



دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی

پایان نامه کارشناسی ارشد

عنوان :

ارزیابی و تحلیل ریسک پروژه‌های مدیریت

ارتباط با مشتری در ایران

استاد راهنما: دکتر زین العابدین رحمانی

استاد مشاور: دکتر علی ربیعی

نگارش: عیسی ملکی برنتی

نیمسال دوم سال تحصیلی ۸۸-۱۳۸۷

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين

تقدیم به

پدر مهربان

و

مادر فداکارم

تشکر و قدردانی

در این جا دارد از استاد گرامی دکتر زین العابدین رحمانی که از هیچ کمکی کوتاهی نکردند و با راهنمایی های ارزنده و صبر بی پایان مرا در این راه یاری نمودند و توجهات استاد محترم دکتر علی ربیعی تشکر و قدردانی نمایم.

همچنین از زحمات جناب آقایان مهندس مرتضی الله وردیلو، مهندس مصطفی عالم و مهندس محمد رضا اسکندری صمیمانه قدر دانی می نمایم.

چکیده

مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک فلسفه کسب و کار، تمامی منابع سازمان را در راستای افزایش سودآوری و خلق ارزش برای مشتریان متمرکز می‌نماید. نرخ بالای شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری، نیاز به سیستمی که بتواند ریسک‌های مربوط به پروژه‌های ارتباط با مشتری را شناسایی کرده و سپس روند ساختار یافته‌ای برای ارزیابی و تحلیل آن ارائه نماید بیش از پیش ضروری می‌نماید. در این پژوهش برای نیل به این مقصود، ابتدا مقالات مربوط به ریسک پروژه‌های CRM مورد بررسی قرار گرفته و از آنها لیست جامعی که در برگیرنده ریسک‌هایی که مدیران سازمانها در ایران با آنها مواجهه هستند، تهیه می‌گردد و طبق فرایند تحلیل سلسله مراتبی تعریف می‌گردند. سپس با گنجاندن فاکتورهای ریسک شناخته شده در مناسبترین دسته بندی، ساختار سلسله مراتبی پیشنهادی برای ارزیابی فاکتورهای ریسک پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری در ایران تهیه می‌گردد. در نهایت به دلیل ماهیت چند بعدی ریسک پروژه و لزوم توجه به بیش از یک معیار و عدم قطعیتی که در قضاوت و ایده‌های افراد می‌باشد، از Fuzzy AHP برای اولویت‌بندی فاکتورهای ریسک پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری استفاده شده است.

واژگان کلیدی: ریسک، مدیریت ریسک، مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، فاکتورهای

ریسک پروژه مدیریت ارتباط با مشتری، ارزیابی و تحلیل ریسک مدیریت ارتباط با مشتری، تجزیه و

تحلیل سلسله مراتبی فازی (F-AHP)

۱	فصل ۱- کلیات	۱
۲	۱-۱ مقدمه	۲
۳	۱-۲ ضرورت انجام تحقیق	۳
۶	۱-۳ تعریف و بیان مساله	۶
۸	۱-۴ الگوی مفهومی تحقیق	۸
۱۱	۱-۵ اهداف تحقیق	۱۱
۱۱	۱-۵-۱ هدف اصلی	۱۱
۱۱	۱-۵-۲ اهداف فرعی	۱۱
۱۲	۱-۵-۳ اهداف کاربردی	۱۲
۱۲	۱-۶ فرضیات و سوالات اصلی تحقیق	۱۲
۱۲	۱-۶-۱ سوال اصلی	۱۲
۱۲	۱-۶-۲ سوالات فرعی	۱۲
۱۳	۱-۷ حدود تحقیق	۱۳
۱۳	۱-۷-۱ قلمرو موضوعی تحقیق	۱۳
۱۳	۱-۷-۲ قلمرو مکانی تحقیق	۱۳
۱۳	۱-۷-۳ قلمرو زمانی تحقیق	۱۳
۱۴	۱-۸ اصطلاحات تخصصی و تعاریف آنها	۱۴
۱۴	۱-۸-۱ ریسک	۱۴
۱۴	۱-۸-۲ مدیریت ریسک	۱۴
۱۴	۱-۸-۳ مدیریت ارتباط با مشتری	۱۴
۱۵	۱-۸-۴ تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی (AHP)	۱۵
۱۶	فصل ۲- مرور ادبیات	۱۶
۱۷	۲-۱ مقدمه	۱۷
۱۸	۲-۱-۱ تعریف ریسک	۱۸
۱۹	۲-۱-۲ ریسک یا فرصت	۱۹
۲۱	۲-۱-۳ طبقه بندی ریسک ها	۲۱

