

## ارائه الگوی یکپارچه پیاده‌سازی مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در بانک ملت

جواد محرابی<sup>۱\*</sup>، مهدی بابای اهری<sup>۲</sup>، مریم طاعتی<sup>۳</sup>  
<sup>۱</sup> دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه آزاد اسلامی قزوین (عهده‌دار مکاتبات)  
<sup>۲</sup> دانشکده علوم انسانی - دانشگاه آزاد اسلامی تاکستان  
<sup>۳</sup> کارشناس بانک ملت

تاریخ دریافت: دی ۱۳۸۸. تاریخ داوری: دی ۱۳۸۸. تاریخ پذیرش: بهمن ۱۳۸۸

### چکیده

این پژوهش به ارائه الگوی یکپارچه پیاده‌سازی مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در بانک ملت می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش هم کارکنان روابط عمومی بانک ملت استان تهران و هم مشتریان آن است. نمونه‌گیری در این پژوهش صورت نمی‌گیرد، چرا که هدف بررسی CRM در ساختمان مرکزی بانک ملت است. بنابراین تحقیق به صورت مطالعه موردی صورت پذیرفته است. در این تحقیق، تجزیه و تحلیل با استفاده از آمار استنباطی و استفاده از نرم‌افزار Spss انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از توزیع فراوانی، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، تحلیل همبستگی پیرسون و آزمون t و جهت رتبه‌بندی متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شده است. با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها نتایج تحقیق نشان داد که: تغییرات فرهنگ سازمانی، تغییرات تکنولوژیکی و تغییرات ساختار سازمانی در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر معنادار و مثبتی دارند.

**کلمات کلیدی:** مدیریت ارتباط با مشتری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی.

### ۱. مقدمه و بیان مسئله

در گذشته مشتری‌ها از تولیدکنندگان تحویل به‌موقع، کیفیت خوب و ارزانی کالا و خدمات را انتظار داشتند. تجارت بیشتر رابطه محور بود و واسطه‌ها در زنجیره توزیع قدرتمند بودند. با توزیع در سطح گسترده محصولات، رقابت اصلی بر حفظ ارائه خدمات و توسعه محصول به مشتری و تسهیل خرید مشتری بود نه حفظ و نگهداری رابطه با مشتریان موجود. اما امروزه، سازمان‌ها در محیطی پویا و پیچیده کسب و کار می‌کنند، رقابت بین سازمان‌ها افزایش یافته، چرخه عمر محصولات کاسته شده و دوره عمر سازمان‌ها سریع‌تر به مرحله افول خویش می‌رسد. در موارد بسیاری، تولیدکنندگان کالاهایی با کیفیت مشابه تولید می‌کنند و این مشتری است که تصمیم خرید را می‌گیرد [۱].

مدیریت ارتباط با مشتری یک راهبرد تجاری برای ایجاد ارزش دو سویه است که تمام جوانب مشخصات مشتری را شناسایی می‌کند، دانش مشتری را به‌وجود می‌آورد، روابط را با مشتری شکل می‌دهد و برداشت آن‌ها را درباره محصولات یا خدمات سازمان ایجاد می‌کند. به‌همین خاطر بررسی چنین مفهوم از ارزشی در بانک‌ها نیز که اساس کار آن‌ها بر مشتری است بسیار ضروری است.

### ۲. مبانی نظری تحقیق

#### ۲-۱- مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یک عبارت نوین در اواسط دهه ۱۹۹۰ رواج یافت. اگرچه CRM به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مباحث تجارت الکترونیک است، اما هیچ تعریف مشترک و واضحی از آن وجود ندارد. بعضی از تعاریف CRM از زبان متخصصان و تحلیل‌گران به شرح زیر می‌باشد:

کودول<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۸، CRM را تحت عنوان ترکیب فرآیندها و تکنولوژی‌های کاری در مورد مشتری تعریف می‌کند. کالا کُوتا و رابینسون<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۰، CRM را به‌عنوان یکپارچگی استراتژی‌های فروش، بازاریابی و خدمات معرفی نموده و آن را عاملی برای جلوگیری از ایجاد دید تک بعدی درباره مشتریان می‌دانند و به نقش یکپارچگی فرآیندها و دپارتمان‌های مختلف در اجرای CRM با هدف افزایش خدمات به مشتری، اشاره دارند [۹].

\* mehrabijavad@qiau.ac.ir

1. Kodwel

2. Kala kuta and Robinson

به‌عنوان یک رویکرد مدیریتی می‌دانند؛ که شامل شناسایی، جذب، توسعه و حفظ ارتباط موفق با مشتری به‌صورت همیشگی و در جهت افزایش سودآوری است. پژوهش‌ها نشان داده که پنج درصد افزایش در حفظ مشتری، نود و پنج درصد افزایش در ارزش برای سازمان را در برخواهد داشت [۶].

مدیریت ارتباط با مشتری از اهم فناوری برای هماهنگی تعاملات سازمان با هدف بنا کردن وفاداری طولانی مدت بهره می‌جوید. پیشرفت‌های تکنولوژیک در دهه گذشته کسب و کار را به ارتباطات با مشتری تبدیل کرده است. مدیریت ارتباط با مشتری راهبرد کاری‌ای است که از قدرت فناوری به‌منظور تلفیق تمام جنبه‌های کاری شرکت با هدف ساختن وفاداری طولانی مدت مشتری سود می‌برد [۱۴].

## ۲-۲ چگونگی عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری

بسته‌های نرم افزار CRM بین وظایف مرتبط با ارتباطات بیرونی سازمان نظیر فروش، بازاریابی و خدمات مشتری و وظایف مرتبط با ارتباطات داخلی سازمان نظیر مالی، عملیات، لجستیک و منابع انسانی با استفاده از «نقاط ارتباطی» که بین سازمان و مشتری طراحی می‌گردد، ارتباط برقرار می‌نمایند. نقاط ارتباطی یا کانالهای ارتباطی بین بنگاه و مشتری ممکن است شامل اینترنت، پست الکترونیک، پست معمولی، فعالیت‌های بازاریابی تلفنی، مراکز تماس، فاکس، تبلیغات، فروشگاه باشد. با استفاده از این نقاط اطلاعات لازم در خصوص مشتری جمع‌آوری می‌گردد. اطلاعات جمع‌آوری شده برای هر مشتری به‌صورت جداگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد (وظایف درونی سازمان که توسط مالی، تولید و پژوهش و توسعه انجام می‌شود) و پس از آنالیز اطلاعات هر یک از مشتریان، به‌صورت جداگانه برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. وظایف بیرونی سازمان که توسط فروش و بازاریابی انجام می‌پذیرد. [۳] شکل (۱) ارتباط بین نقاط ارتباطی و وظایف مختلف سازمانی را نشان می‌دهد. در حال حاضر با توجه به فناوری‌های نوین اطلاعاتی، سازمانها می‌توانند کمیت و کیفیت زیادی از داده‌های مرتبط با مشتری را جمع‌آوری نموده و آنها را به‌منظور اخذ تصمیمات استراتژیک به اطلاعات پردازش شده تبدیل نمایند. اما در این فرآیند، با سؤالات اساسی زیر روبرو می‌باشند: چه اطلاعاتی مورد نیاز است؟ در مورد چه کسانی این اطلاعات باید جمع‌آوری شود و این اطلاعات برای استفاده‌های آتی چگونه باید مدیریت گردد. همان‌گونه که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است شناسایی مشتری نقطه شروع فعالیت‌ها در CRM است. بر این اساس، مشتری شناخته شده کسی است که مشخصات فردی و اطلاعات مرتبط با نحوه ارتباط با او در داخل بنگاه وجود دارد. پس از شناسایی مشتری، بنگاه می‌تواند با جمع‌آوری، پردازش و استفاده از اطلاعات موجود در سابقه، درک عمیقی از نیازهایش به‌دست آورده و ارزش عادلانه‌ای برای او خلق نماید. به همراه توسعه روابط بنگاه با مشتریان، تعدادی از آنها به سطحی رشد می‌نمایند که به آنها مشتریان اصلی گفته می‌شود. [۱۲]

