

تدوین مدل ارزیابی مدیریت روابط با مشتری

دکتر حبیب‌الله دانایی* دکتر محمد محمودی‌میمندی**

دکتر میرزا حسن حسینی*** حمیدرضا وزیرزنجانی****

دریافت: ۸۸/۷/۱۵

پذیرش: ۹۰/۹/۱

مدیریت روابط با مشتری / روابط همگرا / روابط واگرا / روابطی تعمیمی / عملکرد کسب‌وکار /
مدل‌سازی معادلات ساختاری

چکیده

گسترش بنگاه‌ها و پیشرفت فناوری، موجب افزایش تعداد مشتریان و تنوع نقاط تماس آن‌ها با بنگاه‌ها شده است. مدیریت این گونه تماس‌ها با عنوان «مدیریت روابط با مشتری»، علاوه بر بهبود سودآوری سازمان، موجب یک مزیت رقابتی نیز است. با این حال، اختلاف نظرهای زیادی درباره معنا و مفهوم این راهبرد وجود دارد. بنابراین، مقاله حاضر، ضمن مرور ادبیات موضوع، برای ارزیابی مدیریت روابط با مشتری یک مدل معتبر و پایا تدوین کرده و تأثیر آن را بر عملکرد بنگاه خواهد سنجید. ابعاد مدل پیشنهادی عبارت‌اند از: افراد (تمرکز بر مشتریان برگزیده)، فرهنگ (سازمان مشتری‌محور)، فرایند (مدیریت دانش) و فناوری (فناوری مشتری‌محور).

روش‌شناسی پژوهش، توصیفی/همبستگی و جامعه آماری آن، شامل مدیران و کارشناسان شرکت‌های خدمات لیزینگ مستقر در تهران است. افراد نمونه با استفاده از روش

H.Danaee@yahoo.com

Drmahmoudim@yahoo.com

ir_hosseini@yahoo.com

Hr.Vazirzanjani@gmail.com

*. استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور

**. استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور

***. استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور

****. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه پیام نور

■ حمیدرضا وزیر زنجانی، مسئول مکاتبات.

نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده و داده‌های پژوهش نیز از طریق پرسشنامه توزیع شده در دو مرحله گردآوری و توسط تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل می‌شود.

یافته‌های پژوهش تأییدی بر روایی صوری، همگرا، واگرا و تعمیمی و پایایی شاخص‌های مربوط به هر یک از ابعاد سازه مدیریت روابط با مشتری است. همچنین، تأثیر مدیریت روابط با مشتری بر عملکرد بنگاه از نظر تقویت برند (نشان تجاری) و ارتقای شاخص‌های مالی نیز، قابل ملاحظه است.

طبقه‌بندی JEL: D31, L25, M12



مقدمه

گسترش بنگاه‌ها و پیشرفت فناوری، موجب افزایش تعداد مشتریان و تنوع نقاط تماس آن‌ها با بنگاه‌ها شده است^۱؛ به طوری که مدیریت این گونه تماس‌ها با عنوان «مدیریت روابط با مشتری»^۲، علاوه بر بهبود سودآوری سازمان، می‌تواند موجب یک مزیت رقابتی نیز باشد. البته همچنان اختلاف نظرهای زیادی درباره عناصر تشکیل دهنده مدیریت روابط با مشتری وجود دارد. در واقع، بسیاری از صاحب نظران مدعی هستند که معنای دقیق مدیریت روابط با مشتری هنوز مشخص نیست.^۳ به عنوان مثال، به اعتقاد نوین^۴، این واژه فقط یک اصطلاح قراردادی برای انعکاس موضوعات یا دیدگاه‌های مختلف است؛ به طوری که مدیریت روابط با مشتری در سطح تاکتیکی به معنای پایگاه داده بازاریابی و یا بازاریابی الکترونیکی^۵ است، در سطح راهبردی به مفهوم حفظ و نگهداری مشتری یا ایجاد شراکت با وی^۶ بوده و در سطح نظری به معنای یک پارادایم نوظهور در تحقیقات بازاریابی محسوب می‌شود. گامسون، مدیریت روابط با مشتری را در جایگاه یک پارادایم نوظهور، مستلزم توسعه نظری بیشتری می‌داند.^۷ زیرا، فقط مطالعات پراکنده‌ای در زمینه راهبردهای حفظ تمرکز بر مشتریان^۸، مهندسی مجدد ساختار سازمانی^۹ و مدیریت دانش با اتکا بر کارکردهای فناوری اطلاعاتی^{۱۰} انجام شده است. در نتیجه، فرایند بررسی مفهوم مدیریت روابط با مشتری، مستلزم رویکردی تکمیلی (تجمعی)^{۱۱} است، تا تمام اجزای تشکیل دهنده مدیریت روابط با مشتری در سازه تدوین شده لحاظ شود. همچنین، با وجود گسترش توجه متخصصان و پژوهشگران به مقوله مدیریت روابط با مشتری، تاکنون به لحاظ علمی هیچ گونه تلاش نظام‌مندی برای ارائه یک مدل معتبر و جامع برای ارزیابی تأثیر آن صورت نگرفته است.

1. Thompson, B. (2002).
- 2 Customer Relationship Management (CRM)
3. Parvatiyar, A. and J.N. Sheth (2001).
4. Nevin
5. Parvatiyar and G. Shainesh, (Eds)
6. Peppers, D. and M. Rogers (1995).
7. Gummesson, E. (2002a)
8. Vandermerwe, S. (2004).
9. Ryals, L. (2008).
10. Stefanou, C. (2003).
11. Cumulative.

بنابراین، شناسایی اجزای تشکیل دهنده مدیریت روابط با مشتری، اهمیت ویژه‌ای دارد. در نتیجه، هدف این مقاله، بررسی موضوعات مرتبط با مدیریت روابط با مشتری و تدوین مدل ارزیابی این مدیریت است. در نهایت، به منظور سنجش اعتبار تعمیمی مدل پیشنهادی، تأثیر آن بر عملکرد بنگاه اقتصادی نیز سنجیده می‌شود. در ادامه، پیشینه مختصری از مفهوم مدیریت روابط با مشتری ارائه خواهد شد و به دنبال آن، اجزای تشکیل دهنده و شاخص‌های مدیریت روابط با مشتری معرفی شده و با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ ارزیابی می‌شود.^۲ در پایان، همراه به ارائه یافته‌ها، به بررسی نتایج پژوهش خواهیم پرداخت.

۱. مفهوم مدیریت روابط با مشتری

در اکثر متن‌های بازاریابی، واژگان «مدیریت روابط با مشتری» و «بازاریابی رابطه‌مند»^۳ تقریباً جایگزین هم هستند.^۴ به اعتقاد بری^۵، بازاریابی رابطه‌مند عبارت است از «جذب، حفظ و ارتقای روابط با مشتری»^۶. هارکر^۷ نیز بازاریابی رابطه‌مند را چنین تعریف می‌کند: «سازمانی که فعالانه در یک دوره زمانی به ایجاد، توسعه و حفظ مبادلات متقابل، سودمند و دلسوزانه با مشتریان انتخابی (شرکا) مشغول بوده، و در واقع بازاریابی رابطه‌مند انجام داده است»^۸. به تازگی، با گسترش حیطه بازاریابی رابطه‌مند و وسعت نگرش‌ها نسبت به آن در یک بافت جامع مدیریتی و اجتماعی، گامسون^۹ بازاریابی رابطه‌مند را به این شکل تعریف می‌کند: «بازاریابی‌ای که بر پایه روابط، شبکه‌ها و تعاملات استوار بوده و در مجموعه مدیریت شبکه‌هایی از مؤسسات فروش، بازار و اجتماع جای می‌گیرد. این نوع بازاریابی، به سوی روابط بلندمدت برد - برد با یکایک مشتریان پیش می‌رود و ارزش مشترکی میان گروه‌های درگیر ایجاد می‌کند»^{۱۰}.

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Sin, L., A. Tse and F. Yim (2005).
3. Relationship Marketing (RM).
4. Parvatiyar, A. and J.N. Sheth (2000).
5. Berry.
6. Berry, L.L. (1983).
7. Harker.
8. Harker, M.J. (1999).
9. Gummesson.
10. Gummesson, E. (2002).

از سوی دیگر، به اعتقاد جکسون^۱، مدیریت روابط با مشتری «نوعی بازاریابی است که جهت گیری آن به سمت روابط محکم و درازمدت با حساب مالی افراد است.»^۲ کاتلر و آرمسترانگ^۳ نیز در بررسی اخیر خود، مدیریت روابط با مشتری را فرایندی جامع شامل ایجاد و حفظ روابط سودمند با مشتری می‌دانند که ارزش و رضایتی ممتاز برای مشتری به ارمغان می‌آورد.^۴ و در نهایت، تامسپون معتقد است که مدیریت روابط با مشتری، «یک راهبرد کسب و کار برای انتخاب و مدیریت ارزشمندترین ارتباطات با مشتریان» است. در این پژوهش نیز، مفهوم مدیریت روابط با مشتری عبارت است از «راهبرد و فرایندی جامع که بنگاه را قادر می‌سازد تا با ایجاد و حفظ روابط بلندمدت با مشتریان، بتواند مشتری سودآور را شناسایی، جذب، حفظ و حمایت کند».

با وجود اندک تفاوتی در تعریف‌های فوق، تمام آن‌ها نشان می‌دهند که مضمون اصلی مدیریت روابط با مشتری و دیدگاه بازاریابی رابطه‌مند، بر محور روابط خاص خریدار - فروشنده استوار است، روابطی که ماهیت‌شان بلندمدت (طولی^۵) بوده و هر دو طرف رابطه سود می‌برند. در واقع، از منظر بنگاه، دو مفهوم مدیریت روابط با مشتری و بازاریابی رابطه‌مند را می‌توان به عنوان یک فرهنگ/ارزش خاص سازمانی تصور کرد که رابطه خریدار - فروشنده در کانون تفکر راهبردی و عملیاتی بنگاه قرار دارد. البته، به رغم شباهت‌های مذکور، اندک تفاوتی نیز بین این دو واژه وجود دارد:

- بازاریابی رابطه‌مند، رویکردی راهبردی دارد، ولی مدیریت روابط با مشتری بیش تر در موارد تاکتیکی استفاده می‌شود.^۶
- ماهیت بازاریابی رابطه‌مند، نسبتاً احساسی و رفتاری است که بر محور خصیصه‌هایی نظیر پیوستگی^۷، همدلی^۸، تعامل^۹ و اعتماد^{۱۰} استوار است^{۱۱}. از سوی دیگر، مدیریت

1. Jackson.

2. Jackson, B. (1985).

3. Kotler and Armstrong.

4. Kotler, P. and G. Armstrong (2004).

5. Longitudinal.

6. Zablah, A.R., D.N. Bellenger and W.J. Johnston (2004).

7. Bonding.

8. Empathy.

9. Reciprocity.

10. Trust.

11. Yau, O., J. Lee, R. Chow, L. Sin and A. Tse (2000).

روابط با مشتری ذاتاً مدیریتی تر بوده و بر یکپارچه سازی بخش مدیریت در جذب، حفظ و ارتقای روابط مشتری متمرکز است.

