

## عوامل کلیدی مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در مؤسسات مالی و اعتباری خصوصی (مطالعه‌ی موردی مؤسسه‌ی اعتباری کوثر)

(تاریخ دریافت ۱۳۹۷/۲/۲۲ ، تاریخ تصویب ۱۳۹۷/۰۸/۲۲)

مجتبی مرادی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

### چکیده

مدیریت ارتباط با مشتری یک فرایند تجاری است که تمام جوانب مشخصه‌های مشتری را آدرس‌دهی می‌کند، دانش مشتری را به وجود می‌آورد، روابط را با مشتری شکل می‌دهد و برداشت آن‌ها را از محصولات یا خدمات سازمان ایجاد می‌کند. مدیریت ارتباط با مشتری یکی از دستاوردهای عصر اطلاعات و دانش است و با توجه به ویژگی‌های آن، امروزه سازمان‌ها با جدیت به دنبال بهره‌مندی از نتایج آن هستند. مقاله حاضر با هدف بررسی عوامل مؤثر بر استقرار فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در مؤسسه اعتباری کوثر استان کرمانشاه انجام پذیرفته است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل کلیدی کارکنان مدیریت شعب مؤسسه اعتباری کوثر استان کرمانشاه بوده که از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده (۳۹ نفر جامعه‌ی آماری)، در کل تعداد ۳۷ پرسشنامه گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد نیلسون (۱۹۹۶) بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t و فریدمن بهره گرفته شده است. نتایج حاصل از آزمون متغیرهای پژوهش نشان داد که تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی، توجه به مدیریت دانش، برخورداری از فناوری مدرن و به‌روز و سازمان‌دهی فرایندهای کسب‌وکار در استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در مؤسسه اعتباری کوثر تأثیرگذار هستند.

واژگان کلیدی: ارتباط با مشتری، مؤسسه اعتباری، جذب مشتری، عرصه رقابتی



## بخش اول: کلیات

نگرش شرکت‌ها و مؤسسات به لحاظ گسترش فضای رقابتی به جلب هرچه بیشتر رضایت مشتری برای فروش و کسب سود بیشتر متمرکز شده است. با گذر از اقتصاد سنتی و شدت یافتن رقابت در ابعاد نوین، مشتری به صورت رکن اصلی و محور تمام فعالیت‌های سازمان‌ها درآمده است؛ به نحوی که از دیدگاه رقابتی، بقا و تداوم حیات سازمان‌ها در گرو شناسایی و جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان موجود است (الهی و حیدری، ۱۳۸۷). هیچ کسب‌وکاری اعم از تولیدی، خدماتی، بازرگانی و ... نمی‌تواند بدون مشتریان راضی و خرسند، پایدار و موفق به راه خود ادامه دهد. مهم‌تر از آن خواست‌ها، انتظارات و توقعات مشتریان روز به روز فزونی یافته و این روند با رشد روزافزون همراه خواهد بود. در اثر همین واقعیت، مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۱</sup> راهی را گشوده که امروز باید به عنوان یک استراتژی جهت حفظ روابط بلندمدت با مشتریان در نظر گرفت (کرامتی و نیکزاد، ۱۳۸۹). در فرایند مدیریت ارتباط با مشتری سعی می‌شود سودمندترین مشتریان شناسایی، جذب و به بهترین شکل نگهداری شوند. مدیریت ارتباط با مشتری فرایندی است مستمر و مشتمل بر ایجاد و به‌کارگیری دانش و هوشمندی بازار جهت ایجاد و حفظ سبدی از روابط مشتریان که بیشترین بازده را داشته باشند (زابلا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که استقرار فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در بسیاری از سازمان‌ها موجب افزایش توان رقابتی، افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های عملیاتی شده است. مدیریت کارا و مؤثر ارتباط با مشتری منجر به افزایش رضایت و وفاداری مشتریان می‌گردد (امیری، ۱۳۸۸). با توجه به پیدایش بانک‌های خصوصی و مؤسسات مالی و اعتباری در دهه‌های اخیر در کشور و تعدد بانک و مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات بانکی و اعتباری، رقابت شدیدی جهت کسب جایگاه بالاتر از سهم بازار بانکی کشور وجود دارد. از طرفی با توجه به تعداد زیاد بانک‌های

<sup>۱</sup> Customer Relationship Management

<sup>۲</sup> Zablah et al

خصوصی و دولتی و مؤسسات مالی و اعتباری، مشتریان دارای انتخاب‌های متعدد برای انجام امور بانکی و اعتباری خود می‌باشند. در چنین شرایطی، رقابتی گسترده در راستای جذب مشتریان جدید، حفظ مشتریان فعلی و وفادار نمودن مشتریان شکل گرفته است که موفقیت در چنین بازار رقابتی مستلزم افزایش کیفیت خدمات بانکی و اعتباری، ارتقای سطح رضایتمندی مشتریان و جذب و حفظ مشتریان است. یک نگرش و استراتژی در این میان، مدیریت ارتباط با مشتری است. با توجه با اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری در جذب و حفظ مشتریان و همچنین با عنایت به شرایط رقابتی صنعت بانکداری در ایران، این پژوهش درصدد است تا عوامل مؤثر بر استقرار و پیاده‌سازی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در مؤسسه اعتباری کوثر را شناسایی نماید.