دودس<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۱، بیان می‌دارد که CRM درباره ارائه خدمات بهتر به مشتریان در همه سطوح سازمانی است. سویفدر<sup>۴</sup>، در سال ۲۰۰۱، CRM را به‌عنوان رویکرد سازمانی برای فهم و تأثیر رفتار مشتری در ارتباطات وی با سازمان، به‌منظور بهبود در جذب، حفظ، وفاداری و سودآوری مشتری تعریف کرده است. شِت و پارواتیار<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۱، CRM را به‌عنوان «استراتژی جامع و فرآیند جذب، حفظ و مشارکت با مشتریان انتخابی جهت ایجاد ارزش بالاتر برای سازمان و مشتری است، که شامل یکپارچگی بخش‌های بازاریابی، فروش، خدمات مشتری و زنجیره تأمین سازمان برای دستیابی به کارایی بیشتر و مؤثر در ارائه ارزش به مشتری است» تعریف کرده‌اند [۹].

آرم استرانگ<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۴، CRM را به این صورت توصیف می‌کند: «فرآیند کلی ایجاد و نگهداری رابطه با مشتریان سودآور از طریق ارائه ارزش بیشتر به مشتریان و جلب رضایت بیشتر آنان.» [۱۱]

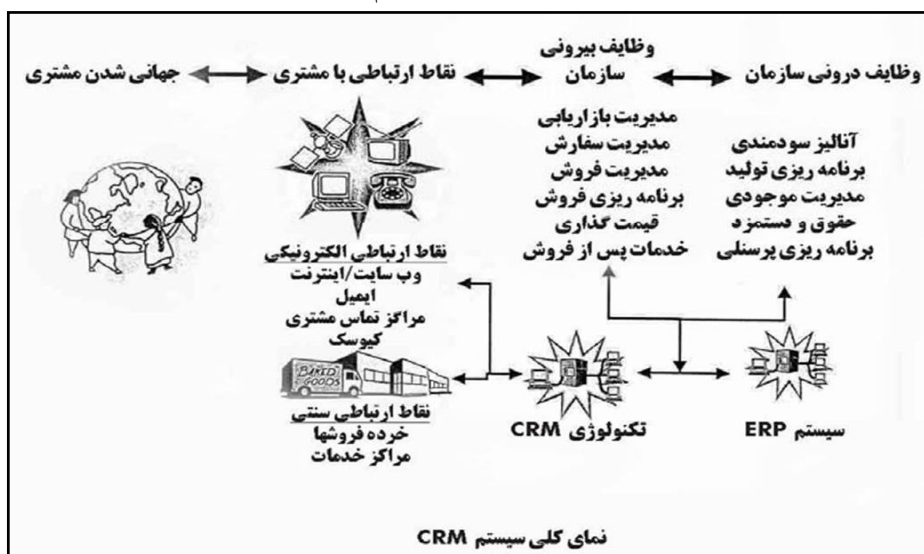
در واقع، CRM فرآیند طراحی یک سازمان پیرامون مشتریان است. به گونه‌ای که نیازها و خواسته‌های مشتری به‌عنوان تمرکز اصلی در هر تصمیم‌گیری سازمانی در نظر گرفته شود. در CRM هم و غم سازمان در مشتری خلاصه می‌شود. هدف از خلق یک سازمان متمرکز بر مشتری، افزایش ارزش متقابل سازمان و مشتری در زمینه ارتباط با وی است. این ارزش از نظر سازمان عبارت است از میزان بهبود نرخ حفظ مشتری و افزایش درآمد و در عین حال، کارایی بیشتر و کنترل هزینه‌هاست. با استفاده از CRM می‌توان نیازها و خواسته‌های مشتری را، حتی پیش از آنکه بیان شوند، شناسایی نمود و با استفاده از این مزیت، سازمانها قادر به افزایش میزان وفاداری مشتری، خلق درآمد و کاهش هزینه‌های خدماتی و عملیاتی می‌شوند.

گرچه CRM یک مفهوم نوین است. اما اصول آن از مدت‌های مدید وجود داشته است. بازاریابان، همواره ارتباطات نزدیک با مشتریان را ترویج کرده‌اند. سودآوری مشتری نیز به‌طور چشمگیری برای سالیان متمادی مد نظر بوده است. زیرا بسیاری از سازمانها بر مبنای محصول یا خطوط کانال ارتباطی که در مقابل مشتری قرار می‌گیرد، سازماندهی شده‌اند. به طریق مشابه، مفهوم سفارش‌سازی انبوه برای نزدیک به یک دهه در ادبیات موضوع مطرح بوده است. تمام موارد ذکر شده اساساً در حد مفاهیمی نظری به شکل آرزوها و نه یک واقعیت تجاری، باقی مانده بودند ولی امروزه، به‌دلیل پیشرفت‌های صورت گرفته در فناوری اطلاعات و ارتباطات، وعده ارتباطات فرد به فرد، تجزیه و تحلیل ارزش مشتری و تولید انبوه سفارش امکان‌پذیر گردیده است [۵].

CRM استراتژی تجاری متمرکز بر مشتری می‌باشد که با ارائه خدمات شخصی‌تر به هر مشتری، وفاداری او را افزایش می‌دهد. برخی CRM را

3 . Dodes  
4 . Suifder  
5 . Shet & Parvatiyar  
6 . Armstrang

شکل (۱): نمای کلی سیستم CRM [۳]



مختلف قابل ارائه بوده و برای تصمیم‌گیری آگاهانه مشتری مورد نیاز است. بنگاه می‌تواند اطلاعات فوق را از طریق پست، پست الکترونیکی، سیستم پاسخگویی اتوماتیک<sup>۷</sup> (ARS) یا صفحات اینترنت فراهم نماید. نوع سوم از اطلاعات باخورهای غیرمعاملاتی مشتری است که شامل شکایات، پیشنهادها، ادعاها و غیره است. این نوع اطلاعات باید در سابقه مشتری درج گردد چرا که تعامل مشتری را تقویت می‌نمایند. از آنجا که این نوع اطلاعات شامل شکایات، نیازها و پیشنهادها مستقیم مشتری است، می‌تواند در توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود فرآیندهای اساسی سازمانی مورد استفاده قرار گیرد [۴].

