



دانشگاه بلوچستان

تحصیلات تکمیلی

پایان نامه کارشناسی ارشد در مدیریت کارآفرینی - گرایش سازمانی

عنوان:

**ارائه الگوی توفیق پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با
مشتری (CRM) در شرکت‌های کوچک و متوسط
(مطالعه موردی: شهرک صنعتی زاهدان)**

استاد راهنما:

دکتر امین‌رضا کمالیان

استاد مشاور:

دکتر نورمحمد یعقوبی

تحقیق و نگارش:

فتانه بهاروند

دی ۱۳۹۱

بسمه تعالی

این پایان نامه با عنوان قسمتی از
برنامه آموزشی دوره کارشناسی ارشد توسط دانشجو با راهنمایی استاد پایان نامه
..... تهیه شده است. استفاده از مطالب آن به منظور اهداف آموزشی با ذکر مرجع و اطلاع کتبی به حوزه
تحصیلات تکمیلی دانشگاه سیستان و بلوچستان مجاز می باشد.

(نام و امضاء دانشجو)

این پایان نامه واحد درسی شناخته می شود و در تاریخ توسط هیئت داوران بررسی و درجه
به آن تعلق گرفت.

تاریخ

امضاء

نام و نام خانوادگی

استاد راهنما:

استاد راهنما:

استاد مشاور:

داور ۱:

داور ۲:

نماینده تحصیلات تکمیلی:



تعهدنامه اصالت اثر

اینجانب فتانه بهاروند تعهد می‌کنم که مطالب مندرج در این پایان نامه حاصل کار پژوهشی اینجانب است و به دستاوردهای پژوهشی دیگران که در این نوشته از آن استفاده شده است مطابق مقررات ارجاع گردیده است. این پایان نامه پیش از این برای احراز هیچ مدرک هم سطح یا بالاتر ارائه نشده است. کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به دانشگاه سیستان و بلوچستان می‌باشد.

نام و نام خانوادگی دانشجو:

فتانه بهاروند

امضاء

تقدیم به:

شهید کمنامی که چندی پیش زینت بخش دانشگاہان شد؛

آن عاشق بی نام و نشانی که در باغ ملکوت شہرہ است و در عالم خاک، غریب.

پاسکزاری

پاس خدای را که سخوران، در ستودن او بماند و شمارندگان، شردن نعمت های او ندانند و کوشندگان، حق او را گردن توانند. و سلام و دورد بر محمد (ص) و خاندان پاک او، طاهران معصوم، هم آنان که وجودمان و امدار وجودشان است؛ و نفرین پیوسته بر دشمنان ایشان تا روز رستاخیز...

راز و رمزیوای علم و کشف معانی ببیع و تجبی جلوه های شهودی معرفت، کیسبانی است که آسمان علم به برکت سیوا سیره ی نورانی نبی مکرم صلی الله علیه و آله و سلم، انسان دربند خاک را به معراج حضور می خواند؛ و چه خرم علمی که از چشمه ی معارف سیراب شود و چه زیادانشی که قبای پریناش به عطر و بوی گلستان محمدی معطر شود و چه معماری باشکوهی، بنایی که سنگ هویت و فرهنگ آن ریشه در مدینه النبی میابد. و امروز کاخ آباد علم به سروش معنوی و مفوم پیام او، بیش از پیش محتاج راهنمایی است که علاوه بر حفظ آبادانی آن در راه اعتدایش به فرزندان خویش محبت نمایند. بدون شک جایگاه و منزلت معلم، اجل از آن است که در مقام قدردانی از زحمات بی شائبه ی او، بازبان قاصر و دست ناتوان، چیزی بخاریم. اما از آنجا که تجلیل از معلم، پاس از انسانی است که هدف و غایت آفرینش را تاین می کند و سلامت امانت بانی را که بر دستش سپرده اند، تضمین؛ بر حسب وظیفه و از باب "من لم یشکر المنعم من الخلقین لم یشکر الله عز و جل:" از پدر و مادر عزیزم؛ این دو معلم بزرگوار که همواره بر کوتاهی و درشتی من، قلم عفو کشیده و کریانه از کنار غفلت هایم گذشته اند و در تمام عرصه های زندگی یار و یاری بی چشمداشت برای من بوده اند؛

از استاد باکالات و شایسته؛ جناب آقای دکتر کالیان که در کمال سعه صدر، با حسن خلق و فروتنی، از بیچ کلمی در این عرصه بر من دینغ نمودند و زحمت راهنمایی این رساله را بر عهده گرفتند؛

از استاد بصور و اندیشمند؛ جناب آقای دکتر یعقوبی که زحمت مشاوره این رساله را در حالی مشتبل شدند که بدون مساعدت ایشان، این پروژه به نتیجه مطلوب نمی رسید؛

کمال شکر و قدردانی را دارم. باشد که این خردترین، بخشی از زحمات آنان را پاس گوید.