## بند اول: مبانی نظری پژوهش

تعاریف مختلفی از مدیریت ارتباط با مشتری توسط پژوهشگران ارائه شده است. گروهی مدیریت ارتباط با مشتری را استراتژی، برخی فناوری، بعضی‌ها فرایند و دسته‌ای دیگر آن را سیستم اطلاعاتی به شمار می‌آورند (تامپسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). مدیریت ارتباط با مشتری متشکل از متدولوژی‌ها، فرایندها و نرم‌افزارهایی است که در مدیریت سازمان‌یافته ارتباط با مشتریان کمک می‌کنند (بوهرلینگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک فرایند، متشکل از نظارت بر مشتری، جمع‌آوری داده‌های مناسب، مدیریت و ارزشیابی داده‌ها و نهایتاً ایجاد مزیت واقعی از اطلاعات استخراج‌شده در تعاملات آنان است (کیم و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت ارتباط با مشتری نوعی راهبرد کسب‌وکار است که فراتر از افزایش حجم مبادلات است و هدف آن افزایش سودآوری، درآمد و رضایت مشتری است. برای تحقق این اهداف، سازمان‌ها از مجموعه وسیعی از ابزارها، رویه‌ها، روش‌ها و ارتباطات با مشتریان استفاده

<sup>1</sup> Thomposon

<sup>2</sup> Bohling et al

<sup>3</sup> Kim et al



می‌کند (الهی و حیدری، ۱۳۸۷). مدیریت ارتباط با مشتری فرایندی برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با مشتریان می‌باشد که به درک ویژگی‌های مشتریان و به‌کارگیری آن ویژگی‌ها در فعالیت‌های بازاریابی می‌پردازد. مدیریت ارتباط با مشتری در واقع واژه‌ای است برای روش‌شناسی، نرم‌افزار و نیز قابلیت‌های اینترنتی که به یک بنگاه اقتصادی در جهت مدیریت ارتباط با مشتری در یک مسیر سازمان‌یافته کمک می‌کند، اطلاق می‌گردد (فائید و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت ارتباط با مشتری تلاش مستمری است که نیازمند بازمهندسی فرایندهای اصلی از نگاه مشتری، با مشارکت او و دریافت بازخور از اوست. در رویکرد محصول محور، هدف، یافتن مشتری برای محصولات با استفاده از تلاش‌های بازاریابی انبوه است. اما در رویکرد مشتری محور، هدف، توسعه‌ی محصولات و خدمات برای تطبیق نیازهای مشتری است (چن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). همچنین هدف اصلی مدیریت ارتباط با مشتری را می‌توان درک ارزش‌ها و رفتار بهتر با مشتریان برای افزایش وفاداری آن‌ها و بالطبع سودآوری سازمان دانست. به‌عبارت‌دیگر سازمان‌ها بایستی به جای اتکا بر مدل سنتی تلاش برای فروش بیشتر، به بازسازی ارتباط بین سازمان و مشتریان تکیه نمایند (تان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). با توجه به تعاریف ذکر شده، مدیریت ارتباط با مشتری فرایند طراحی یک سازمان پیرامون مشتریان می‌باشد که در سطح عملیاتی، توسعه نرم‌افزارهای کاربردی فروش، بازاریابی و ادغام آن‌ها را بررسی می‌کند و در سطح دیگر نحوه‌ی ایجاد و حفظ ارتباطات بلندمدت، چگونگی تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌های نیل به آن‌ها را در نظر دارد. مدیریت ارتباط با مشتری رویکردی در سطح کل سازمان است، نه فقط در به دست آوردن آگاهی درباره مشتریان، بلکه در بهبود بخشیدن و خودکارسازی فرایندهای کاری که برای مشتریان، تأمین‌کنندگان و کارکنان سازمان ارزش‌آفرینی می‌کند.

<sup>1</sup> Faed et al

<sup>2</sup> Chen et al

<sup>3</sup> Tan et al.

## بند دوم: مزایای سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری

اگرچه استفاده از سیستم مدیریت ارتباط با مشتری ممکن است هزینه‌ی مالی و زمانی برای سازمان‌ها داشته باشد، ولی مزایای بالقوه‌ای نیز به همراه خواهد داشت. مهم‌ترین مزیت استفاده از یک سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، برقراری ارتباط بهتر با مشتریان کنونی خواهد بود که دستاوردهای زیر را در پی دارد:

- افزایش فروش از طریق برنامه‌ی زمانی مناسب (با پیش‌بینی نیاز مشتری مبتنی بر بررسی سابقه‌ی تمایلات وی)
- کاهش هزینه‌ها در بلندمدت
- ارائه‌ی بهتر خدمات
- شناسایی بهتر نیاز مشتریان از طریق شناخت نیازهای خاص هر مشتری
- فروش یک محصول به همراه محصولات دیگر با استفاده از ارائه و پیشنهاد محصولات مکمل و جایگزین
- تشخیص سودآور بودن یا نبودن هر یک از مشتریان.

این امر منجر به بازاریابی بهتر محصولات و خدمات به شرط تمرکز بازاریابی هدفمند و مؤثر روی نیازمندی‌های مشتریان و ایجاد محصولات و خدماتی جدید و یا به‌روزرسانی شده به‌منظور کسب بازار و کسب‌وکار بهتر در آینده، خواهد شد (عاشوری و همکاران، ۱۳۹۳).

## بند سوم: تشریح اجزای مدل مفهومی

با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته به نظر می‌رسد که مدیریت ارتباط با مشتری یک مفهوم چندبعدی و متشکل از چهار بخش استراتژی، افراد، فناوری و فرایندهاست (فاکس و استید<sup>۱</sup>،

<sup>۱</sup> Fox & Stead



۲۰۰۱). همچنین سین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در یک بررسی جامع در رابطه با عناصر مؤثر بر استقرار CRM نتیجه می‌گیرند که موفقیت CRM بستگی به چهار عامل توجه به مشتریان اصلی و کلیدی، سازمان‌دهی فرایندهای کسب و کار، توجه به مدیریت دانش و برخورداری از فناوری‌های مدرن و به‌روز دارد. در ادامه به تشریح هر یک از عوامل مذکور به عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در مؤسسات اعتباری پرداخته می‌شود:

تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی: سازمان‌های امروزی خود را بیشتر در موقعیتی می‌یابند که در آن باید سیستم‌های مدیریت، حفظ مشتری تخصصی را ایجاد کنند. دو دلیل عمده برای این امر وجود دارد: از یک‌سو، هزینه‌های به دست آوردن مشتریان جدید در بازارهای شدیداً رقابتی به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای در حال افزایش است؛ از سوی دیگر، سودآوری یک مشتری خاص، در دوره زمانی رابطه کسب و کاری، همواره افزایش می‌یابد (اسلامی، ۱۳۹۲). همچنین اثر حفظ‌کنندگی غیرمستقیم نتیجه اثر دانش در مورد مشتری است. این اثر در صورتی حاصل می‌شود که سازمان قادر باشد با مشتری طبق یک رویکرد بازاریابی یک‌به‌یک<sup>۲</sup> بر اساس اطلاعاتی که به‌وسیله‌ی عضو باشگاه ارائه‌شده است، رفتار کند. در این صورت، سازمان قادر خواهد بود که به مشتری مجموعه‌ای اختصاصی‌تر از خدمات را ارائه دهد و از شانس افزایش منافع خود به‌وسیله‌ی فروش به گروه‌های متفاوتی از مشتریان برخوردار شود. این نوع از حفظ وفادار کردن مشتری، غیرمستقیم است (اسکندریان و خواجه‌زاده، ۱۳۸۵). تمرکز بر مشتریان کلیدی شامل توجه شدید سازمان به مشتریان، ارائه خدمات برتر و ایجاد ارزش‌افزوده برای مشتریان از طریق ارائه خدمات سفارشی می‌باشد که خود از بخش‌هایی از جمله بازاریابی مشتری مدار، ارزش چرخه‌ی عمر مشتری، سفارشی‌سازی و بازاریابی تعاملی تشکیل شده است (لی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). بازاریابی مشتری مدار به معنای تلاش برای درک و تأمین

<sup>۱</sup> Sin et al

<sup>۲</sup> One-to-One

<sup>۳</sup> Lee et al

خواسته‌های گروه خاصی از مشتریان می‌باشد. CRM تأکید زیادی بر انتخاب مشتریان کلیدی سازمان دارد. مشتریان کلیدی، مشتریانی هستند که از لحاظ استراتژیک برای سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و سودآوری بیشتری را در پی دارند (ریالس و ناکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). ارزش چرخه‌ی عمر مشتری عبارت است از درآمد خالص حاصل از مشتری منهای هزینه جذب، فروش و ارائه خدمات به مشتری، با در نظر گرفتن ارزش پول در آن زمان. سازمان‌ها بر این اساس تصمیم می‌گیرند که آیا با مشتری مورد نظر ارتباط داشته باشند و خدمات شخصی به آن ارائه نمایند یا خیر (جاین و سینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). شخصی‌سازی به مشتریان اجازه می‌دهد که در تأمین نیازهای خاص خود خدمات منحصر به فردی با توجه به تنوع خواسته‌های خود دریافت کنند (دیچه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). در بازاریابی تعاملی سازمان‌ها و مشتریان در جنبه‌های مختلف طراحی، تولید و ارائه محصول و خدمات نقش دارند و این مسأله موجب می‌شود که روابط مستحکمی بین سازمان و مشتری ایجاد شود (سین و همکاران، ۲۰۰۵). سازمان‌دهی فرایندهای کسب و کار: امروزه دیگر هیچ سازمانی به فروش یک بار به مشتری نمی‌اندیشد. نکته‌ی مهم این است که در صورت نارضایتی مشتری، تمامی مکانیسم‌ها در جهت عکس عمل کرده و درآمد و سود عرضه‌کننده را کاهش می‌دهد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مشتریان ناراضی در انتقال احساس خود به دیگران فعال‌تر و موفق‌تر عمل می‌کنند. «ادواردز دمی‌نگ» در این رابطه می‌گوید: سود در تجارت، مستلزم مراجعه دوباره مشتری است، مشتریانی که به داشتن کالا یا خدمات شما مباحث کرده و دوستانشان را هم به مصرف کالا یا خدمات شما تشویق می‌کند (لو و همکاران، ۲۰۱۰). اجرای فرایند CRM مستلزم ایجاد تغییر در نحوه سازمان‌دهی، ساختار و فرایندهای کسب و کار می‌باشند. بدین منظور می‌بایست ساختار سازمانی، تعهد سازمانی و مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند (آگاروال و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). موفقیت CRM

<sup>1</sup> Ryals & Knox

<sup>2</sup> Jain & Singh

<sup>3</sup> Dyche

<sup>4</sup> Luo et al

<sup>5</sup> Agarwal et al



نیازمند آن است که کل سازمان به سوی هدفی مشترک گام بردارد. بدین منظور یک ساختار سازمانی مناسب نیازمند ایجاد تیم‌های کاری، تیم‌های تمرکز بر مشتری، تیم‌های هماهنگ‌کننده و تیم‌های چندوظیفه‌ای می‌باشد، که نیازمند هماهنگی و یکپارچگی بخش‌های مختلف سازمان است (سین و همکاران، ۲۰۰۵). هرچند که در اجرای موفق CRM عوامل مختلف استراتژی، افراد، فناوری و فرایندها بسیار حائز اهمیت است، اما کارکنان نقش اساسی در ایجاد روابط با مشتریان دارند. دشوارترین بخش برای تبدیل شدن به سازمانی مشتری مدار، فناوری‌های مدرن نمی‌باشد، بلکه افراد سازمان می‌باشد. بازاریابی داخلی به کارکنان القا می‌کند که بیشترین اهمیت را برای مشتری قائل باشند (مک‌گاورن و پانارو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

