

## مدل سنجش بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) (مطالعه‌ی موردی: سازمان‌های فناوری اطلاعات)

بابک سهرابی (دانشیار)

محمد موسی‌خانی (استادیار)

امیر خانلاری (دانشجوی دکتری)

دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران

مخاطره (ریسک) اجرای طرح «مدیریت ارتباط با مشتری»<sup>۱</sup> (CRM) باید با برنامه‌ریزی مناسب کاهش یابد لذا لازم است فاصله وضعیت موجود و مطلوب در سازمان مشخص شود تا برای دستیابی به وضعیت مطلوب سرمایه‌گذاری مناسب صورت پذیرد. مدل بلوغ می‌تواند برای تعیین این شکاف و راه رسیدن به سطوح بالاتر مفید واقع شود. بدین منظور تحقیقی با هدف کاربردی و به‌صورت پیمایشی - همبستگی انجام گرفت. جامعه‌ی آماری این تحقیق شامل کارشناسان و مدیران شرکت‌های نرم‌افزاری تولیدکننده‌ی این نرم‌افزار (در سطح شهر تهران)، اساتید، دانشجویان و محققین با زمینه‌ی تدریس یا پژوهش در حوزه‌های مرتبط و شرکت نمونه برای اجرای مدل یکی از شرکت‌های برتر در به رده‌بندی شورای عالی انفورماتیک بوده است. در این تحقیق، ابتدا با مطالعه‌ی گسترده پیشینه مهم‌ترین عوامل حیاتی موفقیت استخراج، و سپس با تحلیل عاملی مورد تحلیل قرار گرفت که در نتیجه‌ی آن ۸ عامل شامل ۳۷ شاخص تأیید شد. شاخص‌ها و عوامل با نظر خبرگان به سطوح بلوغ ملهم از مدل بلوغ قابلیت (CMMI) اختصاص یافت و براساس ابعاد مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) امتیاز هر یک از شاخص‌ها در سازمان منتخب، محاسبه شده و سطح بلوغ آن در این زمینه تعیین گردید.

واژگان کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری، عوامل حیاتی موفقیت، مدل بلوغ، سازمان‌های فناوری اطلاعات.

### مقدمه

«مدیریت ارتباط با مشتری» از مفاهیمی است که در چند سال اخیر توجه بسیاری از دانشگاهیان و اهالی کسب‌وکار را به‌خود جلب کرده است. سازمان‌ها تشخیص داده‌اند که مشتریان مهم‌ترین دارایی آنها محسوب می‌شوند، و بنابراین به روابط با مشتریان به‌عنوان تعاملاتی سودمند می‌نگرند که نیازمند مدیریت صحیح است.<sup>[۱]</sup> در دنیای رقابتی امروز سازمان‌ها بر آن‌اند تا به مشتریان اهمیت بیشتری داده و به جای توجه به تولید انبوه و کارا به مشتری و رضایت او از ارائه‌ی خدمات توجه کنند. «مدیریت ارتباط با مشتری» سازمان‌ها را برای تشخیص مشتریان کلیدی و پراهمیت و حفظ آنها برای مبادلات آتی کمک می‌کند و از این طریق باعث کاهش هزینه‌های جلب مشتری جدید و همین‌طور افزایش درآمدهای سازمان از جانب مشتریان وفادار می‌شود. علی‌رغم مزایای اشاره شده و بسیاری دیگر از مزایا، این سیستم‌ها هنوز پاسخ‌گوی سطح انتظارات سازمان‌ها نبوده و در غالب موارد این طرح‌ها دچار شکست شده‌اند. براساس یک گزارش ارائه‌شده<sup>[۲]</sup> نرخ شکست این طرح‌ها بعد از یک‌سال، رقمی بین ۳۲ تا ۵۵ درصد است که نشان‌دهنده‌ی خطرپذیری نسبتاً بالای اجرای

چنین طرح‌هایی است. چنان‌که بررسی‌ها و پژوهش‌های صورت‌گرفته نشان می‌دهد، یکی از دلایل شکست این طرح‌ها نگرش محدود و فناورانه به آن، و غفلت از ابعاد سازمانی و فرایندی این سیستم‌هاست.<sup>[۳]</sup> بسیاری بر این باورند که با خرید بسته‌ی نرم‌افزاری می‌توانند روابطشان را با مشتریان بهبود بخشند، اما توجه به عواملی چون فرهنگ سازمانی و آموزش پرسنل سازمان به‌مراتب مهم‌تر است. چنان‌که گفته شد، از آنجا که اجرای طرح‌های «مدیریت ارتباط با مشتری» با مخاطره و عدم اطمینان زیادی همراه است، لازم است با برنامه‌ریزی مناسب - قبل و حین اجرای طرح - از مخاطره‌ی مورد نظر کاست تا از این طریق سازمان به مزایای مورد انتظار از آن دست یابد. بدین‌منظور باید با تعیین وضعیت موجود و مطلوب «مدیریت ارتباط با مشتری»، و نیز با شناخت فاصله‌ی بین این دو وضعیت و مسیر دستیابی به وضعیت مطلوب و بهینه، سرمایه‌گذاری مناسبی در این راستا صورت پذیرد. یکی از روش‌های انجام این برنامه‌ریزی در سازمان استفاده از مدل بلوغ برای پیاده‌سازی گام به گام و مرحله‌ی این سیستم است. مدل بلوغ می‌تواند برای تعیین این شکاف و راه رسیدن به سطوح بالاتر «مدیریت ارتباط با مشتری» مفید واقع شود. هدف از انجام این تحقیق تعیین و ارائه‌ی مدلی است که بتواند با در نظر گرفتن تمامی جوانب

و عوامل مورد نیاز برای موفقیت «مدیریت ارتباط با مشتری» در این زمینه کارگشا باشد.

در این نوشتار ابتدا ادبیات موضوعی «مدیریت ارتباط با مشتری» و مدل‌های بلوغ موجود در این زمینه مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس روش تحقیق مورد استفاده و نحوه گردآوری داده‌ها تشریح می‌شود. در ادامه، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایش داده شده و در نهایت براساس تحلیل‌های صورت گرفته نتایج و پیشنهادات تحقیق ارائه می‌شود.

## مدیریت ارتباط با مشتری

در اواسط قرن بیستم میلادی، روش‌های تولید و بازاریابی انبوه بر اثر افزایش محصولات برای مشتریان حیطه‌ی رقابت را تغییر داد. فرایند خریدی که به فروشنده و مشتری اجازه می‌داد تا زمانی را صرف شناخت یکدیگر کنند، به طور اساسی تغییر کرد. به این ترتیب مشتریان ویژگی «محصصر به فردی» و فروشنندگان نیز اطلاعات در مورد نیازهای فردی هر یک از مشتریان را از دست دادند. در سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰، دغدغه‌ی اصلی سازمان‌ها چگونگی تولید نیازهای روبه رشد مشتریان، و نیز جذب مشتریان تازه‌وارد با شیوه‌های جدید بازاریابی بوده است.<sup>[۴]</sup> طی چندین دهه دانشگاهیان رشته‌ی مدیریت، سازمان‌ها را به گرایش به سمت مشتری توصیه می‌کردند اما سازمان‌ها بدون توجه به این توصیه‌ها محصول محور باقی ماندند.<sup>[۵]</sup> این در حالی است که تولیدکنندگان امروزی در محیطی کاملاً متفاوت رقابت می‌کنند و صرفاً بازاریابی تراکنشی براساس ترکیبات بازاریابی (محصولات، قیمت، مکان و ترفیعات) نمی‌تواند کارساز باشد.<sup>[۴]</sup>

امروزه ترکیبی از عوامل شرکت‌ها را قادر به سازمان‌دهی فعالیت‌هایشان براساس مشتریان ساخته است؛ تغییرات گسترده در فرایندهای کسب‌وکار، رشد و گسترش بخش خدمات، و نیز مهیا شدن راهکارهای نرم‌افزاری کم‌هزینه برای چالش «تولید انبوه سفارشی»<sup>۲</sup> از جمله عوامل مؤثر در این زمینه‌اند.

