونه‌گیری غیرتصادفی است و زمانی به‌کار می‌رود که افراد بر اساس یک‌سری معیارها و نه به‌صورت تصادفی انتخاب شوند. پرسشنامه برای همه این افراد، فرستاده شد و پیگیری‌های لازم به‌عمل آمد. در نهایت، ۱۷ پرسشنامه تکمیل شده دریافت شد و تحلیل‌های نقشه‌شناختی بر اساس این حجم صورت پذیرفت. ۵۳ درصد از نمونه مورد بررسی، مدرک کارشناسی ارشد و باقی افراد، مدرک دکتری داشتند. ۷۱ درصد، دارای زمینه تحصیلاتی مدیریت بودند و ۲۹ درصد در رشته روابط عمومی و ارتباطات تحصیل کرده بودند. ۱۲ درصد آن‌ها مشاور بانک؛ ۱۸ درصد، مدیر ارشد؛ و ۷۰ درصد، مدیر میانی بودند. از این افراد، ۱۲ درصد زیر ۱۰ سال، ۴۷ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴۱ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه کار داشتند.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

**استخراج نقشه‌های علی خبرگان.** با استفاده از نرم‌افزار Decision Explorer، نقشه علی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری ترسیم شد. از نرم‌افزار Cognizer نیز برای تجزیه و تحلیل‌های تکمیلی در زمینه نقشه‌های خبرگان و استخراج نقشه ادغامی استفاده شد. برای اطمینان از دقت نتایج مصاحبه، نقشه علی ترسیم شده به تأیید خبرگان رسید. در مرحله بعد، بر اساس مبانی نگاهت شناختی، از شاخص‌های "تجزیه و تحلیل قلمرو" و "تجزیه و تحلیل پیچیدگی" برای

---

1. Mental model

تحلیل نقشه‌های علی خبرگان استفاده شد. کاربرد این شاخص‌ها در تحلیل مقایسه‌ای نقشه علی خبرگان می‌باشد که در بخش‌های بعدی به آن پرداخته خواهد شد. برای بررسی و تحلیل نقشه علی خبرگان و نقشه علی ادغامی استخراج‌شده، دو گروه تحلیل انجام شده است. در اولین بخش از تحلیل‌ها، تأثیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان بر شاخص‌های ساختاری نقشه علی ادغامی بررسی شد. در بخش دوم، ضمن اندازه‌گیری شباهت و فاصله بین نقشه علی خبرگان و نقشه ادغامی، با استفاده از ابزارهای تحلیلی مناسب، این داده‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت.

**رابطه ویژگی‌های خبرگان و شاخص‌های پیچیدگی و قلمرو نقشه‌ها.** در این بخش برای تبیین تأثیر ویژگی‌های شخصی خبرگان (افراد مصاحبه‌شونده) بر وضعیت پیچیدگی نقشه علی، از روش تحلیل همبستگی و تحلیل رگرسیون استفاده شده است. طبق تحلیل صورت گرفته، به دلیل اینکه میزان معناداری آن بالای  $0/05$  است، رابطه‌ای بین تجربه شغلی، رشته تحصیلی، سطح تحصیلات، و موقعیت شغلی با متغیرهای کمی نظیر تعداد روابط، چگالی روابط و چگالی نقشه وجود ندارد.

برای کسب اطمینان بیشتر، علاوه بر تحلیل همبستگی، تحلیل رگرسیون نیز بر روی متغیرهای فوق انجام شد. در این مرحله، سه متغیر (تعداد روابط، چگالی روابط و چگالی نقشه) به عنوان متغیرهای وابسته و چهار متغیر (تجربه شغلی، رشته تحصیلی، سطح تحصیلات، موقعیت شغلی) به عنوان متغیرهای مستقل تعریف شدند. طبق تحلیل‌های انجام‌شده، چون میزان معناداری تمامی متغیرهای مستقل بیشتر از  $0/01$  است، پس با اطمینان  $99\%$  می‌توان گفت هیچگونه رابطه‌ای بین متغیرهای مستقل و وابسته وجود ندارد. طبق نتایج فوق می‌توان نتیجه‌گیری کرد که در فاصله اطمینان  $99\%$ ، بر اساس شاخص‌های پیچیدگی، نقشه‌ها قابلیت ادغام دارند.