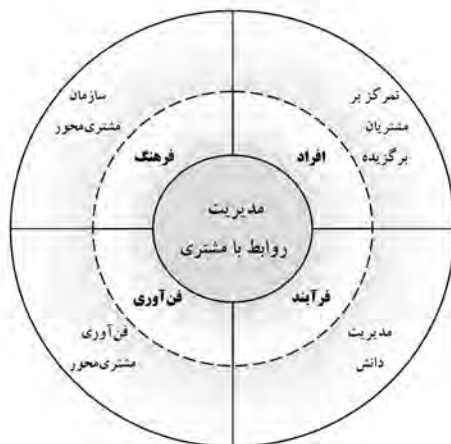
- بازاریابی رابطه مند در کنار روابط عرضه کننده- مشتری^۱، دربرگیرنده روابط با سهامدارانی نظیر عرضه کنندگان، کارکنان داخل شرکت، مصرف کنندگان و حتی دولت نیز است^۲، ولی مدیریت روابط با مشتری بیش تر معطوف به رابطه با مشتریان برگزیده است^۳.

۲. ابعاد مدیریت روابط با مشتری

با مرور مطالعات و پژوهش های انجام شده توسط محققان از جمله آزتایس و همکاران^۴، آکروش و همکاران^۵، سادک و همکاران^۶، لین و همکاران^۷، کیم و کیم^۸، بکر و همکاران^۹، فینگان و کاری^{۱۰}، ساین و همکاران^{۱۱}، می توان مفهوم مدیریت روابط با مشتری را سازه ای چندبُعدی^{۱۲} فرض کرد که چهار عنصر دارد. (نمودار ۱)

- افراد (تمرکز بر مشتریان برگزیده)^{۱۳}
- فرهنگ (سازمان مشتری محور)^{۱۴}
- فرایند (مدیریت دانش)^{۱۵}
- فناوری (فناوری مشتری محور)^{۱۶}

1. Gummesson, E. (2002).
2. Morgan, R.M. and S.D. Hunt (1994).
3. Tuominen, M., A. Rajala and K. Möller (2004).
4. Öztayşi et al. (2011).
5. Akroush et al. (2011).
6. Saked et al. (2011).
7. Lin et al. (2010).
8. Kim & Kim (2009).
9. Becker et al. (2009).
10. Finnegan & Currie (2009).
11. Sin et al. (2005).
12. Multi-Dimensional Construct.
13. Picked Customer Focus.
14. Customer Oriented Organization.
15. Knowledge Management.
16. Customer Oriented Technology.



نمودار ۱- ابعاد چهارگانه مدیریت روابط با مشتری

چهار بُعد سازه مذکور، با تفکری سازگار است که موفقیت مدیریت روابط با مشتری را منوط به توجه به چهار حوزه اصلی می‌داند: راهبرد، مردم، فناوری و فرایندها و تنها زمانی شایستگی‌های متمایز سازمان در روابط با مشتریانش ظهور می‌کند که هر چهار عنصر، هماهنگ با هم عمل کنند^۱. به‌طور کلی، حداکثرسازی عملکرد بلندمدت یک کسب‌وکار از جنبه‌هایی نظیر رضایت مشتری، جلب اعتماد، بازده فروش و بازده سرمایه‌گذاری، به ایجاد، حفظ و ارتقای روابط سودمند درازمدت و متقابل با خریداران بازار هدف محتاج است. بنابراین، در ادامه مقاله، هریک از اجزای تشکیل‌دهنده مدیریت روابط با مشتری بررسی خواهد شد.

۱-۲. افراد (تمرکز بر مشتریان برگزیده)

تمرکز بر مشتریان، مستلزم رویکردی مشتری‌محوری است^۲ و همواره به‌واسطه ارائه پیشنهادها متمایز و مطابق با سلیقه مشتریان، برای آن‌ها ارزشی برتر و افزوده خلق می‌کند. جنبه‌های اصلی این بُعد عبارت‌اند از: بازاریابی مشتری‌محور^۳، برآورد ارزش مادام‌العمر

1. Fox, T. and S. Stead (2001).

2. Day, G.S. (2003).

3. Vandermerwe (2008).

4. Customer-Centric Marketing.

مشتریان برگزیده^۱، شخصی سازی^۲ و بازاریابی خلاق (هم آفرینی) تعاملی^۳.

بازاریابی مشتری محور، بازاریابی است که در هزاره جدید شتاب بیش تری به خود گرفته و تلاشی است برای درک و ارضای نیازها، خواسته‌ها و تقاضای تک تک مصرف کنندگان برگزیده^۴. انتخاب آگاهانه مشتریان اصلی یک ضرورت راهبردی است؛ چراکه تمام مشتریان از مطلوبیت و سودمندی یکسانی برخوردار نیستند^۵. این مطلب در قانون ۲۰/۸۰ پارتو نیز قابل ملاحظه است: «۸۰ درصد سود یک بنگاه از ۲۰ درصد مشتریان به دست می آید»^۶. برگزیدن دقیق مشتریان اصلی مستلزم آن است که شرکت مبتنی بر مدیریت روابط با مشتری، تمام تلاش خود را برای درک نیازها و خواسته‌های مشتریان به کار گیرد.

برآورد ارزش مادام‌العمر مشتریان برگزیده. منظور از ارزش مادام‌العمر مشتری عبارت است از «خالص درآمدهای حاصل از مشتری در مدت زمان مبادلات با وی منهای هزینه‌های جذب، فروش و خدمت‌رسانی، البته با در نظر گرفتن ارزش زمانی پول»^۷. در رویکرد مدیریت روابط با مشتری، تصمیم‌گیری بازاریابان برای ایجاد رابطه با مشتریان و ارائه پیشنهادها مشتری‌پسند، براساس برآورد ارزش مادام‌العمر تک تک آنها صورت می‌گیرد. این تصمیم با تمرکز بر مشتریان سودآور، از طریق ارائه پیشنهادها مشتری‌پسند و کاهش حمایت از مشتریان غیرمفید، سودآوری شرکت را ارتقا می‌بخشد.

شخصی سازی. منظور از شخصی سازی، انجام بازاریابی برای تک تک افراد و با استفاده از تولید انبوه مطابق با سلیقه مشتری (سفارشی سازی انبوه)^۸ است؛ که به تمام مشتریان اجازه می‌دهد با توجه به نیازهای خاص خود، راه‌حل‌های (محصولات) منحصر به فردی را تقاضا کنند. وسعت تنوع در نیازها، خواسته‌ها و منابع مصرف کنندگان، موجب کاهش دقت پیش‌بینی رفتار مصرف کنندگان می‌شود. در چنین شرایطی، بازاریابی انبوه، منسوخ شده و

1. Picked Customer Lifetime Value Assessment.
2. Personalization.
3. Interactive Cocreation Marketing.
4. Sheth, J.N., R.S. Sisodia and A. Sharma (2000).
5. Thomas, J.S., W. Reinartz and V. Kumar (2004).
6. Ryals (2001).
7. Jain, D. and S.S. Singh (2002).
8. Mass Customization.
9. Dyché, J. (2002).

شرکت‌های موفق باید از طریق بازاریابی مبتنی بر رابطه، عرضه خویش را سریعاً با تقاضا تطبیق دهند، چراکه این نوع بازاریابی تلاشی است در جهت تناسب بازاریابی با تک‌تک مشتریان.

بازاریابی خلاق (هم‌آفرین) تعاملی. وجود ارتباطی دوجانبه میان طرفین درگیر مبادله در بازاریابی هم‌آفرین که موجب تعامل بازاریابان و مشتریان در جنبه‌هایی از طراحی محصول و تولید می‌شود، برای ایجاد و حفظ روابط پایدار، ضروری است.^۱ پایه و اساس بازاریابی هم‌آفرین را همکاری، مشارکت و ارتباط تشکیل می‌دهد. به واسطه این تعامل، بنگاه برای ارائه پیشنهادهای مشتری‌پسند، ایجاد ارزش حاصل از رابطه، ارتقای وفاداری مشتری و کاهش هزینه‌های اجرایی کسب‌وکار می‌تواند با تک‌تک مشتریان همکاری کند.

۲-۲. فرهنگ (سازمان مشتری‌محور)

مدیریت روابط با مشتری، اساساً به معنای تغییرات بنیادین در شیوه سازماندهی بنگاه و نحوه اجرای فرایندهای کسب‌وکار است.^۲ بنگاه‌ها باید نسبت به چالش‌های سازمانی که ماحصل آغاز فعالیت در زمینه مدیریت روابط با مشتری هستند، توجه زیادی داشته باشند.^۳ در مجموع، ملاحظات اصلی برای سازماندهی موفق بنگاه در زمینه مدیریت روابط با مشتری، عبارت است از: ساختار سازمانی^۴، تعهد وسیع منابع سازمانی^۵ و مدیریت منابع انسانی^۶.

ساختار سازمانی. مدیریت روابط با مشتری مستلزم آنست که تمامی فعالیت‌های سازمانی در جهت یک هدف مشترک؛ یعنی ایجاد و پرورش روابط استوار با مشتری، هدایت شود. به‌عنوان مثال، برخی از طرح‌های ساختار سازمانی که به نحو اثربخشی موجب بهینه‌سازی روابط با مشتری گردیده، شامل ایجاد تیم‌های فرایندی، مشتری‌محور، میان‌رشته‌ای و میان‌وظیفه‌ای هستند.^۷ البته تمامی این طرح‌های ساختاری نیازمند نوعی هماهنگی و

1. Narayandas, D. and V.K. Rangan (2004).

2. Vandermerwe (2002).

3. Agarwal, A., D.P. Harding and J.R. Schumacher (2004).

4. Organizational Structure.

5. Organization-Wide Commitment of Resources.

6. Human Resources Management.

7. Sheth, J.N. and R.S. Sisodia (2002).

یکپارچگی قوی در درون وظایف نیز هستند.

تعهد وسیع منابع سازمانی. به دنبال طراحی ساختار سازمانی و تلفیق مناسب اجزای دخیل، وجود تعهدی وسیع در منابع سازمانی اولویت دارد. همچنین، تناسب در منابع فروش و بازاریابی، تخصص‌های فنی و منابع ایجاد تمایز در خدمات نیز، حائز اهمیت فراوان‌اند. در واقع، موفقیت در جذب، توسعه، حفظ و ارتباط مجدد با مشتری، همگی منوط به تعهد زمانی و منابع شرکت نسبت به شناسایی و تأمین نیازهای مشتریان اصلی است.^۱

مدیریت منابع انسانی. راهبرد، افراد، فناوری و فرایندها، هریک در مدیریت روابط با مشتری اهمیت حیاتی دارند، اما این کارکنان هستند که پایه‌های روابط با مشتری را خلق می‌کنند.^۲ طبق گفته یکی از صاحب‌نظران «فناوری، دشوارترین بخش در گرایش یک سازمان به سوی مدیریت روابط با مشتری نیست، بلکه این، افراد هستند».^۳ بازاریابی داخلی، وجه مشترک منابع انسانی و بازاریابی است و اهمیت فراوان استعداد خدمت‌رسانی و مشتری‌محوری را به کارمندان القا می‌کند.^۴

۲-۳. فرایند (مدیریت دانش)

براساس دیدگاه دانش‌محور، فلسفه وجودی یک بنگاه، ایجاد، انتقال و به‌کارگیری دانش است. مفهوم دانش از دیدگاه مدیریت روابط با مشتری، عبارت است از آنچه براساس تجربه و مطالعه تجربی داده‌های حاصل از مشتری آموخته می‌شود. جنبه‌های اصلی مدیریت دانش عبارت‌اند از: یادگیری و تولید دانش^۵، انتشار و اشتراک دانش^۶ و تأثیرپذیری از دانش^۷.

