



بررسی عوامل مؤثر بر فرآیند پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱۰/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۱/۱۱

چکیده

یکی از ابزارهایی که به سازمان‌ها در برقراری یک ارتباط سازنده با مشتریان و در نتیجه حفظ آن‌ها کمک می‌نماید، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری است، به گونه‌ای که تدوین و استقرار یک سیستم مدیریت ارتباط با مشتری کارآمد، جزء ضروریات سازمان‌های امروزی می‌باشد. بر این اساس هدف اصلی این مطالعه شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فرآیند پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری است.

از نظر روش‌شناسی، پژوهش حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی با هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق را مدیران، کارشناسان و کارکنان شرکت صنایع آذر آب تشکیل می‌دهند. داده‌های مورد نیاز، از طریق پرسش‌نامه محقق‌ساخته، جمع‌آوری و تحلیل گردید؛ به گونه‌ای که ابتدا چهار عامل مؤثر در فرآیند پیاده‌سازی سیستم CRM^۱ شامل عوامل فرهنگی، تکنولوژیکی، راهبردی و ساختاری شناسایی و سپس رتبه‌بندی گردیدند. روایی محتوایی آزمون توسط متخصصین و خبرگان و اعتبار آن هم به روش آلفای کرونباخ برای متغیرهای مستقل و وابسته به ترتیب ۰/۸۱۲ و ۰/۷۹۲ محاسبه و تأیید شد. در بخش آمار استنباطی از دو آزمون تی‌استیودنت^۲ و فریدمن^۳ برای ارزیابی سؤالات پژوهش بهره گرفته شد.

یافته‌های نهایی، نشان می‌دهند که تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفته‌اند، به این معنی که چهار عامل فرهنگی، تکنولوژیکی، راهبردی و ساختاری در فرآیند پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری مؤثر هستند. با توجه به سایر نتایج مربوط به اولویت‌بندی متغیرها، بالاترین امتیازات به عوامل فرهنگی و امتیازات پایین‌تر به ترتیب به عوامل راهبردی، فن‌آوری و ساختاری اختصاص یافته‌اند.

واژه‌های کلیدی: مشتری، رضایت‌مندی مشتری، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری.

2- Customer relationship management

3- Student t-test

4- Friedman test

مقدمه

در فضای رقابتی امروزی هیچ سازمانی نمی‌تواند صرفاً از طریق سرآمدی در عملیات و یا نوآوری در محصولات، خود را از سایر سازمان‌ها متمایز نماید، مگر این‌که نیازها و خواسته‌های مشتریان خود را عمیقاً درک کرده باشد. سازمان‌های امروزی کالا و خدماتی را ارائه می‌دهند که توسط تک‌تک مشتریان تعریف شده است (بول^۱، ۲۰۰۳). یک سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) چیزی فراتر از اتوماسیون عملیاتی سنتی فروش، بازاریابی، زنجیره تأمین و یا خدمات از طریق تکنولوژی و فراتر از موضوع کیفیت خدمات و یا خدمات مشتری است. سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری سامانه‌هایی در ارتباط با دگرگونی کل سازمان و نحوه نگرش سازمان به مشتریان خود است (گیلبرت و راجرز^۲، ۲۰۰۵).

مدیریت ارتباط با مشتری رویکردی جهت مدیریت اطلاعات مشتری با آگاهی از افزایش مقاصد استراتژیک است. این دیدگاه بر همکاری مشترک بین طرفین مبادله در جهت ایجاد ارزش تأکید دارد و معلول پیشرفت‌های اخیر فناوری اطلاعات است (اخوان و صالحی، ۱۳۸۶). این ابزار نوین، یک مفهوم و رویکرد در علم مدیریت سیستمی است، که در آن مباحثی از قبیل مدیریت فرآیندها، مدیریت ابزارهای تکنولوژیکی مربوط به مشتری و منابع اطلاعاتی مطرح است. بدین ترتیب سازمان‌ها با داشتن احاطه کامل به نیازهای مشتریان و دید ۳۶۰ درجه نسبت به آن‌ها می‌توانند با کیفیت بهتری محصولات یا خدمات خود را عرضه نموده و رشته ارتباطی میان خود و مشتری را مستحکم‌تر نمایند (سجادیانی و همکاران، ۱۳۸۶) و کارکردهای مدیریت ارتباط با مشتری برای سازمان، از جمله بازیابی اطلاعات مشتریان، تجزیه و تحلیل دقیق و هدف‌دار آن، با تأکید بر موضوع کانون توجه قراردادن مشتری به عنوان هسته فعالیت‌های سازمانی، منجر به توان‌افزایی سازمان‌ها جهت نیل به اهداف‌شان خواهد شد (جعفرپور و همکاران، ۱۳۸۶).