این سیستم فرصت‌های بیشتری برای فروش فراهم می‌آورد و موجب اثربخشی بیشتر آن می‌شود، زمان پاسخ‌گویی و کیفیت خدمات به مشتری را افزایش می‌دهد، درک واحد بازاریابی از شیوه‌ها و الگوهای رفتاری مشتریان را ارتقاء می‌بخشد، به گسترش دیدگاه واحد و مشترک نسبت به مشتریان می‌انجامد، امکان برخورد فرد به فرد با آنها را فراهم می‌آورد، و نهایتاً به مشتریان اجازه می‌دهد تا نحوه‌ی تعامل با شرکت را برگزینند.

برای بقا در بازارهای جهانی، تمرکز بر مشتری عاملی کلیدی برای «شرکت‌های کوچک تا متوسط»<sup>۳</sup> است. گفته شده که کسب مشتری جدید ۵ برابر نسبت به حفظ مشتری موجود بیشتر زمان می‌برد. براساس گزارشی در مورد ضرورت و اهمیت «مدیریت ارتباط با مشتری»:<sup>[۶]</sup>

- شرکت‌ها طی ۵ سال ۵۰٪ مشتریان‌شان را از دست می‌دهند؛
- ۵٪ کاهش در ریزش مشتری، سودآوری را تا ۲۵٪ افزایش می‌دهد؛
- جذب یک مشتری جدید شش تا هفت برابر پرهزینه‌تر از حفظ مشتری فعلی است.

همچنین مطالعه‌ی در مورد علت ترک خرید مشتریان از یک مارک تجاری خاص نشان داد که بیش از ۶۸٪ آنان علت ترک خرید را بی‌تفاوتی بعضی از پرسنل آن سازمان نسبت به خرید آنان بیان داشته‌اند. پس حفظ مشتری با توجه به منابع محدود سازمان‌های کوچک از اهمیت زیادی برخوردار است. بنابراین جای هیچ

شگفتی نیست که این سیستم موضوع مهمی در مباحث کسب‌وکار باشد.<sup>[۷]</sup> در دو دهه‌ی گذشته نیز کم‌تر موضوعی به‌اندازه‌ی «مدیریت ارتباط با مشتری» مورد توجه و علاقه قرار گرفته است. درحالی که شواهد در مورد اثرات این سیستم بر عملکرد شرکت هنوز نا کافی است، شرکت‌ها در سراسر جهان سالانه میلیاردها دلار برای آنچه پیش‌روان نرم‌افزار «فناوری مدیریت ارتباط با مشتری» می‌نامند، خرج می‌کنند.

تعاریف مختلفی از «مدیریت ارتباط با مشتری» توسط افراد دانشگاهی و صاحبان مشاغل ارائه شده است. اگرچه بعضی از این تعاریف شبیه به هم‌اند، و نیز علمی‌رغم کثرت استفاده از این واژه، هنوز توافقی بر سر مفهوم و معنای آن وجود ندارد.<sup>[۸]</sup> عدم توافق بر سر معنای «مدیریت ارتباط با مشتری» منجر به اقدامات و فعالیت‌های مختلف (مثل پایگاه داده‌های مشتری، مراکز تماس با مشتری، خودکارسازی نیروی فروش و تجارت الکترونیک) تحت عنوان «مدیریت ارتباط با مشتری» شده است.<sup>[۹]</sup> شاید گویاترین تعریفی را که از این مفهوم ارائه شده بتوان چنین ذکر کرد: «مدیریت ارتباط با مشتری» فرایندی است مستمر و مشتمل بر ایجاد و به‌کارگیری دانش و هوشمندی بازار به منظور ایجاد و حفظ سبده‌ی از روابط مشتریان که بیشترین بازده را داشته باشند.<sup>[۱۰]</sup>

## پیشینه‌ی مدل بلوغ «مدیریت ارتباط با مشتری»

مدل‌های بلوغ روشی است برای قضاوت در مورد موقعیت جاری فرایندهای سازمان و تشخیص فعالیت‌های کلیدی مورد نیاز برای ارتقاء این فرایندها. این مدل از چندین سطح تشکیل شده که سازمان می‌تواند در طول سالیان و به صورت گام‌به‌گام به آنها دست یابد. اکثر مدل‌های بلوغ موجود در حوزه‌ی «مدیریت ارتباط با مشتری» را شرکت‌های مشاوره‌ی فعال در این حوزه‌ها، براساس تجربیات مربوط به اجرای این طرح‌ها ارائه کرده‌اند.

در یک مدل گام‌به‌گام که به منظور پیاده‌سازی سیستم‌های سازمانی<sup>۴</sup> پیشنهاد شده، این سیستم‌ها طی چهار فاز (گام) پیاده‌سازی شده است:<sup>[۱۱]</sup> امتیازدهی<sup>۵</sup>، طرح، تجزیه<sup>۶</sup> و پیش‌روی<sup>۷</sup>. هر فاز شامل فعالیت‌های خاص و معیارهای مختلف موفقیت است. طبق این مدل، فاز امتیازدهی شامل ایجاد اهداف واضح کسب‌وکار برای سرمایه‌گذاری است؛ فاز «طرح» شامل ارائه‌ی بسته‌ی نرم‌افزاری، تغییر فرایندهای عملیاتی در زمان، دامنه و بودجه‌ی توافق شده است؛ فاز «تجزیه» به بهبود عملکرد کسب‌وکار می‌پردازد که اغلب با پیاده‌سازی سیستم سازمانی دچار افت می‌شود؛ و فاز پیش‌روی نیز به بهبود و ادامه‌ی فعالیت‌های مرتبط با سیستم اشاره دارد.<sup>[۱۲]</sup>

نشان داده شده که به‌کارگیری «مدیریت ارتباط با مشتری» دارای ۱۲ گام متوالی است و سازمان پس از گذراندن این گام‌ها ارزش بیشتری کسب می‌کند.<sup>[۱۳]</sup> به‌طور کلی این گام‌ها در سه گروه زیرساختی<sup>۸</sup>، پایه‌یی<sup>۹</sup> و پیشرفته دسته‌بندی می‌شوند. هر یک از این گروه در برگیرنده‌ی تعدادی فرایند و ابعاد سازمانی است که مشوق سازمان در اجرای مرحله‌ی آنهاست.

براساس مدلی دیگر، سطوح مختلف بلوغ «مدیریت ارتباط با مشتری» عبارت‌اند از: آگاهی و شناخت از مشتری، تمرکز بر مشتری، ایجاد رضایت‌مندی در مشتری، تعیین ارزش مشتری، و افزایش وفاداری مشتری.<sup>[۱۴]</sup> این مدل در هر سطح رهنمودهایی برای بهبود وضعیت و حرکت به سمت گام بعدی ارائه می‌دهد.

گروهی دیگر مدلی به نام CRM-CA به منظور سنجش قابلیت‌های «مدیریت ارتباط با مشتری» توسعه داده‌اند<sup>[۱۵]</sup> که عمدتاً بر فرایندهای داخلی و قابلیت پیش‌بینی

نرم افزار «مدیریت ارتباط با مشتری» در سطح شهر تهران و اساتید، دانشجویان و محققین با زمینه تدریس یا پژوهش در حوزه «مدیریت ارتباط با مشتری» و فناوری اطلاعات بوده که جمعاً تعداد ۱۱۷ نفر در این زمینه شناسایی شدند. در این تحقیق به دلیل تعداد اندک خبرگان از روش سرشماری استفاده شده است و تعداد نمونه که با تعداد پرسش نامه های برگشتی برابر است، در پرسش نامه ی اول ۸۶ نفر و در پرسش نامه ی دوم ۵۱ نفر بوده است.

در زمینه ی اجرای مدل در یک محیط واقعی، یکی از شرکت هایی که در رده بندی شورای عالی انفورماتیک از رتبه ی بالایی برخوردار است، مورد بررسی قرار گرفته است. نمونه ی منتخب از این سازمان به صورت قضاوتی از واحدهای سازمانی مرتبط با سوالات انتخاب شد.