برای بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصی خبرگان بر شاخص قلمرو نقشه علی از آزمون ناپارامتری کروسکال-والیس استفاده شد که دلیل استفاده از این آزمون، حجم کم نمونه‌ها و نبود فرضیه در مورد توزیع جامعه بوده است. طبق خروجی‌های موردنظر، میزان معناداری متغیرهای تجربه شغلی، رشته تحصیلی، سطح تحصیلات و موقعیت شغلی، به صورت جداگانه، در تمامی دامنه‌ها بزرگتر از  $0/05$  است. لذا با احتمال  $95\%$ ، ویژگی‌های شخصی خبرگان بر شاخص دامنه نقشه‌های علی تأثیری ندارد. با توجه به نتایج فوق چنین نتیجه‌گیری می‌شود که نقشه‌های علی خبرگان را نمی‌توان بر اساس ویژگی‌های شخصی خبرگان طبقه‌بندی کرد و یا اینکه اصلاً تمایزی بین آن‌ها وجود ندارد.

**تحلیل شباهت و تفاوت نقشه علی خبرگان.** برای اندازه‌گیری درجه شباهت و فاصله نقشه‌های خبرگان از دو روش همبستگی کیو ای پی<sup>۱</sup> و شاخص‌های نسبت فاصله (طبق فرمول لانگفیلد-اسمیت) - که نشان‌دهنده فاصله یا تفاوت نقشه‌های شناختی است - استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که الگوی مشخصی برای شباهت و تفاوت نقشه‌های علی خبرگان وجود ندارد. به عبارتی، تحلیل‌های کمی نشان می‌دهد که شباهت یا تفاوت موجود بین نقشه‌های علی خبرگان را نمی‌توان به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها نسبت داد و لذا ادغام این نقشه‌ها و استخراج نقشه ادغامی مشکلی ندارد.

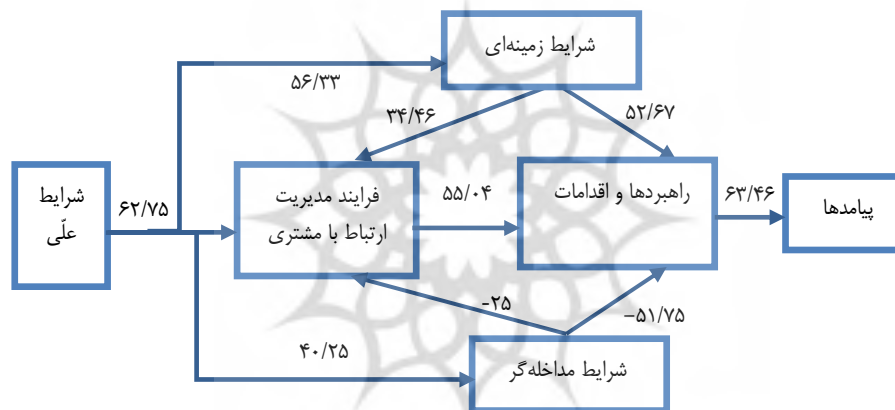
**استخراج نقشه علی ادغامی و مدل‌سازی آن.** برای استخراج و مدل‌سازی نقشه ادغامی، سه گام تحلیلی انجام می‌شود. در اولین گام، نقشه ادغامی اکثریت و نقشه ادغامی مشترک استخراج می‌شود. در گام بعد، از مدل‌سازی بلوکی برای ساده‌سازی ساختار نقشه ادغامی استفاده می‌شود و در گام آخر با ارزیابی توان مدل‌های استخراج‌شده، مدل مناسب برای تبیین فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی معرفی می‌شود.