#### ۲-۳ عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یک ضرورت استراتژیک برای تمامی سازمان‌ها می‌باشد. چرا که اجرای مؤثر آن می‌تواند سبب افزایش رضایت مشتری، وفاداری و جذب آن‌ها و در نتیجه فروش بیشتر و تکرار خرید گردد [۱۰]. بعضی از سازمانها در اجرای CRM مشکل دارند چرا که نگرش آن‌ها به این مقوله صرفاً تکنولوژیکی است. یعنی استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری را با تکنولوژی CRM یکی می‌دانند، در حالی که CRM یک مسئله تکنولوژیکی نیست بلکه مسئله‌ای کاری است که ابزار تکنولوژی اطلاعات باید به آن اختصاص داده شود، طراحی شود و با عملیاتها و استراتژی‌های کاری هماهنگ شود [۹]. نرخ شکست پروژه‌های CRM بیش از شصت و پنج درصد می‌باشد. پر واضح است که توقف یا شکست این پروژه‌ها اغلب در نتیجه عدم فهم این مطلب است که برای اجرای CRM چه فعالیت‌هایی لازم است [۲]. سیگالا در سال ۲۰۰۵، عدم

مشتریان اصلی مجموعه کوچکی از کل مشتریان می‌باشند که واقعاً وفادار به بنگاه بوده و ارزش زیادی برای بنگاه خلق می‌نمایند. بر این اساس، تعریف مشتریان اصلی به‌عنوان یکی از تصمیمات راهبردی در نظر گرفته می‌شود، مشتریان اصلی را می‌توان به‌صورت زیر تعریف کرد: مشتری اصلی کسی است که ارزش او از طریق نقش او در سودآوری، روابط فعالانه بلندمدت یا رهبری قوی ایده‌ها تعریف می‌گردد. باید توجه داشت که لزومی ندارد تا یک مشتری تمام خصوصیات فوق را دارا باشد تا به‌عنوان یک مشتری اصلی شناخته شود. بلکه تعدادی از مشتریان اصلی ممکن است فقط دو مشخصه یا حتی یکی از مشخصات فوق را دارا باشد [۴].

همچنین باید توجه داشت که برای شناسایی مشتریان کلیدی، علاوه بر اطلاعات مرتبط با معاملات فرد با سازمان، اطلاعات غیرمعاملاتی نظیر معرفی مشتریان جدید یا بازخور او نیز باید جمع‌آوری گردد. اطلاعات مرتبط با مشتریان را با توجه به محتوای آنها می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

- ۱- اطلاعات مشتریان
- ۲- اطلاعات سازمانی
- ۳- باخورهای غیرمعاملاتی مشتری

اطلاعات مشتریان شامل مشخصات فردی و داده‌های مرتبط با معاملات مشتری است این نوع اطلاعات رایج‌ترین نوع اطلاعات جمع‌آوری شده در اجرای CRM می‌باشد. بنگاه با ثبت مشخصات فردی می‌تواند حجم فروش، سودآوری، الگوی خرید و تکرار برتری‌های مشتری را به‌دست آورد. برای نمونه، بانک‌ها و مؤسسات اعتباری پس از افتتاح حساب توسط مشتری، مشتریان سودآور را از مشتریان غیر سودآور تمیز می‌دهند. دسته دوم، اطلاعات مرتبط با محصولات، خدمات و سایر اطلاعات سازمانی می‌باشد که از نگاه مشتری مفید است. این نوع اطلاعات از طریق رسانه‌های ارتباطی

7. Automatic Response system

۴. فرهنگ: ایجاد فرهنگ مشتری محوری در سازمان، ایجاد فرهنگ سازمانی تطبیق پذیر و پاسخگو به تغییر، پاکیزگی و طراحی اداره.

۵. افراد: سیستم پاداش مناسب، کارکنان توانمند، مشارکت کارکنان، رضایت کارکنان، آموزش کارکنان، پشتیبانی، تعهد و درگیری مدیریت ارشد.

۶. ساختار سازمانی: تیم‌های فرآیندی و متمرکز بر مشتری، یکپارچگی فرآیندهای ارتباطات بین واحدی، تعریف رویه، ارائه استاندارد.

۷. فناوری اطلاعات<sup>۱۱</sup>: زیر ساخت IT، یکپارچگی تکنولوژیکی و بین سیستم‌ها، برنامه کاربردی (عملیاتی)، استفاده از ابزارهای تحلیلی، استفاده از ابزارهای مشارکتی، مدیریت اطلاعات، مدیریت تماس‌های مشتری.

۸. فرآیند<sup>۱۲</sup>: کیفیت خدمات و محصولات و فعالیت‌های سازمانی، یکپارچگی فرآیندها، هدف‌گذاری، خوش‌آمدگویی، کسب آشنایی، توسعه مشتری، مدیریت مشکلات و بازگردانی.

۹. مدیریت دانش و یادگیری<sup>۱۳</sup>: قابلیت یادگیری پویا، رویه‌هایی برای ایجاد دانش مشتری، رویه‌هایی برای به اشتراک‌گذاری دانش مشتری، رویه‌هایی برای به‌کارگیری دانش مشتری، بازنگری دانش مشتری و به روز رسانی آن.

عوامل حیاتی در موفقیت (CSF)<sup>۱۵</sup> به‌عنوان ویژگی‌ها، شرایط یا متغیرهایی هستند که چنانچه به‌درستی پشتیبانی و مدیریت شوند، می‌توانند اثر قابل ملاحظه‌ای بر موفقیت شرکتی که در صنعتی خاص رقابت می‌کند داشته باشد. مدل CSF جهت شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای کسب و کار و سیستم‌های فنی استفاده می‌شود. همانطور که سامرز و نلسون<sup>۱۶</sup> در سال ۲۰۰۱ ادعا می‌کنند، CSF نمونه‌های ثابتی هستند که به توسعه مرزهای بهبود فرآیند کمک نموده و اگر بر حسب اهمیت در هر مرحله از پیاده‌سازی مورد نظر قرار گیرند، اثر بیشتری خواهند داشت.

همانطور که در بخش تعاریف CRM نیز اشاره شد، CRM مجموعه‌ای از عوامل است که در اثر تعامل مؤثر و هماهنگ با یکدیگر به موفقیت CRM منجر می‌شوند. در این بخش سعی داریم تا این عوامل را که در پیاده‌سازی موفق CRM مؤثرند به تفصیل شرح دهیم تا نسبت به اجزای مدل نهایی آشنایی بیشتری کسب شده و اهمیت هر یک از این عوامل در جایگاه خاص خود روشن گردد.