پنچین از مدیر عامل محترم و کارشناسان زحمتکش شرکت شهرک های صنعتی زاهدان به جهت پشتیبانی و همکاری صمیمانه، قدردانی می گردد.

چکیده:

با توجه به اهمیت روزافزون مشتریان برای سازمان‌ها، مدیریت ارتباطات اثربخش و کارا با مشتریان به مسئله‌ای اساسی برای سازمان‌ها و همچنین شرکت‌های کوچک و متوسط تبدیل شده است. با عنایت به این مسئله، پیاده‌سازی پروژه مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان راهکاری جامع توصیه شده است. پیاده‌سازی چنین پروژه‌هایی در شرکت‌ها، با ریسک و عدم اطمینان زیادی همراه است. بنابراین لازم است با انجام برنامه‌ریزی مناسب، شرایط لازم برای موفقیت این پروژه‌ها فراهم آید. بدین منظور باید وضعیت موجود و مطلوب عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری را مشخص کرد تا با شناخت فاصله بین این دو وضعیت، شکاف‌های موجود شناسایی و نقاط ضعف تقویت گردند و زمینه‌های لازم جهت پیاده‌سازی اینگونه پروژه‌ها ایجاد شود. حسب این ضرورت، تحقیق حاضر در جهت ارائه مدلی برای موفقیت پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های کوچک و متوسط صورت پذیرفت. پس از بررسی جامع و گسترده مبانی نظری تحقیق، عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری شناسایی شدند و این عوامل با استفاده از پرسشنامه‌ای استاندارد با پایایی ۹۶/۲ درصد، مورد بررسی قرار گرفتند. جامعه آماری این پژوهش را کارشناسان و صاحبان شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی زاهدان تشکیل داده‌اند که به دلیل کوچک بودن حجم جامعه، نمونه‌گیری صورت نگرفت و پرسشنامه مذکور بین مدیران و کارشناسان ۶۱ شرکت فعال مستقر در این شهرک صنعتی توزیع گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های t مستقل، فریدمن و t همبسته استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه، عامل نیروی انسانی مهم‌ترین عامل اثرگذاری بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. همچنین از دیدگاه جامعه مورد نظر، به جز عامل تکنولوژی، سایر عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های کوچک و متوسط بکار گرفته می‌شوند؛ البته این سطح بکارگیری با سطح مطلوب بکارگیری (از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع) تفاوت معناداری داشته و در سطح پایین‌تری از سطح مطلوب قرار دارد. نتایج حاکی از آن بود که بیشترین شکاف مربوط به عامل نیروی انسانی و کم‌ترین شکاف مربوط به عامل استراتژی می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری، عوامل کلیدی موفقیت، شرکت‌های کوچک و متوسط

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول
۱	کلیات تحقیق
۲	۱-۱- مقدمه
۳	۲-۱- بیان مسئله
۴	۳-۱- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۷	۴-۱- اهداف تحقیق
۷	۱-۴-۱- هدف اصلی تحقیق
۸	۲-۴-۱- اهداف تبعی تحقیق
۸	۵-۱- سوالات تحقیق
۸	۱-۵-۱- سوال اصلی تحقیق
۸	۲-۵-۱- سوالات تبعی تحقیق
۱۰	۳-۵-۱- مراحل انجام تحقیق
۱۰	۶-۱- قلمرو تحقیق
۱۰	۱-۶-۱- قلمرو مکانی
۱۰	۲-۶-۱- قلمرو زمانی
۱۱	۷-۱- تعریف واژگان کلیدی
۱۲	۸-۱- خلاصه فصل
۱۳	مراجع
۱۶	فصل دوم
۱۶	مبانی نظری تحقیق و مروری بر مطالعات پیشین
۱۷	۱-۲- مقدمه
۱۷	۲-۲- بخش نظری
۱۷	۱-۲-۲- تعاریف CRM
۱۹	۲-۲-۲- فلسفه و تاریخچه CRM
۲۲	۳-۲-۲- اهمیت و مزایای CRM
۲۳	۴-۲-۲- اجزای اصلی CRM (زیر سیستم‌های CRM)