۲۶	دسته بندی ریسک	۲-۱-۴
۲۶	ریسک استراتژیک	۲-۱-۴-۱
۲۶	ریسک کسب و کار مالی	۲-۱-۴-۲
۲۷	ریسک برنامه و پروژه	۲-۱-۴-۳
۲۷	ریسک عملیاتی	۲-۱-۴-۴
۲۸	ریسک فن آوری	۲-۱-۴-۵
۲۸	۲-۲ سطوح پیچیدگی ریسک	
۲۹	۳-۲ مدیریت ریسک	
۳۳	۴-۲ استانداردهای مدیریت ریسک	
۳۴	۲-۴-۱- استاندارد مدیریت پروژه PMBOK	
۳۵	برنامه ریزی مدیریت ریسک	۲-۴-۱-۱
۳۷	شناسایی ریسک	۲-۴-۱-۲
۳۹	روش های شناسایی ریسک ها	۲-۴-۱-۳
۴۳	تجزیه و تحلیل کیفی ریسک	۲-۴-۱-۴
۴۵	تجزیه و تحلیل کمی ریسک Quantitative Risk Analysis	۲-۴-۱-۵
۴۷	برنامه ریزی واکنش به ریسک	۲-۴-۱-۶
۵۱	پیگیری و کنترل ریسک	۲-۴-۱-۷
۵۲	۲-۴-۲ مقایسه فرآیندهای مدیریت ریسک	
۵۲	۲-۴-۳- استاندارد نیوزلند و استرالیا AS/NZS 4360	
۵۳	استانداردهای PMBOK و PRAM	۲-۴-۳-۱
۵۴	راهنمای مدیریت ریسک تجارت دولتی انگلستان	۲-۴-۳-۲
۵۶	۴-۴-۲- اداره مدیریت ریسک	
۵۶	۵-۴-۲- ارزیابی انتخاب های مدیریت ریسک	
۵۷	پرهیز از ریسک	۲-۴-۵-۱
۵۷	کنترل ریسک	۲-۴-۵-۲
۵۷	جمع کردن ریسک ها	۲-۴-۵-۳
۵۸	انتقال ریسک	۲-۴-۵-۴
۵۸	توسعه و تحقیق در مورد ریسک	۲-۴-۵-۵
۵۸	۶-۴-۲- مراحل مدیریت ریسک	
۵۸	شناسایی	۲-۴-۶-۱
۵۹	کمی نمایی	۲-۴-۶-۲
۵۹	مدیریت یا واکنش	۲-۴-۶-۳

