

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



**دانشگاه پیام نور استان البرز
مرکز کرج**

پایان نامه

**برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد
رشته : مدیریت اجرایی (بازاریابی)
بخش علمی : مدیریت، اقتصاد و حسابداری**

عنوان پایان نامه:

**بررسی عوامل موثر در شکست اجرای پروژه های مدیریت ارتباط با مشتریان
(مطالعه موردی شرکت قطارهای مسافری رجا)**

صادق آقاحسین شیرازی

استاد راهنما: دکتر حبیب ا... دانایی

استاد مشاور: دکتر شهرام هاشم‌نیا

خرداد ۱۳۹۱



جمهوری اسلامی ایران
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مرکز کرج

بسمه تعالی

تصویب نامه

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی

تحت عنوان: بررسی عوامل موثر در شکست اجرای پروژه های مدیریت ارتباط
با مشتریان (مطالعه موردی: شرکت قطارهای مسافری رجاء)

نام و نام خانوادگی: صادق آقا حسین شیرازی
شماره دانشجویی: ۸۷۰۰۰۰۱۸۹

ساعت: ۱۰/۳۰ - ۸/۳۰

تاریخ دفاع: ۹۱/۰۳/۲۷

درجه ارزیابی: *(بسیار خوب)*

نمره: *(۱۸)*

اعضای هیات داوران:

امضاء	مرتبه علمی	نام و نام خانوادگی	داوران
<i>(Signature)</i>	استادیار	دکتر حبیب اله دانایی	استاد راهنما
<i>(Signature)</i>	استادیار	دکتر شهرام حاتم نیا	استاد مشاور
<i>(Signature)</i>	دانشیار	دکتر علی ربیعی	استاد داور

مقتضی شماره: ۱ کرج، بلوار امام
فدای خمینی، بعد از چهارراه صاحب
زینبیه به میدان استقلال، د
تهران: ۳۶۸۹۹ - ۳۱۵۷۸
تلفن: ۰۲۱ - ۲۸۰۵۸۰۱
۰۲۱ - ۲۸۰۱۰۳۰
۰۲۸۲۱۵۵۶ - ۶
نوبتگیر: ۲۸۰۵۸۰۰۰
مقتضی شماره: ۲
کرج، دانشگاه شهر رجاء، بلوار خردین
مقطع علمی: دانشگاه آزاد اسلامی
Http://Karaj.ipn.a.ac.i

شماره:

تاریخ:

پوست:

اینجانب صادق آقاحسین شیرازی دانشجوی ورودی سال ۸۷ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی-بازاریابی گواهی می نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته ام با نقل قول مستقیم یا غیرمستقیم منبع و ماخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می دانم و جوابگوی آن خواهم بود.

دانشجو تایید می نماید که مطالب مندرج در این پایان نامه (رساله) نتیجه تحقیقات خودش می باشد و در صورت استفاده از نتایج دیگران مرجع آن را ذکر نموده است.

نام و نام خانوادگی دانشجو : **صادق آقاحسین شیرازی**
تاریخ و امضا

اینجانب صادق آقاحسین شیرازی دانشجوی ورودی سال ۸۷ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی-بازاریابی گواهی می نمایم چنانچه براساس مطالب پایان نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب و ... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایان نسبت به نشر مقاله، کتاب و ... به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

نام و نام خانوادگی: **صادق آقاحسین شیرازی**
تاریخ و امضا

کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه پیام نور می باشد.

آبان ۹۱

تقدیم به

پدر و مادر مهربان و سختکوشم

و

مهندس کاظمی، دکتر اسلامی نسب و دکتر شیری و دیگر انسانهای بزرگوار که به من درس انسانیت و زندگی

آموختند.

تقدیر و تشکر

از زحمات استاد عزیز آقای دکتر دانایی
و همچنین راهنمایهای بیدریغ آقای دکتر هاشم نیا