اما مثال‌های زیادی از پیاده‌سازی و استقرار CRM در سازمان‌ها وجود دارد که با صرف زمان و هزینه زیاد بعضی از اختلالات و مشکلات در پیاده‌سازی و اجرا را در پی داشته‌اند

1- Christopher, Bull.

2- Gilbreath, J. & Rogers, T.

و حتی نسبت به قبل از پیاده‌سازی، این سیستم‌ها هیچ فرصت خاصی ایجاد ننموده‌اند. در نتیجه پیاده‌سازی CRM مستلزم برخورداری از زیرساخت‌های مناسب فنی، اقتصادی و نیروی انسانی می‌باشد (اخوان و صالحی، ۱۳۸۶). نظر به هزینه بالای استقرار این گونه سیستم‌ها، لازم است که به کلیه عوامل مؤثر در فرآیند پیاده‌سازی سیستم مذکور توجه ویژه گردد و عوامل کلیدی موفقیت^۱ در آن شناسایی و تقویت گردد. بر همین اساس به‌کارگیری سیستم مدیریت ارتباط با مشتری نیاز به مطالعه کمی و کیفی از شرایط فعلی سازمان ذی‌نفع دارد.

بنابراین باید توجه داشت که، داشتن مدیریت ارتباط با مشتری از اهمیت و ضرورت اساسی برای سازمان برخوردار است و مسأله مهم در این ارتباط، این است که استقرار سیستم‌های ارتباط با مشتری در سازمان‌ها، نیازمند ایجاد یک بستر مناسب و مقتضی است. هرچه شرکت‌های بیشتری به پیاده‌سازی مفهوم مدیریت ارتباط با مشتریان اقدام می‌کنند، مسأله چگونگی و نحوه استقرار این سیستم و عوامل مؤثر در این فرآیند، به‌عنوان چالش اساسی شرکت‌ها بیشتر مطرح می‌گردد (حیرتی، ۱۳۸۶). در پژوهش حاضر نیز، سؤال اصلی این است که چه عواملی بر فرآیند پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری مؤثرند و اولویت اثرگذاری این عوامل در صنایع آب، به چه ترتیبی است؟ بر این اساس متغیرهای مورد بررسی در این مطالعه محدود به ابعاد فن‌آوری، راهبردی، ساختاری و فرهنگ فعلی سازمان شده است.

مرور ادبیات پژوهش

نظر به اهمیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری توسط سازمان‌های مختلف داخلی و نیز اثرات محسوس این رویکرد در بالا بردن رضایت مشتری و سوددهی شرکت‌ها، در ادامه به تعدادی از پژوهش‌های مطرح شده خارجی و داخلی در این زمینه در چند سال اخیر اشاره شده است:

1- Critical Success Factors

حاجی زمان‌علی در سال ۱۳۸۳ در پژوهشی با عنوان، «چارچوبی برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایران» سعی بر ارائه چارچوبی با معیارهای یکسان برای اجرا در سازمان‌های مختلف نموده است که در همین راستا پژوهش‌گران دیگری با توجه به اقتضائات مختلف سازمان‌ها به ارائه مدل‌های تحلیلی در خصوص استقرار سیستم CRM پرداختند. خانلری و همکاران در سال ۱۳۸۵ در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل مفهومی جهت سنجش بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های فن‌آوری اطلاعات» سعی بر ارائه مدل مفهومی با در نظر گرفتن رتبه هریک از عوامل در جهت استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های فن‌آوری اطلاعات نموده‌اند. پژوهش‌های وی استورم^۱ در سال ۲۰۰۳؛ به نقش مؤثر سیستم CRM در مدیریت داده‌های مشتریان در شرکت بیمه انیشورکو آمریکا پرداخته است. این شرکت بیمه با استفاده از مجموعه مراکز مشتری، پرداخت و عملیات جمع‌آوری اطلاعات، کسب و کار خود را با همکاری یکی از شرکت‌های مشاوره‌ای صورت داد تا داده‌های لازم را جمع‌آوری و روش‌ها و ابزارهای عملیاتی‌سازی آن‌ها را تدوین نماید و از این رو آنان با استفاده از سیستم CRM مبادرت به تنظیم و دسته‌بندی اطلاعات مشتریان این شرکت نمودند. جانسون^۲ در پژوهشی به نقش استقرار CRM در کاهش هزینه‌ها و افزایش فروش شرکت خودروسازی اسکانیا سوئد پرداخت. اسکانیا تلاش بسیاری را صرف تبدیل شدن به یک شرکت مشتری‌گرا کرده است، که هدف اولیه از چنین کاری کسب سودآوری بلندمدت در عملیات بوده است و به همین منظور مبادرت به پیاده‌سازی CRM نموده و با به‌کارگیری این سیستم، این شرکت در حال حاضر طراحی محصول را در یک کلینیک و با همکاری نزدیک واحدهای فروش و بازاریابی اجرا می‌کند. در این کلینیک کارشناسان اسکانیا با همدیگر همکاری می‌کنند تا محصولات جدیدی را با همکاری مشتریانی که برای کلینیک دعوت می‌شوند، به نحوی طراحی کنند که مشتریان بتوانند نیازها و خواسته‌هایشان را در مرحله اولیه طراحی محصول بیان دارند. اندرسون^۳ (۲۰۰۴) در پژوهشی به بررسی نقش استقرار CRM در دگرگونی نوع خدمات‌رسانی و افزایش رضایت مشتریان در