۶۰	نظارت و کنترل	۴-۶-۴-۲
۶۰	مزایای مدیریت ریسک	۷-۴-۲-۲
۶۱	ضرورت مدیریت سازمانی ریسک و استانداردهای کنترل ریسک	۸-۴-۲-۲
۶۳	مدیریت ارتباط با مشتری	۵-۲-۲
۶۳	تعریف مدیریت ارتباط با مشتری	۱-۵-۲-۲
۶۵	چرخه عمر مدیریت ارتباط با مشتری	۲-۵-۲-۲
۶۷	شکست مدیریت ارتباط با مشتری	۳-۵-۲-۲
۶۸	ریسک پروژه مدیریت ارتباط با مشتری	۶-۲-۲
۶۹	فاکتورهای ریسک پروژه مدیریت ارتباط با مشتری	۱-۶-۲-۲
۷۰	متدولوژی استخراج فاکتورهای ریسک از ادبیات مدیریت ارتباط با مشتری	۱-۱-۶-۲-۲
۷۶	شرح فاکتورهای ریسک پروژه مدیریت ارتباط با مشتری	۲-۱-۶-۲-۲
۹۶	گنجاندن فاکتورهای ریسک پروژه مدیریت ارتباط با مشتری در دسته بندی کلی	۲-۶-۲-۲
۹۷	تقسیم بندی کینگ و برگس ۲۰۰۷:	۱-۲-۶-۲-۲
۹۸	گنجاندن ۲۲ فاکتور ریسک در تقسیم بندی کینگ و برگس	۳-۶-۲-۲
۹۸	سازمان و محیط آن:	۱-۳-۶-۲-۲
۱۰۰	مالکان و مدیران ارشد سازمان:	۲-۳-۶-۲-۲
۱۰۱	مدیریت و سازماندهی پروژه:	۳-۳-۶-۲-۲
۱۰۲	کاربران داخلی و خارجی:	۴-۳-۶-۲-۲
۱۰۲	ارزیابی و نظارت پویا:	۵-۳-۶-۲-۲
۱۰۳	ارزیابی و الویت بندی فاکتورهای ریسک مدیریت ارتباط با مشتری	۷-۲-۲
۱۰۸	فصل ۳-متدولوژی تحقیق	
۱۰۹	۱-مقدمه	۳-۱-۳
۱۰۹	۲-روش تحقیق	۳-۲-۳
۱۱۰	۳-جامعه آماری	۳-۳-۳
۱۱۰	۴-نمونه آماری	۳-۴-۳
۱۱۱	۵-ابزار تحقیق	۳-۵-۳
۱۱۲	۶-اعتبارسنجی ابزار تحقیق	۳-۶-۳
۱۱۴	۷-جمع آوری نظر خبرگان	۳-۷-۳

فصل ۴- تجزیه تحلیل دادهها	۱۱۶
۱-۴ مقدمه	۱۱۷
۲-۴ تجزیه و تحلیل پاسخ سوالات دموگرافیک	۱۱۷
۳-۴ بردن پاسخ هر خبره به مقیاس فازی	۱۱۸
۴-۴ دیفازی کردن پاسخ خبرگان	۱۲۰
۵-۴ محاسبه نرخ سازگاری	۱۲۳
۶-۴ تجمیع نظر خبرگان	۱۲۵
۷-۴ محاسبه نرخ سازگاری و وزنه‌های ماتریس مقایسات زوجی خبرگان	۱۲۹
فصل ۵- جمع بندی	۱۳۶
۱-۵ مقدمه	۱۳۷
۲-۵ نتایج و دستاوردهای حاصل از این پژوهش	۱۳۷
۳-۵ دستاوردهای کاربردی تحقیق	۱۴۶
۴-۵ پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی	۱۴۹
فصل ۶- منابع و مراجع	۱۵۰
پیوست	۱۵۶

فهرست جداول

- جدول ۱-۲: هم ارز نمودن مراحل ساختار های مختلف مدیریت ریسک ۳۲
- جدول ۲-۲: تعریف مقیاس های تاثیر گذاری برای چهار هدف پروژه ۳۷
- جدول ۳-۲: ماتریس احتمال-تاثیر ۴۵
- جدول ۴-۲: استخراج فاکتورهای ریسک پروژه مدیریت ارتباط با مشتری از مقالات کلیدی منتشر شده در سالهای ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۸ ۷۴
- جدول ۱-۴: تبدیل متغیرهای بیانی به اعداد فازی مثلثی برگرفته از مرجع {۳۶} ۱۲۰
- جدول ۲-۴: مقادیر شاخص تصادفی RI به ازای تعداد عواملی (n) که با یکدیگر مقایسه می شوند ۱۲۵
- جدول ۳-۴: اجماع مقایسات زوجی خبرگان برای عناصر سطح اول ساختار سلسله مراتبی ۱۲۷
- جدول ۴-۴: اجماع مقایسات زوجی خبرگان برای زیرفاکتورهای C_1 ۱۲۷
- جدول ۵-۴: اجماع مقایسات زوجی خبرگان برای زیرفاکتورهای C_2 ۱۲۷
- جدول ۶-۴: اجماع مقایسات زوجی خبرگان برای زیرفاکتورهای C_3 ۱۲۸
- جدول ۷-۴: اجماع مقایسات زوجی خبرگان برای زیرفاکتورهای C_4 ۱۲۸
- جدول ۸-۴: اجماع مقایسات زوجی خبرگان برای زیرفاکتورهای C_5 ۱۲۸
- جدول ۹-۴: ماتریس مقادیر قطعی جدول ۳-۴ و وزنهای مربوط به این سطح از سلسله مراتبی ۱۲۹
- جدول ۱۰-۴: ماتریس مقادیر قطعی جدول ۴-۴ و وزنهای مربوط به این سطح از سلسله مراتبی ۱۳۰
- جدول ۱۱-۴: ماتریس مقادیر قطعی جدول ۵-۴ و وزنهای مربوط به این سطح از سلسله مراتبی ۱۳۰