چکیده

این تحقیق به دنبال بررسی تعیین عوامل اصلی موثر بر شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان با استفاده از مدل‌های موجود در این موضوع و در مرحله ی بعد رد یا تایید این عوامل می باشد. ابزار جمع آوری اطلاعات برای این پژوهش، پرسشنامه می باشد و همچنین این تحقیق برای تجزیه تحلیل داده ها از تحلیل‌های توصیفی و استنباطی بهره برده است. نمونه آماری تحقیق شامل ۴۴ نفر از کارشناسان شرکت می باشد. به کمک تحلیل‌های آماری ابتدا بوسیله ی آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف نرمال بودن داده ها تایید شد و پس از آن به کمک آزمون تی، درستی و صحت تاثیر این عوامل مورد بررسی و تایید قرار گرفت که با توجه به آماره آزمون، تمامی فرضیه ها مورد تایید قرار گرفتند. با توجه به آزمونهای انجام گرفته، عوامل ساختاری و مدیریت پروژه، زیرساختی، انسانی و پرسنلی، مدیریتی و اعتباری و بودجه ای به عنوان عوامل اصلی موثر بر شکست اجرای پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان تعیین شد. همچنین نهایتاً اولویت بندی با آزمون فریدمن انجام شد که به ترتیب عامل های مدیریتی و انسانی، اولویت های اول و دوم را به خود اختصاص دادند.

واژگان کلیدی:

پروژه، شکست پروژه، مدیریت ارتباط با مشتری

فهرست مطالب

۱	مقدمه
۲	فصل اول : کلیات پژوهش
۳	مقدمه ۱ ۱
۵	مسئله اصلی تحقیق ۲ ۱
۶	اهمیت و ضرورت انجام تحقیق ۳ ۱
۷	اهداف تحقیق ۴ ۱
۸	سوالات تحقیق ۵ ۱
۸	فرضیه‌های تحقیق ۶ ۱
۹	مدل مفهومی تحقیق ۷ ۱
۱۱	قلمرو تحقیق ۸ ۱
۱۱	تعریف واژگان کلیدی ۹ ۱

۱۳	فصل دوم : ادبیات پژوهش و پیشینه تحقیق.....	۲
۱۴	مقدمه	۲
۱۵	تاریخچه مدیریت ارتباط با مشتریان.....	۲
۱۸	تعاریف مدیریت ارتباط با مشتریان	۲
۲۱	اهداف شرکت ها از اجرای CRM	۲
۲۳	مزایای اجرای پروژه های CRM	۲
۲۸	ارتباط بین مدیریت ارتباط با مشتریان و فرهنگ مشتری مداری	۲
۳۰	مدیریت ارتباط با مشتری و بهبود رضایت مشتری	۲
۳۳	عوامل حیاتی موفقیت در اجرای پروژه های CRM	۲
۳۵	تاثیرات اجرای مدیریت ارتباط با مشتری بر سازمانها	۲
۳۹	فناوری اطلاعات و مدیریت ارتباط با مشتریان الکترونیکی	۲
۴۳	مدیریت ارتباط با مشتری و چهار عنصر بازاریابی	۲
۴۶	محدودیت های CRM	۲
۴۸	پیشینه ی تحقیق	۲
۵۸	معرفی شرکت قطارهای مسافری رجا	۲
۶۱	نتیجه گیری	۲

۳ فصل سوم: روش تحقیق ۶۳

۳ + مقدمه ۶۴

۳ ۴ روش تحقیق ۶۵

۳ ۴ مدل تحقیق ۶۸

۳ ۴ روش‌های جمع‌آوری داده ۶۸

۳-۴-۱ مطالعات کتابخانه‌ای ۶۹

۳-۴-۲ مطالعات میدانی ۶۹

۳ ۵ پایایی و روایی پرسشنامه ۶۹

۳ ۶ جامعه و نمونه آماری ۷۰

۳ ۷ روش‌های آماری و تجزیه و تحلیل اطاعات ۷۱

۳ A نتیجه‌گیری ۷۳

۴ فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌های پژوهش ۷۵

۴ + مقدمه ۷۶

۴ ۴ روش تحقیق بمنظور تعیین عوامل ۷۷

۴ ۴ تجزیه و تحلیل‌های توصیفی و جمعیت‌شناختی ۸۰

۴ ۴ آزمون فرض نرمال بودن متغیرها ۸۱

۴	۵	تجزیه و تحلیل متغیرهای تحقیق	۸۲
۴	۶	مدل مفهومی نهایی عوامل موثر بر شکست	۹۷
۴	۷	نتیجه‌گیری	۹۹
۵	۵	فصل پنجم : نتیجه‌گیری و پیشنهادات پژوهش	۱۰۱
۵	۱	مقدمه	۱۰۲
۵	۲	توصیف نتایج تحقیق	۱۰۴
۵	۳	آزمون فریدمن	۱۰۶
۵	۴	اولویت‌بندی عوامل موثر در شکست پروژه‌ها CRM	۱۰۷
۵	۵	مقایسه نتایج تحقیق با مطالعات پیشین	۱۰۸
۵	۶	پیشنهادات تحقیق	۱۱۳
۶	۶	منابع و مآخذ	۱۱۸
۷	۷	ضمائم	۱۲۴
۸	۸	پرسشنامه	۱۲۵
۹	۹	نتایج آزمونهای آماری	۱۲۸
۱۰	۱۰	چکیده انگلیسی	۱۳۵