یادگیری و تولید دانش. دانش درباره مشتریان اصلی برای مدیریت روابط با مشتری حیاتی است^۸، چرا که برای توسعه «رابطه یادگیری‌محور» با مشتریان مفید بوده و در نتیجه می‌تواند سطح رقابت‌پذیری یک بنگاه را تا حد زیادی ارتقا بخشد.^۹ اطلاعات مربوط به

1. Nykamp, M. (2001).

2. McGovern, T. and J. Panaro (2004)

3. Krauss, M. (2002).

4. Grönroos, C. (1990).

5. Knowledge Learning and Generation.

6. Knowledge Dissemination and Sharing.

7. Knowledge Responsiveness.

8. Stefanou (2003).

9. Zahay, D. and A. Griffin (2004).

مشتریان از جمله نیازها و ترجیحات آنها به طور مستقیم و یا غیرمستقیم، از طریق ارتباطی دوجانبه در یک سامانه باخوردی متعامل ذخیره می‌شود. هدف اولیه از تولید دانش، توانایی کسب یک دیدگاه ۳۶۰ درجه‌ای از مشتریان است. ابزارهای اکتساب اخبار و اطلاعات در کسب و کار نظیر داده کاوی، ابزارهای داده و مراکز مبادله داده می‌توانند بنگاه را در راستای ترکیب اطلاعات مشتری با اخبار و اطلاعات راهبردی کسب و کار یاری کنند.

انتشار و اشتراک دانش. در صورت عدم انتشار دانش در سرتاسر سازمان، ارزش آن محدود می‌شود.^۱ در واقع، ارزش دانش از طریق انتشار و اشتراک گسترش می‌یابد.^۲ بنابراین، ایجاد و توسعه مکانیسم‌هایی معقول و دقیق برای تقسیم دانش حاصل از مشتری برای سازمان‌ها ضروری است، زیرا فعالیت‌های مربوطه میان بخش‌های مختلف را تسهیل می‌کند.

تأثیرپذیری از دانش. تأثیرپذیری از دانش در واقع نوعی فعالیت در زمینه تولید و انتشار دانش است.^۳ اجزای این جنبه از مدیریت دانش عبارت‌اند از: انتخاب بخش‌های هدف، ایجاد آگاهانه آمیخته بازاریابی که موجب واکنش‌های مطلوب مشتریان شود و مشتری‌پسند کردن محصولات و خدمات که پاسخگوی نیازهای جاری و پیش‌بینی شده مشتریان است. با توجه به آن که بیش‌تر فعالیت‌های کنونی بازاریابی مربوط به واکنش مطلوب‌تر به تقاضای مشتریان است، بنابراین، عملکردهای سریع نه تنها مستلزم ارتقای کیفیت خدمات است، بلکه به بهبود روابط درازمدت با مشتریان نیز نیاز دارد.

۴-۲. فناوری (فناوری مشتری محور)

صحت و دقت داده‌های حاصل از مشتری برای موفقیت عملکرد مدیریت روابط با مشتری حیاتی است^۴ و در نتیجه، فناوری به واسطه افزایش اخبار و اطلاعات بنگاه، نقش مهمی در مدیریت روابط با مشتری دارد.^۵ در واقع، گسترش ظرفیت مؤسسه‌های تجاری در جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، تحلیل و اشتراک اطلاعات مشتریان - که عامل مهمی در واکنش به نیازهای منحصر به فرد آنها است و زمینه‌ساز جذب و نگهداری آنها محسوب می‌شود -

1. Schulz, M. (2001).

2. Hult, G.T. and O.C. Ferrell (1997).

3. Kohli, A.K. and B.J. Jaworski (1990).

4. Abbott, J., M. Stone and F. Buttle (2001).

5. Boyle, M.J. (2004).

مرهون پیشرفت‌های چشمگیر فناوری اطلاعات است.^۱

مدیریت روابط با مشتری مستلزم «راهبردهای متمرکز اطلاعاتی» است که در جهت ایجاد روابط، نفوذ در فناوری موجود و پیوند قاطع توسعه فناوری با ابتکارهای موجود در کسب و کار، از فناوری‌های یارانه‌ای بهره‌برداری می‌کند.^۲ فناوری‌های رایانه‌ای نظیر طراحی/ تولید رایانه‌ای، سیستم‌های تولید انعطاف پذیر، پایگاه‌های داده در تولید بهنگام، انبار داده‌ها، داده کاوی و سیستم‌های نرم‌افزاری مدیریت روابط با مشتری، بنگاه‌ها را قادر می‌سازد تا محصولاتی مشتری‌پسندتر، با کیفیت بهتر و هزینه‌ای کم‌تر ارائه دهند. همچنین، فناوری‌های مذکور کارکنان را در ارائه بهتر خدمات به مشتریان و در تمام نقاط یاری می‌دهد. در واقع، اکثر فعالیت‌های مشتری‌محور بدون وجود فناوری مناسب امکان‌پذیر نیست.

۳. روش‌شناسی پژوهش

در مرحله نخست پژوهش، رویه‌های ایجاد و پالایش مجموعه اولیه شاخص‌ها توصیف می‌شود. در واقع، این رویه‌ها شواهدی برای اعتبار محتوای شاخص‌ها ارائه داده و در مرحله دوم، براساس داده‌های به‌دست آمده از یک پیمایش آغازین ($n=233$) و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی برخی شاخص‌ها انتخاب می‌شود. در مرحله سوم نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و طبق داده‌های حاصل از یک پیمایش ثانویه ($n=364$) ساختار سازه بررسی شده و شواهدی مبنی بر چندبُعدی بودن سازه، پایایی و اعتبار سازه ارائه داده می‌شود. و سرانجام، در مرحله آخر تحلیل، براساس داده‌های حاصل از پیمایش ثانویه و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، تأثیر رویکرد مدیریت روابط با مشتری بر عملکرد بازاریابی و مالی سازمان‌های فعال در صنایع مختلف بررسی می‌شود.

۳-۱. تدوین شاخص و اعتبار محتوا

براساس ادبیات پژوهش، مدیریت روابط با مشتری یک سازه چندبُعدی است که چهار مؤلفه آن عبارت‌اند از: افراد (تمرکز بر مشتریان برگزیده)، فرهنگ (سازمان مشتری‌محور)،

1. Butler, S. (2000).

2. Harding, D., D. Cheifetz, S. DeAngelo and E. Ziegler (2004).

فرایند (مدیریت دانش) و فناوری (فناوری مشتری محور). طبق پیشنهاد چرچیل^۱ باید بعد از شناسایی ابعاد یک سازه، برای هر یک از آن‌ها، مجموعه‌ای از شاخص‌ها ایجاد شود^۲. پس از بررسی مباحث نظری مرتبط با موضوع، ۷۹ گویه/شاخص برای سنجش چهار بُعد سازه مدیریت روابط با مشتری مشخص شد. سپس، سه نفر از اعضای هیأت علمی و دو نفر از کارشناسان گروه صنایع جهاد دانشگاهی برای ارزیابی اعتبار محتوای شاخص‌ها برگزیده شدند. در این تحلیل، برای هر یک از پنج ارزیاب، تعریف هر بُعد و توضیحات مربوط ارائه شد و از آن‌ها خواسته شد تا هر یک از گویه‌ها/شاخص‌ها را به یک بُعد مناسب اختصاص دهند (پیوست). شاخص‌هایی که توسط ارزیاب‌ها در یک بُعد قرار نگرفتند از مجموعه شاخص‌های شناسایی شده حذف شدند. در مجموع، ۴۰ گویه/شاخص در این مرحله حذف شد و در نتیجه ۳۹ شاخص برای تحلیل‌های آماری بعدی باقی ماند.

۳-۲. پیمایش آغازین (پالایش شاخص‌ها)

به منظور آزمون سازگاری درونی برای مقیاس مدیریت روابط با مشتری و کاهش تعداد شاخص‌ها تا حد مناسب، یک پیمایش مقدماتی (آغازین) قبل از انجام بررسی اصلی (پیمایش ثانویه) صورت گرفت. در این بررسی مقدماتی، به ۲۳۳ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های خدمات لیزینگ مستقر در تهران که درگیر پیاده‌سازی مدیریت روابط با مشتری بودند، پرسشنامه‌ای حاوی ۳۹ پرسش (شاخص) ارائه شده و از هر شرکت‌کننده خواسته شد تا با توجه به فعالیت‌های بازاریابی/مدیریتی شرکت مربوطه، میزان موافقت خویش را نسبت به هر یک از شاخص‌ها در طیف پنج نقطه‌ای لیکرت نشان دهد. البته با توجه به نوپایی موضوع، شناسایی جامعه آماری محدودیت‌هایی نظیر معیاری برای شناسایی تجربه و تخصص افراد فعال در زمینه مدیریت روابط با مشتری دارد. همچنین به منظور اطمینان از صحت و دقت داده‌ها و اجتناب از مقادیر گم‌شده حاصل از عدم پاسخگویی به سؤال‌ها، تمام پرسشنامه‌ها از طریق مراجعه حضوری و در یک دوره یک ماه تکمیل شده و افق زمانی این مرحله، مقطعی است.

براساس تحلیل عاملی اکتشافی، ۱۶ شاخص به دلیل بار عاملی مشترک بر ابعاد سازه

1. Churchill.

2. Churchill, G.A. Jr (1979).

مدیریت روابط با مشتری، حذف شدند و سازه‌ای حاوی ۲۳ شاخص برای اندازه‌گیری مدیریت روابط با مشتری حاصل شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی بر روی ۲۳ شاخص باقی‌مانده و مقدار ضریب آلفای کرونباخ مربوط به هر یک از ابعاد سازه مدیریت روابط با مشتری در جدول (۱) آورده شده است. براساس نتایج به‌دست آمده، درصد واریانس تبیین شده توسط ابعاد چهارگانه مدیریت روابط با مشتری برابر ۶۳ درصد است که مقدار قابل قبولی است. همچنین، مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد افراد (تمرکز بر مشتریان برگزیده)، فرهنگ (سازمان مشتری‌محور)، فرایند (مدیریت دانش) و فناوری (فناوری مشتری‌محور) به ترتیب عبارت است از ۰/۹۱۸، ۰/۸۳۴، ۰/۸۸۰، و ۰/۸۴۹ که تمام مقادیر بالای معیار پذیرش (بیش از ۰/۷) هستند. در نتیجه، تمام شاخص‌های مربوط به هر یک از ابعاد چهارگانه مدیریت روابط با مشتری از سازگاری دورنی مطلوبی برخوردارند.