مدیریت دانش: مدیریت دانش اثربخش قادر خواهد بود به سازمان‌ها چابکی بخشد و تصمیمات غیررسمی تجاری خوبی ارائه کند. هدف کلیدی و حیاتی مدیریت دانش این است که به واسطه آن سازمان قادر خواهد بود با افراد کارآمد در یک زمان مناسب یک رویه پویا و تیمی را برای تصمیم‌گیری به‌موقع در سازمان اتخاذ کند. یک برنامه سازمان مدیریت دانش محور باید همانند ارگانسیم موجود زنده باشد که همواره به‌صورت روزآمد سعی دارد مشکلات موجود در مدیریت دانش را مرتفع سازد (صیف و کرمی، ۱۳۸۳). دانش به عنوان یک فاکتور رقابتی کلیدی در اقتصاد جهانی شمرده می‌شود، اما برای حضور موفق در بازار پویای امروزی باید یک جزء مهم دیگر به نام مشتری را نیز مدنظر قرار داد. مدیریت دانش مشتری، برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که با احتمال بیشتری قادر به تشخیص فرصت‌های پدیدار شده در بازار بوده و مزیت رقابتی خود را افزایش دهند (هادزاکس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). جنبه‌های اصلی مدیریت دانش شامل خلق دانش، به اشتراک گذاری دانش و پاسخگو بودن می‌باشد. دانش در مورد مشتریان اصلی در موفقیت CRM ضروری است چنانکه می‌تواند موجب توسعه یک رابطه یادگیرنده با مشتریان گردد و رقابت‌پذیری سازمان به میزان

<sup>1</sup> McGovern & Panaro

<sup>2</sup> Hadzagas



قابل توجه‌ای افزایش یابد. ابزارهای هوشمندی کسب‌وکار مانند داده‌کاوی سازمان را قادر می‌سازد تا اطلاعات مشتریان را در هوشمندی استراتژیک کسب‌وکار به کار گیرند (استفانو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). سازمان‌ها می‌بایست با فراهم آوردن مکانیسم‌های به اشتراک گذاری دانش مشتری، انجام اقدامات هماهنگ در بخش‌های مختلف سازمان را تسهیل کنند. پاسخگو بودن به‌عنوان تأثیر حاصل از خلق و به اشتراک‌گذاری دانش محسوب می‌شود که شامل انتخاب بخش‌های هدف، ایجاد آمیخته‌ی بازاریابی مطابق با علایق مشتری و اراده خدمات به صورتی که نیازهای فعلی و آتی مشتریان را برآورده سازد، می‌باشد (سین و همکاران، ۲۰۰۵). برنامه‌های مدیریت دانش فرایندها، سیستم‌های مدیریت دانش را به‌گونه‌ای سازمان‌دهی می‌کنند که همه دانش‌های پایه‌ای و زیرمجموعه در زمینه‌های مورد نیاز به‌آسانی قابل دسترسی باشند و در نتیجه به ارزش‌افزوده‌ای برای سازمان منجر شود. مدیریت دانش، ابزارها، فرایندها و زمینه‌هایی را برای کارمندان فراهم می‌کند تا دانش را بر اساس نیاز مشتری به اشتراک بگذارند. کارمندان به کمک مدیریت دانش به ارزش دانش یکپارچه شده مشتریان پی می‌برند و از این طریق می‌توانند به مشتریان ارزشمندتر خدمات کامل‌تری ارائه کنند. بنابراین مدیریت دانش به عنوان وسیله‌ای در محیط مدیریت ارتباط با مشتری، بسیار مفید می‌باشد (اسلامی، ۱۳۹۲). استفاده از فناوری‌های مدرن و به‌روز: داشتن اطلاعات صحیح از مشتریان برای استقرار موفق CRM ضروری است و تکنولوژی نقش اساسی به منظور افزایش هوشمندی سازمان ایفا می‌کند. در واقع پیشرفت‌های شگرف در فناوری اطلاعات با قابلیت جمع‌آوری، ذخیره، تجزیه و تحلیل و به اشتراک‌گذاری اطلاعات، توانایی سازمان را در واکنش نسبت به نیازهای تک‌تک مشتریان بالا می‌برد (گودسوار<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). از فناوری کامپیوتری در ایجاد ارتباطات و همسو ساختن فناوری‌ها با اهداف کسب‌وکار بهره گرفته می‌شود. استفاده از نرم‌افزارهای CRM سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا خدمات سفارشی را با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر ارائه



<sup>1</sup> Stefanou et al

<sup>2</sup> Ghodeswar



نمایند. همچنین موجب می‌شود تا کارکنان در نقاط تماس با مشتریان بهتر عمل کنند (سین و همکاران، ۲۰۰۵).

### بخش دوم: بررسی پیشینه علمی پژوهش و سابقه تحقیقات مشابه

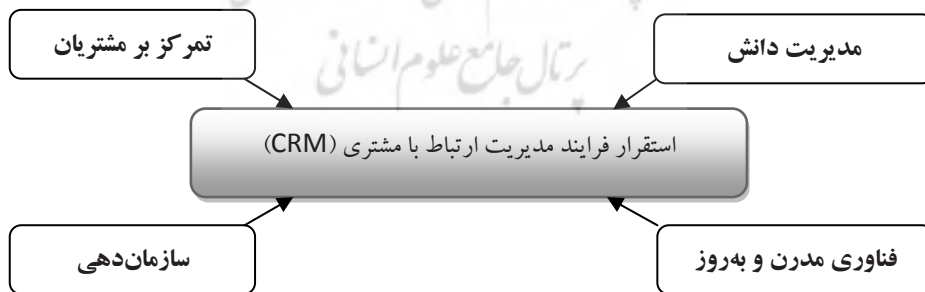
ریالس و ناکس (۲۰۱۰)، در تحقیقی با عنوان «بررسی ارتباط اجرای فعالیت‌های بازاریابی با مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)» که در برخی از بانک‌های تجاری انجام دادند به این نتیجه رسیدند که تنها ۱۰ درصد از مشتریان ۱۰۰ درصد سودآوری آن‌ها را تأمین می‌کنند. آنان همچنین در زمینه‌ی ایجاد وفاداری و جلب اعتماد مشتریان چهار طرح ارائه نموده‌اند که یکی از این طرح‌ها، جایزه و پاداش دادن به مشتریان است. بنابراین سازمان‌ها و مؤسسات باید به دنبال حفظ و نگهداری مشتریان و یا به عبارتی وفاداری آنان باشند. همچنین یافته‌های آنان نشان داد که ایجاد جریان همکاری و آموزش در بانک‌های تجاری از الزامات بازاریابی تلقی می‌گردد. هادزاگس (۲۰۱۱) در تحقیقی تحت عنوان «سیستم مدیریت ارتباط با مشتری با رضایت مشتری در یونان» با هدف پیاده‌سازی CRM در جامعه آماری مشتریان مربوطه با نمونه آماری ۸۰ نفری و از طریق مصاحبه، نتیجه گرفت که CRM می‌تواند میزان رضایت مشتریان را بالا برده و CRM را به عنوان ابزار تکنولوژی و در نتیجه افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های عملیاتی مد نظر داشته باشد. امیری (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «کیفیت خدمات مدیریت ارتباط با مشتری و تدوین برنامه‌ی بهینه‌ی مدیریت ارتباط با مشتری در نظام بانکداری» با استفاده از تکنیک تاپسیس به تجزیه و تحلیل متغیرها پرداخته و به این نتیجه رسید که عملکرد بانک تجارت در ابعاد و مؤلفه‌های مختلف مدیریت ارتباط با مشتری مطلوب نمی‌باشد. در نهایت با استفاده از نتایج این پژوهش، برنامه‌ی بهینه‌ی مدیریت ارتباط با مشتری در بانک تجارت شیراز تدوین و ارائه گردیده است. الوندی و کریمی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی مقایسه‌ای مدیریت ارتباط با مشتریان سه بانک ایرانی با رویکرد مدل سوئیفت» به بررسی چگونگی انجام فرایند CRM در سه بانک ایرانی کشاورزی، ملت و پارسیان پرداخته است. بررسی مقایسه‌ای با رویکرد سوئیفت نشان می‌دهد که هر سه بانک اهمیت