#### ابزار اندازه گیری

برای استخراج عوامل و شاخص های اولیه از منابع کتابخانه ای و اینترنتی شامل کتب، مقالات و مطالعات موردی استفاده شد. در تعیین شاخص های مربوط به بلوغ «مدیریت ارتباط با مشتری» و نیز برای طبقه بندی و سطح بندی عوامل منتخب از پرسش نامه استفاده شد (پرسش نامه ی تعیین شاخص ها در پیوست آمده است). برای تعیین جایگاه و سطح سازمان منتخب در این زمینه نیز از پرسش نامه ی استاندارد ی که بر منطبق رادار بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت استوار است، استفاده شد ولی برای توضیحات بیشتر و افزایش دقت در نحوه ی امتیازدهی، این پرسش نامه به صورت حضوری و از طریق جلساتی با مدیران و متخصصان واحدهای ذی ربط ارائه شد.

#### آزمون های ابزار اندازه گیری

برای اندازه گیری روایی ظاهری نظر ۱۰ نفر از خبرگان اخذ شد و برای روایی محتوایی از روش تحلیل عاملی استفاده شد. برای سنجش پایایی ابزار از روش آلفای کرون باخ استفاده شد. بدین منظور ابتدا پرسش نامه بین ۲۰ نفر از نمونه توزیع شد؛ میزان این ضریب برای پرسش نامه ی اول با این حجم نمونه برابر با ۰/۸۵۱ به دست آمد. پس از جمع آوری داده های کل نمونه، در محاسبه ی مجدد این ضریب به ۰/۹۳ افزایش یافت. برای پرسش نامه ی دوم هم این اعداد به ترتیب ۰/۷۱۳ و ۰/۷۶ به دست آمد.

### مدل بلوغ توسعه یافته

به خاطر محدودیت های مدل بلوغ قابلیت نرم افزار (CMM) برای به کارگیری در سازمان ها، نسخه ی جدیدی از مدل بلوغ قابلیت تحت عنوان یک پارچگی مدل بلوغ قابلیت (CMMI) ۱۵ ارائه شد. مدل های یک پارچگی مدل بلوغ قابلیت بسیار شبیه به دیگر نسخه های مدل بلوغ قابلیت اند و رهنمودهایی برای توسعه ی فرایندها ارائه می دهند. هدف این مدل ارائه ی رهنمودی برای بهبود فرایندهای سازمان و قابلیت های آن برای مدیریت توسعه، کسب و نگهداری محصولات و خدمات است. مدل مذکور روش های تثبیت شده یی را در اختیار می گذارد که به سازمان برای سنجش بلوغ سازمانی و قابلیت محدوددهی فرایندی کمک کرده و اولویت هایی برای بهبود و پیاده سازی آن ها ارائه می دهد. چارچوب و ساختار این مدل مانند سایر مدل های بلوغ قابلیت است ولی در سطوح مورد استفاده تفاوت اندکی با این مدل ها دارد. سطوح این مدل عبارت اند از:

سطح صفر: سطح تکمیل نشده<sup>۱۶</sup>؛

سطح یک: سطح انجام شده<sup>۱۷</sup>؛

سطح دو: سطح مدیریت شده<sup>۱۸</sup>؛

سطح سه: سطح تعریف شده<sup>۱۹</sup>؛

فرایندها و نتایج شان متمرکز است و کم تر بر محتوا و اثر فعالیت های «مدیریت ارتباط با مشتری» در بازاریابی، فروش و ارائه ی خدمات به مشتری تکیه کرده است. مدل مذکور بسیار شبیه به مدل SW-CMM<sup>۱۵</sup> است و سطوح مختلف این مدل کاملاً از مدل مذکور الگوبرداری شده است.

شرکت دتکون<sup>۱۱</sup> مدل نسبتاً جامعی ارائه داده که از پنج سطح تشکیل شده است و مراحل مختلف «مدیریت ارتباط با مشتری» را برای هر بعد نشان می دهد. تمایز میان پنج سطح مختلف این مدل بلوغ با پاسخ به این سؤال تعیین می شود که «کدام موضوع اولویت داده شود و برای بهبود «مدیریت ارتباط با مشتری» چه فعالیتی پیاده سازی شود؟» ابعاد مدل دتکون در برگیرنده ی شش موضوع عمده ی «راهبرد»، «بازاریابی»، «فروش»، «خدمات»، «کانال ها و نقاط تماس با مشتری»، «مدیریت تحلیلی ارتباط با مشتری و کسب دانش مشتری» است.<sup>[۱۶]</sup>

مؤسسه ی تحقیقاتی گارتنر پس از بررسی هشت صنعت مختلف، مدلی برای سنجش بلوغ «مدیریت ارتباط با مشتری» تدوین کرده است. این شرکت با استفاده از مدل های دیگر و نیز با بهره گیری از تجزیه و تحلیل های موردی نسبت به رتبه بندی بلوغ «مدیریت ارتباط با مشتری» شرکت ها اقدام کرده است. مدل مذکور ۸ عامل اساسی را برای موفقیت در زمینه «مدیریت ارتباط با مشتری» در نظر می گیرد: چشم انداز مدیریت ارتباط، راهبرد مدیریت ارتباط، تعامل پیوسته با مشتریان ارزش مند، مشارکت سازمانی، فرایندها، اطلاعات، فناوری، شاخص ها. این مدل به طور کلی شامل ۶ سطح است که به سه دسته ی ضعیف<sup>۱۲</sup>، روبه گسترش<sup>۱۳</sup> و عالی<sup>۱۴</sup> تقسیم می شوند.<sup>[۱۷]</sup> محققین در دانشگاه استکلهم مدل دیگری در زمینه بلوغ «مدیریت ارتباط

با مشتری» ارائه داده اند که سطوح آن کاملاً برگرفته از مدل بلوغ قابلیت نرم افزار (CMM) است.<sup>[۱۸]</sup> این مدل دارای ۴ سطح است: ۱. سطح واکنشی که در آن سازمان فاقد رویه های مستند شده است؛ ۲. سطح چشم انداز و اطلاعات که در آن با جمع آوری اطلاعات در مورد مشتریان سازمان، دیدگاه مشترکی در مورد آنها ایجاد می شود؛ ۳. سطح عملیات که با تبلیغات و بازاریابی شناسایی می شود و در آن فعالیت ها بر اساس طبقه بندی مشتری صورت می پذیرد و کسب و کار نیز به طور مستمر بر اساس داده های کسب شده در سطح دوم تحلیل و مدل سازی می شود؛ ۴. سطح تعامل که با هماهنگی و یک پارچگی بین بخش های مختلف کسب و کار شناسایی می شود. در مورد نیازهای مشتری دانش فراوانی وجود دارد و دیدی کلی در مورد مشتری ایجاد شده است.

#### فرضیات تحقیق

بر اساس مطالعات اولیه، فرضیه ی کلی تحقیق چنین تعریف شد: «عوامل حیاتی موفقیت «مدیریت ارتباط با مشتری» با میزان بلوغ آن رابطه ی مثبت دارد.»

با توجه به شاخص ها و عوامل استخراج شده ی نهایی، ۹ فرضیه ی اصلی (شامل ۸ عامل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری) مثل «وجود راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری با بلوغ آن ارتباط مستقیم دارد» و ۴۱ فرضیه فرعی (شامل شاخص های مربوط به عوامل موفقیت) مثل «وجود فرهنگ مشتری محوری و بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری رابطه ی مثبت دارد» مورد آزمون قرار گرفت.

#### روش تحقیق

به طور کلی تحقیق در علوم رفتاری را می توان با توجه به دو ملاک عمده ی «هدف تحقیق» و «نحوه ی گردآوری داده ها» تقسیم بندی کرد.<sup>[۱۹]</sup> این تحقیق از لحاظ هدف از نوع «تحقیقات کاربردی» است و نحوه ی گردآوری داده ها در آن به روش توصیفی از نوع پیمایشی و همبستگی است.

#### جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه ی آماری این تحقیق شامل کارشناسان و مدیران شرکت های نرم افزاری تولیدکننده ی

سطح چهار: سطح مدیریت شده به طور کمی<sup>۲۰</sup>؛

سطح پنج: سطح بهینه شونده<sup>۲۱</sup>.

سازمان اجرایی می‌شود. در واقع در این سطح «مدیریت ارتباط با مشتری» به طور واقعی و استاندارد در سازمان اجرا می‌شود.

سطح چهارم: مدیریت کمی<sup>۲۰</sup>، که بر ایجاد معیارهای کمی برای سنجش و بازخورد اطلاعات متمرکز است. در این سطح نتایج مربوط به اهداف درونی و بیرونی «مدیریت ارتباط با مشتری» مورد سنجش قرار می‌گیرد تا براساس این نتایج تصمیمات لازم برای رفع کمبودها و استمرار، حفظ و تقویت نقاط قوت اتخاذ شود.