۳-۳. پیمایش ثانویه (ارزیابی روایی و پایایی)

داده‌های مربوط به پیمایش ثانویه نیز از مدیران و کارشناسان شرکت‌های خدمات لیزینگ مستقر در تهران که درگیر پیاده‌سازی مدیریت روابط با مشتری هستند، جمع‌آوری شده است. داده‌های مربوط به این مرحله، با استفاده از یک پرسشنامه حاوی ۲۷ پرسش بسته (دارای طیف پنج‌تایی لیکرت) درباره شاخص‌های مربوط به مدیریت روابط با مشتری و عملکرد مالی و علامت تجاری (برند) شرکت در یک دوره یک ماه جمع‌آوری شده است.

جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی حاصل از پیمایش آغازین

شاخص‌ها	افراد (تمرکز بر مشتریان برگزیده)	فرهنگ (سازمان مشتری‌محور)	فرایند (مدیریت دانش)	فناوری (فناوری مشتری‌محور)
بهبود ارزش (فایده) برای مشتریان، مطابق با سلیقه آنان (PCF1)	۰/۵۰۵			
مشارکت مشتریان اصلی در طراحی محصول (PCF2)	۰/۸۶۵			
درک نیازهای مشتریان اصلی (PCF3)	۰/۸۳۰			

شاخص‌ها	افراد (تمرکز بر مشتریان برگزیده)	فرهنگ (سازمان مشتری محور)	فرایند (مدیریت دانش)	فناوری (فناوری مشتری محور)
ایجاد محصولات و خدماتی مطابق با سلیقه مشتریان اصلی (PCF4)	۰/۸۷۴			
تبادل نظر پیوسته با مشتریان، برای تطبیق محصولات با سلیقه مشتریان اصلی (PCF5)	۰/۸۲۵			
درک شخصیت، نیازها، ترجیحات و رفتار مشتریان براساس تعاملات گذشته (PCF6)	۰/۸۵۳			
توجه ویژه نسبت به هریک از مشتریان اصلی (PCF7)	۰/۸۶۱			
سازماندهی و هماهنگی بخش‌های داخلی برای سازگاری با نیازهای مشتریان (COO1)		۰/۶۷۱		
ایجاد استانداردهایی در نقاط تماس با مشتریان و نظارت بر آنها (COO2)		۰/۷۰۲		
طراحی ساختار سازمانی براساس مشتریان (COO3)		۰/۶۹۳		
وجود منابع و مهارت‌های لازم در سازمان برای موفقیت در مدیریت روابط با مشتری (COO4)		۰/۶۵۸		
مشارکت تمامی کارکنان در خط‌مشی ایجاد و حفظ روابط با مشتریان (COO5)		۰/۷۲۴		
ارزیابی و پاداش‌دهی به کارکنان بر مبنای میزان توجه آنها به مشتریان (COO6)		۰/۶۹۸		
وجود مأموریت و راهبرد تجاری خاص بر مبنای توجه به مشتریان (COO7)		۰/۷۴۷		
وجود مکانیسم‌هایی برای تبدیل شناخت حاصل از مشتریان به قواعد رسمی سازمان (KM1)			۰/۸۶۸	

شاخص‌ها	افراد (تمرکز بر مشتریان برگزیده)	فرهنگ (سازمان مشتری محور)	فرایند (مدیریت دانش)	فناوری (فناوری مشتری محور)
توزیع آسان تبدیل شناخت حاصل از مشتریان میان تمام کارکنان سازمان (KM2)			۰/۸۰۵	
کنترل و نگهداری اطلاعات مشتریان به‌طور پیوسته (KM3)			۰/۸۴۶	
افزایش ارزش اطلاعات حاصل از مشتریان به‌واسطه اشتراک دانش به‌دست آمده (KM4)			۰/۷۴۵	
وجود مکانیسم‌های مناسب برای انتشار مؤثر دانش (KM5)			۰/۸۱۷	
نگهداری پایگاه داده جامعی از مشتریان سازمان (COT1)				۰/۸۷۴
تسهیل مدیریت روابط با مشتری با استفاده از فناوری اطلاعات (COT2)				۰/۸۴۰
وجود سخت‌افزارهای مطلوب برای خدمت‌رسانی به مشتریان (COT3)				۰/۸۳۴
وجود نرم‌افزارهای مطلوب برای خدمت‌رسانی به مشتریان (COT4)				۰/۷۴۰
درصد واریانس تبیین شده (توسط هر یک از ابعاد)	۲۰/۵۸۴	۱۵/۵۴۵	۱۴/۸۸۹	۱۲/۱۱۴
درصد تجمعی واریانس تبیین شده	۲۰/۵۸۴	۳۶/۱۲۸	۵۱/۰۱۸	۶۳/۱۳۲
ضریب آلفای کرونباخ (مربوط به هر یک از ابعاد)	۰/۹۱۸	۰/۸۳۴	۰/۸۸۰	۰/۸۴۹

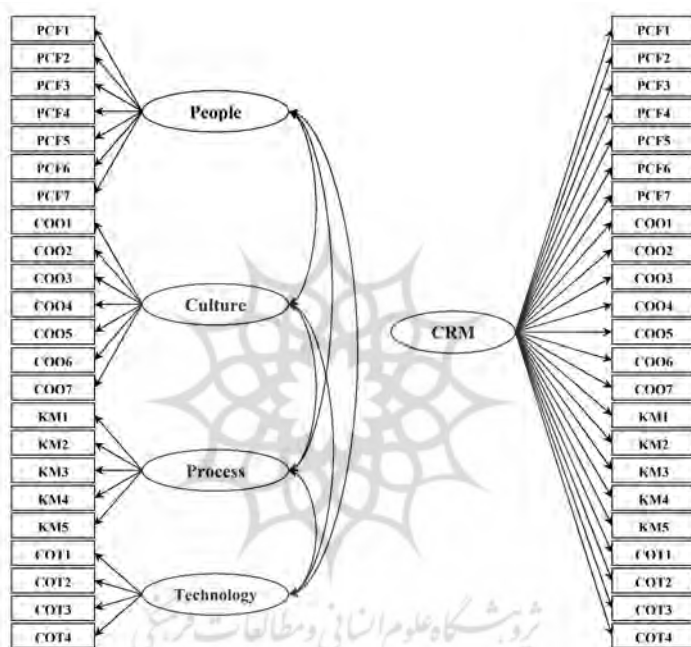
طبق نظر جاوورسکی و کوهلی^۱، در فرایند پالایش سازه، ماتریس همبستگی شاخص‌های موجود (۲۳ شاخص) به‌عنوان ورودی در تحلیل عاملی تأییدی است^۲. در این بررسی، دو مدل اندازه‌گیری مورد آزمون و مقایسه قرار می‌گیرند:

- مدل اول (مدل تک عاملی): در این مدل، مدیریت روابط با مشتری به‌صورت

1. Jaworski and Kohli.

2. Jaworski, B.J. and A.K. Kohli (1993).

- سازه‌ای تک بُعدی با چهار بُعد فرعی مفهوم‌سازی می‌شود. (نمودار ۲- الف)
- مدل دوم (مدل چهار عاملی): در این مدل، مدیریت روابط با مشتری به عنوان یک سازه چند بُعدی مفهوم‌سازی می‌شود. به طوری که هر یک از ابعاد نشانگر جنبه خاصی از سازه مدیریت روابط با مشتری بوده و با سایر ابعاد دارای همبستگی است. (نمودار ۲- ب)



الف) مدل اول (مدل تک عاملی) (مدل دوم (مدل چهار عاملی) (ب)

نمودار ۲- مقایسه دو مدل و ارزیابی چند بُعدی بودن مدیریت روابط مشتری

بر اساس تحلیل عاملی تأییدی، نتایج آماری به دست آمده از دو مدل در جدول (۲) ارائه گردیده است. طبق معیارهای مطرحه، تنها مدل دوم (مدل چهار عاملی) دارای سطح قابل قبولی از برازش بوده که تأییدی بر چند بُعدی بودن سازه مدیریت روابط با مشتری است. همچنین به منظور بهبود برازش مدل دوم نیز، شاخص‌هایی که دارای بار عاملی بر بیش از یک عامل (طبق بیشترین باقی مانده استاندارد) بوده حذف گردید. به طوری که تعداد

شاخص مربوط به مدیریت روابط با مشتری، بعد از حذف شاخص‌های PCF1، COO3، COO7، KM4 از ۲۳ مورد به ۱۹ مورد کاهش یافت. طبق نتایج ستون سوم در جدول (۲) مدل اصلاح شده در مقایسه با مدل قبلی برآزش بسیار مطلوبی داشته که عامل دیگر در تأیید وجود یک سازه چهار بعدی برای ارزیابی مدیریت روابط با مشتری است.^۱

۳-۴. ارزیابی پایایی سازه

برای ارزیابی چهار بُعد سازه مدیریت روابط با مشتری، پایایی ترکیبی^۲ برای هر یک از ابعاد مدیریت روابط با مشتری محاسبه شده که فرمول آن عبارتست از:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \theta}$$

که ρ_c پایایی ترکیبی، λ بار استاندارد شده شاخص‌ها بر روی عامل و θ واریانس‌های خطا را نشان می‌دهند.

ضرایب پایایی برای ابعاد افراد (تمرکز بر مشتریان برگزیده)، فرهنگ (سازمان مشتری محور)، فرایند (مدیریت دانش) و فناوری (فناوری مشتری محور) به ترتیب برابر ۰/۸۸۷، ۰/۸۷۲، ۰/۸۱۰ و ۰/۶۶۸ هستند. در نتیجه، مطابق با نظر بگازی و یی^۳ تمامی ابعادی که دارای ضریبی بیش از ۰/۶ بوده، دارای پایایی هستند.^۴

۳-۵. ارزیابی روایی سازه

در این قسمت، به منظور بررسی اعتبار ابعاد چهارگانه سازه مدیریت روابط با مشتری، روایی همگرا^۵، روایی واگرا^۶ (تشخیصی) و روایی تعمیمی^۷ مورد آزمون قرار می‌گیرد. منظور از روایی همگرا، میزان سازگاری بین دو یا چند شاخص مرتبط با یک سازه خاص است.