1- wikstrom
2- Johnson
3- Anderson

شرکت پست کانادا پرداخته است. این شرکت در جهت حمایت از اولویت راهبردی خود پروژه دگرگون‌سازی کسب و کار را در میان گروه شرکت‌های پست کانادا گسترش داد. با در نظر گرفتن نگرش کلی سازمان در زمینه ارزش بالاتری به مشتریان شرکت مذکور نه تنها در هدف اولیه خود موفق گردید، بلکه پله‌ها و روش‌هایی را برای ارائه چارچوب آینده خود به سمت آینده‌ای پایدار بنا گذاشت. این رویکرد تحول، باعث موفقیت شرکت پست کانادا به عنوان یک رهبر جهانی شده است.

مفهوم مشتری و رضایت‌مندی مشتریان

مشتری کسی است که سازمان تمایل دارد تا با ارزش‌هایی که می‌آفریند، بر رفتار وی تأثیر بگذارد. البته منظور از تأثیر و نفوذ بر مشتری، جنبه منفی و فریفتن او نیست. اهمیت مشتری و رضایت او مقوله‌ای است که به رقابت در سطح جهانی برمی‌گردد. چنانچه در جایزه ملی کیفیت مالکوم بالد ریچ، در حدود ۳۰ درصد از کل امتیازها را میزان رضایت مشتریان تشکیل می‌دهد و می‌توان یکی از شاخص‌های اثربخشی سازمان را رضایت مشتری دانست. رضایت‌مندی مشتری احساس یا نگرش یک مشتری نسبت به یک محصول یا خدمت پس از استفاده از آن است. شنایدر^۱ رضایت‌مندی مشتری را به عنوان نتیجه فرآیند مقایسه بین واقعیت محصول یا خدمت یا انتظارات و هنجارهای اجتماعی در ارتباط با محصول تعریف می‌کند (بلوریان، ۱۳۸۵). رپ^۲ با توجه به تعریف فوق، رضایت‌مندی مشتری را به عنوان نگرش شخصی که از میان مقایسه بهره‌وری واقعی و مورد انتظار از شرکت برمی‌خیزد، تعریف می‌کند (سدید و عطارف، ۱۳۸۶). سیمون هامبورگ^۳ اذعان می‌کند که پارادایم و عدم تأیید انتظارات در بحث نظری مفهوم رضایت‌مندی مشتری در علم بازاریابی، مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند و پرتکرارترین مفهوم، رضایت‌مندی مشتری است (شهریاری و مسرور، ۱۳۸۶).

1- Schneider

2- rap

3- Simon Hamburg

مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری معانی و مفاهیم مختلفی را به ذهن افراد مختلف متبادر می‌کند. علی‌رغم این‌که مفهوم ارتباط با مشتری در ظاهر ساده و واضح به نظر می‌رسد، اما بر سر تعریف آن توافق کمی وجود دارد. به عنوان مثال زابلالیش،^۱ ۴۰ تعریف متمایز از مدیریت ارتباط با مشتری را در ادبیات مشخص نموده است (ایساکسون، ۲۰۰۵). لوین^۲ مدیریت ارتباط با مشتری را استفاده از اطلاعات و دانش مربوط به مشتری به منظور تحویل کالا و خدمات مشتری می‌داند (بول،^۳ ۲۰۰۳). ویلسون^۳ (۲۰۰۲)، CRM را یک فرهنگ و فلسفه کاری مشتری محور بیان می‌کند که به طور مؤثرتری فرآیندهای سرویس‌دهی، فروش و بازاریابی را پشتیبانی می‌کند. چن کی^۴ (۲۰۰۳)، مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان کاربرد راهبرد اطلاعات، فرآیند، فن‌آوری اطاعات و افراد برای مدیریت رابطه مشتری با سازمان بیان نموده است. او همچنین مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان فلسفه تجاری در بخش‌های شناسایی شده دانست که مبتنی بر فن‌آوری اطاعات است؛ نیازمندی‌های مختلف مشتری‌ها را شناسایی نموده؛ بخش‌ها را برای پاسخگویی به خواست مشتری یکپارچه نموده و هدف آن خلق ارزش افزوده بیشتر برای مشتری است (ویکستروم، ۲۰۰۳). سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری روابط بین سازمان با مشتریان، شرکای تجاری، تأمین‌کنندگان، کارکنان و سایر سازمان‌ها را تسهیل می‌کنند. بر این اساس هدف از این رویکرد درک اهمیت فعالیت‌های مشتری‌مدار در جهت شناخت بهتر از آن‌ها و برقراری ارتباط مستمر با آن‌هاست (ایساکسون، ۲۰۰۵).