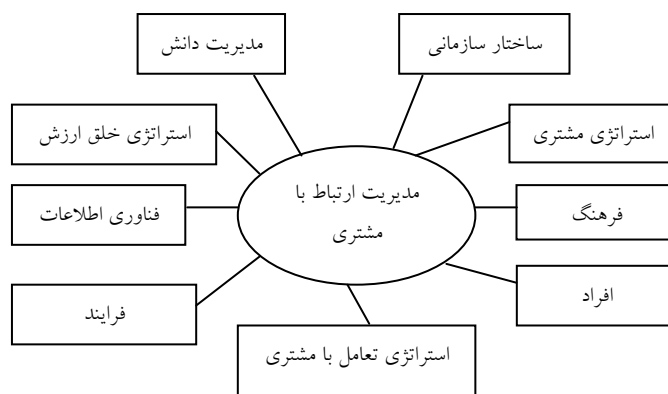
وجود چارچوبی برای اجرای مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری را باعث به وجود آمدن چنین شکست‌هایی می‌داند [۹].

همانطور که قبلاً هم اشاره شد، مشتریان بهترین دارائی یک سازمان هستند و تعداد رو به افزایش سازمان‌ها، اهمیت مشتری محور شدن را در دنیای رقابتی امروز نشان می‌دهد. همچنین سازمان‌ها باید دانایی درباره مشتریان، محصولات و خدمات را به‌صورت درون سازمانی (وظایف مختلف سازمان) و به‌صورت بیرونی (نقاط تماس با مشتریان) ایجاد کنند. بنابراین، مدیران سازمان به سمت آگاهی یافتن نسبت به فاکتورهای مهم موفقیت مدیریت ارتباط با مشتریان خود کشیده می‌شوند [۶].

گامسون در سال ۲۰۰۲، CRM را به‌عنوان یک قاعده ضروری برای سازمان‌هایی که نیازمند توسعه و پیشرفت بیشتری است، قلمداد می‌کند و در این زمینه، شناسایی ابعاد کلیدی CRM را بسیار مهم می‌داند [۱۱].

"آدام لیندگرین و همکارانش<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) نه عامل را برای موفقیت CRM لازم می‌دانند که در شکل (۲) نشان داده شده است.

شکل (۲): عوامل مؤثر در موفقیت [۷]



بعد از مطالعه ادبیات مربوط و با استفاده از جزئیات مدل مذکور برای تسهیل ارزیابی و سنجش هر یک از عوامل فوق شاخص‌هایی تعیین شد. در زیر هر یک از عوامل و شاخص‌های آنها را مشاهده می‌کنید:

۱. استراتژی مشتری<sup>۹</sup>: اقدام به انتخاب مشتری، تحلیل دوره حیات مشتری و طبقه‌بندی مشتریان و توسعه روابط با مشتریان با ارزش.

۲. استراتژی تعامل با مشتری<sup>۱۰</sup>: ثبت مشخصات مشتری، تحلیل نقاط تماس با مشتری، هماهنگی با استراتژی مشتری، توسعه کانال‌های تعامل و کسب اطلاعات از مشتری.

۳. استراتژی خلق ارزش<sup>۱۱</sup>: بهبود کیفیت برای افزایش سهم بازار، شناسایی نیازهای مشتریان، بهبود مستمر فعالیت‌ها جهت ایجاد ارزش افزوده.

11. Value-creation strategy  
12. Information Technology  
13. Process  
14. Knowledge management and learning  
15. critical success factors  
16. Somers & Nelson

8. Adam Lindgreen and colleagues  
9. Customer strategy  
10. Customer-interaction strategy

مباحث کسب و کار استفاده کرد و هر جا لازم است از داده‌های دیگر استفاده نمود.

۶. ایجاد یک انباره داده مرکزی برای داده‌های جدید و قدیم، داده‌کاوی و تحلیل آنها، ایجاد مدل‌های داده مختلف برای راه‌کارها، استاندارد کردن داده‌ها برای کاهش مشکلات استخراج داده و استفاده از داده‌های با کیفیت.

۷. مکانیزه نمودن فرآیند تصمیم‌گیری و نظارت بر تغییر رفتار مشتری به‌وسیله عوامل هوشمند<sup>۲۱</sup> در جهت پیش‌بینی رفتارهای کلیدی مشتری.

۸. استفاده از تحلیل خوشه‌ای برای کشف دیدگاه‌های مشتریان جدید و بهبود حفظ مشتری از طریق مدل‌های پیش‌بینی‌کننده.

۹. ساخت، سنجش و به‌کارگیری مدل‌های تحلیلی.

۱۰. شروع تغییر رفتاری برای مبارزات تبلیغاتی سودآور با خدمات رویدادی<sup>۲۲</sup>.

۱۱. تعریف اهداف واضح و قابل سنجش کسب و کار برای هر فاز و محدود کردن سرمایه‌گذاری با نظارت بر ROI.

۱۲. شکستن اهداف کلی به اهداف جزئی‌تر برای نظارت بر پیشرفت آنها.

۱۳. الگوگیری رضایت مشتری قبل از پیاده‌سازی. یادگیری از اشتباهات و موفقیت‌های مبارزات برای کمک به بهبودهای آینده.

۱۴. تحلیل پایگاه داده مشتری [۱۳]

جدول (۱): عوامل کلیدی موفقیت از دیدگاه مندوزا و دیگران [۸]

ردیف	عوامل کلیدی موفقیت	تکنولوژی	فرآیند	افراد
۱	حمایت و پشتیبانی مدیران عالی رتبه			X
۲	ایجاد تیم‌های چند وظیفه‌ای		X	X
۳	تعریف اهداف			X
۴	انسجام میان بخش‌های داخلی		X	X
۵	ابلاغ استراتژی CRM به کارکنان		X	X
۶	تعهد کارمندان			X
۷	مدیریت اطلاعات مشتری	X		
۸	خدمات مشتریان	X	X	
۹	اتوماسیون فروش	X	X	
۱۰	اتوماسیون بازاریابی	X	X	
۱۱	حمایت از مدیران عملیاتی	X	X	X
۱۲	مدیریت تماس با مشتری	X		X
۱۳	یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی	X		

### ۳. فرضیه‌های پژوهش

فرضیاتی که در این تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارتند از:  
فرضیه اصلی:

بعد از مطالعه و بررسی ادبیات مربوط، تنها دو تحقیق یافت شد که سعی در شناسایی عوامل مؤثر در موفقیت CRM داشتند. البته تحقیقات زیادی در مورد هر یک از این عوامل و اهمیت و تأثیر آنها در پیاده‌سازی موفق CRM وجود دارد. آدام لیندگرین (۲۰۰۶) و ال-ای-مندوزا<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۶) از یک دیدگاه کل نگر برای تعیین همه عوامل کلیدی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری استفاده کرده‌اند. آدام لیندگرین و همکارانش (۲۰۰۶) مدلی را برای ارزیابی مدیریت ارتباطات ارائه داده‌اند که در برگیرنده ابعاد کلیدی CRM میان یک سازمان و مشتریانش می‌باشد [۷]. بر اساس تحقیق لیندگرین ۱۰ عامل کلیدی در پیاده‌سازی موفق CRM عبارتند از: افراد، فرهنگ، فرآیند مدیریت ارتباط، مدیریت دانش، تکنولوژی اطلاعات، سازمان، استراتژی نام تجاری، استراتژی مشتری، استراتژی تعامل با مشتری و استراتژی ایجاد ارزش.