1. Schermelleh-Engel, K., H. Moosbrugger and H. Müller (2003).

2. Composite Reliability.

3. Bagozzi and Yi.

4. Bagozzi, B. and Y. Yi (1988).

5. Convergent Validity.

6. Discriminant Validity.

7. Nomological Validity.

جدول ۲- نتایج برازش مدل‌های ارزیابی چندبعدی بودن سازه مدیریت روابط با مشتری براساس پیمایش ثانویه

مدل اصلاح شده دوم (بند از حذف چهار شاخص)	مدل دوم (مدل چهار عاملی)	مدل اول (مدل تک عاملی)	معیار مطلوبیت شاخص	معیار مقبولیت شاخص	شاخص برازش
$\chi^2 = 18258, df = 146$	$\chi^2 = 04657, df = 224$	$\chi^2 = 822923, df = 230$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$	χ^2 (Chi Square)
۱/۷۶۸	۷/۹۳۳	۱۲۷۱۲	$0 \leq \chi^2/df \leq 2df$	$2df < \chi^2/df \leq 3df$	χ^2/df
۰/۰۴۶	۰/۰۷۳	۰/۱۸	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	RMSEA ^۱
۰/۰۴۶	۰/۰۵۳	۰/۱۱	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$	SRMR ^۲
۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۸۶	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	NFI ^۳
۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۸۸	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	CFI ^۴
۰/۹۳	۰/۸۶	۰/۵۹	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	GFI ^۵
۰/۹۱	۰/۸۳	۰/۵۱	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	AGFI ^۶
۳۴۶/۱۸	۷۶۱/۰۴	۳۰۱۵/۸۲	smaller than AIC for comparison model		AIC ^۷
۵۶۱/۶۵	۱۰۱۵/۶۹	۳۲۴۱/۰۹	smaller than CAIC for comparison model		CAIC ^۸
۰/۹۵	۲/۱۰	۸/۳۱	smaller than ECVI for comparison model		ECVI ^۹

1. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA).
2. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR).
3. Normed Fit Index (NFI).
4. Comparative Fit Index (CFI).
5. Goodness of Fit Index (GFI).
6. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI).
7. Akaike Information Criterion (AIC).
8. Consistent Akaike Information Criterion (CAIC).
9. Expected Cross Validation Index (ECVI).

زمانی که تمامی شاخص‌های مفروض برای سنجش یک سازه از نظر آماری دارای بارهای معنی‌داری باشند، روایی همگرا وجود دارد^۱. روایی واگرا نشانگر میزان تمایز شاخص‌های مرتبط با سازه‌های متفاوت است. طبق نظر فورنل و لارکر^۲ روایی واگرا زمانی وجود دارد که متوسط واریانس استخراج شده^۳ توسط شاخص‌ها بیش از مربع ضریب همبستگی میان ابعاد باشد. منظور از روایی تعمیمی، توانایی یک سازه در رفتار با سایر سازه‌ها مطابق با انتظارات نظری و مفهومی از آن سازه است^۴.

در مدل اصلاح‌شده دوم، تمام شاخص‌ها در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار بوده و نشانگر اعتبار همگرا در ابعاد سازه مدیریت روابط با مشتری است. در جدول (۳) نتایج مربوط به ارزیابی روایی تشخیصی ارائه شده است؛ به طوری که عناصر واقع بر قطر اصلی، متوسط واریانس استخراج‌شده توسط ابعاد بوده و عناصر واقع در مثلث پایینی نشانگر مربع ضریب همبستگی میان ابعاد مدیریت روابط با مشتری است. طبق جدول مذکور، به جز یک مورد، تمام مقایسه‌ها رضایت‌بخش و نشانگر روایی تشخیصی مقبول در اجزای سازه مذکور است.

جدول ۳- نتایج ارزیابی روایی واگرا برای سازه مدیریت روابط با مشتری

فناوری (Technology)	فرایند (Process)	فرهنگ (Culture)	افراد (People)	ابعاد سازه مدیریت روابط با مشتری
			۰/۵۶۹	افراد (تمرکز بر مشتریان برگزیده)
		۰/۵۷۸	۰/۴۶۲	فرهنگ (سازمان مشتری محور)
	۰/۵۲۰	۰/۳۹۶	۰/۱۷۶	فرایند (مدیریت دانش)
۰/۳۳۶	۰/۴۲۲	۰/۳۶۰	۰/۰۸۴	فناوری (فناوری مشتری محور)

دلایل نظری مستندی وجود دارد که نشانگر رابطه مثبت میان مدیریت روابط با مشتری و عملکرد کسب‌وکار است^۵. بنابراین، در این پژوهش، روایی تعمیمی در صورتی تأیید می‌شود که ارقام مربوط به سازه مدیریت روابط با مشتری و عملکرد کسب‌وکار با یکدیگر

1. Anderson, J.C. and D.W. Gerbing (1988).

2. Fornell and Larcker.

3. Average Variance Extracted (AVE) .

4. Fornell, C. and D.F. Larcker (1981)

5. Vandermerwe, S. (2004).

همبستگی مثبت و معنی داری داشته باشند.

با توجه به این موضوع که هیچ شاخص ساده‌ای قادر به ارزیابی دقیق ماهیت چندگانه عملکرد کسب‌وکار نیست، در این پژوهش از سنج‌های مربوط به دو مقوله عملکرد کسب‌وکار استفاده می‌شود. اولین مقوله به عملکرد علامت تجاری (برند) و دومین مقوله به عملکرد مالی مربوط است. البته، عملکرد کسب‌وکار معانی مختلفی دارد، از جمله: رشد کوتاه‌مدت یا بلندمدت، منافع مالی یا سازمانی، ولی در ادبیات مرتبط با این موضوع دو چشم‌انداز گسترده وجود دارد. ابتدا، یک مفهوم ذهنی^۱ وجود دارد که اساساً به عملکرد بنگاه نسبت به رقبایش مرتبط است^۲. سپس، یک مفهوم عینی^۳ وجود دارد که بر پایه معیارهای مطلق عملکرد استوار است^۴. در این پژوهش به دو دلیل به جای استفاده از روش عینی از روش ذهنی استفاده می‌شود. اول این که، اکثر اطلاعات مربوط به بنگاه‌های درون‌مرزی معمولاً محرمانه بوده و پاسخ‌دهندگان تمایلی به ارائه دقیق داده‌های مالی ندارند. دوم این که در بررسی‌های گذشته، ارتباطی قوی بین معیارهای عینی و پاسخ‌های ذهنی گزارش شده است^۵. در این پژوهش، برای اندازه‌گیری عملکرد کسب‌وکار از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا عملکرد بنگاه خویش را در بازارهای محلی نسبت به رقبای اصلی ارزیابی کنند. برای ارزیابی عملکرد علامت تجاری (برند)، شاخص‌های استفاده‌شده در این مطالعه، دربرگیرنده عقاید عمده سنجش عملکرد علامت تجاری از جنبه آگاهی، رضایت و وفاداری است که از مطالعات چادوری و هولبروک و رید^۶ اخذ شده است. همچنین، ارزیابی عملکرد مالی بنگاه براساس شاخص‌های حاصل از مطالعات کلنتون و نایت^۷ و شوهم^۸ سنجیده شده است. ارزیابی روایی تعمیمی سازه مدیریت روابط با مشتری، با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز انجام می‌شود. نتایج به‌دست آمده موید آن است که همبستگی مثبتی بین مدیریت روابط با مشتری و عملکرد علامت تجاری ($r=0/6$) و عملکرد مالی ($r=0/6$)

1. Subjective Concept.
2. Golden, B.R. (1992).
3. Objective Concept.
4. Cronin, J.J. and T.J. Page (1988).
5. Dawes, J. (1999).
6. Chaudhuri and Holbrook, and Reid.
7. Calantone and Knight.
8. Shoham.

وجود دارد. در نتیجه، شواهدی مبنی بر تأیید روایی تعمیمی سازه مدیریت روابط با مشتری وجود دارد. (نمودار ۲)

به طور خلاصه، طبق پیمایش‌های انجام شده می‌توان گفت که در بررسی‌های خود به نتایجی در تصدیق روایی همگرا، واگرا (تشخصی) و تعمیمی دست یافته‌ایم؛ بنابراین، این یافته‌ها تأییدی است بر روایی سازه در مدل چهارعاملی مدیریت روابط با مشتری.

جمع‌بندی و ملاحظات

در این پژوهش، مطالعات انجام شده در زمینه توسعه و ارزیابی مدیریت روابط با مشتری مرور شده است. سنجه تدوین شده دارای سطح بالایی از پایایی و روایی است. تاکنون، به رغم توجه فزاینده نسبت به مفهوم مدیریت روابط با مشتری، هیچ گونه تلاشی برای ارائه یک تعریف عملیاتی معتبر و جامع از مدیریت روابط با مشتری در سطح کشور صورت نگرفته است. بررسی مذکور، اولین پژوهشی است که سازه‌ای جامع، دقیق به لحاظ روان‌سنجی و معتبر به لحاظ عملیاتی را برای مدیریت روابط با مشتری یک بنگاه ایجاد می‌کند. البته، پژوهش‌های مختلفی در زمینه توسعه و اعتبارسنجی سازه مدیریت روابط با مشتری در سطح بین‌المللی انجام شده است، اما تاکنون در داخل کشور چنین پژوهشی اجرا نشده بود. در واقع، پژوهش حاضر با استفاده از فرایند توسعه مقیاس، شاخص‌هایی معتبر و بومی برای هر یک از ابعاد مدیریت روابط با مشتری ایجاد کرده است.

پیشنهاد‌های علمی و اجرایی

این پژوهش چندین کاربرد علمی و اجرایی دارد. به عبارت بهتر، با ارائه یک مدل منسجم چهاربُعدی، نشانگر پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در ادبیات مدیریت روابط با مشتری از لحاظ نظری است. مدل تدوین شده، نشانگر چگونگی فرایند تبدیل مفهوم «مبهم» مدیریت روابط با مشتری به مجموعه‌ای از ابعاد قابل سنجش در سازمان است، زیرا:

- ۱) ضمن بررسی ماهیت مدیریت روابط با مشتری و ابعاد چهارگانه آن؛ یعنی، افراد (تمرکز بر مشتریان برگزیده)، فرهنگ (سازمان مشتری‌محور)، فرایند (مدیریت دانش) و فناوری (فناوری مشتری‌محور)، عملیاتی‌سازی مشخصی از این سازه در

یک دنیای جدید کسب و کار ارائه شده است. گرچه برخی از نظرات عنوان شده در این مدل برای بازاریاب‌ها آشنا است، ولی ارزش آن در تلفیق نظرات مختلف و ارائه یک تصویر جامع و کل‌گرا از مدیریت روابط با مشتری تجلی می‌یابد.

۲) شاخص‌های تجربی و قابل‌سنجشی از سازه مدیریت روابط با مشتری ارائه می‌دهد که پایا و روایی هستند. این موضوع، یک دیدگاه نظری نوین نسبت به چگونگی فرایند ایجاد مدیریت روابط با مشتری است.

۳) مدل مذکور به‌طور تجربی آزمایش شده و ارتباط قابل‌ملاحظه‌ای را با عملکرد بنگاه به لحاظ علامت تجاری (برند) و مالی مشخص می‌کند. طبق یافته‌های تجربی در تأیید شاخص‌های عملیاتی سازه مدیریت روابط با مشتری، پژوهش حاضر «مبنایی ارزشمند برای سایر پژوهش‌های نظری و تجربی آتی در زمینه ارزیابی وضعیت مدیریت روابط با مشتری» فراهم می‌سازد.

پیام این پژوهش برای کارشناسان و مدیران بازاریابی، این است که فقط زمانی عملکرد مطلوب مدیریت روابط با مشتری محقق می‌شود که هماهنگی منسجم و دقیقی میان هر چهار بُعد آن وجود داشته باشد. در نتیجه، می‌توان علت شکست اکثر پروژه‌های مدیریت روابط با مشتری - چه در داخل و خارج از کشور - را ناشی از عدم توجه به تمام ابعاد مدیریت روابط با مشتری و تمرکز صرف بر یک بُعد آن، یعنی فناوری دانست.