فرآیند کلی مدیریت امور مشتریان

یکی از اهداف مهم سیستم ارتباط با مشتری فراهم آوردن درکی بالا از احتیاجات مشتری، جمع‌آوری داده‌های مشتری، شناسایی مشتریان ارزشمند و بهبود فرآیندهای زنجیره

1- Levine

2- Bull

3- Wilson

4- Chen, K.

ارزش به منظور حفظ روابط طولانی‌مدت با مشتریان است (شانگ و همکاران، ۲۰۰۵). خلق یک محیط دلخواه و بهینه مدیریت ارتباط با مشتری به طور روزافزونی تبدیل به چالش اصلی کسب و کار شده است و این فرآیند به سرعت در حال تبدیل شدن به پیشتازی برای بقا و موفقیت کلیه کسب و کارها در بازار رقابتی است. با توجه به چالش‌های جهانی و سرعت کسب و کار امروزه، خلق مزیت رقابتی با فهم خواسته‌های مشتری آغاز می‌شود (اسنیس، ۲۰۰۴). مدیریت امور مشتریان را می‌توان یک راهبرد کسب و کار جهت ایجاد توسعه، نگهداری و بهینه‌سازی روابط طولانی‌مدت و ارزشمند با مشتریان به حساب آورد. هدف مدیریت امور مشتریان ایجاد هم‌افزایی و فرآیندهای فروش، بازاریابی و خدمات پس از فروش در داخل یک سازمان برای دست آوردن و داشتن ارتباط مداوم با مشتریان است. این هم‌افزایی، تنها از طریق تبادل اطلاعات ویژه مشتریان مابین بخش‌های مختلف سازمان ایجاد می‌شود. فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات منجر به تغییر کانال‌های ارتباطی ما بین سازمان و مشتریان شده است. از طریق این کانال‌های ارتباطی اطلاعات به دست آمده از سطوح سازمان عبور کرده و پس از طی چند فرآیند در اختیار تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران قرار می‌گیرد (اکبربور، مهدیار، ۱۳۸۵). نقش فن‌آوری اطلاعات در این فرآیند ارتقا، جهت‌گیری ارتباطی، حفظ مشتری و ارزش مشتری است، که توسط مدیریت فرآیند آغاز و به طور گروهی و همه‌جانبه اجرا می‌گردد. لذا فن‌آوری باعث ارتقای روابط با مشتری از طریق کارآمد نمودن فرآیندها می‌گردد (یوسفی و جراحی، ۲۰۰۶).

فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری وابسته به داده می‌باشد و تمرکز بر روی استخراج داده و انجام عملیات، مهم‌ترین نکته تکنیکی در آن می‌باشد. دیگر عناصر این سیستم، شامل نرم‌افزارهای پایگاه داده، داده‌کاوی، سیستم پشتیبانی تصمیم، ابزارهای مدیریت عملیات، همچنین سخت‌افزار و مرکز ارتباط می‌باشند (سلطانی، ۱۳۸۴). مفهوم کلی قابل استنتاج، بیانگر نوعی ارتباط بین مشتریان و بنگاه‌های تجاری است که به وسیله سیستمی مؤثر و به‌روزشونده اطلاعات مهم در خصوص مشتریان بالقوه و بالفعل را در اختیار سازمان‌ها قرار

می‌دهد، که سازمان‌ها به وسیله این سیستم قادر خواهند بود مشتریان جدیدی را برای محصولات خود پیدا نموده و از میان مشتریان قبلی سودمندترین آن‌ها را برای سازمان شناسایی و پشتیبانی نمایند و با آگاهی از نیازهای او به خواسته‌های وی پاسخ بدهند (آدام و همکاران، ۲۰۰۵).