مندوزا و همکارانش نیز در سال ۲۰۰۶ مدلی مبنی بر عوامل کلیدی موفقیت (CSFs) پیاده‌سازی استراتژی CRM پیشنهاد نمودند که مورد تصدیق قرار گرفت و به‌عنوان مدلی معتبر تأیید شد. این مدل از ۱۳ عامل به همراه ۵۵ شاخص جزئی آن‌ها تشکیل شده است که می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای سازمان‌هایی که قصد پیاده‌سازی استراتژی CRM را دارند استفاده می‌شود. این عوامل ۳ بعد کلیدی از هر استراتژی CRM را پوشش می‌دهند: عامل انسانی، فرآیند و تکنولوژی. در جدول (۱) می‌توانید اطلاعات بیشتری از این مدل پیدا کنید [۸].

برای موفقیت در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری، شرکت‌ها باید گام‌های زیر را بردارند:

۱. تعریف نیازمندیهای شرکت، شناسایی مسایل و راهکارهای آنها و تصمیم بر چگونگی پیاده‌سازی آن راهکارها.
۲. مذاکره با مشتریان و کارکنان و اطمینان از پذیرش کارکنان، خدمات بهتر به مشتریان برای حفظ وفاداری آنها. ارائه محصولات سودآور که انتظارات آنها را برآورده می‌سازد، تغییر از محصول محوری به مشتری محوری، ایجاد روابط بلندمدت و دو طرفه سودآور با همه ذینفعان.
۳. تشویق ارتباطات بین واحدی و پشتیبانی در سطح شرکت. اختصاص یک مدیر ارشد مشتری<sup>۱۸</sup> و سیستم پروژه CRM. سرمایه‌گذاری در ابزارهای تحلیلی.
۴. انتخاب محصولی با خصوصیات زیر:

الف) تکنولوژی‌ای که تمایز در مبارزات بازاریابی را تسهیل می‌کند.

ب) معماری CRM که کانال‌های فروش موجود و آینده را مدیریت نماید.

۵. یکپارچه نمودن سیستم‌های جلوی باجه<sup>۱۹</sup> با فرآیندهای داده‌کاوی پشت باجه<sup>۲۰</sup> برای دید واحد از مشتری. تنها باید از داده‌های مرتبط با

20. Back Office  
21. Intelligent Agents  
22. Event Service

17. L.A.Mendoza  
18. Customer Classy Overseer  
19. Front – End

#### ۵. روایی و پایایی پرسشنامه

اعتبار این پرسشنامه را کارشناسان امر (مدیران ارشدی که در بانک ملت در پیاده‌سازی CRM دخالت داشتند) و اساتید دانشگاه بررسی کردند و در نهایت اعتبار پرسشنامه بعد از اصلاحات و تعدیلات لازم تأیید شد.

همچنین جهت محاسبه پایایی پرسشنامه طراحی شده از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که می‌توان بر اساس فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد:

$$r_{\alpha} = \frac{j}{j-1} \left( 1 - \frac{\sum S_j^2}{s^2} \right)$$

ضریب آلفای کرونباخ برای سوالات پرسشنامه ۰/۸۷۱ محاسبه شده است.

#### ۶. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، تجزیه و تحلیل با استفاده از نرم‌افزار آماری Spss انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از جدول توزیع فراوانی، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، تحلیل همبستگی پیرسون و آزمون t و جهت رتبه‌بندی متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شده است.

#### ۶-۱ توصیف آماری سازه‌های مدل

در جدول زیر میانگین و انحراف معیار ساختار، فرهنگ، تکنولوژی آورده شده است. همان‌طور که در جدول دیده می‌شود میانگین همه عوامل بالاتر از ۳ است. بیشترین میانگین مربوط به تکنولوژی و کمترین میانگین مربوط به فرهنگ سازمانی می‌باشد. انحراف معیار ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی تیز با هم برابر است و تکنولوژی کمترین میزان انحراف معیار را دارد.

جدول (۲): میانگین و انحراف معیار متغیرها

عامل	میانگین	انحراف معیار
ساختار سازمانی	۳/۵۹	۰/۷
تکنولوژی	۳/۷	۰/۶
فرهنگ سازمانی	۳/۵۴	۰/۷

#### ۶-۲ آزمون فرضیه‌ها

فرضیه ۱: تغییرات فرهنگ سازمانی در راستای مشتری‌مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در جذب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان موجود بانک ملت تأثیر دارد.

برای فرضیه ۱ فرض  $H_0$  و  $H_1$  به صورت مقابل تعریف می‌شود:

$$\begin{cases} H_0 : \mu \geq 3 \\ H_1 : \mu < 3 \end{cases}$$

تغییرات سازمانی در راستای مشتری‌مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در جذب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان موجود بانک ملت تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. تغییرات ساختار سازمانی در زمینه مشتری‌مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در جذب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان موجود بانک ملت تأثیر دارد.

۲. تغییرات تکنولوژیکی در زمینه مشتری‌مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در جذب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان موجود بانک ملت تأثیر دارد.

۳. تغییرات فرهنگ سازمانی در راستای مشتری‌مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در جذب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان موجود بانک ملت تأثیر دارد.

#### ۴. روش پژوهش

از آنجا که هدف از این پژوهش بررسی CRM در بانک ملت و ارائه الگوی یکپارچه پیاده‌سازی مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) می‌باشد، لذا پژوهش حاضر از نوع پیمایشی و همبستگی است. چون داده‌ها در یک مقطع زمانی از جامعه آماری جمع‌آوری می‌شوند، این پژوهش از نوع مقطعی است.

جامعه آماری این تحقیق هم کارکنان روابط عمومی بانک ملت استان تهران و هم مشتریان آن می‌باشد. از آنجا که تعداد کارکنان روابط عمومی محدود است لذا در مورد آنها نمونه‌گیری انجام نمی‌شود اما به علت زیاد بودن تعداد مشتریان نمونه‌گیری به صورت تصادفی از میان آنها صورت می‌گیرد. تعداد ۱۴۰ پرسشنامه توضیح شد که ۹۰ مورد آن بین کارکنان و ۵۰ مورد دیگر بین مشتریان توضیح گردید. میزان بازگشت پرسشنامه از کارکنان ۸۵ مورد بوده که ۸۰ تای آن شرایط لازم جهت تجزیه و تحلیل را دارا بودند. از ۵۰ پرسشنامه توضیح شده بین مشتریان ۴۷ تای آن برگردانده شد که ۳۰ مورد آن شرایط لازم برای تحلیل را داشتند.