سطح پنجم: سطح بهینه شده<sup>۲۱</sup> که در آن سازمان باید رویه‌هایی را برای بهبود اقدامات شناسایی شده در فاز قبلی ایجاد کند. بدین ترتیب سیستم‌هایی برای یادگیری از تجارب گذشته ایجاد می‌شود تا با یادگیری مناسب‌تر از گذشته مشتریان هدف را تشخیص دهد. از طرفی لازم است از لحاظ فناوری هم مجهز شده و با استفاده از ابزارهای مختلف زمینه را برای ایجاد ارتباطات بیشتر و مؤثرتر فراهم سازد.

گرچه این مدل مخصوص فرایند توسعه نرم‌افزار است، به دلیل کامل بودن در حوزه‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. استفاده از این مدل مشروط به متناسب سازی مبتنی بر شرایط حوزه‌ی مورد نظر است. سطوح مدل بلوغ توسعه یافته در این تحقیق نیز ملهم از سطوح این مدل است، با این تفاوت که ساختار این مدل به جای استفاده از محدوده‌های فرایند کلیدی<sup>۲۲</sup> بر عوامل حیاتی موفقیت<sup>۲۳</sup> استوار است که در مدل بلوغ بهبود فرایند نرم‌افزار<sup>۲۴</sup> نیز از آن استفاده شده است.<sup>[۲۰]</sup> ساختار مدل توسعه یافته در شکل ۱ نشان داده شده است. چنان‌که مشاهده می‌شود ساختار مدل مزبور متشکل از سه بُعد عمده است:

• مراحل بلوغ؛

• عوامل حیاتی موفقیت؛

• ابزار سنجش.

## ۲. بعد عوامل حیاتی موفقیت

۴۴ شاخص مستخرج از مرور ادبیات - شامل کتاب، مقالات، مطالعات موردی و گزارش‌های اجرایی پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری - در قالب پرسش‌نامه‌ی از خبرگان حوزه نظرخواهی شد و سپس داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس<sup>۳۲</sup> مورد تحلیل عاملی قرار گرفت. در جدول «اشتراکات» اولیه همه‌ی متغیرها (شاخص‌ها) به جز سه متغیر بزرگ‌تر از ۰/۵ شدند. بنابراین، این سه متغیر از تحلیل حذف و تحلیل عاملی مجدداً انجام شد. با انجام مجدد تحلیل عاملی آزمون «شاخص KMO»<sup>۳۳</sup> برابر با ۰/۶۴ شد. میزان «اشتراکات» نیز برای همه‌ی متغیرها عددی بیش از ۰/۵ به دست آمد. چنان‌که در شکل ۲ نشان داده شده است، از ۴۱ شاخص باقی‌مانده، ۹ عامل استخراج شد.

در نهایت برای تشخیص تناسب ۹ عامل کلی مدل نهایی نیز تحلیل عاملی صورت گرفت که در جدول «اشتراکات» یکی از عوامل یعنی ساختار سازمانی مقداری کوچک‌تر از ۰/۵ کسب کرد که نشان‌گر عدم تناسب این عامل با بلوغ «مدیریت ارتباط با مشتری» بود. پس از حذف متغیر ساختار سازمانی، شاخص KMO حدود ۰/۸۹ به دست آمد. براساس نتایج حاصله، این عوامل توانستند حدود ۶۶٪ واریانس بلوغ «مدیریت ارتباط با مشتری» را تبیین کنند. شاخص‌ها و عوامل تأییدشده‌ی نهایی در جدول ۱ ارائه شده است.

### آزمون فرضیات

برای آزمون فرضیات اصلی تحقیق از آزمون t استیودنت استفاده شد. نتایج این آزمون

## ۱. سطوح بلوغ

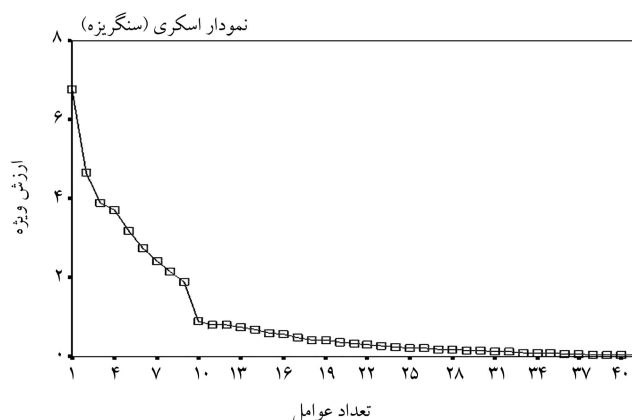
در این پژوهش برای امکان استفاده از مدل بلوغ قابلیت به عنوان مبنایی برای توسعه‌ی مدل بلوغ، تغییراتی در آن صورت گرفت و با توجه به خصوصیات و ویژگی‌های خاص «مدیریت ارتباط با مشتری» تعدیل و اصلاح شد. مدل توسعه یافته سطوح زیر را در بر می‌گیرد:

سطح صفر: سطح اولیه<sup>۲۵</sup> که بیان می‌دارد پیاده‌سازی تعریف شده و منظم نیست، و نسبت به مفهوم و به کارگیری احتمالی آن در سازمان آگاهی وجود ندارد.

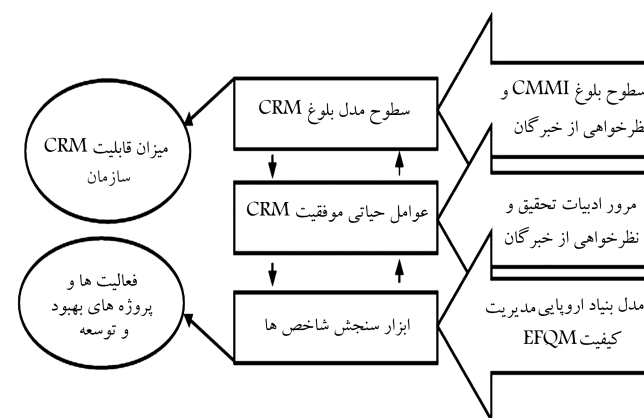
سطح اول: سطح آگاهی<sup>۲۶</sup>. از آنجا که آگاهی و درک مناسب از «مدیریت ارتباط با مشتری» عاملی حیاتی در توانایی و قابلیت اجرای آن محسوب می‌شود، این سطح را «سطح آگاهی» در نظر گرفته‌اند.

سطح دوم: سطح مدیریت شده<sup>۲۷</sup>. مدل بلوغ قابلیت بر سطح مدیریت شده بر طرح متمرکز است. سطح سوم مدل بلوغ توسعه یافته نیز از این سطح گرفته شده است. در این سطح لازم است پس از تدوین اهداف و راهبردهای مربوط به روابط با مشتری، نسبت به زمان‌بندی اجرای طرح، تعیین سنگ‌شمار<sup>۲۸</sup>ها، تخصیص بودجه‌های لازم برای اجرا، و کنترل کامل طرح اقدام شود.

سطح سوم: سطح تعریف شده<sup>۲۹</sup>، که در آن فرایندها مستند و استانداردسازی شده و سازوکارها و شیوه‌های لازم برای اجرای «مدیریت ارتباط با مشتری» در سطح



شکل ۲. تعداد عوامل شناسایی شده در تحلیل عاملی اکتشافی.



شکل ۱. ساختار مدل پیشنهادی برای سنجش بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری.