سؤال‌ها و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به اهمیت به‌کارگیری و پیاده‌سازی CRM در شرکت مورد مطالعه و چالش‌های متصور در بحث پیاده‌سازی آن، سؤالات زیر و فرضیه‌های جدول شماره (۱)، برای ارزیابی این حوزه مطرح شده است:

۱. تا چه میزان فرهنگ فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند؟
۲. تا چه میزان فن‌آوری فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند؟
۳. تا چه میزان راهبرد فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند؟
۴. تا چه میزان ساختار فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند؟

جدول ۱: فرضیات پژوهش

فرضیه اول	فرهنگ فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند.
فرضیه دوم	فن‌آوری فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند.
فرضیه سوم	راهبرد فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند.
فرضیه چهارم	ساختار فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ روش‌شناسی از نوع توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بوده است. لذا با توجه به نوع پژوهش، هدف اساسی آن، شناسایی فاکتورهای مؤثر به همراه ارائه راهکارهای مناسب در جهت پیاده‌سازی این سیستم با کم‌ترین هزینه و ریسک است. متغیرهای مستقل در این تحقیق شامل عناصر فرهنگ، فن‌آوری، راهبرد، و

ساختار فعلی سازمان و متغیر وابسته پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان مورد مطالعه است. در طی فرآیند روش انجام تحقیق، سعی بر آن بوده که در راستای سؤالات آغازین و فرضیه‌ها و اهداف مطرح شده گام برداشته شود. نظر به این‌که تحقیق توصیفی آن‌چه را که هست توصیف و تفسیر می‌کند و به شرایط و روابط موجود و عقاید متداول فرآیندهای جاری و آثار مشهود یا روندهای در حال گسترش توجه دارد و تمرکز اصلی آن در درجه اول به زمان حال است، لذا باتوجه به سؤالات آغازین که در پی یافتن شرایط فعلی سازمان مورد ارزیابی است، جمع‌آوری داده‌ها برای آزمون فرضیه‌ها و پاسخ به سؤالات نیز براساس وضعیت فعلی سازمان صورت پذیرفته است. روش انجام فرآیند گردآوری داده‌ها به دو شکل در فواصل زمانی مختلف به شرح جدول (۲) صورت گرفت.

جدول (۲): روش ابزارهای گردآوری داده‌ها

ردیف	روش	ابزارها
۱	کتابخانه‌ای	جستجو، مطالعه، بررسی و استفاده از متون و مجلات و کنفرانس‌های بین‌المللی و ملی
۲	غیرکتابخانه‌ای	مصاحبه و پرسش‌نامه

با توجه به نوع پژوهش حاضر، مانند بسیاری از مطالعات توصیفی مشابه، در آن پرسش‌نامه و مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردیده است. بدین منظور در راستای متغیرهای تحقیق ابتدا پرسش‌نامه‌ای با ۲۴ سؤال براساس تک‌تک متغیرهای مطروحه پژوهش با نظر کارشناسان تهیه و سپس با استفاده از نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان نسبت به اصلاح پرسش‌نامه اولیه و تهیه پرسش‌نامه نهایی پژوهش با تعداد ۱۶ سؤال با عنوان پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت صنایع آذر آب اقدام گردید. از پرسش‌نامه نهایی برای جمع‌آوری داده‌ها در طول فرآیند تحقیق استفاده گردیده است. در طراحی پرسش‌نامه از مقیاس ۵ بخشی لیکرت استفاده شد و از پاسخ‌دهندگان خواسته شده تا به کمک این ۵ گزینه (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) میزان موافقت‌شان را با

سؤال‌ها مشخص کنند. سؤال‌های پرسش‌نامه در چهار بخش اساسی، طبق فرضیه‌ها شامل بخش فرهنگ، ساختار، راهبرد و حوزه فن‌آوری سازمان به تعداد سؤالات یکسان طراحی گردید. در تحقیق حاضر از روش نمونه‌گیری تصادفی بهره گرفته شده است. در بخش آمار استنباطی نیز از آزمون‌های T تک‌نمونه‌ای و تحلیل فریدمن استفاده شد، که در ادامه فرضیه‌های پژوهش و نتایج به دست آمده از آزمون فرض تشریح شده است.