۲۵	۵-۲-۲- اهداف مدیریت ارتباط با مشتری.....
۲۷	۶-۲-۲- ریسکهای مربوط به پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری.....
۲۸	۷-۲-۲- فاکتورهای اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری.....
۳۰	۸-۲-۲- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری (CSFs).....
۳۰	۱-۸-۲-۲- افراد سازمانی و CRM.....
۳۲	۲-۸-۲-۲- قابلیت‌های مدیریت دانش و CRM.....
۳۴	۳-۸-۲-۲- تکنولوژی و CRM.....
۳۷	۴-۸-۲-۲- استراتژی و CRM.....
۳۹	۵-۸-۲-۲- فرآیندهای مدیریت روابط با مشتری.....
۴۲	۶-۸-۲-۲- فرهنگ سازمانی و CRM.....
۴۳	۷-۸-۲-۲- مدیریت تغییر و CRM.....
۴۴	۸-۸-۲-۲- ساختار سازمانی و CRM.....
۴۵	۹-۲-۲- مدل‌ها و مراحل پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری.....
۴۵	۱-۹-۲-۲- مدل ارائه شده توسط شرکت IBM.....
۴۷	۲-۹-۲-۲- مدل گروه M.POLO.....
۵۰	۳-۹-۲-۲- مدل پیاده‌سازی مرحله‌ای CRM.....
۵۳	۴-۹-۲-۲- استراتژی CRM و مدل پیاده‌سازی.....
۵۴	۵-۹-۲-۲- مدل مفهومی تعالی CRM شرکت‌های برتر (بهروش).....
۵۵	۶-۹-۲-۲- مدل مفهومی ون‌دی کلوز.....
۵۶	۷-۹-۲-۲- مدل مفهومی شرکت توسعه و نوسازی سنگاپور (HDB).....
۵۸	۸-۹-۲-۲- روش گروه CRM-IRIS.....
۶۷	۹-۹-۲-۲- مدل نظری پیاده‌سازی CRM.....
۷۱	۱۰-۹-۲-۲- مدل سه مرحله‌ای پیاده‌سازی CRM.....
۷۲	۱۰-۹-۲-۲- مدل ساختاری توفیق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM).....
۷۶	۱۱-۹-۲-۲- مدل چهار مرحله‌ای پیاده‌سازی سیستم CRM.....
۷۷	۳-۲- مروری بر تحقیقات کاربردی.....
۷۸	۱-۳-۲- مطالعات انجام شده در ایران.....
۸۱	۲-۳-۲- تحقیقات خارجی.....
۸۹	۴-۲- مدل مفهومی تحقیق.....
۸۹	۵-۲- خلاصه فصل.....
۹۰	مراجع.....
۱۰۰	فصل سوم.....

۱۰۰	روش‌شناسی تحقیق.....
۱۰۱	۱-۳- مقدمه.....
۱۰۱	۲-۳- روش تحقیق.....
۱۰۲	۳-۳- سؤالات تحقیق.....
۱۰۲	۱-۳-۳- سؤال اصلی تحقیق.....
۱۰۲	۲-۳-۳- سؤالات تبعی تحقیق.....
۱۰۲	۴-۳- متغیرهای مورد مطالعه.....
۱۰۴	۳-۳- جامعه آماری.....
۱۰۵	۴-۳- روش نمونه‌گیری و نمونه مورد بررسی.....
۱۰۵	۵-۳- روش و ابزار جمع‌آوری داده‌ها.....
۱۰۶	۶-۳- نحوه توزیع پرسشنامه.....
۱۰۶	۷-۳- آزمونهای ابزار.....
۱۰۶	۱-۷-۳- آزمون روایی.....
۱۰۶	۲-۷-۳- قابلیت اعتماد (پایایی).....
۱۰۷	۸-۳- روش و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۱۰۸	۹-۳- خلاصه فصل.....
۱۰۹	مراجع.....
۱۱۰	فصل چهارم
۱۱۰	تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۱۱۱	۱-۴- مقدمه.....
۱۱۱	۲-۴- معرفی ویژگیهای جامعه آماری بر اساس آمار توصیفی.....
۱۱۱	۱-۲-۴- جنسیت.....
۱۱۱	۲-۲-۴- سطح تحصیلات.....
۱۱۲	۳-۲-۴- میزان آشنایی با مفهوم و وظایف مدیریت ارتباط با مشتری.....
۱۱۲	۴-۲-۴- پست سازمانی.....
۱۱۳	۵-۲-۴- میزان سابقه کاری افراد.....
۱۱۳	۳-۴- آمار استنباطی.....
۱۱۴	۱-۳-۴- آزمون سؤالات تحقیق.....
۱۴۳	۴-۴- خلاصه فصل.....
۱۴۴	فصل پنجم.....