از سویی دیگر، بازاریاب‌ها باید مدیریت ارشد را متقاعد کنند که برای تمرکز بر مشتریان برگزیده، اولویت خاصی ایجاد کنند تا بنگاه به‌عنوان یک شریک برای مشتری تلقی شود.^۱ در صورت رسیدن بنگاه به چنین جایگاهی، هزینه‌های جابجایی^۲ مشتریان افزایش یافته و در نتیجه، وفاداری آن‌ها افزایش می‌یابد.^۳ به‌دنبال حمایت پیوسته مدیریت ارشد از تمرکز همه‌جانبه بر مشتری، فرایندهای درونی و فرهنگ سازمانی نیز حالت مشتری‌محور به‌خود گرفته و روابط با مشتری تحکیم می‌شود.^۴

کارشناسان و مدیران بازاریابی باید از طریق اجرای بازاریابی داخلی و حمایت کارکنان،

1. Vandermerwe, S. (2004).

2. Switching Costs.

3. Burnham, T.A., J.K. Frels and V. Mahajan (2003).

4. Lavender, M. (2004).

مزایا و منافع مشتری محوری در بنگاه را افزایش دهند. در واقع، باید به کارکنان مستقر در نقاط تماس با مشتری، تفویض اختیار کرد تا در زمینه فعالیت‌ها و قابلیت‌های خدمت‌رسانی خود آزادی عمل داشته باشند. این آزادی می‌تواند فرایند شناسایی نیازهای خاص مشتریان را تسهیل کرده و عملاً وضعیت مشتری محوری را در بنگاه حاکم کند.^۱ همچنین، تشویق کارکنان به تقسیم فعالانه دانش حاصل از مشتری، ارزش اطلاعات به‌دست‌آمده در زمینه نیازها و ترجیح‌های وی را افزایش می‌دهد. این امر مستلزم ایجاد کانال‌های ارتباطی مختلفی است که اغلب با تخصیص منابع سازمانی از طریق مدیریت ارشد و در قالب نصب پیشرفته‌ترین فناوری‌ها ارائه می‌شود.

یافته‌های پژوهش مؤید این عقیده دیرینه است که مدیریت روابط با مشتری عامل مؤثری در موفقیت عملکرد یک بنگاه محسوب می‌شود و شرکت‌های خواهان بهبود روابط با مشتریان، باید همواره بر فرایندهای رفتاری و درونی خویش نظارت داشته باشند. مدل پیشنهادی این پژوهش، می‌تواند به‌عنوان یک ابزار تشخیصی برای شناسایی بخش‌هایی استفاده شود که نیازمند توجه و بهبود ویژه‌ای است. در واقع، مدل مذکور برای بنگاه جنبه‌هایی از مدیریت روابط با مشتری را که نیازمند رسیدگی است، به دقت تشریح می‌کند. به‌طور کلی، کسب نتایج مفید و گویا از یک فعالیت، نیازمند یک سری معیارها یا هنجارها به‌عنوان مبنای مقایسه است. به‌عنوان مثال، فن ترازیابی برونی^۲ در سطح صنعت، یک مقایسه ارزشمند و بامعنا نسبت به رقبای اصلی آن صنعت فراهم می‌کند. همچنین، ارزیابی دوره‌ای مدیریت روابط با مشتری در یک بنگاه به مدیران کمک می‌کند تا تغییرات ایجادشده در طول زمان را پیگیری کنند. جدای از کارایی مدل ارائه‌شده در فرایندهای ارزیابی و کنترل، چهار بُعد سازه مدیریت روابط با مشتری نیز مدیران منابع انسانی را در شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان یاری می‌دهد. در واقع، در راستای تفهیم صحیح کارکنان نسبت به اجرای فعالیت‌های مدیریت روابط با مشتری می‌توان برنامه‌های آموزشی مناسبی طراحی کرد.

از سویی دیگر، مدیریت ارشد سازمان می‌تواند از این مدل برای توسعه راهبردها و تاکتیک‌های بازاریابی مرتبط و مؤثر استفاده کند. مدیران عملیاتی نیز قادرند با استفاده

1. Hart, C.W., J.L. Heskett and W.E. Sasser (1990).

2. External Benchmarking.

از آن، خط‌مشی‌های روشنی ایجاد کرده تا کارکنان بنگاه، مدیریت روابط با مشتری را به‌عنوان یک فرایند تجاری لازم و ضروری و نه یک فرایند بی‌مورد و تحمیل‌شده بر خود تلقی کنند. بدین ترتیب، تغییرات حاصل در فرهنگ مبتنی بر همکاری سازمان و سیستم پاداش آن موجب تقویت رفتاری می‌شود که برای استحکام مدیریت روابط با مشتری لازم و ضروری است.

به بیان دقیق‌تر، طبق نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش، تأثیر مثبت مدیریت روابط با مشتری بر عملکرد علامت تجاری بیش از اثر آن بر عملکرد مالی است (۰/۷۹ در مقابل ۰/۶۰). همچنین، میزان واریانس تبیین‌شده (R^2) برای سازه‌های عملکرد سازمانی، به ترتیب ۵۸ درصد و ۳۵ درصد است که این معیار، نشانگر تأثیر بیشتر مدیریت روابط با مشتری بر عملکرد علامت تجاری (برند) است. البته این نتیجه تعجب‌آور نیست، زیرا اساس مدیریت روابط با مشتری بر پایه بازاریابی رابطه و خلق یک علامت تجاری قوی استوار است. بنابراین، مدیران یک بنگاه می‌توانند با اجرای صحیح مدیریت روابط با مشتری، عملکرد علامت تجاری (برند) را به‌طور مؤثری بهبود بخشند. درواقع، با بهبود عملکرد علامت تجاری، عملکرد مالی نیز بهبود خواهد یافت. از طریق مدیریت روابط با مشتری، روابط با مشتری به‌طور مؤثری مدیریت شده و به‌عنوان یک ضرورت جهت حفظ مشتری و در نتیجه سودآوری سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرد.

محدودیت‌های پژوهش

بررسی ما نشانگر یک تلاش آغازین برای تدوین مدلی برای ارزیابی مدیریت روابط با مشتری است. بنابراین، یافته‌های کنونی بیش‌تر حالت ارشادی^۲ (توصیفی) داشته و قطعیت ندارد، و تنها به استناد نمونه جمع‌آوری‌شده از جامعه آماری پژوهش است. به‌هرحال در بررسی انجام‌شده، می‌توان رهنمودهایی برای مطالعه مدیریت روابط با مشتری در پژوهش‌های آتی پیشنهاد کرد.

در ابتدا لازم است قابلیت تعمیم مدل تدوین‌شده در این بررسی برای دیگر صنایع تجاری نظیر صنعت بانکداری و صنعت بیمه، ارزیابی شود. بازاریابی رابطه و مدیریت روابط

1. Ryals, L. and A. Payne (2001).

2. Indicative.

با مشتری در فرهنگ‌ها و صنایع مختلف دارای مفاهیم، موضوعات و چشم‌اندازهای مختلفی است و مدیران و کارشناسان بازاریابی باید در به‌کارگیری یک مدل جهانی و فراگیر برای اجرای ماهیت آن محتاط باشند. البته با انجام تحقیقات همسان‌تر و خلاقانه‌تری، مدل جامع‌تری برای ارزیابی مدیریت روابط با مشتری به‌وجود خواهد آمد.

دوم این‌که، هرچند نتایج این بررسی مؤید تأثیر مثبت مدیریت روابط با مشتری بر عملکرد کسب‌وکار است، اما باید توجه داشت که عملکرد کسب‌وکار، یک سازه چندبُعدی است که با رویکردهای مختلف از جمله اثربخشی^۱، کارآیی^۲ و سازگاری^۳ قابل توصیف است^۴. بنابراین، باید در مطالعات آتی، پیچیدگی‌های موجود بین مدیریت روابط با مشتری و سایر ابعاد عملکرد کسب‌وکار، بررسی شود.

سومین مطلب قابل ذکر این است که عوامل تعیین‌کننده مدیریت روابط با مشتری - از جمله زمینه‌سازها - نیازمند بررسی‌های نظری و تجربی بیش‌تری است. درواقع، مدیران و کارشناسان بنگاه باید درک صحیحی از چگونگی نقش مؤثر و حساس خویش در فرایند ایجاد مدیریت روابط با مشتری داشته و نسبت به آن متعهد باشند.

چهارم این‌که براساس مطالعات گذشته، اختلافات موجود در محیط بازار کشورهای مختلف بر نوع راهبرد انتخابی شرکت‌ها مؤثر است و این راهبرد نیز بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. لذا، برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود تأثیر عوامل تعدیل‌کننده محیطی نظیر آشفتگی بازار، خصومت‌های رقابتی و رشد بازار را بر رابطه میان مدیریت روابط با مشتری و عملکرد کسب‌وکار بررسی کرد.

پنجم این‌که اطلاعات ارائه‌شده در این پژوهش از افراد مطلع^۵ جمع‌آوری شده است. گرچه مدیران و کارشناسان سازمان به‌عنوان افراد مطلع، منبع مناسبی برای اطلاعات پایا و معتبر هستند، ولی اطلاعات به‌دست‌آمده از یک بنگاه تنها منبع اطلاعاتی موجود در زمینه سطح مدیریت روابط با مشتری نیست. بنابراین، باید بین سطح مدیریت روابط با مشتری که توسط

1. Palmer, A. (1997).

2. Effectiveness.

3. Efficiency.

4. Adaptability.

5. Walker, O.C. Jr and R.W. Ruekert (1987).

6. Manu, F.A. (1992).

7. Key Informant.

منابع اطلاعاتی داخل سازمان ارزیابی شده (همانند پاسخ‌های جمع‌آوری شده از مدیران بنگاه‌ها در این پژوهش) و سطح مدیریت روابط با مشتری بنگاه که توسط منابع اطلاعاتی خارج سازمان (مانند مشتریان، رقبا و توزیع‌کنندگان) ارزیابی شده است، تمایز قائل شد. این موضوع نویدبخش چالش دیگری است که باید در پژوهش‌های آتی به آن پرداخته شود.

ششم این که در این بررسی، از اطلاعات مقطعی استفاده شده و توالی زمانی رابطه بین مدیریت روابط با مشتری و عملکرد کسب‌وکار به‌طور قطعی قابل شناسایی نیست. بنابراین، نتایج به‌دست‌آمده نشانگر یک رابطه علی نبوده، بلکه تنها از طرح علی پیشین حمایت می‌کند. ایجاد یک پایگاه داده به‌صورت سری‌های زمانی^۱ و بررسی ارتباط میان مدیریت روابط با مشتری و عملکرد در قالبی طولی^۲ می‌تواند بینش‌های وسیع‌تری نسبت به وجود یک رابطه علت‌ومعلولی احتمالی میان این دو سازه ارائه دهد.