جدول ۴-۱۲: ماتریس مقادیر قطعی جدول ۴-۶ و وزنهای مربوط به این سطح از سلسله مراتبی	۱۳۰
جدول ۴-۱۳: ماتریس مقادیر قطعی جدول ۴-۷ و وزنهای مربوط به این سطح از سلسله مراتبی	۱۳۱
جدول ۴-۱۴: ماتریس مقادیر قطعی جدول ۴-۸ و وزنهای مربوط به این سطح از سلسله مراتبی	۱۳۱
جدول ۴-۱۵: محاسبه وزن نهایی هر فاکتور ریسک	۱۳۲
جدول ۴-۱۶: اولویت بندی فاکتورهای ریسک مربوط به پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری.. ۱۳۴	
جدول ۵-۱: نتایج الویت بندی فاکتورهای ریسک به همراه دسته بندی کلی هر فاکتور..... ۱۴۴	

فهرست اشکال

شکل ۲-۱: نمونه ای از ساختار شکست ریسک RBS.....	۲۳
شکل ۲-۲: نمونه ای دیگر از یک ساختار شکست ریسک RBS.....	۳۸
شکل ۲-۳: مدیریت ریسک استاندارد PRAM.....	۵۴
شکل ۲-۴: مدیریت ریسک استاندارد M_O_R.....	۵۵
شکل ۲-۵: چرخه عمر مدیریت ارتباط با مشتری.....	۶۶
شکل ۲-۶: مدل کینگ و برگس.....	۹۹
شکل ۲-۷: ساختار سلسله مراتبی فاکتورهای ریسک پروژه مدیریت ارتباط با مشتری.....	۱۰۵

شکل ۲-۸: مراحل پیموده شده در این پژوهش جهت اولویت بندی و ارزیابی ریسک پروژه های

مدیریت ارتباط با مشتری..... ۱۰۷

شکل ۴-۱: اطلاعات دموگرافیک مربوط به خبرگان..... ۱۱۸

فصل اول

۱- کلیات

۱-۱ مقدمه

روندهای تجاری عمده و تکامل سریع اینترنت نقش شرکتها و سازمان ها را در زمینه ارتباط با مشتری متحول کرده است. در این میان مشتریان، به دلیل آگاهی فزاینده و دسترسی آسان به اطلاعات فراوان و در نتیجه دارا بودن حق انتخاب بی سابقه، موجب تغییر در دینامیک محیط بازار گردیده اند. به این ترتیب، در دنیای امروز مشتریان منبع توانمندی اصلی سازمان به شمار می آیند. در عصر رقابت جهانی، شرکتهایی باقی می مانند که بتوانند عملیات بازاریابی، فروش، خدمات و پشتیبانی مشتریان را بهتر از رقبا انجام داده و با کسب رضایت مشتریان و حفظ وفاداری آنان میزان درآمد و سود خود را بالاتر برند.

مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک راهبرد تجاری مفهومی است که با تمرکز بر ارتباطات بهینه سازمان با مشتریان و با تکیه بر دانش مدیریت، بازار یابی، فن آوری اطلاعات و در چهارچوب کلی تکریم و مراقبت از مشتری، عمدتاً به بخش های جلوی صحنه سازمان - یعنی بخش های بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش - می پردازد.

نرخ شکست بالای پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری محققین را با این سوال مواجه نموده که چگونه می توان ریسک این قبیل پروژه ها را کاهش داد. در آغاز پروژه مدیریت ارتباط با مشتری، اکثر سازمانها امید فراوانی به افزایش درآمدها، کاهش هزینه ها، افزایش تعداد مشتریان وفادار، در اختیار داشتن اطلاعات دقیق و به روز در مورد مشتریان و در نهایت کسب درآمدی بیشتر از هزینه- کرد سازمان جهت پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری دارند. با این وجود همزمان با

پروژه پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری و یا پس از اتمام پروژه، بسیاری از سازمانها پروژه مذکور را پروژه ای ناموفق ارزیابی می کنند که قادر به برآوردن امیدهایشان نبوده است. این ارزیابی، سازمانها را با این سوال مواجه نموده که چگونه می توان از ریسک پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری کاست و آن را به نحوی اثربخش مدیریت نمود.