نتیجه‌گیری و پیشنهادات ۱۴۴

۱-۵- مقدمه ۱۴۵

۲-۵- یافته‌های تحقیق ۱۴۵

۳-۵- پیشنهادات ۱۵۲

۴-۵- پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی ۱۵۶

۶-۵- محدودیت‌های تحقیق ۱۵۶

۷-۵- خلاصه فصل ۱۵۷

مراجع ۱۵۸

پیوست‌ها ۱۶۰

(الف) - پرسشنامه تحقیق ۱۶۱

(ب) - جداول آزمونهای آماری ۱۶۷

فهرست جدول‌ها

عنوان	صفحه
جدول ۱-۱: وضعیت شهرک صنعتی زاهدان-میرجاوه.....	۷
جدول ۱-۲: وضعیت استقرار صنایع شهرک صنعتی زاهدان میرجاوه.....	۷
جدول ۱-۲: بازاریابی سنتی در مقایسه با مدیریت ارتباط با مشتری (PICCOLI ET AL., 2003).....	۲۰
جدول ۲-۲: تاریخ بازاریابی جهانی (صالح صدقیانی و اخوان ، ۱۳۸۵ ، به نقل از غلامی، ۱۳۹۱).....	۲۱
جدول ۲-۳: خلاصه بررسی ادبیات شناسایی عوامل مهم مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری.....	۸۳
جدول ۲-۴: خلاصه بررسی ادبیات شناسایی عوامل مهم مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری (VAZIFEDUST, 2012).....	۸۶
جدول ۱-۳: عوامل کلیدی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری و شاخص‌های مرتبط با هر یک از عوامل.....	۱۰۳
جدول ۱-۴: توزیع فراوانی مربوط به جنسیت.....	۱۱۱
جدول ۲-۴: توزیع فراوانی مربوط به سطح تحصیلات.....	۱۱۲
جدول ۳-۴: توزیع فراوانی مربوط به میزان آشنایی با مفهوم و وظایف مدیریت ارتباط با مشتری.....	۱۱۲
جدول ۴-۴: توزیع فراوانی مربوط به پست سازمانی.....	۱۱۳
جدول ۵-۴: توزیع فراوانی مربوط به میزان سابقه کاری افراد.....	۱۱۳
جدول ۶-۴: بررسی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط بر اساس آزمون فریدمن.....	۱۱۴
جدول ۷-۴: رتبه بندی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط.....	۱۱۵
جدول ۸-۴: بررسی شاخص‌های مرتبط با عامل استراتژی از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط بر اساس آزمون فریدمن.....	۱۱۵
جدول ۹-۴: رتبه‌بندی شاخص‌های مرتبط با عامل استراتژی از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط.....	۱۱۶
جدول ۱۰-۴: بررسی شاخص‌های مرتبط با عامل فرآیند از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط بر اساس آزمون فریدمن.....	۱۱۷

- جدول ۴-۱۱. رتبه‌بندی شاخص‌های مرتبط با عامل فرآیند از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط..... ۱۱۷
- جدول ۴-۱۲. بررسی شاخص‌های مرتبط با عامل فرهنگ از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط بر اساس آزمون فریدمن..... ۱۱۸
- جدول ۴-۱۳. رتبه‌بندی شاخص‌های مرتبط به عامل فرهنگ از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط..... ۱۱۸
- جدول ۴-۱۴. بررسی شاخص‌های مرتبط با عامل نیروی انسانی از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط بر اساس آزمون فریدمن..... ۱۱۹
- جدول ۴-۱۵. رتبه‌بندی شاخص‌های مرتبط با عامل نیروی انسانی از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط..... ۱۱۹
- جدول ۴-۱۶. بررسی شاخص‌های مرتبط با عامل مدیریت دانش از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط بر اساس آزمون فریدمن..... ۱۲۰
- جدول ۴-۱۷. بررسی شاخص‌های مرتبط با عامل تکنولوژی از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط بر اساس آزمون فریدمن..... ۱۲۰
- جدول ۴-۱۸. رتبه‌بندی شاخص‌های مرتبط با عامل تکنولوژی از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط..... ۱۲۱
- جدول ۴-۱۹. بررسی شاخص‌های مرتبط با عامل ساختار از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط بر اساس آزمون فریدمن..... ۱۲۱
- جدول ۴-۲۰. بررسی شاخص‌های مرتبط با عامل مدیریت تغییر از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط بر اساس آزمون فریدمن..... ۱۲۲
- جدول ۴-۲۱. نتایج آزمون تی تک نمونه ای برای بررسی وضعیت به کارگیری عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای کوچک و متوسط..... ۱۲۳
- جدول ۴-۲۲. نتایج آزمون مقایسه زوجی عوامل مورد مطالعه در دو وضعیت موجود و مطلوب از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط..... ۱۲۴
- جدول ۴-۲۳. شناسایی تفاوت میانگین عوامل مورد مطالعه در دو وضعیت موجود و مطلوب، با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط..... ۱۲۵
- جدول ۴-۲۴. نتایج آزمون مقایسه زوجی شاخص‌های مرتبط با عامل استراتژی در دو وضعیت موجود و مطلوب از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه..... ۱۲۷