**استخراج نقشه ادغامی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری.** برای ادغام نقشه‌های علی خبرگان، از دو الگوی شناخته‌شده در ادبیات نقشه‌شناختی استفاده شد که عبارتند از "نقشه مورد اتفاق آراء" یا "نقشه مشترک" یعنی نقشه‌ای که همه خبرگان در مورد اجزای آن اتفاق نظر داشته باشند و "نقشه مورد اجماع اکثریت" یا "نقشه اکثریت" یعنی نقشه‌ای که اکثر خبرگان در مورد اجزای آن اتفاق نظر داشته باشند. برای این منظور، با در نظر گرفتن سه معیار ۷۰، ۸۰ و ۱۰۰ درصدی برای تعیین سطح توافق خبرگان، ماتریس همجواری نقشه ادغامی مورد توافق اکثریت خبرگان استخراج شد. نقشه ادغامی مورد توافق ۷۰ درصد خبرگان، شامل ۳۰ مقوله و ۱۹۱ رابطه علی است. همچنین نقشه ادغامی مورد توافق ۹۰ درصد خبرگان، شامل ۳۰ مقوله و ۱۷۱ رابطه علی است که نسبت به نقشه قبلی، ساختار روابط ساده‌تری دارد. بررسی ماتریس مورد اجماع کلیه خبرگان (۱۰۰ درصد) نشان می‌دهد که گرچه نقشه مورد اتفاق آراء خبرگان، کلیه مقوله‌های فرعی را دربرمی‌گیرد، ولی فقط ۱۲۱ رابطه علی را شامل می‌شود که نسبت به نقشه‌های ادغامی اکثریت، ساده‌تر می‌باشد.

**مدل‌سازی بلوکی نقشه ادغامی.** ساده‌سازی ساختار مدل‌های استخراج‌شده، بر اساس نتایج تحلیل شباهت، با استفاده از دو رویه آماری در نرم‌افزار یو سی آی نت<sup>۱</sup> (مدل کنکر<sup>۲</sup>) و مدل بهینه‌سازی جستجوی تابو<sup>۳</sup> انجام شد.

**مدل‌سازی بلوکی نقشه‌های ادغامی مورد توافق ۷۰ درصدی.** در بلوک‌بندی با روش کنکر (شکل ۱)، متغیرها در قالب ۶ مقوله اصلی و ۹ رابطه بلوک‌بندی شده‌اند که تطبیق فراوانی با چارچوب نظری دارد. تنها تفاوت این مدل با چارچوب نظری این است که دو متغیر قابلیت سازمانی و جایگاه برند در بازار - که زمره شرایط مداخله‌گر قرار گرفته بودند- در دسته شرایط زمینه‌ای قرار گرفته‌اند. همچنین شاخص مجذور آر<sup>۴</sup> برابر با ۰/۸۱۲ است که از مقبولیت بالایی برخوردار است.

در بلوک‌بندی با روش بهینه‌سازی جستجوی تابو، متغیرها در قالب ۵ مقوله اصلی بلوک‌بندی شده‌اند. تفاوت این مدل با مدل اولیه این است که متغیرهای دو مقوله شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای در یک بلوک قرار گرفته است.

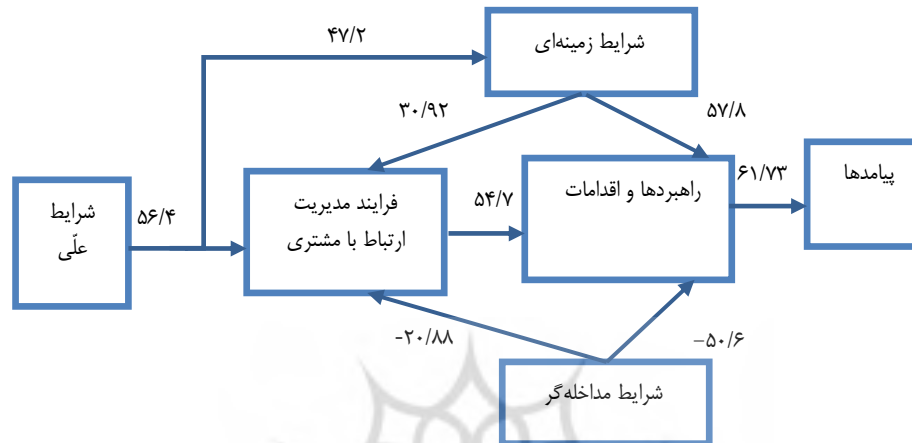


شکل ۱. مدل بلوکی مورد توافق ۷۰ درصد خبرگان

**مدل‌سازی بلوکی نقشه‌های ادغامی مورد توافق ۸۰ درصدی.** در بلوک‌بندی با روش کنکر (شکل ۲)، متغیرها در قالب ۶ مقوله اصلی و ۹ رابطه بلوک‌بندی شده‌اند که تطبیق فراوانی با چارچوب نظری دارد. مقوله‌های مدل به مدل بلوک‌بندی شده قبلی شباهت دارد، به‌گونه‌ای که