۱۱ جداول

- جدول ۱-۲: عوامل حیاتی موفقیت در اجرای پروژه های CRM ۳۴
- جدول ۲-۲: مزایای پیاده سازی CRM ۳۸
- جدول ۳-۲: نمونه هایی از فعالیت CRM و حمایت IT از آن ۴۱
- جدول ۴-۲: مزایای مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری ۴۳
- جدول ۵-۲: تحقیقات گذشته در زمینه شکست پروژه های CRM ۴۹
- جدول ۱-۴: زیرعوامل و عوامل ساختاری و مدیریت پروژه ۷۷
- جدول ۲-۴: زیرعوامل و عوامل زیرساختی ۷۸
- جدول ۳-۴: زیرعوامل و عوامل انسانی ۷۸
- جدول ۴-۴: زیرعوامل و عوامل مدیریتی ۷۹
- جدول ۵-۴: زیرعوامل و عوامل اعتباری و بودجه ای ۷۹
- جدول ۶-۴: نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف (KS) برای بررسی نرمال بودن متغیرها .. ۸۱
- جدول ۷-۴: مقیاس لیکرت در پرسشنامه ۸۲
- جدول ۸-۴: متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق ۸۴
- جدول ۹-۴: توزیع فراوانی پاسخ های مربوط به عامل اول ۸۶

- جدول ۴-۱۰: توزیع فراوانی پاسخ‌های مربوط به عامل دوم ۸۷
- جدول ۴-۱۱: توزیع فراوانی پاسخ‌های مربوط به عامل سوم ۸۸
- جدول ۴-۱۲: توزیع فراوانی پاسخ‌های مربوط به عامل چهارم ۸۹
- جدول ۴-۱۳: توزیع فراوانی پاسخ‌های مربوط به عامل پنجم ۹۰
- جدول ۴-۱۴: نتایج آزمون فرضیه اول ۹۲
- جدول ۴-۱۵: نتایج آزمون فرضیه دوم ۹۳
- جدول ۴-۱۶: نتایج آزمون فرضیه سوم ۹۴
- جدول ۴-۱۷: نتایج آزمون فرضیه چهارم ۹۵
- جدول ۴-۱۸: نتایج آزمون فرضیه پنجم ۹۶
- جدول ۵-۱: اولویت‌بندی عوامل بر اساس اعداد بدست آمده از آماره آزمون تی .. ۱۰۷

۱۲ اشکال

- شکل ۱-۱: پیش مدل عوامل موثر در شکست اجرای پروژه های CRM ۱۰
- شکل ۱-۲: نمودار شماتیک نادیده گرفتن نیازهای مشتری ۴۸
- شکل ۱-۳: آماره ی آزمون تی استیودنت ۷۲
- شکل ۱-۴: آماره آزمون تی استیودنت ۸۵
- شکل ۲-۴: مدل مفهومی نهایی عوامل موثر بر شکست اجرای پروژه های CRM ۹۸
- شکل ۱-۵: مدل نهایی عوامل موثر بر شکست اجرای پروژه های CRM ۱۰۵

مقدمه

امروزه در بسیاری از سازمانها^۱ CRM بعنوان پروژه ای استراتژیک و با اولویت مطرح شده است. سازمانهایی که بطور موثر از استراتژی کسب و کار CRM استفاده میکنند، زمینه مطرح شدن بعنوان رهبران بازار را دارا هستند. اما در عین حال این پروژه علیرغم مزایای بیشمار که دارد، دارای ریسک بالایی است. بکارگیری استراتژی کسب و کار CRM بدون درک صحیحی از مزایا و فرصتهای این تکنولوژی و در عین حال ریسکهای آن غیرمنطقی است. گارتنر^۲ گزارش داده است که پروژه های CRM می توانند نرخ بازگشت سرمایه بالایی داشته باشند، با این وجود نرخ شکست بالایی هم دارند. این رقم ۳۲ تا ۵۵ درصد بعد از یکسال است. ظهور کسب و کارهای الکترونیک، پویایی سازمانی و مباحث تغییر فرهنگی بطور اساسی واحدهای سازمانی را به سمت تمرکز به مشتری سوق داده است. بنابراین تعداد زیادی از سازمانها اهمیت داشتن یک استراتژی مشتری محور شامل یک پایگاه دانش مشتری (مجموعه ای سازمان یافته از اطلاعات مشتری) را دریافته اند. با توجه به اهمیت پروژه های CRM برای سازمان های امروز و ریسک بالای شکست آنها، نیاز به پژوهش های با هدف کاهش نرخ شکست ضروری جلوه میکند که تحقیق حاضر در راستای این هدف می باشد.