جامعه آماری و حجم نمونه

با توجه به هدف این پژوهش، جامعه آماری مورد نظر مطالعه را کارکنان سه حوزه اصلی شرکت صنایع آذر آب شامل کارکنان حوزه توسعه و مهندسی، کارکنان حوزه نگهداری و پشتیبانی فنی و کارکنان حوزه مالی و اداری تشکیل می‌دهند. این پرسنل دارای تحصیلات دیپلم، فوق‌دیپلم، لیسانس و بالاتر بوده که تعدادشان ۴۲۸ نفر می‌باشد. لذا پرسش‌نامه شامل ۱۶ سؤال برای تعداد ۱۷۷ نفر در حوزه‌های مختلف کاری شرکت ارسال گردید که از تعداد ارسالی میزان ۱۶۶ پرسش‌نامه برگشت داده شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مسئله‌ای که بیشتر محققان در برنامه‌ریزی هر تحقیقی با آن روبرو هستند اندازه و یا حجم لازم برای نمونه است. قانون کلی در این مورد بزرگ‌ترین اندازه ممکن را تصویب می‌کند، اما در اثر پروژه‌های تحقیقاتی محدودیت‌های مالی، وقت و نیروی انسانی، اندازه نمونه‌ای را که لازم است مورد مطالعه قرار گیرد محدود می‌سازد (دلاور، ۱۳۸۰). به این دلیل در نمونه‌گیری چنان‌که حجم آماری زیاد نباشد کل جامعه مورد مطالعه قرار گرفته و از سرشماری استفاده خواهد شد و چنان‌چه جامعه آماری زیاد باشد نمونه معرفی شده و سپس انتخاب می‌گردد و در نهایت نمونه حاصله از آن به کل جامعه تعمیم داده می‌شود. با توجه به این‌که متغیرهای پژوهش حاضر کیفی است برای محاسبه تعداد نمونه آماری از فرمول کوکران به شرح ذیل استفاده شده است.

$$n = \frac{NZ(\alpha/2)^2 P(1-P)}{\Sigma(N-1) \times \varepsilon^2 + Z(\alpha/2)^2 P(1-P)}$$

در فرمول نمونه‌گیری بالا متغیرها به ترتیب نشان‌دهنده ($n =$ تعداد نمونه آماری)؛ ($N =$ تعداد جامعه آماری)؛ ($\alpha =$ ضریب خطی)؛ ($P =$ درصد موفقیت) و ($\epsilon =$ دقت برآورد) می‌باشند. برای به دست آوردن نمونه آماری باید توجه نمود که در پژوهش حاضر جامعه آماری ۴۲۸ نفر، ضریب خطا ۵ درصد، درصد موفقیت ۵۰ درصد و دقت برآورد نیز برابر ۶ درصد تعیین شده است، که در نتیجه:

$$Z\left(\frac{\alpha}{2}\right)^2 = Z(25\%) = 1.96$$

$$n = \frac{428(1.96)^2(25\%)}{427(0.06)^2 + (1.96)^2(25\%)} \Rightarrow$$

$$n = \frac{428.0.9604}{1.5372+0.9604} \Rightarrow \frac{411.0512}{2.4976} \Rightarrow n \approx 164.5$$

لذا براساس فرمول فوق تعداد نمونه آماری در تحقیق حاضر با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری تصادفی، حداقل تعداد ۱۶۵ نفر می‌باشد. که از کل جامعه آماری انتخاب گردیده است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات

توصیف یافته‌های پژوهش

اطلاعات به دست آمده از پرسش‌نامه‌ها بیانگر نتایج زیر است:

در حوزه آمار توصیفی، از مجموع پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه تعداد ۸ نفر (۴/۸ درصد) از کارکنان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، تعداد ۶۴ نفر (۶/۳۸ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال و تعداد ۹۳ نفر (۱۰/۵۶ درصد) بین ۴۰ تا ۵۰ سال و بالاتر سن دارند. تعداد ۲ نفر (۱/۲ درصد) از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۲ سال و تعداد ۵ نفر (۳/۰ درصد) از پاسخ‌دهندگان بین ۲ تا ۵ سال و تعداد ۱۷ نفر (۲/۱۰ درصد) از پاسخ‌دهندگان بین ۵ تا ۱۰ سال و تعداد ۵۷ نفر (۳۴/۳ درصد) از پاسخ‌دهندگان بین ۱۰ تا ۲۰ سال و تعداد ۸۵ نفر (۵۱/۲ درصد) از آنان بین ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه خدمت دارند که بیشترین فراوانی را کارمندان با سابقه کار ۲۰ الی ۳۰ سال دارند.