1. UciNet
2. Concor
3. Tabu search
4. R-squared

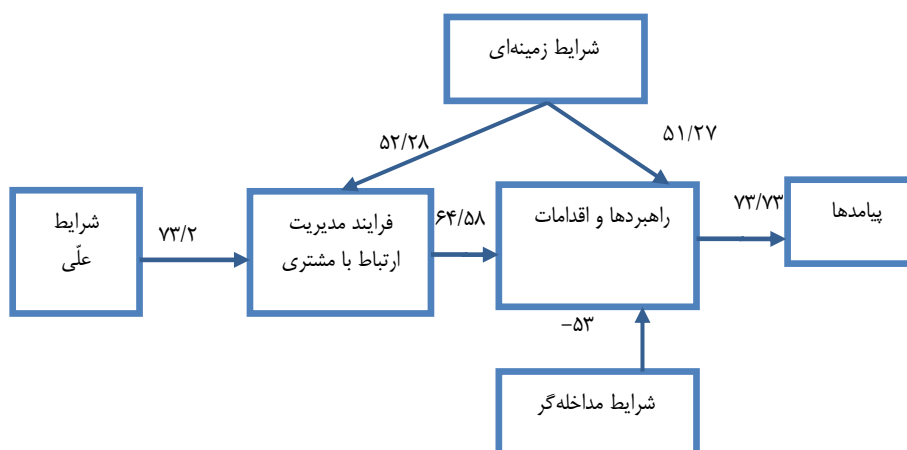
دو متغیر قابلیت سازمانی و جایگاه برند در بازار - که در زمره شرایط مداخله‌گر قرار گرفته بودند- در دسته شرایط زمینه‌ای قرار گرفته‌اند. البته تفاوت با مدل قبلی این است که در این مدل، رابطه شرایط علی با شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته نشده است. شاخص مجذور آر در این مدل برابر با  $0/658$  است. در بلوک‌بندی با روش بهینه‌سازی جستجوی تابو، متغیرها در قالب ۶ مقوله اصلی بلوک‌بندی شده‌اند. این مدل، به صورت کامل، با چارچوب نظری تطبیق دارد و هیچ تفاوتی دیده نمی‌شود.



شکل ۲. مدل بلوکی مورد توافق ۸۰ درصد خبرگان

**مدل‌سازی بلوکی نقشه‌های ادغامی مورد توافق ۱۰۰ درصدی.** در بلوک‌بندی با روش کنکر، متغیرها در قالب ۶ مقوله اصلی و ۶ رابطه بلوک‌بندی شده‌اند که تطبیق فراوانی با چارچوب نظری دارد. مقوله‌های مدل به مدل بلوک‌بندی شده قبلی شباهت دارد، به گونه‌ای که دو متغیر قابلیت سازمانی و جایگاه برند در بازار - که در زمره متغیرهای تسهیل‌گر در دسته شرایط مداخله‌گر قرار گرفته بودند- در دسته شرایط زمینه‌ای قرار گرفته است. شاخص مجذور آر در مدل بلوک‌بندی شده برابر با  $0/77$  است که نسبت قابل قبولی است. در بلوک‌بندی با روش بهینه‌سازی جستجوی تابو، متغیرها در قالب ۶ مقوله اصلی بلوک‌بندی شده‌اند. این مدل، به صورت کامل، با چارچوب نظری تطبیق دارد و هیچ تفاوتی دیده نمی‌شود.





شکل ۳. مدل بلوکی مورد توافق ۱۰۰ درصد خبرگان

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این تحقیق، برای طراحی مدل ارزیابی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری، از نقشه‌شناسی استفاده شد. با استفاده از این روش، داده‌های خام به‌دست آمده از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان مدیریت ارتباط با مشتریان بانکی تحلیل شد.