- جدول ۴-۲۵. شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل استراتژی با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه..... ۱۲۸
- جدول ۴-۲۶. نتایج آزمون مقایسه زوجی شاخص‌های مرتبط با عامل فرآیند در دو وضعیت موجود و مطلوب (از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط)..... ۱۳۰
- جدول ۴-۲۷. شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل فرآیند ، با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه..... ۱۳۱
- جدول ۴-۲۸. نتایج آزمون مقایسه زوجی شاخص‌های مرتبط با عامل نیروی انسانی در دو وضعیت موجود و مطلوب (از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه)..... ۱۳۲
- جدول ۴-۲۹. شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل نیروی انسانی ، با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه..... ۱۳۳
- جدول ۴-۳۰. نتایج آزمون مقایسه زوجی شاخص‌های مرتبط با عامل فرهنگ در دو وضعیت موجود و مطلوب (از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه)..... ۱۳۴
- جدول ۴-۳۱. شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل فرهنگ، با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه..... ۱۳۵
- جدول ۴-۳۲. نتایج آزمون مقایسه زوجی شاخص‌های مرتبط با عامل ساختار در دو وضعیت موجود و مطلوب (از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه)..... ۱۳۶
- جدول ۴-۳۳. شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل ساختار با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه..... ۱۳۷
- جدول ۴-۳۴. نتایج آزمون مقایسه زوجی شاخص‌های مرتبط با عامل مدیریت دانش در دو وضعیت موجود و مطلوب (از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه)..... ۱۳۹
- جدول ۴-۳۵. شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل مدیریت دانش با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه..... ۱۴۰
- جدول ۴-۳۶. نتایج آزمون مقایسه زوجی شاخص‌های مرتبط با عامل مدیریت تغییر در دو وضعیت موجود و مطلوب (از دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه)..... ۱۴۱
- جدول ۴-۳۷. شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل مدیریت تغییر تکنولوژی با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه..... ۱۴۲

فهرست شکل‌ها

عنوان	صفحه
شکل ۱-۱. مراحل انجام تحقیق.....	۱۰
شکل ۱-۲ تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر ساختار سازمانی (مدل جانسون و استروم ۲۰۰۲، به نقل از عباسی و ترکمنی، ۱۳۸۹).....	۴۵
شکل ۲-۲ مدل پیاده‌سازی CRM در شرکت IBM (ANNE, MITZI & HOLCOM., 2001).....	۴۶
شکل ۳-۲ مدل مفهومی گروه M.POLO (رضایان فردویی و همکاران، ۱۳۸۹).....	۵۰
شکل ۴-۲ استراتژی CRM و مدل پیاده‌سازی (PAYNE & FROW, 2006).....	۵۴
شکل ۵-۲ مدل مفهومی تعالی CRM شرکت های برتر (رضایان و صنیعی منفرد، ۱۳۸۶).....	۵۵
شکل ۶-۲ مدل مفهومی وندی کلوز (همان، ۱۳۸۶).....	۵۶
شکل ۷-۲ مدل مفهومی شرکت توسعه و نوسازی سنگاپور (THOMPSON, TEO & SHAN., 2006).....	۵۸
شکل ۸-۲ متدولوژی گروه CRM- IRIS (CHALMETA, 2006).....	۶۶
شکل ۹-۲ مدل نظری پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری URBANSKIENĖ, ŽOSTAUTIENĖ & CHREPTAVIČIENĖ., 2008).....	۷۰
شکل ۱۰-۲ مدل سه مرحله‌ای پیاده‌سازی موفق CRM (ALMOTAIRI, 2009).....	۷۲
شکل ۱۱-۲ مدل ساختاری توفیق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) (GARRIDO- MORENO & MELÉNDEZ, 2011).....	۷۵
شکل ۱۲-۲ مدل چهار مرحله‌ای پیاده‌سازی سیستم CRM (CHENG & YANG, 2012).....	۷۷
شکل ۱۳-۲ مدل مفهومی تحقیق- عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی CRM.....	۸۹
شکل ۱-۴. نمودار عنکبوتی شناسایی تفاوت میانگین عوامل مورد مطالعه، با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع کوچک و متوسط.....	۱۲۶
شکل ۲-۴ نمودار عنکبوتی شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل استراتژی.....	۱۲۹
شکل ۳-۴. نمودار عنکبوتی شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل فرآیند با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه.....	۱۳۲