CRM را به خوبی دریافته‌اند، تعریف یکسانی از آن دارند، فرایندهای خود را بر آن متمرکز نموده‌اند و بخش مرتبط با امور مشتریان و بازاریابی در ساختار سازمانی بانک‌های مورد مطالعه وجود دارد. اما در هر بانک عنوان، پیکربندی و جایگاه این بخش تا حدودی متفاوت از دو بانک دیگر می‌باشد.

### بخش سوم: فرضیات پژوهش

۱. تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی در استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثری مؤثر است.
۲. توجه به مدیریت دانش در استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثری مؤثر است.
۳. برخورداری از فناوری مدرن و به‌روز در استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثری مؤثر است.
۴. سازمان‌دهی فرایندهای کسب‌وکار در استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثری مؤثر است.

### بند اول: ترسیم مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش با اقتباس از سین و همکاران (۲۰۰۵)؛ فائید و همکاران (۲۰۱۰) و ژو و والتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)



## بند دوم: روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از نظر روش بکار رفته یک تحقیق توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان شعب مؤسسه‌ی اعتباری کوثر استان کرمانشاه به تعداد ۳۹ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری از نوع تمام شماری استفاده شده است. از مجموع پرسشنامه‌های منتشره (۳۹ نفر جامعه آماری)، در کل تعداد ۳۷ پرسشنامه گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین ابزار گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد نیلسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) می‌باشد. پرسشنامه‌های تحقیق مشتمل بر ۵۰ سؤال، ۱۰ سؤال مربوط به متغیر ایجاد و حفظ ارتباطات با مشتریان اصلی و کلیدی، ۷ سؤال مربوط به متغیر سازمان‌دهی فرایندهای کسب‌وکار، ۱۰ سؤال در خصوص سنجش متغیر مدیریت منابع انسانی، ۱۰ سؤال در خصوص سنجش متغیر مدیریت دانش، ۷ سؤال در خصوص سنجش متغیر مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر تکنولوژی و ۶ سؤال در خصوص سنجش متغیر ساختار سازمانی بوده که بر اساس مقیاس لیکرت اندازه‌گیری می‌گردد. پرسشنامه تهیه شده جهت استفاده در این پژوهش، پرسشنامه تغییر یافته نیلسون (۱۹۹۶) می‌باشد که دو بعد آن (مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی) با توجه به ادبیات نظری پژوهش و به دلیل عدم وجود این مؤلفه‌ها در حوزه پژوهش حاضر حذف شده است. در نهایت پرسشنامه در چهار بعد؛ ایجاد و حفظ ارتباطات با مشتریان اصلی و کلیدی، سازمان‌دهی فرایندهای کسب‌وکار، مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر تکنولوژی بر مبنای طیف پنج گزینه‌ای تنظیم شده است. با توجه به اینکه در مقیاس لیکرت اندازه‌گیری پاسخ‌ها به صورت کیفی است، لذا برای تبدیل آن‌ها به پاسخ‌های کمی از گزینه‌های اعداد ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ استفاده شده است. در پژوهش حاضر به دلیل استاندارد بودن پرسشنامه‌های بکار گرفته شده روایی آن‌ها به طور طبیعی مورد تأیید قرار می‌گیرد. برای برآورد پایایی<sup>۲</sup> پرسشنامه از روش آلفای

<sup>۱</sup> Nielson

<sup>۲</sup> Reliability

کرونیخ استفاده شده است. بر این اساس مقدار آلفا با استفاده از نرم افزار SPSS مطابق جدول زیر برای متغیرهای تحقیق به دست آمده است که می توان گفت سؤالات پرسشنامه دارای همبستگی بالا با یکدیگر بوده و از پایایی بالایی برخوردار می باشند. به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از پرسشنامه های جمع آوری شده در سطح استنباطی برای آزمون فرضیه ها از آماره آزمون  $t$  تک نمونه ای و برای رتبه بندی متغیرهای پژوهش از آنالیز واریانس فریدمن استفاده شده است که کلیه مراحل آزمون فرضیه ها با استفاده از نرم افزاری SPSS صورت می گیرد

جدول ۱: پایایی ابزار اندازه گیری (پرسشنامه)

متغیرهای تحقیق	آلفای کرونیخ
ایجاد و حفظ ارتباطات با مشتریان اصلی و کلیدی	۰/۸۶۱
سازمان دهی فرایندهای کسب و کار	۰/۷۸۹
مدیریت دانش	۰/۷۳۳
مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر تکنولوژی	۰/۷۰۱
کل پرسشنامه	۰/۷۱۱

### بخش سوم: تجزیه و تحلیل داده ها

در این بخش از پژوهش به استناد پرسشنامه های منتشره بین نمونه آماری و تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آماره آزمون  $t$  تک نمونه ای (One-Sample T Test) و با فرض عدم وجود رابطه بین متغیرهای پژوهش در مؤلفه  $H_0$  و وجود رابطه بین متغیرهای پژوهش در مؤلفه  $H_1$  نتایج زیر به دست آمده است.