پس از استخراج روابط علی و ترسیم نقشه علی خبرگان، تجزیه و تحلیل در دو سطح انجام گرفت. در سطح اول، نقشه علی افراد خبره تجزیه و تحلیل شد که هدف آن، تبیین ساختار شناختی علی خبرگان در خصوص موضوع مورد بررسی بود. در دومین سطح از تجزیه و تحلیل و مدل‌سازی، بررسی‌های تحلیلی لازم برای تبیین وضعیت تشابه و تفاوت نقشه‌های علی خبرگان انجام گرفت. نتیجه این بررسی‌ها تعیین وضعیت امکان‌پذیری استخراج و ارائه مدل علی برای کلیه بانک‌های تجاری خصوصی در کشور می‌باشد. بر اساس نتایج این بررسی، تجزیه و تحلیل‌های لازم برای استخراج نقشه علی ادغامی و مدل‌سازی آن انجام گرفت. نتیجه نهایی این بخش از تجزیه و تحلیل داده‌ها، طراحی مدل علی نهایی برای تبیین مدل ارزیابی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی می‌باشد. در این مدل، روابط متغیرها در هر سه بلوک‌بندی از مقادیر مطلوبی برخوردار است و برازش مدل نیز بر حسب شاخص مجذور آر در وضعیت مناسبی است. تحلیل این نقشه‌ها نشان می‌دهد که اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتریان، نیازمند توجه به عوامل علی پیشران، پیش‌زمینه و مداخله‌گر است که باید به خوبی مدیریت شود. اجرای دقیق این فرایند و اقدامات مرتبط با آن‌ها می‌تواند پیامدهای مثبتی برای بانک‌ها، مشتریان و جامعه در پی داشته باشد.

مقایسه مدل توسعه‌یافته با مدل‌های پیشین [مثل ۱۶، ۱۱، ۲۶، ۱۸، ۲۹، ۳۳، ۱۷، ۱۴، ۱۲ و ۲۳] مؤید این است که این مدل، رویکردی فرایندی و چندوجهی دارد؛ عوامل مشهود و نامشهود را در بخش پیامدها در نظر گرفته است؛ روابط علی پیشایندها و پیامدها را در نظر گرفته است؛ نگرش مشتریان و عوامل ادراکی را دخیل دانسته است؛ و نواقص مدل‌های قبلی را برطرف کرده است. طبق این مدل، ارزیابی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری علاوه بر فرایند، راهبردها و اقدامات و پیامدها، شرایط علی پدیدآورنده و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر را نیز در نظر گرفته است و با رویکردی جامع و همه‌جانبه، ارزیابی دقیق و کاملی از فرایند مدیریت ارتباط با مشتری ارائه می‌دهد.

این تحقیق، دارای محدودیت‌هایی بود. یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد نسبتاً محدودی به دست آمد که این نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های تحقیق را با محدودیت‌هایی همراه کند.

تعداد خبرگان واقعی در این تحقیق اندک، بود و فرصت چندانی برای تعامل با آن‌ها و بهره‌مندی از نظرات آن‌ها وجود نداشت. دیدگاه اغلب خبرگان این بانک‌ها بیشتر مبتنی بر تجربیات ناقص آن‌ها در محیط این بانک‌ها بود و دید جامعی از مدیریت ارتباط با مشتری وجود نداشت.

با بررسی این موضوع، به محققان توصیه می‌شود در مسیر توسعه مقیاس‌های سنجش متغیرهای این مدل و افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌های این تحقیق به پژوهش بپردازند.