^۱ Customer Relationship Management

^۲ Gartner

فصل اول :

کلیات پژوهش

۱ + مقدمه

مدیریت ارتباط با مشتری دیدگاهی است که بر همکاری مشترک بین طرفین مبادله در جهت ایجاد ارزش تاکید می کند. این دیدگاه معلول پیشرفتهای اخیر فناوری اطلاعات و جمع آوری و سازماندهی داده های مشتری در پایگاههایی درصدد پاسخگویی بهتر و سریعتر به خواسته ها و نیازهای آنان و در نتیجه تثبیت ارتباط با مشتری و بقای سازمان است.

از این جهت بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های موفق در دنیا تمام تلاش خود را بکار گرفته‌اند تا با استفاده و پیاده سازی روزآمدترین تکنولوژی‌ها، و ایجاد سیستم‌های مناسب و کارآمد، در این جهت گام بردارند.

صاحب‌نظران و متخصصان علوم مدیریت و بازاریابی نسخه حفظ مشتری و شیوه‌های صحیح ارتباط با آن‌ها را تحت عنوان مدیریت ارتباط با مشتری^۴ CRM تجویز می‌کنند و معتقد هستند توجه صحیح و استفاده و پیاده سازی صحیح این روش‌های ارتباطی با مشتریان گام مهمی در موفقیت سازمان‌ها جهت حفظ مشتریان قبلی و ایجاد وفاداری بیشتر در آن‌ها و جذب مشتریان جدید می‌باشد.

با توجه به کلیه مطالب مطرح شده در بالا، سازمان‌های داخلی اعم از دولتی و خصوصی، با توجه به کم‌رنگ بودن فضای رقابتی در داخل کشور و در عرصه بازارهای مختلف و عدم توجه به ویژگی‌های محیطی و خواست‌ها و نیازهای مشتریان، در رابطه با موضوع مدیریت ارتباط با مشتریان CRM و افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به آن‌ها، توجه زیادی نداشته‌اند.

ولی با توجه به افزایش رقابت در بین شرکت‌ها و سازمان‌ها در طول چند سال گذشته و یا در دهه گذشته، حرکت به سمت تغییرات ساختاری و تکنولوژیکی و نیروی انسانی شدت یافت. اما بعلت نبود دیدگاه مناسب و همچنین مشخص نبودن جهت حرکت، اغلب این برنامه‌ها با شکست مواجه گردید و هزینه‌های بسیار زیادی بر شرکت‌ها تحمیل گشت.

در این فصل از پژوهش تلاش خواهد شد تا به بررسی مساله اصلی تحقیق بپردازیم و همچنین ضرورت موضوع، اهداف اساسی، سوالات و فرضیات تحقیق و در پایان اصطلاحات و واژه‌های تخصصی پژوهش به طور خلاصه ارائه گردد.

^۴ Customer relationship management

۱ ۴ مسئله اصلی تحقیق

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در برگیرنده مجموعه‌ای از فرایندها می باشد و سازمانها را قادر می سازد تا از استراتژیهای کسب و کار در جهت ایجاد روابط بلند مدت و سودآور با مشتریان خاص پشتیبانی نمایند. رشد سریع اینترنت و تکنولوژی‌های وابسته به طور قابل توجهی فرصت‌ها را برای بازاریابی افزایش داده و راه‌های برقراری ارتباط با مشتری نیز تغییر یافته است. سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان از جمله اموری است که هر سازمان و شرکتی به منظور توسعه علمی، فنی و اقتصادی خود و ارائه خدمات مناسب و رضایت‌بخش به مشتریان خود و مشتری‌مداری و ایجاد مزیت رقابتی به آن نیاز دارد. به همین منظور ضروریست تا با بررسی چرایی شکست پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری در گذشته، از تکرار آنها که هزینه های زیادی را به سازمانها تحمیل میکند، جلوگیری گردد. خصوصا این مسئله برای شرکتها و سازمانهایی که به ارائه خدمات به مردم میپردازند، بدلیل تعدد پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری، دارای اهمیت بیشتری است. در مباحث مربوط به برنامه‌های CRM گفته شده است که نرخ شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان در سطح بالا و بین ۶۰ تا ۷۰ درصد برآورد شده است. (الهی و حیدری، ۱۳۸۴، ص ۱۰۲)