فرضیه ۱؛ تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی در استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر مؤثر است.

جدول ۲: آزمون فرضیه ۱

قبول یا رد فرضیه	Sig	t	میانگین	
قبول $H_1$	۰/۰۰۰	۱۱/۲۲	۳/۱۵	آزمون فرضیه ۱

با توجه به اطلاعات مربوط به فرضیه ۱ که در جدول ۲ آورده شده است، به منظور آزمون معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد با استفاده از آماره آزمون  $t$  مورد آزمون قرار گرفته و مقدار آن برابر ۱۱/۲۲ به دست آمده است و چون  $t$  محاسبه شده برای متغیر تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی بین ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار نمی‌گیرد، و همچنین با توجه به سطح خطای محاسبه شده (۰/۰۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین می‌توان فرضیه صفر را رد کرد. پس می‌توان گفت تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی در استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر مؤثر می‌باشد.

فرضیه ۲؛ توجه به مدیریت دانش در استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر مؤثر است.

جدول ۳: آزمون فرضیه ۲

قبول یا رد فرضیه	Sig	t	میانگین	
قبول $H_1$	۰/۰۰۰	۱۵/۳۳	۲/۴۴	آزمون فرضیه ۲

با توجه به اطلاعات مربوط به فرضیه ۲ که در جدول ۳ آورده شده است، به منظور آزمون معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد با استفاده از آماره آزمون  $t$  مورد آزمون قرار گرفته و مقدار آن برابر ۱۵/۳۳ به دست آمده است و چون  $t$  محاسبه شده برای متغیر توجه به مدیریت

دانش بین  $+1/96$  و  $-1/96$  قرار نمی‌گیرد، و همچنین با توجه به سطح خطای محاسبه شده (۰/۰۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین می‌توان فرضیه صفر را رد کرد. پس می‌توان گفت توجه به مدیریت دانش در استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر مؤثر است.

فرضیه ۳؛ برخورداری از فناوری مدرن و به‌روز در استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر مؤثر است.

جدول ۴: آزمون فرضیه ۳

قبول یا رد فرضیه	Sig	t	میانگین	
قبول $H_1$	۰/۰۰۰	۸/۶۶	۲/۱۰	آزمون فرضیه ۳

با توجه به اطلاعات مربوط به فرضیه ۳ که در جدول ۴ آورده شده است، به منظور آزمون معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد با استفاده از آماره‌ی آزمون t مورد آزمون قرار گرفته و مقدار آن برابر ۸/۶۶ به دست آمده است و چون t محاسبه شده برای متغیر برخورداری از فناوری مدرن و به‌روز بین  $+1/96$  و  $-1/96$  قرار نمی‌گیرد، و همچنین با توجه به سطح خطای محاسبه شده (۰/۰۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین می‌توان فرضیه صفر را رد کرد. پس می‌توان گفت برخورداری از فناوری مدرن و به‌روز در استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر مؤثر است.

فرضیه ۴؛ سازمان‌دهی فرایندهای کسب‌وکار در استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر مؤثر است.

جدول ۵: آزمون فرضیه ۴

قبول یا رد فرضیه	Sig	t	میانگین	
قبول $H_1$	۰/۰۰۰	۱۷/۰۹	۳/۴۴	آزمون فرضیه ۴

با توجه به اطلاعات مربوط به فرضیه ۴ که در جدول ۵ آورده شده است، به منظور آزمون معنی داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد با استفاده از آماره آزمون  $t$  مورد آزمون قرار گرفته و مقدار آن برابر ۱۷/۰۹ به دست آمده است و چون  $t$  محاسبه شده برای متغیر سازمان‌دهی فرایندهای کسب و کار بین ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار نمی‌گیرد، و همچنین با توجه به سطح خطای محاسبه شده (۰/۰۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین می‌توان فرضیه صفر را رد کرد. پس می‌توان گفت سازمان‌دهی فرایندهای کسب و کار در استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر مؤثر است. همچنین جهت بررسی اینکه آیا بین میزان ارتباط عوامل چهارگانه مؤثر (تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی، مدیریت دانش، فناوری‌های مدرن و به‌روز، سازمان‌دهی فرایندهای کسب و کار) در فرایند استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر تفاوت معنی داری وجود دارد یا نه، تمامی عوامل چهارگانه مطرح، به مقیاس ترتیبی تبدیل شده تا به وسیله آزمون فریدمن، مجموعه رتبه‌های هر کدام از عوامل چهارگانه مؤثر (تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی، مدیریت دانش، فناوری‌های مدرن و به‌روز، سازمان‌دهی فرایندهای کسب و کار) در فرایند استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر با همدیگر مقایسه شوند تا از این طریق میزان تاثیرگذاری هر کدام از آنها با استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر محاسبه شده و وجود تفاوت معنی دار بین آنها مورد آزمون قرار گیرد.