جدول ۱. عوامل و شاخص‌های نهایی مدل بلوغ توسعه یافته.

| عامل           | شاخص (متغیر)   |
|----------------|--|
| راهبرد         | رسالت و چشم‌انداز طرح، راهبرد مشتری، راهبرد روابط با مشتریان، راهبرد نام و نشان سازمان، راهبرد ایجاد ارزش                                |
| فرایند         | یک‌پارچگی فرایندها، هدف‌گذاری، خوش‌آمدگویی، کسب آشنایی، توسعه مشتری، حل مشکلات   |
| فرهنگ          | فرهنگ مشتری‌محور، فرهنگ تطبیق‌پذیر، فرهنگ همکاری، و فرهنگ یادگیری  |
| افراد سازمانی  | سیستم پاداش مناسب، استخدام کارکنان توانمند، رضایت کارکنان، آموزش کارکنان   |
| فناوری اطلاعات | یک‌پارچگی فناوریانه، «مدیریت ارتباط با مشتری» عملیاتی، «مدیریت ارتباط با مشتری» تحلیلی، «مدیریت ارتباط با مشتری» مشارکتی، مدیریت اطلاعات |
| مدیریت دانش    | رویه‌های ایجاد دانش مشتری، به اشتراک‌گذاری دانش مشتری، به‌کارگیری دانش مشتری، و بازنگری دانش مشتری و یادگیری                             |
| مدیریت تغییر   | رهبری و هدایت، تعهد و درگیری مدیریت ارشد، مدیریت مخاطره، برنامه‌ریزی و کنترل طرح، و مشارکت کارکنان                                       |
| سنجش نتایج     | سنجش افزایش سود سازمانی، سنجش افزایش سهم بازار، سنجش رضایت مشتری، و سنجش افزایش وفاداری مشتری  |

جدول ۲. نتایج آزمون فرضیه‌ها با استفاده از آزمون توزیع t استیودنت.

| فرضیه          | میانگین | انحراف معیار | تی محاسبه شده | درجه آزادی | سطح معناداری | برآورد فاصله‌ی |         | نتیجه‌ی آزمون |
|----------------|---------|--------------|---------------|------------|--------------|----------------|---------|---------------|
|                |         |              |               |            |              | حد پایین       | حد بالا |               |
| بلوغ افراد     | ۳٫۵۴۳۶  | ۰٫۸۰۲۷۵      | ۶٫۲۸۰         | ۸۵         | ۰٫۰۰         | ۰٫۳۷۱۵         | ۰٫۷۱۵۷  | تأیید         |
| فرایند         | ۳٫۵۵۰۴  | ۰٫۹۷۲۵۲      | ۵٫۲۴۸         | ۸۵         | ۰٫۰۰         | ۰٫۳۴۱۹         | ۰٫۷۵۸۹  | تأیید         |
| فناوری اطلاعات | ۴٫۱۱۸۶  | ۰٫۷۴۳۵۲      | ۱۳٫۹۵۲        | ۸۵         | ۰٫۰۰         | ۰٫۹۵۹۲         | ۱٫۲۷۸۰  | تأیید         |
| راهبرد         | ۳٫۶۳۷۲  | ۰٫۷۲۶۹۷      | ۸٫۱۲۹         | ۸۵         | ۰٫۰۰         | ۰٫۴۸۱۳         | ۰٫۷۹۳۱  | تأیید         |
| فرهنگ          | ۳٫۸۳۴۳  | ۰٫۸۲۹۲۵      | ۹٫۳۳۰         | ۸۵         | ۰٫۰۰         | ۰٫۶۵۶۵         | ۱٫۰۱۲۱  | تأیید         |
| مدیریت دانش    | ۳٫۷۴۱۳  | ۰٫۹۱۷۵۲      | ۷٫۴۹۲         | ۸۵         | ۰٫۰۰         | ۰٫۵۴۴۶         | ۰٫۹۳۸۰  | تأیید         |
| مدیریت تغییر   | ۴٫۰۱۸۶  | ۰٫۵۸۳۴۰      | ۱۶٫۱۹۲        | ۸۵         | ۰٫۰۰         | ۰٫۸۹۳۵         | ۱٫۱۴۳۷  | تأیید         |
| سنجش نتایج     | ۳٫۷۷۹۱  | ۰٫۷۷۲۱۴      | ۹٫۳۵۷         | ۸۵         | ۰٫۰۰         | ۰٫۶۱۳۵         | ۰٫۹۴۴۶  | تأیید         |

جدول ۳. فراوانی‌های مشاهده‌شده‌ی سطح بلوغ تخصیص‌یافته‌ی هر عامل.

| عوامل موفقیت   | فراوانی مشاهده‌شده در سطوح |     |     |       |      | سطح تخصیصی |
|----------------|----------------------------|-----|-----|-------|------|------------|
|                | اول                        | دوم | سوم | چهارم | پنجم |            |
| راهبرد         | ۲۹                         | ۱۶  | ۶   | ۰     | ۰    | اول        |
| فرهنگ          | ۲۶                         | ۷   | ۹   | ۵     | ۴    | اول        |
| مدیریت تغییر   | ۰                          | ۲۸  | ۱۱  | ۹     | ۳    | دوم        |
| فرایند         | ۶                          | ۸   | ۲۴  | ۷     | ۶    | سوم        |
| افراد سازمانی  | ۴                          | ۱۵  | ۲۳  | ۶     | ۳    | سوم        |
| سنجش نتایج     | ۰                          | ۴   | ۷   | ۲۷    | ۱۳   | چهارم      |
| فناوری اطلاعات | ۲                          | ۱۱  | ۲   | ۱۰    | ۲۲   | پنجم       |
| مدیریت دانش    | ۳                          | ۶   | ۷   | ۱۲    | ۲۳   | پنجم       |

### رتبه‌بندی عوامل

برای اولویت‌بندی عوامل مرتبط با موفقیت «مدیریت ارتباط با مشتری» در سطوحی که بیش از یک عامل دارند، از آزمون فریدمن استفاده شد. با توجه به نتایج حاصله، در سطوح مورد نظر عدد معنی‌داری بیش از سطح معنی‌داری استاندارد (۵٪)  $(\alpha = 0.05)$  بود. بنابراین فرض  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید شد. یعنی عوامل تخصیص‌یافته به سطوح رتبه‌های یکسانی دارند و در هنگام بهبود می‌توان با اولویت یکسان به آنها نگریست.

در جدول ۲ به اختصار آورده شده است. چنان که مشاهده می‌شود فرض آماری در همه‌ی فرضیات تحقیق در سطح ۹۵ درصد تأیید شد.

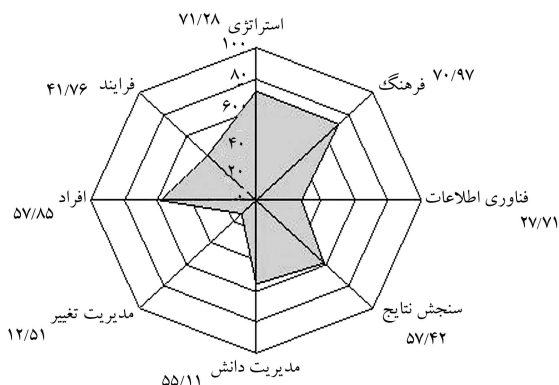
### سطح‌بندی عوامل

پس از این که با تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه‌ی اول، ۸ عامل از عوامل استخراج شده مورد تأیید خبرگان قرار گرفت، پرسش‌نامه‌ی دوم تهیه و درمورد سطح مناسب هریک از عوامل استخراجی (با توجه به ویژگی‌های سطح برگرفته از مدل بلوغ قابلیت) از خبرگان نظرخواهی شد. در این پرسش‌نامه ابتدا توضیحاتی درمورد هریک از سطوح مدل بلوغ قابلیت داده شد و سپس از خبرگان خواسته شد تا سطح پیشنهادی خود برای هریک از عوامل را مشخص کنند. به‌طور مثال سؤال زیر درمورد عامل استراتژی پرسیده شده است:

سطح پیشنهادی خود را برای عامل استراتژی بیان کنید.

□۱ □۲ □۳ □۴ □۵

برای تحلیل داده‌های کسب‌شده از این پرسش‌نامه و آزمون فرضیه‌ها از روش کای‌دو ( $\chi^2$ ) استفاده شد. با توجه به این که مقدار عدد معناداری (sig.) در همه‌ی موارد کوچک‌تر از ۰٫۰۵ بود، فرضیه  $H_0$  مبنی بر عدم وجود اختلاف معنادار بین سطوح پیشنهادی رد شد و نتیجه گرفته شد که بین سطوح پیشنهادی اختلاف معنادار وجود دارد. بنابراین نتیجه و با توجه به فراوانی‌های مشاهده‌شده در جدول ۳، سطحی که دارای بیشترین فراوانی بود به عامل مورد نظر اختصاص یافت (ستون سطح تخصیصی).