به‌طور کلی، اصلاح و بهبود مستمر مدل ارزیابی مدیریت روابط با مشتری که در این پژوهش ارائه و تأیید شد، بی‌تردید مبنای مناسبی برای پژوهش‌های آتی و تغییرات رخ داده در محیط کسب‌وکار خواهد بود. این‌گونه تغییرات و اصلاحات مستلزم شمول شاخص‌های جدید و حذف شاخص‌های اولیه است. حتی در بعضی موارد، ساختار فرضی ابعاد موجود در مدل ارائه‌شده نیز باید اصلاح شود. هرچند در این پژوهش با بررسی دقیق متون مربوط به مدیریت روابط با مشتری، سعی شده است تمام جنبه‌های مربوط به آن لحاظ شود، اما احتمالاً جنبه‌های خاصی وجود دارند که از آن‌ها چشم‌پوشی شده و یا برخی از آن‌ها به‌عنوان روندهای جدید در مدیریت روابط با مشتری ظهور و تکامل یافته‌اند. در واقع، می‌توان پیش‌بینی کرد که در راستای همگامی با پویایی محیط کسب‌وکار، پژوهشگران مشتاقانه در تحقیقات آتی خود به بررسی جنبه‌های نوینی از مدل ارزیابی مدیریت روابط با مشتری خواهند پرداخت؛ به‌طوری‌که براساس مبانی در حال تکوین مدیریت روابط با مشتری، یک معیار ارزیابی معتبرتر برای ارزیابی‌های آتی آن ایجاد شود.

1. Time-series.

2. Longitudinal.

منابع

- Abbott, J., M. Stone and F. Buttle (2001); "Customer Relationship Management in Practice – A Qualitative Study", *Journal of Database Marketing*, vol. 9, no. 1, pp. 24-34.
- Agarwal, A., D.P. Harding and J.R. Schumacher (2004); "Organizing for CRM", *McKinsey Quarterly*, vol. 3, pp. 80-91.
- Akroush, M.N., S.E. Dahiyat, H.S. Gharaibeh and B.N. Abu-Lail (2011); "Customer Relationship Management Implementation: An Investigation of a Scale's Generalizability and Its Relationship with Business Performance in a Developing Country Context", *International Journal of Commerce and Management*, vol.21, no.2, pp. 158-91.
- Anderson, J.C. and D.W. Gerbing (1988); "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, no. 3, pp. 411-23.
- Bagozzi, B. and Y. Yi (1988); "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.16, no. 1 (Spring), pp. 74-94.
- Becker, J.U., G. Greve and S. Albers (2009); "The Impact of Technological and Organizational Implementation of CRM on Customer Acquisition, Maintenance and Retention", *International Journal of Research in Marketing*, vol.26, pp. 207-15.
- Berry, L.L. (1983); "Relationship Marketing", in Berry, L.L., G.L. Shostack, and G.D. Upah (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 25-8.
- Boyle, M.J. (2004); "Using CRM Software Effectively", *CPA Journal*, vol. 74, no. 7, p. 17.
- Burnham, T.A., J.K. Frels and V. Mahajan (2003); "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, no. 2, pp. 109-26.
- Butler, S. (2000); "Changing the Game: CRM in the E-World", *Journal of Business Strategy*, vol. 21, no. 2, pp. 13-14.
- Calantone, R. and G. Knight (2000); "The Critical Role of Product Quality in the International Performance of Industrial Firms", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, no. 6, pp. 493-506.
- Chaudhuri, A. and M.B. Holbrook (2001); "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty",

- Journal of Marketing*, vol. 65, no. 2, pp. 81-93.
- Churchill, G.A. Jr (1979); "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, no. 1, pp. 64-73.
- Cronin, J.J. and T.J. Page (1988); "An Examination of the Relative Impact of Growth Strategies on Profit Performance", *European Journal of Marketing*, vol. 22, no. 1, pp. 57-68.
- Dawes, J. (1999); "The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence", *Marketing Bulletin*, vol. 10, pp. 65-75.
- Day, G.S. (2003); "Creating a Superior Customer-Relating Capability", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no. 3, pp. 77-82.
- Dyché, J. (2002); *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, Upper Saddle River, NJ.
- Finnegan, D.J., W.L. Currie (2010); "A Multi-Layered Approach to CRM Implementation: An Integration Perspective", *European Management Journal*, vol. 28, pp.153-67.
- Fornell, C. and D.F. Larcker (1981); "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, February, pp. 39-50.
- Fox, T. and S. Stead (2001); "Customer Relationship Management: Delivering the Benefits", White Paper, CRM (UK) and SECOR Consulting, New Malden.
- Golden, B.R. (1992); "SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 145-58.
- Grönroos, C. (1990); *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Gummesson, E. (2002a); "Practical Value of Adequate Marketing & Management Theory", *European Journal of Marketing*, vol. 36, no. 3, pp. 325-49.
- Gummesson, E. (2002b); "Relationship Marketing in the New Economy", *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, no. 1, pp. 37-57.
- Harding, D., D. Cheifetz, S. DeAngelo and E. Ziegler (2004); "CRM's Silver Lining", *Marketing Management*, vol. 13, no. 2, p. 27.
- Harker, M.J. (1999); "Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 17, no. 1, pp. 13-20.
- Hart, C.W., J.L. Heskett and W.E. Sasser (1990); "The Profitable Art of Service

- Recovery”, *Harvard Business Review*, July/August, pp. 148-56.
- Hult, G.T. and O.C. Ferrell (1997); “A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing”, *Journal of Business Research*, vol. 40, pp. 155-66.
- Jackson, B. (1985); “Building Customer Relationships that Last”, *Harvard Business Review*, vol. 63, pp. 120-8.
- Jain, D. and S.S. Singh (2002); “Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 16, no. 2, pp. 34-46.
- Jaworski, B.J. and A.K. Kohli (1993); “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, vol. 57, July, pp. 53-70.
- Kim, H.S., Y.G. Kim (2009); “A CRM Performance Measurement Framework: Its Development Process and Application”, *Industrial Marketing Management*, vol.38, no.4, pp. 477-89.
- Kohli, A.K. and B.J. Jaworski (1990); “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, vol. 54, April, pp. 1-18.
- Kotler, P. and G. Armstrong (2004); *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Krauss, M. (2002); “At Many Firms, Technology Obscures CRM”, *Marketing News*, vol. 36, no. 6, p. 5.
- Lavender, M. (2004); “Maximising Customer Relationships and Minimising Business Risk”, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 22, no. 4, pp. 291-6.
- Lin, R., R. Chen and K. K. Chui (2010); “Customer Relationship Management and Innovation Capability: An Empirical Study”, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 110, no.1, pp. 111-33.
- Manu, F.A. (1992); “Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of US and European Markets”, *Journal of International Business Studies*, 2nd quarter, pp. 332-59.
- McGovern, T. and J. Panaro (2004); “The Human Side of Customer Relationship Management”, *Benefits Quarterly*, vol. 20, no. 3, pp. 26-33.
- Morgan, R.M. and S.D. Hunt (1994); “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- Narayandas, D. and V.K. Rangan (2004); “Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets”, *Journal of Marketing*, vol. 68, July, pp. 63-77.

- Nunnally, J.C. (1978); *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Nykamp, M. (2001); *The Customer Differential: The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management*, AMACOM, New York, NY.
- Öztaysi, B., S. Sezgin, A. F. Özok (2011); "A Measurement Tool for Customer Relationship Management Processes", *Journal of Industrial Management & Data Systems*, vol.111, no.6, pp. 943-60.
- Palmer, A. (1997); "Defining Relationship Marketing: an International Perspective", *Management Decision*, vol. 35, no. 4, p. 319.
- Parvatiyar, A. and J.N. Sheth (2001); "Conceptual Framework of Customer Relationship Management", in Sheth, J.N., A. Parvatiyar and G. Shainesh, (Eds), *Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools and Applications*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, pp. 3-25.
- Parvatiyar, A. and J.N. Sheth (2000); "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing", in Sheth, J.N. and A. Parvatiyar (Eds), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 3-38.
- Peppers, D. and M. Rogers (1995); "A New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share", *Planning Review*, vol. 23, no. 2, pp. 14-18.
- Peppers, D., M. Rogers (1993); "The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time", Doubleday, New York, NY.
- Reid, M. (2002); "Building Strong Brands through the Management of Integrated Marketing Communications", *International Journal of Wine Marketing*, vol. 14, no. 3, pp. 37-52.
- Ryals, L. and Knox, S. (2001); "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management", *European Management Journal*, vol. 19, no. 5, pp. 534-42.
- Ryals, L. and A. Payne (2001); "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, pp. 3-27.
- Sadek, H., A. Youssef, A. Ghoneim, P. Tantawi (2011); "Measuring The Effect of Customer Relationship Management (CRM) Components on The Non Financial Performance of Commercial Banks: Egypt Case", European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems, May 30-31, Athens, Greece.
- Schermelleh-Engel, K., H. Moosbrugger and H. Müller (2003); "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, vol. 8, no. 2, pp. 23-74

- Schulz, M. (2001); "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows", *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 4, pp. 661-81.
- Sheth, J.N. and R.S. Sisodia (2002); "Marketing Productivity: Issues and Analysis", *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 5, pp. 349-62.
- Sheth, J.N., R.S. Sisodia and A. Sharma (2000); "The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no. 1, pp. 55-66.
- Shoham, A. (1999); "Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy and Export Performance: A Structural Model Examination", *Journal of International Marketing*, vol. 7, no. 2, pp. 24-50.
- Sin, L., A. Tse and F. Yim (2005); "CRM: Conceptualization and Scale Development", *European Journal of Marketing*, vol. 39, no. 11/12, pp. 1264-1290.
- Stefanou, C., C. Sarmaniotis and A. Stafyla (2003); "CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Empirical Research", *Business Process Management Journal*, vol. 9, no. 5, pp. 617-34.
- Thomas, J.S., W. Reinartz and V. Kumar (2004); "Getting the Most Out of All Your Customers", *Harvard Business Review*, July/August, pp. 116-23.
- Thompson, B. (2002); "The CRM Solutions Guide", CRM guru.com.
- Tuominen, M., A. Rajala and K. Möller (2004); "Market-Driving Versus Market-Driven: Divergent Roles of Market Orientation in Business Relationships", *Industrial Marketing Management*, vol. 33, no. 3, pp. 207-17.
- Vandermerwe, S. (2004); "Achieving Deep Customer Focus", *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, no. 3, pp. 26-34.
- Walker, O.C. Jr and R.W. Ruekert (1987); "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, vol. 51, no. 3, pp. 15-33.
- Yau, O., J. Lee, R. Chow, L. Sin and A. Tse (2000); "Relationship Marketing: the Chinese Way", *Business Horizon*, vol. 43, no. 1, pp. 16-24.
- Zablah, A.R., D.N. Bellenger and W.J. Johnston (2004); "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon", *Industrial Marketing Management*, vol. 33, no. 6, pp. 475-89.
- Zahay, D. and A. Griffin (2004); "Customer Learning Processes, Strategy Selection, and Performance in Business-to-Business Service Firms", *Decision Sciences*, vol. 35, no. 2, pp. 169-203.