جدول ۶: رتبه‌بندی تاثیرگذاری عوامل چهارگانه مؤثر در فرایند استقرار CRM

رتبه تاثیرگذاری	عوامل چهارگانه مؤثر در فرایند استقرار مدیریت ارتباط با مشتری	میانگین
۱	مدیریت دانش	۲/۱۰
۲	سازمان‌دهی فرایندهای کسب و کار	۲/۵۵
۳	فناوری‌های مدرن و به‌روز	۲/۸۲
۴	تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی	۳/۹۹



با توجه به جدول ۶، مدیریت دانش در فرایند پیاده‌سازی و استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر دارای بیشترین تأثیر و تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی دارای کمترین تأثیر می‌باشند.

## نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به دست آمده در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌توان اذعان داشت که تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی در استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در مؤسسه اعتباری کوثر تأثیر می‌گذارد. از طرفی با بررسی پیشینه‌ی تحقیق در خصوص متغیر تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی این نکته نمایان می‌شود که نتایج تحقیق حاضر مشابه نتایج یافته‌های سین و همکاران (۲۰۰۵) می‌باشد. تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی شامل شناخت نیازها، رفتارها، چرخه زندگی مشتری، تجزیه و تحلیل مشتری کلیدی و همچنین مستلزم استفاده از این اطلاعات در جهت ایجاد ارزش برای مشتری می‌باشد. بر اساس آزمون‌های آماری صورت گرفته تأثیر توجه به مدیریت دانش در استقرار CRM در مؤسسه اعتباری کوثر به اثبات رسیده که این مورد با نتایج پژوهش سین و همکاران (۲۰۰۵) مطابقت دارد. موفقیت مدیریت دانش نیازمند ترکیب مناسبی از فرایندها، افراد و فناوری اطلاعات می‌باشد. دانش به دست آمده درباره مشتریان می‌تواند سازمان را برای تصمیم‌گیری‌های هوشمند در مورد جذب مشتری، توسعه روابط و کانال‌های مناسب ارتباطی توانا سازد. سیستم‌های مدیریت دانش، جمع‌آوری، انتشار و استفاده از اطلاعاتی مانند مستندات و دانش ضمنی کارکنان را پشتیبانی می‌کنند. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده، برخورداری از فناوری مدرن و به‌روز در استقرار CRM در مؤسسه اعتباری کوثر تأثیر می‌گذارد که این یافته نیز با نتایج یافته‌های کرامتی و همکاران (۱۳۸۹)، کرامتی و نیکزاد (۱۳۸۹) و سین و همکاران (۲۰۰۵) همخوانی دارد. این نتایج بیانگر این واقعیت است که به‌کارگیری فناوری‌های نوین بر استقرار CRM مؤثر می‌باشد و مستلزم ایجاد تغییراتی در زیرساخت‌های سازمان و به‌کارگیری فناوری‌های جدید است. بر اساس نتایج حاصل از بررسی فرضیه چهارم پژوهش، سازمان‌دهی فرایندهای کسب و کار در استقرار CRM

در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر تأثیرگذار است که با یافته‌های کرامتی و همکاران (۱۳۸۹)، کرامتی و نیکزاد (۱۳۸۹) و سین و همکاران (۲۰۰۵) همخوانی دارد. بر این اساس مؤسسه‌ی اعتباری کوثر می‌بایست نیازها و اهداف تجاری خود را تعریف نموده و فرایندهای مرتبط با CRM را برای دستیابی به این نیازها توسعه بخشد. مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار یکی از ابزارهای کارآمد در این زمینه می‌باشد.

همچنین اولویت‌بندی ابعاد چهارگانه‌ی پژوهش از نظر میزان تأثیرگذاری در موفقیت پیاده‌سازی CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر به صورت زیر می‌باشد:

۱. توجه به مدیریت دانش
۲. سازمان‌دهی فرایندهای کسب‌وکار
۳. فناوری‌های مدرن و به‌روز
۴. تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی.

### پیشنهادی کاربردی

- با توجه به اینکه تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی در استقرار CRM در مؤسسه‌ی اعتباری کوثر تأثیر می‌گذارد، لذا در این خصوص پیشنهاد می‌شود رؤسا و معاونین مؤسسه با ایجاد باشگاه مشتریان، مشتریان کلیدی و اصلی خود را حفظ و نگهداری نمایند. از طرفی آن‌ها باید بدانند که رابطه‌ی مشتری با زمان تغییر می‌کند و چنانچه مؤسسه و مشتری درباره یکدیگر بیشتر بدانند، این رابطه تکامل و رشد می‌یابد. همچنین می‌بایست با برقراری کارگاه‌های آموزشی در این خصوص به کلیه کارکنان این نکته منتقل گردد که چرخه‌ی زندگی مشتری چارچوب خوبی برای به‌کارگیری داده‌کاوی در مدیریت ارتباط با مشتری فراهم می‌کند که در بخش ورودی داده‌کاوی، چرخه‌ی زندگی مشتری می‌گوید چه اطلاعاتی در دسترس است و در

بخش خروجی آن، چرخه زندگی می گوید چه چیزی احتمالاً جالب توجه است و چه تصمیماتی باید گرفته شود.

- با توجه به اینکه توجه به مدیریت دانش در استقرار **CRM** در مؤسسه اعتباری کوثر تأثیر می گذارد، لذا در این خصوص پیشنهاد می شود رؤسا و معاونین مؤسسه با اعمال مدیریت کارآمد و دانش بنیان و ایجاد پایگاه منسجم اطلاعاتی، دانش نهفته موجود در مشتریان را شکوفا سازند، که در این صورت می توانند با محیط نامطمئن و رقبا مقابله کنند و از سوی دیگر به اهداف سازمانی و بقای سازمان در بلندمدت نائل آیند. از سوی دیگر آن ها می توانند با برقراری فرهنگ سازمانی مطلوب، تشریک مساعی بین کارکنان و مشتریان را تقویت کنند، زیرا به عنوان یک دستورالعمل کلی بدون در نظر گرفتن متغیرهای مختلف در موقعیت مدیریت دانش مثل فرهنگ سازمان، جو سازمان و ... تنها با به اشتراک گذاشتن دانش در بین کارکنان و مشتریان زمینه شکوفایی دانش در سازمان فراهم نمی گردد.