برای گردآوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. روش کتابخانه‌ای در ادبیات پژوهش و روش میدانی مربوط به جمع‌آوری اطلاعات برای تأیید یا رد فرضیات پژوهش به‌کارگرفته شده است و برای گردآوری اطلاعات هم از پرسشنامه و هم از مصاحبه استفاده شده است.

پرسشنامه طراحی شده برای این پژوهش شامل ۲ بخش و ۳۱ سوال می‌باشد. در این پرسشنامه از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت، از ۱ تا ۵، استفاده شده است. لازم به ذکر است که متغیرهای بیان شده در این پژوهش برگرفته از ادبیات نظری و پژوهشی تحقیق است.

فرض  $H_0$  بیانگر آن است که تغییرات تکنولوژیکی در زمینه مشتری مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در جذب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان موجود بانک ملت تأثیر دارد و در مقابل فرض  $H_1$  بیانگر آن است که این عامل در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر ندارد. نتایج این آزمون در جدول (۴) نشان داده شده است:

همانطور که در نتایج دیده می‌شود، بدلیل آنکه  $t$  بدست آمده (۸/۴۳) و  $H_0$  (۷/۱۷) در دو گروه از  $t$  جدول (۱/۶۴) بزرگتر است، بنابراین فرض  $H_0$  تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که با توجه به تجزیه و تحلیل آماری، فرض تأثیرگذاری عامل تکنولوژی در راستای مشتری مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در دو گروه تأیید می‌شود.

فرضیه ۳: تغییرات ساختار سازمانی در راستای مشتری مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در جذب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان موجود بانک ملت تأثیر دارد.

فرض  $H_0$  بیانگر آن است که عامل فرهنگ سازمانی در زمینه مشتری مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در جذب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان موجود بانک ملت تأثیر دارد. و در مقابل فرض  $H_1$  بیانگر آن است که این عامل در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر ندارد. نتایج این آزمون در جدول (۳) نشان داده شده است:

همانطور که در نتایج دیده می‌شود، بدلیل آنکه  $t$  بدست آمده (۵/۹۷) و  $H_0$  (۵/۳۰) در دو گروه از  $t$  جدول (۱/۶۴) بزرگتر است، بنابراین فرض  $H_0$  تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که با توجه به تجزیه و تحلیل آماری، فرض تأثیرگذاری عامل فرهنگ سازمانی در زمینه مشتری مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در دو گروه تأیید می‌شود.

فرضیه ۲: تغییرات تکنولوژیکی در زمینه مشتری مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در جذب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان موجود بانک ملت تأثیر دارد.

برای فرضیه ۲ فرض  $H_0$  و  $H_1$  به صورت مقابل تعریف می‌شود:

$$\begin{cases} H_0 : \mu \geq 3 \\ H_1 : \mu < 3 \end{cases}$$

جدول (۳): نتایج آزمون  $t$  برای آزمون  $\mu \geq 3$  در مقابل  $\mu < 3$  در فرهنگ سازمانی در دو گروه

مقدار آزمون = ۳					میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	Sig.
					۳/۵۴	۰/۷۳	۵/۳۰	۲۹	۰/۰۰۰

جدول (۴): نتایج آزمون  $t$  برای آزمون  $\mu \geq 3$  در مقابل  $\mu < 3$  در تغییرات تکنولوژیکی در دو گروه

مقدار آزمون = ۳					میانگین	انحراف معیار	پاسخ دهندگان	t	درجه آزادی	Sig.
					۳/۷۰	۰/۶۹	مشتریان	۷/۱۷	۲۹	۰/۰۰۰

مشتریان جدید یا حفظ مشتریان موجود بانک ملت تأثیر دارد و در مقابل فرض  $H_1$  بیانگر آن است که این عامل در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر ندارد. نتایج این آزمون در جدول (۵) نشان داده شده است:

برای فرضیه ۳ فرض  $H_0$  و  $H_1$  به صورت مقابل تعریف می‌شود:

$$\begin{cases} H_0 : \mu \geq 3 \\ H_1 : \mu < 3 \end{cases}$$

فرض  $H_0$  بیانگر آن است که ساختار سازمانی در زمینه مشتری مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در جذب

جدول (۵): نتایج آزمون t برای آزمون  $\mu \geq 3$  در مقابل  $\mu < 3$  در ساختار سازمانی

مقدار آزمون = ۳					
Sig.	درجه آزادی	T	پاسخ دهندگان	انحراف معیار	میانگین
۰/۰۰۰	۷۹	۷/۱۳	کارکنان	۰/۷۳	۳/۵۹
۰/۰۰۰	۲۹	۴/۵۷	مشتریان		

اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری بترتیب ۹۳٪، ۹۳٪ و ۹۱٪ رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد.

در ضمن بر اساس نظر مشتریان تغییرات ساختاری عامل تأثیرگذار اول، تغییرات فرهنگی عامل تأثیرگذار دوم و تغییرات تکنولوژی عامل تأثیرگذار سوم را در اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری دارد. این بدان معنی است که بین تغییرات فرهنگی و تغییرات ساختاری رابطه مثبتی وجود دارد (۷۲٪). بین تغییرات فرهنگی، تغییرات ساختاری و تغییرات تکنولوژی با اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری به ترتیب ۸۶٪، ۸۷٪ و ۶۴٪ رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد.

به طور کلی نتایج پژوهش نشان می‌دهد که پیاده‌سازی و اجرای اثربخش و موفقیت آمیز مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌ها مستلزم درک روشن و تعریف مشخصی از این مفهوم، طراحی و تدوین استراتژی CRM و هماهنگی آن با ابعاد محیطی و سازمانی یا عناصر تغییر در سازمان (ساختار، تکنولوژی، فرهنگ سازمانی) است. مدیریت ارتباط با مشتری مفهوم فرابخشی است که می‌بایست تمامی واحدهای سازمان در آن درگیر باشند و از آن حمایت نمایند و لذا منحصر به کارکرد بازاریابی و یا فن آوری اطلاعات نمی‌شود، هدف آن نیز خلق و کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان و ارزش افزوده برای مشتریان می‌باشد. بنابراین اگر استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان به ارزش افزوده برای مشتریان و خلق مزیت رقابتی برای سازمان منجر نشود، تأکید بر اجرای آن در سازمان نتیجه‌ای جز اتلاف منابع و زمان نخواهد داشت.

همانطور که در نتایج دیده می‌شود، بدلیل آنکه t بدست آمده (۷/۱۳) و (۴/۵۷) در دو گروه از t جدول (۱/۶۴) بزرگتر است، بنابراین فرض  $H_0$  تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که با توجه به تجزیه و تحلیل آماری، فرض تأثیرگذاری عامل ساختار سازمانی در راستای مشتری مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در دو گروه تأیید می‌شود.

#### ۷. نتیجه گیری

در فرآیند آزمون فرضیه‌ها مشخص شد که تمام فرضیه‌های مطرح شده در پژوهش با اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه‌ها و تجزیه و تحلیل - های انجام شده تأیید شده‌اند. این بدان معنی است که تغییرات فرهنگ سازمانی، تغییرات تکنولوژیکی و تغییرات ساختار سازمانی در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر معنادار و مثبتی دارند.