- شکل ۴-۴. نمودار عنكبوتی شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل نیروی انسانی با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه..... ۱۳۴
- شکل ۴-۵. نمودار عنكبوتی شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل فرهنگ با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه..... ۱۳۶
- شکل ۴-۶. نمودار عنكبوتی شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل ساختار با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه..... ۱۳۸
- شکل ۴-۷. نمودار عنكبوتی شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل مدیریت دانش با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه..... ۱۴۱
- شکل ۴-۸. نمودار عنكبوتی شناسایی تفاوت میانگین شاخص‌های مرتبط با عامل مدیریت تغییر با توجه به دیدگاه کارشناسان و صاحبان صنایع مورد مطالعه..... ۱۴۳
- شکل ۵-۱. الگوی پیشنهادی جهت موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای کوچک و متوسط مورد مطالعه..... ۱۵۱

فصل اول

کلیات تحقیق

در محیط تجاری امروزی که مشخصه بارز آن "رقابت" است، هیچ کسب‌وکاری اعم از تولیدی، خدماتی و... نمی‌تواند بدون "مشتریان خرسند"، پایدار و موفق به راه خود ادامه دهد. مهم‌تر آنکه خواست‌ها، انتظارات و توقعات مصرف‌کنندگان با رشد روزافزونی همراه است. بر مبنای این واقعیت، مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری راهی را گشوده که امروز باید به عنوان یک استراتژی جهت حفظ روابط بلندمدت با مشتریان در نظر گرفته شود (کرامتی و نیکزاد شهريور، ۱۳۸۹). مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)^۱، یک استراتژی جامع کسب‌وکار بازاریابی است که فناوری، فرآیند و همه فعالیت‌های کسب‌وکار مربوط به مشتری را یکپارچه می‌کند. این استراتژی، اغلب به کسب و نگهداری مشتری توجه داشته و منتج به سودآوری می‌شود (کماليان، اميني، لاري و معزي، ۱۳۸۸). هدف از مدیریت ارتباط با مشتری، توانمندسازی سازمان برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان از طریق ایجاد فرایندهای خودکار و یکپارچه در جهت جمع‌آوری و پردازش اطلاعات مشتریان است. در واقع این مدیریت، سه بخش خدمات به مشتری، اطلاعات بازاریابی و مدیریت فروش را به یکدیگر مرتبط می‌سازد (عباسی و ترکمنی، ۱۳۸۹). شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی در بازار رقابتی امروزی و حفظ آن، نیازمند استفاده از روش‌های نوین بازاریابی هستند. بازاریابی رابطه‌ای یکی از استراتژی‌های نوین بازاریابی است که توجه و تمرکز بر شناخت نیازهای مشتری از طریق ارتباطات، سبب ایجاد مزیت رقابتی در سازمان می‌گردد (احمدی و یحیی‌زاده‌فر، ۱۳۹۰). پیاده‌سازی بازاریابی رابطه‌ای در سازمان از طریق CRM به عنوان گامی کلیدی در بکارگیری روش‌های بازاریابی رابطه‌ای، مزایای استراتژی رابطه‌ای (مثل وفاداری و حفظ بیشتر مشتری) و استراتژی مشتریان (مثل ارزش‌گذاری بیشتر به مشتری و راحتی آنها در تعاملشان با شرکت) را برای شرکت به ارمغان می‌آورد. به همین جهت اخیراً بسیاری از سازمان‌ها در CRM سرمایه‌گذاری کرده‌اند و این امر به ارتقا عملکرد سازمانی منجر شده است (Knox et al., 2003: 216). با توجه به اهمیت نقش CRM به عنوان نیازی اصلی در توسعه و نفوذ بازار در جهت مقابله با رقابت سنگین کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، در این بخش بر آنیم تا دریابیم با چه الگویی می‌توان CRM را در اینگونه کسب‌وکارها، بطور موفقیت‌آمیز پیاده‌سازی نمود.