با توجه به نکات ذکر شده و با توجه به اینکه مدیریت ارتباط با مشتری در ایران جزء فناوری های مدرن به حساب می آید، ارزیابی و تحلیل ریسک پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری در ایران از مسائلی است که می تواند به سازمانهایی که در این زمینه فعالیت می کنند، کمک شایانی می کند. تهیه چهارچوبی جهت ارزیابی و تحلیل ریسک پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری موضوع تحقیق حاضر زیر را تشکیل می دهد.

۱-۲ ضرورت انجام تحقیق

مدیریت پروژه، مدیریت ریسک را بعنوان یکی از حوزه های کلیدی دانش برای مدیران پروژه در نظر می گیرد. پس از آنکه رایش هلد و زاسر (Reichheld & Sasser, 1990, 105-111) توانستند در سال ۱۹۹۰ تاثیر قابل توجه افزایش اندک نرخ حفظ مشتری^۱ بر افزایش سودآوری سازمان را به تصویر بکشند، توجه محافل علمی به لزوم مدیریت ارتباط با مشتریان جلب شد. با انجام تحقیقاتی که حاکی از هزینه های پائین حفظ مشتریان کنونی در قیاس با هزینه های سرسام آور جذب مشتریان

1 Customer retention

جدید^۱ بود اهمیت مقوله مدیریت ارتباط با مشتری بیش از پیش افزایش یافت. بر اساس نظر محققانی چون وایت^۲ اقتصاد نوظهوری در حال شکل گیری است که در آن ارتباط میان خریدار و فروشنده نقش تعیین کننده‌ای ایفا می کند (White 2000, 50-54). جذب، راضی نگه داشتن و حفظ مشتریان به چالش اصلی بسیاری از سازمانها تبدیل شده است. از این رو تعداد فزاینده‌ای از سازمانها جهت مدیریت کارا و اثربخش حجم بالای تعاملات خود با مشتریان به بهره گیری از سیستمهای مدیریت ارتباط با مشتری روی آورده‌اند. طبق پژوهش میدانی ارنست و یانگ^۳، سازمانهای مورد مطالعه در سال ۲۰۰۰ تصمیم به افزایش ۳۱ درصدی بودجه مدیریت ارتباط با مشتری خود گرفته‌اند و این در حالیست که در همان سال متوسط افزایش بودجه سازمانها جهت پیاده سازی سیستمهای تکنولوژیک جدید تنها ۸٪ بوده است (Battista & Verhun, 2000, 34-37). پیش بینی میزان سرمایه گذاری و هزینه‌کرد جهانی برای پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری نیز حاکی از افزایش محبوبیت مدیریت ارتباط با مشتری در میان سازمانهاست. بر اساس گزارشی از گارتنر سازمانهایی که قادرند از مدیریت ارتباط با مشتری به نحوی اثربخش بهره گیرند یقیناً رهبران بازار خواهند بود (Gartner, 2001) و نرخ بازگشت سرمایه گذاری پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری از بالاترین نرخهای بازگشت موجود برای یک پروژه است. با این وجود ۳۲ تا ۵۵ درصد از پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری پس از یک سال با شکست مواجه می شوند.

1 Customer acquisition

2 White

3 Ernst and Young (2000)

با مرور ادبیات مدیریت ریسک پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری و عوامل کلیدی موفقیت/شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری (عوامل کلیدی موفقیت حیطه هایی هستند که کسب نتایج مطلوب در آنها تضمین کننده عملکرد موفقیت آمیز سازمان و کسب نتایج ضعیف در آنها منجر به عملکرد ضعیف سازمان خواهد شد پی بردیم که اکثر تحقیقات صورت گرفته در این حوزه صرفا به توصیه و اشاره به پاره ای از عوامل در قالب عوامل موفقیت/شکست پیشنهادی و یا سنجش تاثیر این عوامل بر عملکرد سیستم مدیریت ارتباط با مشتری بسنده نموده اند و فقدان مطالعه ای که هدف آن گرد آوری مجموعه ای کامل از فاکتورهای ریسک پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری و اولویت بندی فاکتورهای مذکور باشد، در این حوزه کاملا ملموس است.