## منابع

1. Brewton, J. & Schiemann, W. (2003). Measurement: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategy. *Cost Management*, 17(1), 5-14.
2. Buttle, F. (2000). *The CRM value chain*. Retrieved from <http://www.crm-forum.com>
3. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. 2<sup>nd</sup> edition, Sage publication, California.
4. Croteau, A. M. & Li, P. (2003). Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(1), 16-34.
5. Daniels, K., de Chernatory, L., & Johnson, G. (1995). Validating a Method for Mapping Managers' Mental Models of Competitive Industry Structures. *Human Relations*, 48(9), 975-991.
6. Fiol, C. M. & Huff, A. S. (1992). Maps for Managers: Here We Are? Where Do We Go From Here?. *Journal of Management Studies*, 29(3), 267-285.
7. Flapper, S. D. P., Fortuin, L., & Stoop, P. P. M. (1996). Toward Consistent Performance Management Systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(7), 27-37.
8. Gordon, I. (2003, July). Measuring Customer Relationships: What Gets Measured Really Does Get Managed. *Ivey Business Journal*, 1-6.
9. Grembergen, W. V. & Amelinckx, I. (2002). Measuring and Managing E-business Projects through the Balanced Scorecard. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Science*, Big Island (Hawaii), Organizational Systems and Technologies Track, IEE Computer Society Press, 1-9.
10. Heskett, J. L. (2002). Beyond Customer Loyalty. *Managing Service Quality*, 12(6), 355-357.
11. Jain, R., Jain, S., & Dhar, U. (2003). Measuring Customer Relationship Management. *Journal of Service Research*, 2(2), 97-109.
12. Jain, R., Jain, S., & Dhar, U. (2007). A Scale for Measuring Customer Relationship Management Effectiveness in Services Sector. *Journal of Services Research*, 7(1), 37-58.
13. Kellen, V. (2002). *CRM Measurement Frameworks*. White paper.
14. Kim, H. S., & Kim, Y. G. (2007). A Study on Developing CRM Scorecard. *Proceedings of 40<sup>th</sup> Annual Hawaii International IEEE Conference on System Sciences (HICSS'07)*.
15. Kim, H. S., & Kim, Y. G. (2009). A CRM Performance Measurement Framework: Its Development Process and Application. *Industrial Marketing Management*, 38, 477-489.
16. Kim, J., Suh, H., & Hwang, H. (2003). A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
17. Kraeuter, S. G., & Moedritscher, G. (2002). Alternative Approaches Toward Measuring CRM Performance. *Proceeding of 6<sup>th</sup> research conference on relationship marketing and customer relationship management*, Atlanta, 1-16.
18. Langfield-Smith, K. (1992). Exploring the Need for a Shared Cognitive Map. *Journal of Management Studies*, 29(3), 349-368.

19. Lebas, M. J. (1995). Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics*, 41(1/3), 23-35.
20. 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), 57-71.
21. Lycett, M., & Giaglis, G. M. (2000). Component-Based Information Systems: Toward a Framework for Evaluation. *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Science*.
22. Mello, J., & Flint, D. (2009). A Refined View of Grounded Theory and its Application to Logistics Research. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 107-125.
23. O'Reilly, P., & Sean, D. (2004). Measuring CRM Performance: An Exploratory Case, Retrieved from <http://www.is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20040129.pdf>.
24. Özesmi, U., & Özesmi, S. L. (2004). Ecological Models Based on People's Knowledge: A Multi-step Fuzzy Cognitive Mapping Approach. *Ecological Modeling*, 176, 43-64.
25. Papageorgiou, E. I. (2008). Brain Tumor Characterization Using the Soft Computing Technique of Fuzzy Cognitive Maps. *Applied Soft Computing*, 8, 820-828.
26. Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
27. Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101-109.
28. Russell, R.D. (1999). Developing a Process Model of Entrepreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 65-84.
29. Soch, H., & Sandhu, H. S. (2008). Does Customer Relationship Management Activity Affect Firm Performance?. *Global Business Review*, 9(2), 189-206.
30. Spicer, D. P. (1998). Linking Mental Models and Cognitive Maps as an Aid to Organisational Learning. *Career Development International*, 3(3), 125-132.
31. Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2<sup>nd</sup> edition, Thousand Oaks, California.
32. Toni, A. D., Nassimbeni, G., & Tonchia, S. (1995). An Instrument for Quality Performance Measurement. *International Journal of Production Economics*, 38(2/3), 199-207.
33. Ullah, Z., & Al-Mudimigh, A. S. (2009). CRM Scorecard Measurement: The Case for the Banking Sector in Saudi Arabia. *Proceeding of Third UKSim European Symposium on Computer Modeling and Simulation*, IEEE Computer Society, 269-273.
34. White, G. P. (1996). A Survey and Taxonomy of Strategy-Related Performance Measures for Manufacturing. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(3), 42-61.
35. Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 43(4), 89-105.

36. Yu, T., Zhou, J., Zhang, Y., Dong, S., & Wang, W. (2008). Research on CRM Performance Evaluation Based on Fuzzy Comprehensive Algorithm. *Proceeding of International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, IEEE Computer Society, 329-334.
37. Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & 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(6), 475-489.