در ضمن بر اساس داده‌های تجزیه و تحلیل شده می‌توان نتیجه گرفت که از دید کارکنان تغییرات فرهنگی عامل تأثیرگذار اول، تغییرات ساختاری عامل تأثیرگذار دوم و تغییرات تکنولوژیکی عامل تأثیرگذار سوم را در اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری دارد. در تحلیل همبستگی بین این تغییرات (ساختاری، تکنولوژیکی، فرهنگی) با اجرای موفق CRM در جامعه آماری مشخص شد که تمام این شاخص‌ها، دو به دو با هم همبستگی مثبت و معنی‌داری دارند. این بدان معنی است که بین تغییرات فرهنگی و تغییرات ساختاری رابطه مثبتی وجود دارد (۸۱٪). بین تغییرات فرهنگی و تغییرات تکنولوژیکی ۷۶٪ رابطه مثبت وجود دارد. بین تغییرات فرهنگی، تغییرات ساختاری و تغییرات تکنولوژیکی با

جدول (۶): نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

نتیجه آزمون	a		فرضیه های تحقیق
	تأثیر نداشتن	تأثیر داشتن	
	$\{H_1: \mu < 3\}$	$\{H_0: \mu \geq 3\}$	
تأیید شد.	×	✓	۱. تغییرات ساختار سازمانی در راستای مشتری مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری در جذب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان موجود بانک ملت تأثیر دارد.



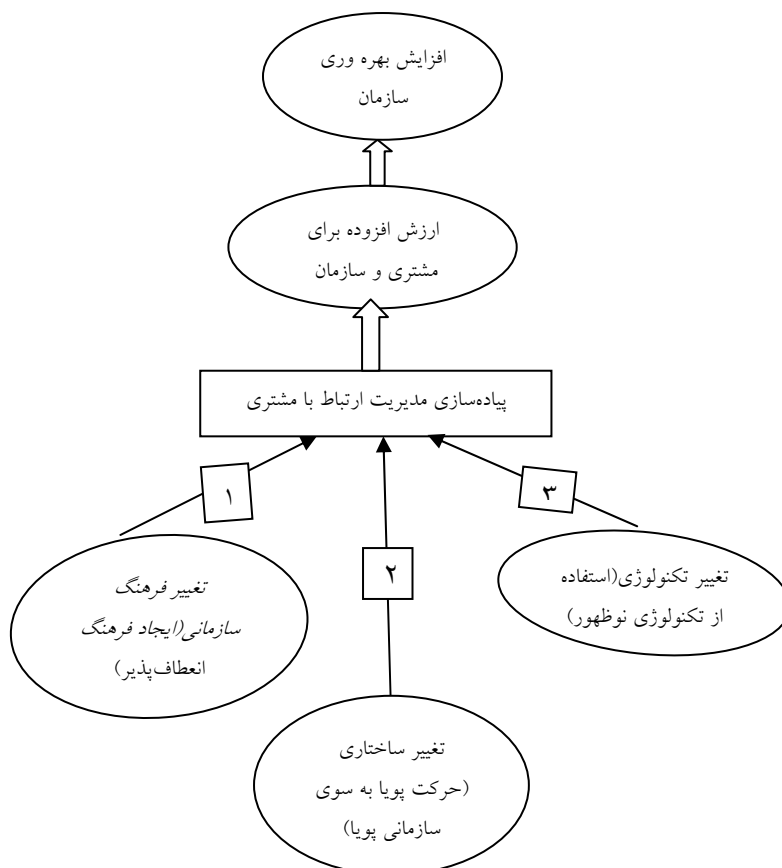
تأیید شد.	×	✓	۲. تغییرات تکنولوژیکی در راستای مشتری مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری در جذب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان موجود بانک ملت تأثیر دارد.
تأیید شد.	×	✓	۳. تغییرات فرهنگ سازمانی در راستای مشتری مداری، در پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری در جذب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان موجود بانک ملت تأثیر دارد.

بنابراین این تحقیق درک صحیح مفهوم از CRM، تدوین صحیح و مناسب آن، هماهنگی و همراستایی CRM با تغییر و تحولات محیط سازمانی و استراتژی رقابتی سازمان و نیز استفاده از ساختارهای پویا و ارگانیک با فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر و کارآفرین و نیز تکنولوژی‌های روز آمد و اثربخش را به عنوان استراتژیک پیاده‌سازی موفق CRM در سازمان‌ها معرفی می‌نماید.

#### ۱. مدل تحقیق

در این قسمت با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش، الگوی یکپارچه پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری در بانک ملت و اولویت‌بندی تغییرات مهم سازمانی در جهت اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری در شکل (۳) نشان داده شده است.

هرچه سازمان از محصول گرایی به سمت مشتری گرایی حرکت نماید، نیازمند استفاده بیشتر از CRM می‌باشد. جهت اجرای اثربخش و موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری باید استراتژی آن را با تغییرات و تحولات محیطی همگام بوده و با استراتژی رقابتی سازمان نیز هماهنگ باشد. این هماهنگی نه تنها از اتلاف منابع و زمان جلوگیری می‌نماید، بلکه موجب هم‌افزایی نیز می‌گردد. همچنین با گذر از محصول گرایی به مشتری گرایی، سازمان‌ها باید با سازماندهی مجدد به سوی استفاده از ساختاری پویا و ارگانیک با ارتباطات افقی و همه جانبه حرکت نموده و فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیری و کارآفرینی را ترغیب و تشویق نمایند. همچنین از تکنولوژی‌های نوظهور که موجب ارتباطات اثربخش با مشتریان می‌شوند، استفاده نمایند.



شکل (۳): الگوی یکپارچه پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری در بانک ملت و اولویت‌بندی تغییرات مهم سازمانی در جهت اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری

ارائه دهند. با وجود مهم بودن این ابزار در کسب دانش مشتریان و کارکنان در بانک‌های کشور؛ سهولت طراحی و نبود اطلاعات نه چندان مفید در آن‌ها؛ در کنار مشکلات شبکه‌ای باعث می‌شود که اطلاع رسانی با سرعت مناسبی صورت نگیرد. بسیاری از بخش‌های وب سایت‌ها در دست ساخت بوده و نمی‌توان هیچ‌گونه اطلاعات مفیدی در مورد مشتری مداری در آنها یافت. به همین خاطر بایستی از علوم بازاریابی و مشتری مداری، اصول مدیریت ارتباط با مشتری در طراحی وب سایت‌ها استفاده شود که مشتری را در پای کامپیوتر نگه داشته و مجبور به پاسخگویی به سؤالات مطرح شده در مورد خود کند. تناسب طراحی سایت با اهداف اصلی بانک در راستای مشتری نیز کمک زیادی به این مهم می‌کند.