با توجه به مرور ادبیات، هیچ گونه تحقیق مشابهی در رابطه با ارزیابی و تحلیل ریسک پروژه های ارتباط با مشتری چه در خارج از کشور و چه در داخل صورت نگرفته است. تنها پژوهشهای صورت گرفته در رابطه با شناسایی ریسک های مربوط به پروژه های ارتباط با مشتری بوده که هر کدام از محققان ریسک های متنوعی را در نظر گرفته اند.

مدیریت ارتباط با مشتری در سازمانهای ایرانی نوظاست و در آینده تعداد قابل ملاحظه‌ای از سازمانها وابستگی و نیاز سازمانشان به مدیریت ارتباط با مشتری افزایش خواهد یافت. بعلاوه تقریبا اکثر سازمانهای ایرانی پس از پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری قادر به بهره‌مندی از مهمترین مزایای سیستم مذکور از جمله افزایش کارایی فرآیندها، کاهش هزینه‌ها و بهبود و نوآوری در محصولات و خدماتشان نیستند. این حقیقت، در کنار روند رو به رشد نیاز سازمانهای

ایرانی به پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری جایگاه و اهمیت ویژه پژوهش در زمینه مدیریت ریسک پروژه مدیریت ارتباط با مشتری در ایران را به وضوح نمایان می سازد.

۱-۳ تعریف و بیان مساله

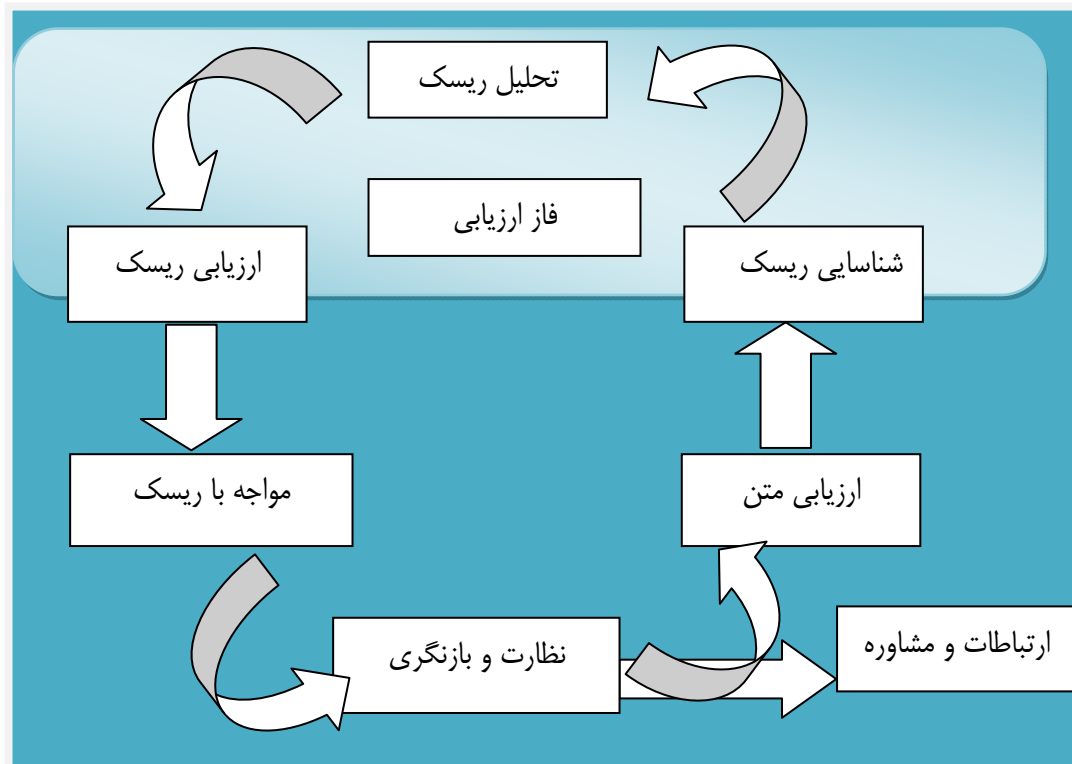
مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک استراتژی، سازمانها را در اتخاذ تصمیمات مناسب یاری می کند که با کدام دسته از مشتریانش باید ارتباط برقرار کرده و با کدام دسته نیازی به برقراری ارتباط ندارد. سازمان بر اساس ارزش بالفعل و بالقوه مشتریان برای سازمان، آنها را به دسته های مختلف تقسیم کرده تا بر روی آنها سرمایه گذاری نماید.

مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک توانایی، نشان دهنده قابلیت سازمان در انطباق و تغییر رفتار خود در قبال هر یک از مشتریان و بر اساس بازخور و شناختی است که سازمان در زمانها و شرایط مختلف از مشتریانش دارد. مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک فلسفه کسب و کار، تمامی منابع سازمان را در راستای خلق ارزش برای مشتریان متمرکز می نماید. به عبارت دیگر برای آنکه سازمان بتواند رابطه ای بلند مدت و سودمند با مشتریانش ایجاد کند لازم است تمامی فعالیتهای روزانه سازمان بر اساس درک نیازها و ارزش از دیدگاه مشتریانش باشد. در این بین بر اساس آمارها و گزارشهای بدست آمده از ادبیات مربوط به تحقیق از آنجا که پروژه های ارتباط با مشتری همیشه با ریسک های متنوعی همراه بوده اند، لذا بسیاری از این پروژه ها با شکست مواجه شده اند. بنابراین نیاز به سیستمی که بتواند ریسک های مربوط به پروژه های ارتباط با مشتری را شناسایی کرده و سپس روند ساختار یافته ای برای ارزیابی و تحلیل آن ارائه نماید بیش از پیش احساس می شود.

در سالهای اخیر راهکارهای مختلفی جهت افزایش نرخ موفقیت پروژه های CRM از طریق مدیریت اثربخش ریسک این گونه پروژه ها پیشنهاد شده است. بخش اعظم این راهکارها فرآیندی است که عمدتاً از فازها و مراحل اصلی زیر تشکیل شده است (ترتیب و ارتباط فازهای ذکر شده زیر را می توان در شکل زیر مشاهده نمود):

ارزیابی متن، شناسایی ریسک، تحلیل ریسک، ارزیابی ریسک، مواجهه با ریسک، نظارت و

بازنگری، و ارتباط و مشاوره



شکل ۱.۱: مراحل مدیریت ریسک

در این تحقیق ابتدا با استفاده از مرور ادبیات مربوط به پروژه های ارتباط با مشتری و ادبیاتی که به فاکتورهای موثر بر شکست یا موفقیت پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری تاکید داشته اند، و سپس با جمع بندی این فاکتورها در یک دسته بندی کلی (البته با تاکید بر مطابقت داشتن دسته بندی مذکور بر سازمانهای ایرانی) مرحله شناسایی ریسک فاکتورهای موثر بر مدیریت ارتباط با مشتری را بطور کامل انجام داده و بعد از آن با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی¹ در محیط فازی مرحله ارزیابی و اولویت بندی این ریسک ها در سازمانهای ایرانی بطور کامل انجام می گردد.

۱-۴ الگوی مفهومی تحقیق

جهت برنامه ریزی برای شناسایی، اولویت بندی و ارزیابی ریسک پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری، در این تحقیق ما از مدل های معروف در ادبیات جهت شناسایی فاکتورهای موثر بر ریسک پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری و دسته بندی این ریسک ها به صورت کلی در چهارچوب مدنظر به صورت سلسله مراتبی و پس از آن جهت تدوین پرسشنامه به صورت زوجی به منظور استفاده از نظرات خبرگان برای اولویت بندی ریسک های پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری در ایران استفاده می کنیم که در زیر به آنها اشاره خواهیم کرد.

جهت استخراج فاکتورهای ریسک پروژه مدیریت ارتباط با مشتری از ادبیات، به روشی مشابه از مدل آلویینی و همکاران عمل شده است (Aloini et al, 2007, 547-567). آلویینی و همکاران با

¹ Analytical Hierarchy Process (AHP)