شکل ۴. امتیاز هر یک از عوامل مدل بلوغ در سازمان منتخب.

## سنجش بلوغ «مدیریت ارتباط با مشتری» در سازمان منتخب

در شکل ۴ وضعیت عوامل هشت‌گانه در سازمان فناوری اطلاعات منتخب، در قالب نمودار رادار (عنکبوتی) نمایش داده شده است. این نمودار میزان ضعف و قوت هر عامل را نسبت به حالت ایده‌آل (نمره ۱۰۰) و نیز در مقایسه با عوامل دیگر در شرکت مذکور نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود به‌جز عوامل فرهنگ و راهبرد بقیه‌ی عوامل امتیازی کم‌تر از ۷۰ کسب کرده‌اند، و بنابراین سطح بلوغ سازمان مذکور براساس مدل توسعه‌یافته (شکل ۳) سطح دوم است و باید شاخص‌های مربوط به مدیریت تغییر را بهبود دهد.

## نتیجه‌گیری

اجرای طرح‌های «مدیریت ارتباط با مشتری» با خطرپذیری و عدم اطمینان زیادی همراه است. همین نکته سازمان‌ها را بر آن می‌دارد تا با انجام برنامه‌ریزی مناسب قبل و حین اجرای طرح، خطر مورد نظر را کاهش دهند تا دست‌یابی به مزایای مورد انتظار طرح محقق شود. بدین‌منظور لازم است وضعیت موجود و مطلوب سازمان در زمینه‌ی «مدیریت ارتباط با مشتری» مشخص شود تا با شناخت فاصله‌ی بین این دو وضعیت، سرمایه‌گذاری متناسبی در مسیر دست‌یابی به وضعیت مطلوب و بهینه صورت پذیرد.

مدل بلوغ می‌تواند در تعیین شکاف و راه رسیدن به سطوح بالاتر «مدیریت ارتباط با مشتری» مفید باشد. بدین‌منظور مدلی استخراج شد که دارای سه سطح بلوغ، عوامل موفقیت و ابزار سنجش است. براساس تحلیل یافته‌های این تحقیق، ۸ عامل شامل ۳۷ شاخص برای موفقیت در طرح‌های «مدیریت ارتباط با مشتری» استخراج و به تأیید رسید و براساس آن مدلی طراحی شد که هر سطح آن با توجه به ویژگی‌های مدل بلوغ قابلیت نرم‌افزار CMMI در برگیرنده‌ی عوامل مرتبط (شکل ۳) است. برای سنجش متغیرها و عوامل موجود در سطوح مختلف مدل، ابزار پرسش‌نامه‌ی مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) مورد استفاده قرار گرفت که هر یک از شاخص‌ها و عوامل را با توجه به چهار بعد (نتایج، رویکرد یا رهیافت، به‌کارگیری یا جاری‌سازی، و ارزیابی و بازنگری) امتیازدهی می‌کند. در این پژوهش همچنین نحوه‌ی امتیازدهی به شاخص‌ها و عوامل مدل تشریح و کاربرد آن در محیطی آزمایشی نمایش داده شد. در مقایسه با تحقیقات گذشته‌که در زمینه‌ی عوامل موفقیت و مدل بلوغ در حوزه «مدیریت ارتباط با مشتری» صورت گرفته است، هیچ‌یک از

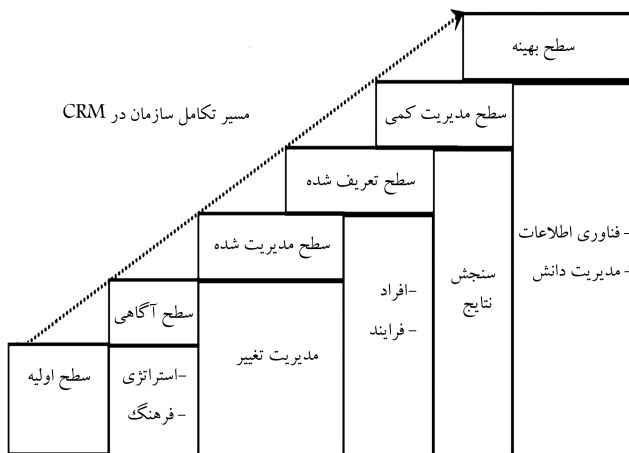
## محاسبه‌ی وزن شاخص‌ها و عوامل

برای محاسبه‌ی وزن شاخص‌ها، فراوانی نسبی هر یک از گویه‌ها براساس پاسخ‌های دریافتی از پرسش‌نامه‌ی اول در ارزش‌گویه (عددی بین ۱ تا ۵ براساس طیف لیکرت) ضرب شده و مجموع این مقادیر محاسبه شد. پس از تقسیم مقادیر هر یک از گویه‌ها بر مجموع به دست آمده، اعداد محاسبه‌شده نرمال‌سازی شد. وزن عامل‌ها نیز با توجه به وزن شاخص‌ها و فراوانی‌های آنها طبق همین روال محاسبه شد. وزن‌های محاسبه‌شده در امتیازدهی به شاخص‌ها و عوامل مربوط به سازمان مورد بررسی کاربرد دارد، به‌گونه‌ی که امتیاز نهایی متغیرها براساس اهمیت و وزن متناسب در نظر گرفته می‌شود.

## ۳. بعد سنجش شاخص‌های بلوغ

ارزیابی هر یک از عوامل و شاخص‌های مرتبط براساس پرسش‌نامه‌ی استاندارد منطقی رادار صورت می‌گیرد. این منطقی شامل ابعاد نتایج، رویکرد یا رهیافت، به‌کارگیری یا جاری‌سازی، و ارزیابی و بازنگری است. دلیل انتخاب این روش سنجش رویکرد جامع آن به ارزیابی است. این منطقی بیان می‌کند که سازمان برای رسیدن به نتایج مورد نظر باید برنامه و رویکرد مناسبی داشته باشد، و آن را در ارکان سازمان تسری داده و به اجرا درآورد، و نهایتاً عملکرد سازمان نسبت به برنامه باید مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت لزوم بازنگری شود. در واقع این روش از مرحله‌ی برنامه‌ریزی تا ارزیابی و تعدیل هر یک از عوامل را در نظر می‌گیرد.

روش امتیازدهی بدین‌گونه است که به هر یک از شاخص‌ها در هر بعد رادار (یعنی نتیجه، رویکرد، به‌کارگیری و ارزیابی) امتیازی بین ۰ تا ۱۰۰ تخصیص داده می‌شود. سپس میانگین این نمرات به‌عنوان نمره شاخص لحاظ می‌شود. در سطح بالاتر نیز، امتیاز هر عامل براساس میانگین موزون امتیازات شاخص‌ها (با توجه به وزن‌های استخراج‌شده برای هر یک از شاخص‌ها) به دست می‌آید. سپس نمرات کسب‌شده برای کلیه‌ی عوامل با توجه به سطوح مدل بلوغ که در شکل ۳ نشان داده شده است، از سطح اول مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و چنانچه کل عوامل آن سطح امتیازی بالاتر از ۷۰ کسب کنند به ارزیابی سطح بالاتر پرداخته می‌شود. این ارزیابی تا جایی صورت می‌گیرد که حداقل یک عامل در یکی از سطوح مورد ارزیابی امتیازی کم‌تر از ۷۰ کسب کند؛ در این صورت سطح بلوغ سازمان در حوزه «مدیریت ارتباط با مشتری» سطح مورد نظر خواهد بود.



شکل ۳. سطوح و عوامل مدل بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری.

مدل توسعه یافته از کلیه عوامل موفقیت بهره برده است و لذا این مدل نسبت به تحقیقات و مدل‌های گذشته جامعیت بالاتری داشته و عوامل بیشتری را مورد توجه قرار داده است. از لحاظ نحوه امتیازدهی نیز مدل با بهره‌گیری از منطق رادار و نیز احتساب امتیازات با استفاده از وزن‌های استخراج شده روش کاملی را ارائه می‌دهد.