تعداد ۳۱ نفر (۱۸/۷ درصد) از پاسخ‌دهندگان مدرک دیپلم و تعداد ۴۰ نفر (۲۴/۱ درصد) از پاسخ‌دهندگان مدرک فوق‌دیپلم و تعداد ۷۹ نفر (۴۷/۶ درصد) از آنان مدرک تحصیلی لیسانس و تعداد ۱۶ نفر (۹/۶ درصد) مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و بالاتر را دارا می‌باشند که بیشترین افراد به تعداد ۷۹ نفر (۴۷/۶ درصد) دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند. برطبق سایر یافته‌های توصیفی پژوهش از تعداد ۱۶۶ نفر از کارکنان که به عنوان نمونه آماری در تحقیق انتخاب گردیده‌اند و به سؤالات پاسخ داده تعداد ۱۱۸ نفر (۷۱ درصد) رأی به وجود فرهنگ لازم، تعداد ۷۵ نفر (۴۵ درصد) رأی به وجود فن‌آوری مناسب، تعداد ۱۱۱ نفر (۶۷ درصد) رأی به وجود راهبرد مناسب و تعداد ۶۴ نفر (۴۰ درصد) رأی به وجود ساختار مناسب در سازمانش در خصوص استقرار سیستم ارتباط با مشتری داده‌اند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

آزمون فرضیه اول تحقیق: «فرهنگ فعلی سازمان از استقرار مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند». این فرضیه با آزمون آماری T تک نمونه‌ای، مورد آزمون قرار گرفت، که پس از انجام آزمون، یافته‌های حاصل در جدول شماره (۳) منعکس گردیده است.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون آماری فرضیه اول

شاخص‌ها / متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	T	d.f	sig
فرهنگ فعلی سازمان	۱۶۶	۲/۵۴۸۲	۰/۵۳۴۳۶	-۱۰/۸۹۴	۱۶۵	۰/۰۰

- H_0 : فرهنگ فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی نمی‌کند.

- H_1 : فرهنگ فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند.

و یا: $(H_0: \mu_1 \leq \mu_0)$; $(H_1: \mu_1 > \mu_0)$; $(\mu_1=3)$; $(\alpha=0.05)$ و $(t^\alpha=1.645)$

با توجه به اطلاعات جدول فوق و پس از مقایسه آماره آزمون ($t = -10/894$) با مقدار بحرانی ($t^{\alpha} = 1.645$) مشخص می‌شود که آماره آزمون کمتر از مقدار بحرانی است و در ناحیه H_0 قرار می‌گیرد لذا، فرض H_0 با ۹۵ درصد اطمینان و در سطح خطای ۵ درصد رد و فرض H_1 تأیید می‌گردد یعنی فرهنگ فعلی سازمان از پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند.

آزمون فرضیه دوم تحقیق: فن‌آوری فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند. این فرضیه نیز با استفاده از آزمون آماری T تک نمونه مورد آزمون قرار گرفت که پس از انجام آزمون نتایج آن در جدول شماره (۴) منعکس گردیده است.

جدول شماره ۴: نتایج آزمون آماری فرضیه دوم

sig	d.f	T	انحراف معیار	میانگین	تعداد	شاخص‌ها
						متغیر
۰/۰۰	۱۶۵	- ۱۷/۹۷۳	۰/۶۳۰۴۹	۲/۵۱۲۰۸	۱۶۶	فن‌آوری فعلی سازمان

- H_0 : فن‌آوری فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی نمی‌کند.
 - H_1 : فن‌آوری فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند.
 و یا: ($H_0: \mu_1 \leq \mu_0$)؛ ($H_1: \mu_1 > \mu_0$)؛ ($\mu_1 = 3$)؛ ($\alpha = 0.05$) و ($t^{\alpha} = 1.645$)

باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول فوق و پس از مقایسه آماره آزمون ($t = 17/97$) با مقدار بحرانی ($t^{\alpha} = 1.645$) مشخص می‌گردد که آماره آزمون کمتر از مقدار بحرانی است و در ناحیه H_0 قرار می‌گیرد لذا، فرض H_0 با ۹۵ درصد اطمینان و در سطح خطای ۵ درصد رد و فرض H_1 تأیید می‌شود؛ یعنی فن‌آوری فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند.

آزمون فرضیه سوم تحقیق: راهبرد فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند این فرضیه نیز با استفاده از آزمون آماری T تک نمونه مورد آزمون قرار گرفت که پس از انجام آزمون نتایج آن در جدول شماره (۵) منعکس گردیده است.

جدول شماره ۵: نتایج آزمون آماری فرضیه دوم

شاخصها متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	T	d.f	sig
راهبرد فعلی سازمان	۱۶۶	۲/۳۹۷۶	۰/۶۱۱۸۰	- ۱۲/۶۸۶	۱۶۵	۰/۰۰

- H_0 : راهبرد فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی نمی‌کند.

- H_1 : راهبرد فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند.