این تحقیق بدنبال کندوکاو این موضوع است که چرا تعداد قابل توجهی از پروژه های مدیریت ارتباط با مشتریان به شکست می انجامد بدین جهت با بررسی اجرای پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان، عوامل اصلی موثر بر شکست این پروژه‌ها تعیین و مدل مفهومی در این زمینه ارائه می شود.

۱ ۴ اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

در اقتصاد امروزی که بطور فزاینده ای رقابتی می شود، تعادل قدرت از سازمانها به طرف مشتریان تغییر کرده است. مشتریان انتخابهای بیشتر و اطلاعات بهتری دارند و هزینه ی عوض کردن شرکت برایشان کمتر شده است. بر حسب ضرورت اهرم های قدرت از سازمانها به مشتریان منتقل شده است.

یکی از واقعیت هایی جالب در مورد مدیریت ارتباط با مشتری این است که علی رغم نرخ بالای شکست ۶۰ درصدی سیستمهایی که ایجاد شده است، شرکتها و سازمانها هنوز پیگیر استفاده از قابلیت های CRM هستند. دلیل آن هم شاید این است که سیستمی که طراحی موفقی داشته باشد واقعا به خوبی جواب میدهد و CRM نوعی فناوری است که هیچ سازمانی نمی تواند در آینده بدون آن دوام بیاورد. به این دلیل بررسی عوامل شکست بمنظور جلوگیری از تکرار آنها ضروری می نماید.

گزارش های مختلفی در زمینه ی میزان موفقیت و شکست پروژه های مدیریت ارتباط با مشتریان وجود دارد.

برخی مطالعات تا ۷۰ درصد شکست در این زمینه را گزارش در CRM داده اند. در زیر آمار بدست آمده بر اساس وضعیت ۴۴۸ شرکت منتخب را مشاهده می کنیم.

- ۳۵ درصد در این زمینه کاملا با شکست مواجه شده بودند و هیچ سودی عایدشان نشده بود.

- ۴۵ درصد معتقد بودند که تا دو نسل آینده به نتایج دلخواه می رسند.

- ۲۰ درصد نیز مدت زمان حصول نتیجه را بیش از آن چه برآورد کرده بودند دانستند.

این بررسی درصد موفقیت بیشتری را نشان داد تا آن جا که حدود ۶۵ درصد موسسات از سرمایه

گذاری در این مورد در سال های آتی به نتیجه می رسیدند. (صارم دیلمی معزی، ۱۳۹۰)

در مباحث مربوط به مدیریت ارتباط با مشتریان و ارزیابی برنامه های CRM گفته شده است که نرخ شکست

پروژه های مدیریت ارتباط با مشتریان در سطح بالا و بین ۶۰ تا ۷۰ درصد برآورد شده است. (الهی و حیدری،

۱۳۸۴، ص ۱۰۲).

با توجه به نرخ تقریباً بالای شکست این گونه پروژه ها، ضروریست با بررسی دلایل شکست، از اتلاف هزینه و

زمان در سازمانها جلوگیری کنیم.

۱ ۴ اهداف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق پیدا کردن پاسخ این سوال است که علت شکست پروژه های مدیریت ارتباط با مشتریان

آن هم در این سطح وسیع و گسترده چیست؟ بعبارت دیگر در تحقیق حاضر هدف اصلی دستیابی و ارائه مدل

مفهومی به منظور تعیین عوامل اصلی موثر بر شکست اجرای پروژه های مدیریت ارتباط با مشتریان می باشد.

همچنین هدف فرعی در این تحقیق اینست که مفاهیم و نظریات و اصطلاحات رایج در زمینه مدیریت ارتباط

با مشتریان صورت کتابخانه ای مورد بررسی قرار گیرد.