تحقیقات قبلی به این تعداد از عوامل اشاره نداشته‌اند و هر یک بر حوزه یا عاملی خاص تکیه کرده و از انسجام لازم برخوردار نیستند. در تحقیقات مربوط به مدل بلوغ نیز تنها بر فرایندهای «مدیریت ارتباط با مشتری» تکیه شده و در تعداد محدودی از مدل‌ها به عواملی مثل راهبرد و فناوری هم اشاره شده است. این در حالی است که

## پانویس

1. customer relationship management (CRM)
2. mass customization
3. small-medium size enterprises (SMEs)
4. enterprise systems
5. chartering
6. shakedown
7. onward and upward
8. foundation
9. basic
۱۰. مدل بلوغ قابلیت (capability maturity model) معروف‌ترین مدل بلوغ محسوب می‌شود و در فرایند تولید نرم‌افزار به کار می‌رود.
11. Detecon
12. poor
13. improving
14. excellent
15. capability maturity model integration (CMMI)
16. incomplete
17. performed
18. managed
19. defined
20. quantitatively managed
21. optimizing
22. key process area (KPA)
23. critical success factors (CSFs)
24. software process improvement (SPI)
25. initial level
26. aware level
27. managed level
28. milestone
29. defined level
30. quantitatively managed level
31. optimized level
32. Vari-Max
33. kaiser-meyer-olkin measure

## منابع

3. Reynolds, J. *A Practical Guide to CRM: Building More Profitable Customer Relationships*. CMP Books, pp.1-67 (2002).
4. Lindgreen, A.; Palmer, R.; Vanhamme, J., and Wouters, J. "A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships", *Industrial Marketing Management*, **35**(1), pp.57-71 (2006).
5. Ryals, L., and Knox, S. "Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management", *European Management Journal*, **19**(4), pp. 534-542 (2001).
6. TGO Consulting Inc, Customer Relationship Management: A Business Readiness White Paper, Available at: <http://www.tgo.ca>
7. Feinberg, R.A.; Kadam, R.; Hokam, L., and Kim, I. "The state of electronic customer relationship management in retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, **30**(10), pp.470-481 (2002).
8. Woodcock, N., and Starkey, M. "I wouldn't start from here: Finding a way in CRM projects", *Journal of Database marketing*, **9**(1), pp.61-74 (2001).
9. Reinartz, W., and Kumar, V. "On the profitability of long-life customers in noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing", *Journal of Marketing*, **64**, pp.17-35 (2000).
10. Zablah, A.R.; Bellenger, D.N.; Bellenger, D.N., and Johnston, W.J. "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon", *Industrial Marketing Management*, **33**, pp.475-489 (2004).
11. Markus, M.L. "Paradigm shifts-e-business and business/systems integration", *Communications of the Association for Information Systems*, **4**(10), (2000).
12. Ward, J.; Hemingway, C., and Daniel, E., "A framework for addressing the organizational issues of enterprise systems implementation", *Journal of Strategic Information Systems*, **14**, pp.97-119 (2005).
13. Lipka, S.E. *Twelve Steps to CRM Without Eating an Elephant*, Handbook of business strategy, pp.95-100 (2006).
14. Imhoff, C. *The CRM Maturity Scale* (2002), Emerald Group Publishing Limited, 7 (1), pp.95-100 online article available at: <http://www.dmreview.com>
15. Meta Group, CRM Maturity Assessment, (2002), available at: <http://www.metagroup.com/metaview/mv0610/mv0610.html>
1. Plakoyiannaki, E, "How do organisational members perceive CRM? evidence from a U.K. service firm", *Journal of Marketing Management*, **21**, pp. 363-392 (2005).
2. Gartner Group. *CRM in 2002: Redesign from the Customer Perspective*. San Jose (CA): Gartner Group; 2001b, In Rainer, A., and Puschmann, T. "Successful practice in customer relationship management", *Proceeding of the 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, (2004).

16. Gamm, S.; Grümer, R.; Müller, H.J.; Radjeb, T., and Riveiro, M. *Telco CRM Maturity: The Evolution and Maturity of CRM at Telcos in Central & Eastern-Europe* (2005), Available at: [www.detecon.com](http://www.detecon.com).
17. Gartner Group. *CRM at Work: Eight Characteristics of CRM Winners*, (2001a), Available at: <http://www.gartner.com>.
18. Ekstam, H.; Karlsson, D., and Orci, T. *Customer Relationship Management - A Maturity Model*, Master Thesis, Stockholm University, (2001).
۱۹. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه؛ روش تحقیق در علوم و فناوری، ویرایش هفتم. تهران، انتشارات آگاه، صص ۸۷-۸۲ (۱۳۸۲).
20. Niazi, M.; Wilson, D., and Zowghi, D. "A maturity model for the implementation of software process improvement: an empirical study", *The Journal of Systems and Software*, **74**, pp.155-172 (2005).

پرسش‌نامه‌ی عوامل و شاخص‌های مدل.

| ردیف | عنوان شاخص                        | شرح شاخص (یا ارائه‌ی نمونه‌ی مربوطه)   | کاملاً مخالفم | مخالفم | بی تفاوت | موافقم | کاملاً موافقم |
|------|-----------------------------------|--|---------------|--------|----------|--------|---------------|
| ۱    | استراتژی مشتری                    | استراتژی طبقه‌بندی و انتخاب مشتریان، تشخیص دوره حیات آنها و..  |               |        |          |        |               |
| ۳    | استراتژی روابط با مشتریان         | توسعه استراتژی‌های شخصی‌سازی روابط با مشتریان، استراتژی هدایت مشتریان به کانال‌های صحیح، شناسایی همه نقاط تماس و اثربخشی کانال‌های توزیع، روابط بلند مدت با مشتری و...                       |               |        |          |        |               |
| ۳    | استراتژی نام و نشان (برند) سازمان | استراتژی‌های سازمانی برای استفاده از موقعیت نام و نشان سازمان و ارتقاء و بهبود آن  |               |        |          |        |               |
| ۴    | استراتژی ایجاد ارزش               | استراتژی‌های سازمان برای افزودن ارزش به مشتریان از طریق رفع نیازها و خواسته‌های آنها به گونه‌ی فراتر از رقبا   |               |        |          |        |               |
| ۵    | تعریف رسالت و چشم انداز پروژه     | تعریف مقصد و هدف غایی از پروژه CRM طبق نظر مدیران  |               |        |          |        |               |
|      | کیفیت خدمات و محصولات سازمان      | ارائه محصول و خدمات به مشتریان در سطح کیفی قابل قبول   |               |        |          |        |               |
| ۷    | یکپارچگی فرایندهای سازمانی        | یکپارچگی و هماهنگی بین فرایندهای مختلف سازمانی در همه حوزه‌ها و دوایر سازمانی  |               |        |          |        |               |
| ۸    | هدف‌گذاری بر روی مشتریان          | هدف‌گذاری به معنی توزیع صحیح پیشنهادات تعریف شده در فعالیت برنامه‌ریزی به گروه‌های مشتریان بالقوه و بالفعل است و شامل برنامه‌ریزی کمپین، شخصی‌سازی، یکپارچگی با کانال‌ها و... می‌شود.        |               |        |          |        |               |
| ۹    | خوش آمدگویی به مشتری              | مشتریان جدید و مشتریانی که روابطشان را با سازمان بهبود داده‌اند بایستی مورد خوش آمدگویی واقع شوند. این فرایند شامل شناسایی مشتریان جدید، خوش‌آمدگویی اولیه، کنترل برخورد‌های اولیه و... است. |               |        |          |        |               |
| ۱۰   | کسب آشنایی با مشتری               | منظور، آشنایی و کسب اطلاعات بیشتر از مشتریانی است که از حالت بالقوه به بالفعل تبدیل شده‌اند و شامل اطلاعات در مورد نگرش، رضایت اعتماد مشتری و نیز تشخیص مشتریان کلیدی و... است.              |               |        |          |        |               |



ادامه پیوست.