قدیمی بودن نیروی کار فعال در سیستم بانکی کشور بسیاری از این کارکنان با تحصیلات کم به کار گماشته شده‌اند و توانایی یادگیری روش‌های جدید را ندارند. عدم اطمینان به برنامه‌های جدید و اصول جدید در کار، گذاردن وقت خود در برنامه‌های آموزشی مهم‌ترین نقایص سیستم آموزشی در بانک‌هاست.

بالا بودن حجم کار و عدم تشویق کارکنان در بانک‌ها موجب کاهش شدید انگیزش شغلی آنان در یادگیری شده است. ساعات طولانی کار و تکراری بودن آن مانع از ایجاد تنوع در کار شده و فرد را با سرخوردگی مواجه کرده است. به همین خاطر توصیه می‌شود که در بانک‌ها از برنامه‌های گردش شغلی برای افزایش انگیزش و برنامه‌های تشویقی برای افزایش یادگیری برنامه‌ها، روش‌ها و تکنولوژی‌های جدید استفاده کنند. همین امر میزان انگیزش برای یادگیری در افراد را افزایش داده و بعد از مدتی کارمندی با مهارت‌های گوناگون را در اختیار سازمان می‌گذارد.

#### ۱۰. منابع و مأخذ

- [۱] کاتلر، فیلیپ. آرم استرانگ، گری. اصول بازاریابی، ترجمه فروزنده، بهمن، انتشارات آتروپات، چاپ چهارم، ۱۳۸۱.
- [2] Abella Garces, S., et al. (2004). *Implications of the Internet an analysis of the Aragonese hospitality industry*, 2002. *Tourism Management* 25, 603-613.
- [3] Chen Injazz, J., & Popovich Karen. (2003). *Understanding Customer Relationship Management*. *Business Process Management Journal* 5.
- [4] Eckerson, w. & Watson, H. (2001). *Harnessing customer information for strategic advantage: technical challenges and business solutions*, Industry Study, the Data Warehousing Institute, Seattle, WA.
- [5] Geib, M. et al. (2005). *Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services*, IEEE (Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences).
- [6] Greenberg, P. (2002), *CRM at the speed of light: capturing and keeping customer in Internet Real time*, McGraw – Hill Osborne media, 2nd edition.

مطابق شکل (۳) ویژگی تغییرات فرهنگی رتبه اول را دارد. این موضوع بیانگر این است که بانک ملت برای موفقیت در اجرای این برنامه بایستی به آموزش کارکنان خود در این زمینه، دادن اختیار کافی به آنان، تشویق آنها به احترام گذاشتن به مشتری و غیره روی آورد. استفاده از پژوهش‌های بازار در زمینه مسائل مشتری مداری، نظرسنجی‌های دوره ای و گسترش فرهنگ پشتیبان از مشتری در بانک از مهمترین روش‌های دیگر در زمینه اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری است. تغییرات ساختاری در رتبه دوم قرار دارد. بانک ملت در راستای کسب نیازهای مشتریان و با هدف تأمین آنها بایستی سیستمی حمایت کننده و پشتیبان از مشتری در خود ایجاد کند. حمایت مدیران از این مهم و بهره‌گیری از دانش کارکنان در این زمینه کمک شایانی می‌کند. در صورتی که به طراحی متفاوت محصولات و خدمات خود، بهره‌گیری از سیستم متفاوت اطلاع‌رسانی و تبلیغات متفاوت و تأکید بر نام تجاری بانک ملت در راستای مشتری مداری می‌تواند اجرای موفق سیستم مدیریت ارتباط با مشتری را به‌طور چشمگیری افزایش دهد. علاوه بر موارد فوق باید سیستم مجهز به روش‌های نوین پردازش اطلاعات شود زیرا امروزه همه افراد از بانک‌ها به علت تبدیل سیستم دستی به ماشینی شکایت دارند.

تغییرات تکنولوژی نیز اولویت آخر را دارا می‌باشد. بهره‌گیری از روش‌های نوین جمع‌آوری اطلاعات، استفاده از سیستم‌های نگهداری اطلاعات به منظور اطلاع‌رسانی دقیق در مورد لزوم، استفاده از اینترنت، اتوماسیون اداری، برگزاری کنفرانس‌های متعدد در راستای مشتری مداری و مدیریت ارتباط با آن برای کارکنان و مشتریان از مهم‌ترین روش‌هایی است که می‌توان در بخش تغییرات تکنولوژی به آن اشاره کرد.

#### ۹. پیشنهادها پژوهش

با بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق مشخص شد که مهم‌ترین عامل در بخش فرهنگی فقدان آموزش نیروی انسانی در مورد مشتری مداری و عدم استفاده از اصول مدیریت ارتباط با مشتری است. به همین خاطر پیشنهاد می‌شود که در ابتدا تعریف دوباره‌ای از مشتریان داشت، و در ادامه به تعریف عملیاتی تمامی مراحل مدیریت ارتباط با مشتری در راستای مشتری مذکور پردازد. و در نهایت به آموزش کارکنان که در نقطه برخورد با مشتری قرار دارند روی آورد. بهره‌گیری از اساتید مجرب در زمینه مشتری مداری، استفاده از کلاس‌های آموزشی سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و درک این فرهنگ که مشتری برای حیات سازمان ضروری است؛ می‌تواند کمک زیادی به اجرای موفق این سیستم در سازمان کند.

وب سایت‌ها ابزارهای نوینی در راستای خدمت رسانی به مشتریان بوده و در هر لحظه می‌توانند با کمترین هزینه نیازهای مشتریان را تأمین کنند، نظر آنها را مورد بررسی قرار دهند و اطلاع رسانی مورد نیاز را

- [7] Lindgreen, Adam (2004), *the design, implementation and monitoring of a CRM programmers: a case study*, Journal of Knowledge Management.
- [8] Mendoza, Luis E., Alejandro, Marius, Mariaperez, Anna C. Griman. (2006) *Critical success factor for CRM strategy. Informal and Technology*.doi:10.1016/j.infsoc.
- [9] Ngai, E.W.T, (2005), *Customer relationship management research (1992-2002) an academic literature review and Classification*, Marketing Intelligence & Planning, 23(6), 582-605.
- [10] Papsolomou, I & Doukakis, (2002), *The role of employee development in customer relations: the case of UK retail banks*, An International Journal ,V.7,N.1, 62-76.
- [11] Payne, A., Frow, P., (2004), *The role of multi channel integration in customer relationship management*, Industrial Marketing Management, Vol.33, 527-538.
- [12] Plessis M.du, Boon J.A *Knowledge management in e-Business and customer relationship management: South African case study findings*, International Journal of Information Management, (2004), No. 24.
- [13] Ryals, Lynette (2002), *are your customers worth more than money?* Journal of Retailing and Consumer Services 9, 241-251.
- [14] Wu ,Wann-Yih, Tsai , Cheng-Hung (2007), *The empirical study of CRM: Consumer-company identification and purchase intention in the direct selling industry*, National Cheng - Kung University, Tainan, Taiwan ,International Journal of Commerce and Management, Vol. 17 No. 3, 194-210.