پیوست

پرسشنامه

۱. سازمان ما از طریق یادگیری دانش [حاصل از مشتریان]، نیازهای مشتریان اصلی را کاملاً درک می‌کند.
۲. مزیت رقابتی سازمان ما نسبت به رقبا، ایجاد و حفظ روابط بلندمدت با مشتریان است.
۳. مشتریان می‌توانند از کارکنان سازمان ما انتظار خدمات سریع داشته باشند.
۴. سازمان ما برای ارتباطات پیوسته و دوجانبه میان مشتریان اصلی و ما، کانال‌هایی را فراهم می‌کند.
۵. بخش‌های داخلی سازمان ما برای سازگاری با نیازهای مشتریان، به خوبی سازماندهی و هماهنگ شده‌اند.
۶. سازمان ما برای تمام بخش‌ها، دسترسی به اطلاعات مربوط به مشتری را فراهم کرده است.
۷. سازمان ما در راستای منفعت مشتریان، هرگونه تغییر سازمانی را اعمال می‌کند.
۸. سازمان ما می‌تواند از فناوری‌های رایانه‌ای برای ارائه خدمات مطابق با سلیقه مشتریان استفاده کند.
۹. مدیریت ارشد سازمان ما، ایجاد و حفظ روابط با مشتریان را به عنوان هدف اصلی سازمان پذیرفته و به آن متعهد است.
۱۰. سازمان ما پیوسته ارزش مادام‌العمر تک‌تک مشتریان (فایده حاصل از مجموع معاملات با وی) را ارزیابی می‌کند.
۱۱. سازمان ما پایگاه داده جامعی از مشتریان سازمان نگه می‌دارد.
۱۲. سازمان ما در راستای جلب رضایت مشتریان، سعی و تلاش فراوان می‌کند.
۱۳. سازمان ما برای ارائه محصولات/خدمات بهتر به مشتریان، به خوبی هر شناخت (دانش) حاصل از آن‌ها را کسب و کرده و از آن استفاده می‌کند.

۱۴. سازمان ما منابع و زمان مقتضی را برای مدیریت روابط با مشتری اختصاص می‌دهد.
۱۵. سازمان ما در راستای بهبود ارزش (فایده) برای مشتریان، مطابق با سلیقه آن‌ها رفتار می‌کند.
۱۶. مکانیسم‌های موجود در سازمان ما، می‌تواند شناخت (دانش) جدید حاصل از مشتریان را به قواعد و خط‌مشی‌های رسمی تبدیل کند.
۱۷. در صورت تمایل مشتریان به اصلاح یک محصول/خدمات، بخش‌های ذیربط سازمان برای اجرای آن، تلاش‌های قابل ملاحظه‌ای انجام می‌دهند.
۱۸. سازمان ما برای موفقیت در مدیریت روابط با مشتری، از مهارت‌ها و منابع مناسبی در بخش فروش و بازاریابی برخوردار است.
۱۹. سازمان ما، مشتریان اصلی خود را در طراحی محصولات مشارکت می‌دهد.
۲۰. سازمان ما برای داشتن عملکردی مشتری‌محور، در تمام نقاط تماس با مشتری، استانداردهایی ایجاد کرده و بر آن نظارت می‌کند.
۲۱. سازمان ما، شناخت (دانش) جدید حاصل از مشتریان را به آسانی میان تمام کارکنان سازمان توزیع می‌کند.
۲۲. سازمان ما، اهداف تجاری واضحی در ارتباط با جذب، توسعه، نگهداری و برقراری ارتباط مجدد با مشتریان تدوین می‌کند.
۲۳. ساختار سازمانی ما، دقیقاً براساس مشتریان‌مان طراحی شده است.
۲۴. سازمان ما، با هریک از مشتریان اصلی به‌طور متفاوتی رفتار می‌کند.
۲۵. تمام کارکنان سازمان ما، با دقت فراوان با مشتریان رفتار می‌کنند.
۲۶. سازمان ما، منابع و زمان لازم برای شناسایی نیازهای مشتریان را در نظر می‌گیرد.
۲۷. سازمان ما برای درک نیازهای مشتریان اصلی، تلاش فراوانی می‌کند.
۲۸. سازمان ما، منابع و مهارت‌های لازم برای موفقیت در مدیریت روابط با مشتری را دارد.
۲۹. سازمان ما، محصولات و خدماتی مطابق با سلیقه مشتریان اصلی فراهم می‌کند.

۳۰. سازمان ما، همواره با مشتریان اصلی تبادل اطلاعات می‌کند.
۳۱. تمام کارکنان سازمان، خط‌مشی ایجاد و حفظ روابط با مشتری را درک کرده و در آن مشارکت می‌کنند.
۳۲. سازمان ما برای مطابقت محصولات/خدمات سازمان با سلیقه تک‌تک مشتریان اصلی از تبادل نظرات پیوسته با آن‌ها استفاده می‌کند.
۳۳. مسئولیت تمام کارکنان در زمینه مدیریت روابط با مشتری، کاملاً تعریف، محول و درک شده است.
۳۴. سازمان ما باور دارد که داده‌کاوی یک منبع، مزیت رقابتی برای کسب اخبار و اطلاعات موجود در محیط است.
۳۵. بخش خدمات برای مشتریان اصلی اولویت خاصی قائل است.
۳۶. مدیریت ارشد سازمان ما، زمان زیادی را با مشتریان اصلی سپری می‌کند.
۳۷. برنامه‌های آموزشی کارکنان ما، برای توسعه مهارت‌های لازم در زمینه اکتساب و گسترش روابط با مشتری طراحی شده‌اند.
۳۸. سازمان ما، به‌طور پیوسته اطلاعات مشتریان را کنترل و نگهداری می‌کند.
۳۹. طراحی سیستم‌های اطلاعاتی ما به‌گونه‌ای است که داده‌های جامعی درباره تمام جنبه‌های مشتریان ذخیره می‌کند.
۴۰. اهداف تجاری ما، اساساً بر مبنای روابط با مشتری است.
۴۱. سازمان ما به‌واسطه تعاملات گذشته مشتریان، از ترجیحات آن‌ها آگاه می‌شود.
۴۲. معیار ارزیابی و پاداش‌دهی به کارکنان بر مبنای میزان توجه به نیازهای مشتری و موفقیت در خدمت‌رسانی به آن‌ها استوار است.
۴۳. فناوری اطلاعات، مدیریت روابط با مشتری را آسان می‌سازد.
۴۴. اشتراک دانش (شناخت) باعث افزایش ارزش اطلاعات حاصل از مشتری می‌شود.

۴۵. سازمان ما، مأموریت و راهبرد تجاری خاصی بر مبنای نیازهای مشتری و روابط با وی دارد.

۴۶. سازمان ما، مکانیسم‌های مناسبی برای انتشار مؤثر دانش دارد.

۴۷. سازمان ما، سخت‌افزارهای مطلوبی برای خدمت‌رسانی به مشتریان در اختیار دارد.

۴۸. کارکنان سازمان برای کمک به مشتریان، بسیار راغب‌اند.

۴۹. مشتریان ما می‌توانند انتظار پاسخگویی سریع از کارکنان سازمان را داشته باشند.

۵۰. ارزش مادام‌العمر مشتری (فایده حاصل از مجموع معاملات با وی)، ملاک اصلی انتخاب مشتریان اصلی است.

۵۱. هنگام ارائه خدمات، انتظارات مشتریان کاملاً برآورده می‌شود.

۵۲. سازمان ما، شخصیت، نیازها، ترجیحات و رفتار تک‌تک مشتریان را براساس تعاملات گذشته درک می‌کند.

۵۳. سازمان از نرم‌افزارهای مطلوبی برای خدمت‌رسانی به مشتریان برخوردار است.

۵۴. اطلاعات مربوط به تک‌تک مشتریان سازمان در تمام نقاط تماس با مشتریان موجود است.

۵۵. در جهت ایجاد روابط با مشتری، کارکنان فنی سازمان مهارت‌های لازم برای پشتیبانی فناوری رایانه‌ای را کسب کرده‌اند.

۵۶. سازمان ما، فرایندهای مشخصی برای شناسایی مشتریان اصلی دارد.

۵۷. سازمان ما، اهداف و راهبردهای مشخصی برای مشتریان اصلی دارد.

۵۸. سازمان ما برای موفقیت در مدیریت روابط با مشتری، منابع و امتیازهای مناسبی در خدمت‌رسانی داراست.

۵۹. ما مکانیسم‌هایی برای تبدیل دانش (شناخت) جدید به معیار تصمیم‌گیری در سطوح سازمانی داریم.

۶۰. مدیریت و کارکنان ما در برابر تغییر مقاومت می‌کنند.

۶۱. سازمان ما نسبت به هریک از مشتریان اصلی توجه ویژه‌ای دارد.
۶۲. سازمان ما، به‌طور پیوسته و نظام‌مند رضایت مشتریان را می‌سنجد.
۶۳. سازمان ما قاطعانه زمان و منابع را در راستای کسب وفاداری مشتریان صرف می‌کند.
۶۴. مشتریان ما، ذاتاً ارزش حاصل از روابط جاری سازمان با آن‌ها را تشخیص می‌دهند.
۶۵. میزان سرمایه‌گذاری سازمان ما در روابط با مشتری، بر مبنای ارزش مادام‌العمر (فایده حاصل از مجموع معاملات با وی) تک‌تک مشتریان است.
۶۶. مدیران ارشد سازمان، تضمین پاسخگویی به نیاز مشتریان اصلی را بر عهده دارند.
۶۷. سازمان ما، ارتباطات با مشتریان را جدی و مهم تلقی می‌کند.
۶۸. مدیریت ارتباطات با مشتریان در سازمان ما، همواره بر مبنای توجه و اهمیت به مشتریان است.
۶۹. انتقادهای حاصل از سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به مدیریت روابط با مشتری، به‌خوبی مستند شده و در تمام نقاط تماس با مشتری قابل دسترس است.
۷۰. وظایف مشتری‌محور، توسط کارکنان آموزش‌دیده و با انگیزه اجرا می‌شود.
۷۱. اندازه‌گیری‌های کمی مشتریان در تسهیل فرایند تدوین راهبرد و تصمیم‌گیری استفاده می‌شود.
۷۲. از بازخورد حاصل از مشتریان، به‌عنوان راهبردی برای ایجاد درکی مثبت در مشتریان استفاده می‌شود.
۷۳. مبنای تخصیص بودجه، ارزیابی دوره‌ای نتایج حاصل از اندازه‌گیری‌های کمی مشتریان است.
۷۴. تمام کانال‌های بازاریابی، فروش و خدمت‌رسانی در سازمان ما موقعیت سازگار و رضایت‌بخشی دارند.
۷۵. سازمان ما، فرایند مناسبی برای کسب اجازه مشتریان در راستای تعامل با آن‌ها دارد.

۷۶. بخش‌های بازاریابی، فروش و خدمت‌رسانی، راهبردهای هماهنگی برای تماس با مشتری طراحی کرده و تک‌تک آن‌ها ویژگی‌های منحصر به فردی دارند.

۷۷. علت وجودی ما، روابط با مشتری است.

۷۸. سازمان ما، از مدیریت روابط با مشتری به خاطر منافع دوجانبه آن استقبال می‌کند.

۷۹. فناوری سازمان ما، برای تمام بخش‌ها، امکان دسترسی به اطلاعات مربوط به مشتری را فراهم می‌کند.