|  |  |  |  |  |  |                                  |    |
|--|--|--|--|--|--|----------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | پس از شناخت مشتریان، بیشتر سرمایه‌گذاری بر روی روابطی انجام می‌شود که بالاترین ارزش دوجانبه را ایجاد می‌کنند. این فرایند شامل استراتژی توسعه بخش‌های بازار، فروش مضاعف (Up Selling)، میان‌فروشی (Cross Selling)، متناسب‌سازی پیشنهاد و... می‌شود.  | توسعه مشتری                      | ۱۱ |
|  |  |  |  |  | مدیریت مؤثر خدمات و حل موفقیت‌آمیز شکایات مشتری، توانایی سازمان‌ها در این که قبل از جدی شدن مسائل پیش‌آمده و شکست رابطه‌ی ایجاد شده با مشتری، مشکلات را پیش‌بینی و شناسایی کنند و براساس آن راه حل‌های ممکن را بیابند. این فرایند شامل فعالیت مراقبتی شدید، دریافت، پیگیری و کنترل شکایت و... است. | مدیریت مشکلات مشتری              | ۱۲ |
|  |  |  |  |  | تشخیص دلایل طرد مشتریان، مدیریت مشتریان، از دست رفته، تصمیم‌گیری در مورد انتخاب مشتریان برای بازگردانی، برنامه‌های بازگردانی، خوش‌آمدگویی مشتریان بازگردانده شده و...  | بازگردانی مشتریان طرد شده        | ۱۳ |
|  |  |  |  |  | فرهنگی که مشتری را در کانون توجه دارد و هدف آن جلب رضایت مشتری است.  | فرهنگ مشتری محوری                | ۱۴ |
|  |  |  |  |  | فرهنگ پشتیبان استقلال و اختیار کارکنان، نوآوری و... تا سازمان به سرعت پاسخگوی تغییرات محیطی باشد.  | فرهنگ تطبیق‌پذیر با تغییر        | ۱۵ |
|  |  |  |  |  | فرهنگ پشتیبان تشریح مساعی و روحیه همکاری کارکنان در حل مسائل کاری و...   | فرهنگ همکاری                     | ۱۶ |
|  |  |  |  |  | فرهنگ مشوق یادگیری از اشتباهات گذشته و...  | فرهنگ یادگیری                    | ۱۷ |
|  |  |  |  |  | پاداش براساس گرایش به مشتریان و جلب رضایت آنها   | سیستم پاداش مناسب                | ۱۸ |
|  |  |  |  |  | استخدام کارکنان براساس توانایی آنها در برخورد باز و مناسب و مدیریت ارتباط با مشتریان   | استخدام کارکنان توانمند          | ۱۹ |
|  |  |  |  |  | توجه دقیق به مشکلات کارکنان سازمانی و جلب رضایت آنها، توجه به غنای شغلی، ارائه‌ی بازخورد و...  | رضایت کارکنان                    | ۲۰ |
|  |  |  |  |  | آموزش برخورد با مشتریان برای گرایش بیشتر به سمت مشتری و ارتباط مناسب با آنها   | آموزش کارکنان                    | ۲۱ |
|  |  |  |  |  | طراحی مجدد فرایندها و ساختار سازمانی جهت افزایش انعطاف‌پذیری ساختار، استفاده از ساختارهای افقی   | ساختار تیمی                      | ۲۲ |
|  |  |  |  |  | سهولت ارتباط و همکاری بین واحدها و تیم‌های مختلف سازمان  | سهولت ارتباطات افقی              | ۲۳ |
|  |  |  |  |  | تعریف رویه و روال مشخص برای برخورد یکسان با مشتریان  | رویه و استاندارد برخورد با مشتری | ۲۴ |
|  |  |  |  |  | تفویض اختیارات تصمیم‌گیری به افراد برای برخورد سریع با مشکلات مشتریان  | عدم تمرکز                        | ۲۵ |
|  |  |  |  |  | اینترنت، شبکه و ارتباطات، سخت‌افزار مناسب، پشتیبانی لازم برای سیستم، انعطاف سیستم و  | زیر ساخت فناوری اطلاعات          | ۲۶ |

## ادامه پیوست.

|  |  |  |  |  |  |                                     |    |
|--|--|--|--|--|--|-------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | معماری کلان سیستم، یکپارچگی بین سیستم‌های مختلف CRM و نیز سیستم‌های جاوا<br>باجه (Front Office) و پشت باجه (Back Office)   | یک پارچگی تکنولوژیکی                | ۲۷ |
|  |  |  |  |  | استفاده از سیستم‌های نرم‌افزاری برای کارهای عملیاتی و روزمره ارتباط با مشتری و...  | برنامه عملیاتی                      | ۲۸ |
|  |  |  |  |  | استفاده از ابزارهایی مانند داده کاوی (Data Mining)، انباره داده<br>(Data Warehouse) برای تحلیل اطلاعات مشتری و...  | ابزارهای تحلیلی                     | ۲۹ |
|  |  |  |  |  | طراحی وبسایت‌های مشتری گرا، تشکیل انجمن‌های مجازی و...   | ابزارهای مشارکتی                    | ۳۰ |
|  |  |  |  |  | استاندارد کردن داده‌ها، ایجاد مدل‌های مختلف داده برای برنامه‌های مختلف،<br>مدیریت مناسب پایگاه‌های داده، امنیت اطلاعات مرتبط با تراکنش‌های مرتبط<br>با مشتریان، تأمین اطلاعات یکپارچه، منسجم، قابل اتکا و جامع درمورد مشتری و...     | مدیریت اطلاعات                      | ۳۱ |
|  |  |  |  |  | دانش در مورد مشتریان (اطلاعات شخصی مشتریان، میزان رضایت آنها و...)،<br>پرتفویی از ارتباطات با مشتریان (تحلیل تعاملات با مشتری، درک چرخه<br>زندگی مشتری، پروفایل مشتریان، کنترل بر ارزش دوره زندگی<br>مشتریان، تحلیل وضعیت رقبا و...) | ایجاد دانش مشتری                    | ۳۲ |
|  |  |  |  |  | توسعه مکانیزم‌های صحیحی برای تسهیم دانش مشتری جهت تسهیل کنش‌های<br>هماهنگ در واحدهای مختلف   | به اشتراک‌گذاری دانش مشتری          | ۳۳ |
|  |  |  |  |  | سازمان دانش را برای تسریع فرایندهای یادگیری به‌کارگرفته و استفاده<br>مجدد می‌کند. زمان پاسخگویی کوتاه‌تر به بازار و کاهش هزینه‌ها یکی<br>از نتایج مدیریت صحیح دانش و به‌کارگیری آن است.  | بکارگیری دانش مشتری                 | ۳۴ |
|  |  |  |  |  | به‌روزروری و تغییر دانش مشتریان برحسب نیاز   | بازنگری و به‌روزرسانی دانش مشتری    | ۳۵ |
|  |  |  |  |  | اختصاص یک مدیر ارشد مشتری «CCO»، رهبری ترغیب‌کننده کارکنان برای<br>پیشبرد پروژه و...   | رهبری و هدایت                       | ۳۶ |
|  |  |  |  |  | درگیری مدیریت ارشد در پروژه و حمایت‌های مالی و... مورد نیاز از سوی مدیریت  | پشتیبانی، تعهد و درگیری مدیریت ارشد | ۳۷ |
|  |  |  |  |  | مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل پروژه CRM  | مشارکت کارکنان                      | ۳۸ |
|  |  |  |  |  | پیش‌بینی و کنترل مداوم ریسک‌های بالقوه و بالفعل پروژه  | مدیریت ریسک                         | ۳۹ |
|  |  |  |  |  | تعیین اهداف کوتاه مدت، اولویت‌بندی و زمان‌بندی فعالیت‌ها، کنترل<br>و سنجش نتایج کسب شده، مقایسه‌ی نتایج کسب شده با نتایج مورد انتظار،<br>ارائه‌ی بازخورد از نتایج به افراد ذی‌ربط و...   | برنامه‌ریزی و کنترل پروژه           | ۴۰ |
|  |  |  |  |  | سنجش میزان افزایش سهم بازار سازمان نسبت به رقبای استفاده از CRM  | سنجش افزایش سهم بازار               | ۴۱ |
|  |  |  |  |  | سنجش میزان سودآوری ناشی از به‌کارگیری CRM  | سنجش افزایش سودآوری                 | ۴۲ |
|  |  |  |  |  | سنجش میزان تمایل مشتریان به تکرار خرید از سازمان در اثر به‌کارگیری CRM   | سنجش افزایش وفاداری مشتری           | ۴۳ |
|  |  |  |  |  | بررسی میزان افزایش رضایت مشتریان مورد هدف در اثر استفاده از CRM  | سنجش رضایت افزایش مشتری             | ۴۴ |