¹ Customer Relationship Management

۱-۲- بیان مسئله

گذر از اقتصاد صنعتی و از میان رفتن مرزهای جغرافیایی کسب و کار و به تبع آن شدت یافتن رقابت، موجب شده است تا مشتری به عنوان رکن اساسی و محور اصلی فعالیت‌های سازمان مطرح شود. سازمان‌ها به این مهم دست یافته‌اند که حفظ مشتریان فعلی ارزان‌تر از جذب مشتریان جدید است و بهترین راه حفظ مشتریان، بدست آوردن رضایت آنان خواهد بود. همچنین تحقیقات نشان می‌دهند که رضایت مشتریان می‌تواند به حصول نام تجاری معتبر و در نتیجه سودآوری بیشتر برای مؤسسه منجر گردد. مدیریت ارتباط با مشتریان در دهه ۹۰ میلادی همراه با توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان رویکردی مهم در کسب و کار و با هدف بازگشت به بازاریابی فردی تعریف و تکامل یافته است (Ijaz, 2005). امروزه بسیاری از مفاهیم و تئوری‌های ادبیات مدیریت بر محور مشتری بازنگری و بازنویسی شده‌اند. عبارت ((مشتری تاج سر ماست)) صرفاً یک شعار نیست، بلکه مشتری به عنوان محور فعالیت‌های سازمان قرار گرفته؛ به طوری که بیانیه سازمان‌های مدرن بر محور مشتری تعریف شده‌اند (دهدشتی‌شاهرخ، و بابایی‌نژاد پیروز، ۱۳۸۸). در دنیای تجاری امروز، مدیریت ارتباط با مشتری از اساسی‌ترین استراتژی‌ها برای حفظ و نگهداری مشتری، بخصوص مشتریان سودآور، محسوب می‌شود. CRM از طریق جذب مشتریان جدید، جلب رضایت مشتریان، استفاده از سیستم بازخورد و ارائه کالاهای مرغوب به یاری سازمان‌ها شتافته است؛ اما با وجود برخورداری از مزایای فراوان، اغلب پیاده سازی این استراتژی در سازمان‌ها، به ویژه در کسب و کارهای کوچک و متوسط، با شکست مواجه شده است (مومنی و جعفری، ۱۳۸۸). در واقع سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) علیرغم اینکه توانسته‌اند در طی سال‌های اخیر توجه زیادی به خود جلب نمایند و در ساختارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات از جایگاه ویژه‌ای برخوردار گردند، از نظر طراحی و پیاده‌سازی با وضعیتی نابسامان و غیرسیستماتیک مواجه هستند (رضاییان و صنیعی منفرد، ۱۳۸۶). سازمان‌ها برای بهبود خدمت‌رسانی، کسب رضایت مشتری و مشتری محور شدن (Richards & Jones, 2008)، بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۵، حدود ۲۲۰ میلیارد دلار هزینه صرف اجرا و پیاده‌سازی CRM نموده‌اند (Martinsons, Davison & Martinsons, 2009). با این وجود، بررسی نمونه‌ای متشکل از هشتاد شرکت که CRM را پیاده‌سازی کردند، نشان داد که قیمت سهام و سودآوری این شرکت‌ها در درازمدت، رشد ناچیزی داشته؛ علاوه بر این، پژوهش‌های گروه گاتنر نیز مؤید این بوده که حدود هفتاد درصد از پروژه‌های CRM با شکست مواجه شده و هیچ تأثیری بر ارتقا عملکرد شرکت نداشته‌اند

(Reimann, Schike & Thomas, 2010). بنابراین فراهم کردن شرایط و بسترهای مناسب جهت پیاده‌سازی موفق این سیستم، ضروری به نظر می‌رسد.

یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌هایی که در طول دو دهه اخیر در بسیاری از اقتصادهای مدرن ظهور پیدا کرده، نقش و جایگاه شرکت‌ها و مؤسسات کوچک و متوسط (SMEs²) به عنوان عامل ایجاد شغل و ثروت است. در واقع واحدهای تولیدی- صنعتی کوچک و متوسط نقش اساسی در ایجاد و توسعه زنجیره‌های تولیدی دارند. این واحدها به تأمین اشتغال، افزایش تولید ملی و نیز توسعه صادرات و حضور در بازارهای جهانی کمک بسیاری نموده‌اند. طی دو دهه‌ی اخیر، وجود تغییرات تکنولوژی در بخش‌های مختلف اقتصادی (تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات)، به اهمیت یافتن خوشه‌های صنعتی در ایجاد مزیت رقابتی و نیز توسعه مناطق آزاد تجاری منجر شده است تا کشورهای در حال توسعه نیز به منظور افزایش مزیت رقابتی توجه ویژه‌ای به توسعه صنایع کوچک و متوسط و افزایش سرمایه‌گذاری در این بخش‌ها داشته باشند. صنایع کوچک و متوسط در این کشورها با مشکلاتی چون شیوه‌های رهبری و مدیریت، پشتیبانی و حمایت مالی و نیز تخصص‌های حرفه‌ای و بازاریابی مواجهند (کریمی و پورکارسالاری، ۱۳۸۸). نرخ شکست در شرکت‌های کوچک و متوسط زیاد است. یکی از دلایل مهم در شکست اکثر این شرکت‌ها، ضعف در بازاریابی است (McCarran-Quinn & Carson, 2003). امروزه بازاریابی تنها محدود به توسعه، تأمین و فروش صرف نیست، بلکه توسعه مداوم و خدمات پس از فروش به همراه رابطه‌ای بلندمدت با مشتری را نیز در بر می‌گیرد (عباسی و ترکمنی، ۱۳۸۹). با وجود مزایای بسیار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یکی از بهترین برنامه‌های بازاریابی، بسیاری از مدیران شرکت‌ها در بکارگیری این سیستم توفیقی کسب نموده‌اند. در اختیار نداشتن الگو و مدلی مناسب برای پیاده‌سازی موفق این سیستم را می‌توان از دلایل این عدم توفیق دانست. لذا سوال تحقیق بدین صورت مطرح می‌شود: مدل مناسب برای توفیق در پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های کوچک و متوسط از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟

۳-۱- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

ضرورت توجه به نیازهای متغیر مشتریان و ایجاد ارتباط موثر با آنها در دنیای امروزی بر هیچکس پوشیده نیست. سازمان‌ها با توجه به هزینه‌های رو به تزاید سازمانی و نیز رقابت در بازار به شدت رقابتی امروزی،

² Small and Medium-sized Enterprises

نیازمند حفظ مشتریان و تمرکز بر جلب رضایت آنها در جهت کسب سود دوجانبه می‌باشند. از آنجا که هزینه کسب مشتری جدید چندین برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است، لذا حفظ مشتری از طریق ارتباط مداوم و موثر با او از ضروریات است (خانلری، ۱۳۸۵). بازاریابی اطلاعات مشتریان و تجزیه و تحلیل دقیق و هدفدار آن با تأکید بر موضوع توجه به مشتری به عنوان هسته فعالیت‌های سازمانی، منجر به توان‌افزایی سازمان‌ها در نیل به اهدافشان خواهد شد (جعفرپور، قاسمی و رلفی، ۱۳۸۶). CRM سلاحی قدرتمند در نبرد برای کسب رضایت مشتریان فعلی و بدست آوردن مشتریان جدید است. هیچ عاملی به اندازه مدیریت ارتباط با مشتری نمی‌تواند بر وفاداری مشتریان تاثیر گذارد. اجرای صحیح سیستم CRM تاثیر بسزایی بر رضایت مشتریان مؤسسه، نگهداری آنها و بدست آوردن مشتریان جدید در آینده دارد (Peoplesoft, 2003). با توجه به اهمیت مشتری به عنوان یکی از ارکان حیات سازمان و تاکید CRM بر این عنصر، دلایل زیر را می‌توان به عنوان ضرورت‌های استفاده از CRM در یک سازمان (با توجه به پیچیدگی و گستردگی فعالیت‌های هر سازمان) مطرح نمود (Smith, 2006):

- بهبود خدمات؛
- رضایت مشتری؛
- کاهش هزینه‌ها؛
- ارتباط فرد به فرد، حتی با میلیون‌ها مشتری.

بدیهی است که برای توسعه تجارت الکترونیک در کشور و ورود به بازارهای جهانی و عضویت در سازمان‌هایی نظیر سازمان تجارت جهانی^۳، برخورداری از مدیریت روابط با مشتری از الزامات اساسی به شمار می‌رود. هر چه شرکت‌ها بیشتر به مفهوم "مدیریت ارتباط با مشتری" توجه می‌کنند، مسأله چگونگی و نحوه استقرار این سیستم به عنوان چالش اساسی شرکت‌ها باقی می‌ماند (حیرتی، ۱۳۸۶). پیاده‌سازی CRM مستلزم برخورداری از زیر ساخت‌های مناسب فنی، اقتصادی و نیروی انسانی می‌باشد (اخوان و صالحی، ۱۳۸۶). علاوه بر این، سیگالاً^۴ عدم وجود چارچوبی برای اجرای موثر مدیریت ارتباط با مشتری را دلیل شکست بسیاری از این سیستم‌ها دانسته است (Ngai, 2005). گامسون^۵ نیز CRM را برای سازمان‌هایی که نیازمند توسعه و

³ World Trade Organization

⁴ Sigala

⁵ Gumpson