- با توجه به اینکه برخورداری از فناوری مدرن و به روز در استقرار **CRM** در مؤسسه اعتباری کوثر تأثیر می گذارد، لذا در این خصوص پیشنهاد می شود توسعهی زیرساخت ها و شبکه ها برای شعب مؤسسه از سوی مقامات ارشد مؤسسه جزء برنامه ریزی های استراتژیک قرار گیرد که این توسعهی زیرساخت ها و شبکه ها نیاز مبرم به قوانین و مقررات ویژه دارد، به طوری که این بستر حقوقی باید ضامن حمایت از مشتریان و استفاده کنندگان از فناوری باشد. این امر با ایجاد، فعال سازی و گسترش مرکز تحقیق و توسعه، بخش دانش در شعب تقویت شده و به این ترتیب نه تنها تولید دانش، بلکه مصرف آن در کلیه سطوح گسترش یافته و فناوری به مفهوم دانش کاربردی شده توسعه می یابد.



مجلس شورای اسلامی  
ISLAMIC CONSULTATIVE ASSEMBLY

فصلنامه مطالعات نوین بانکی - دوره اول، شماره اول، زمستان ۱۳۹۷  
۲۶

## منابع و ماخذ

### الف) کتب فارسی

۱. اسکندریان، مهناز و سامان خواجهزاده. (۱۳۸۵). *باشگاه مشتریان، ماهنامه علمی - آموزشی* - آموزش تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۶۹
۲. اسلامی، مهدی. (۱۳۹۲). *بررسی تأثیر فعالیتهای بازاریابی بر وفاداری مشتریان بانک کشاورزی شهرستان بيله سوار، پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت*
۳. الوندی، محسن و محمد کریمی. (۱۳۸۸). *بررسی مقایسه‌ای مدیریت ارتباط با مشتریان سه بانک ایرانی با رویکرد مدل سوئیفت، فصلنامه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، سال دوم، شماره ۴*
۴. الهی، شعبان و بهمن حیدری. (۱۳۸۷). *مدیریت ارتباط با مشتری، انتشارات چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول، تهران*
۵. امیری، فرامرز. (۱۳۸۸). *کیفیت خدمات مدیریت ارتباط با مشتری و تدوین برنامه بهینه مدیریت ارتباط با مشتری در نظام بانکداری، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت، سال اول، شماره ۳۲، تهران*
۶. صیف، محمد حسن و مقداد کرمی. (۱۳۸۳). *مدیریت دانایی؛ رویکردی استراتژیک، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۳*
۷. عاشوری، مریم، شریف‌خانی، مونا و محمدجعفر تاریخ. (۱۳۹۳). *توسعه مدل فرایندی مدیریت دانش مشتری با استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، فصلنامه رشد فناوری، سال دهم، شماره ۴۰*
۸. کرامتی، حمید، رفیعی، کمال و علی دادمهر. (۱۳۸۹). *ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت نساجی، نشریه کاوشهای مدیریت بازرگانی، سال دوم، شماره سوم*

۹. کرامتی، محمدعلی و مسعود نیکزاد. (۱۳۸۹). *ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت استراتژی CRM در صنعت نساجی (با رویکرد فازی)*، نشریه کاوشهای مدیریت بازرگانی، سال دوم،

شماره سوم

## الف) کتب لاتین

- i. Agarwal, A; Harding, D. P; and Jon Schumacher. (2004). *Organizing For CRM*. Journal of McKinsey Quarterly, Vol. 10
- ii. Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G. and Varadarajan, R. (2006). *CRM Implementation: Effectiveness, Issues and Insights*
- iii. Chen, h., & Hnjazz, J. (2003). *Understanding Customer Relationship Management: People, Process and Technology* / Injazz J. Chen, Karen Popovich // Business Process Management Journal, 2003, Vol. 9, Issue 5
- iv. Dyche', J. (2002). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, Upper Saddle River, NJ.
- v. Fox, T. and Stead, S. (2001). *Customer Relationship Management: Delivering the Benefits*. White Paper, CRM (UK)
- vi. Faed, P. Radmand and A. Talevski. (2010). *the Critical Success Factors for Implementation of CRM and Knowledge Management in a Work Setting*. International Conference on P2P, Parallel, Grid, Cloud and Internet Computing
- vii. Ghodeswar, B.M. (2001). *Winning markets through effective customer relationship management*. In Sheth, J.N., Parvatiyar, A. And Shainesh, G. (Eds), *Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools and Applications*, Tata McGraw-Hill
- viii. Hadzagas, C. (2011). *Applying Customer Relationship Management Systems for Customer Satisfaction*





- ix. Jain, D. and Singh, S.S. (2002). *Customer lifetime value research in marketing: a review and future directions*. Journal of Interactive Marketing, Vol. 16 No. 2
- x. Kim, Hyung-Su and Young-Gul Kim and Chan-Wook Park. (2010). Integration of Firm's Resource and Capability to Implement Enterprise CRM: A Case Study of a Retail Bank in Korea. Decision Support Systems, Vol. 48
- xi. Lee, J., Chow, R., Sin, L. and Tse, A. (2000). *Relationship marketing: the Chinese way*. Business Horizon, Vol. 43 No. 1
- xii. Luo, Xin; Han, Li; Jie, Zhang; and J. P. Shim. (2010). *Examining multi-dimensional trust and multi-faceted risk in initial acceptance of emerging technologies: An empirical study of mobile banking services*. Decision Support Systems, Vol. 49
- xiii. McGovern, T. and Panaro, J. (2004). *The human side of customer relationship management*. Benefits Quarterly, Vol. 20 No. 3
- xiv. Ryals, L; Stive Knox. (2010). *Cross Functional Issues in the Implementation Marketing Research through Customer Relationship Marketing*. European Management Journal
- xv. Sin, L .Y; Tse, A .C .B; and Yim, F .H .K. (2005). *CRM conceptualization and scale development* .International of Journal of Marketing, Vol. 39