و یا: $(H_0: \mu_1 \leq \mu_0)$; $(H_1: \mu_1 > \mu_0)$; $(\mu_1=3)$; $(\alpha=0.05)$ و $(t^\alpha=1.645)$

باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول فوق و پس از مقایسه آماره آزمون $(t=-12/686)$ با مقدار بحرانی $(t^\alpha=1.645)$ مشخص می‌شود که آماره آزمون کمتر از مقدار بحرانی است و در ناحیه H_0 قرار می‌گیرد لذا، فرض H_0 با ۹۵ درصد اطمینان و در سطح خطای ۵ درصد رد و فرض H_1 تأیید می‌گردد، یعنی راهبرد فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند.

آزمون فرضیه چهارم تحقیق: ساختار فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند این فرضیه نیز با استفاده از آزمون آماری T تک‌نمونه‌ای مورد آزمون قرار گرفت، که پس از انجام آزمون نتایج آن در جدول شماره (۶) منعکس گردیده است.

جدول شماره ۶: نتایج آزمون آماری فرضیه دوم

شاخصها متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	T	d.f	sig
ساختار فعلی سازمان	۱۶۶	۲/۰۳۰۱	۰/۶۸۲۴۶	- ۱۸/۳۱۰	۱۶۵	۰/۰۰

H_0 - ساختار فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی نمی‌کند.
 H_1 - ساختار فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند.
 و یا: $(H_0: \mu_1 \leq \mu_0)$; $(H_1: \mu_1 > \mu_0)$; $(\mu_1 = 3)$; $(\alpha = 0.05)$ و $(t^\alpha = 1.645)$
 باتوجه به اطلاعات مندرج در جدول فوق و پس از مقایسه آماره آزمون $(t = -18/31)$ با مقدار بحرانی $(t^\alpha = 1.645)$ مشخص می‌شود که آماره آزمون کمتر از مقدار بحرانی است و در ناحیه H_0 قرار می‌گیرد لذا، فرض H_0 با ۹۵ درصد اطمینان و در سطح خطای ۵ درصد رد و فرض H_1 تأیید می‌گردد، یعنی ساختار فعلی سازمان از استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌کند.

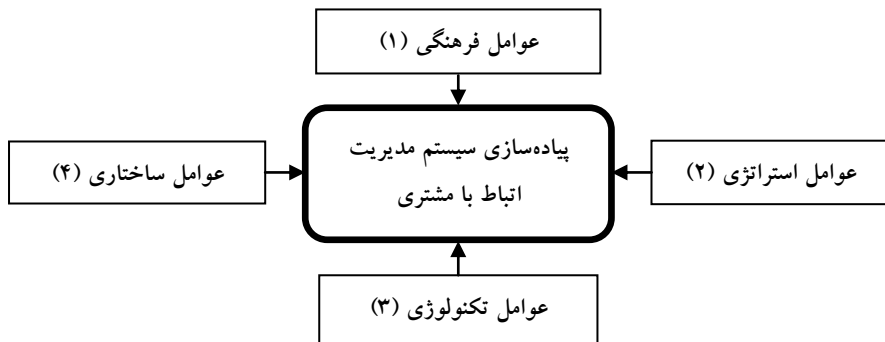
امتیازبندی عوامل مؤثر در فرآیند پیاده‌سازی CRM

جدول شماره (۷) بیانگر امتیازات اختصاص یافته به عوامل مورد بررسی در سازمان مورد مطالعه، براساس میانگین رتبه هر یک از عوامل در فرآیند پیاده‌سازی، با استفاده از آزمون فریدمن است.

جدول ۷: رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی CRM براساس آزمون فریدمن

عامل در نظر گرفته شده	میانگین رتبه	رتبه عوامل
فرهنگ فعلی	۲/۹۵	۱
راهبرد فعلی	۲/۷۳	۲
فن‌آوری فعلی	۲/۲۰	۳
ساختار فعلی	۲/۱۴	۴

براساس این رتبه بندی، بالاترین امتیاز به عامل فرهنگی با نمره (۲/۹۵) اختصاص داشته و امتیاز بقیه عوامل به ترتیب شامل عامل راهبرد با نمره (۲/۷۳)، عامل فن‌آوری با نمره (۲/۲۰) و عامل ساختاری با نمره (۲/۱۴) می‌باشد. نمودار شماره (۲) مدل رتبه‌بندی عوامل مؤثر در فرآیند پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری براساس امتیاز عوامل را نشان می‌دهد.



نمودار شماره (۲): مدل رتبه‌بندی عوامل مؤثر در CRM در شرکت صنایع آذراب

براساس یافته‌های پژوهش در شرکت مورد مطالعه، عوامل براساس میانگین رتبه در فرآیند پیاده‌سازی به ترتیب حائز امتیاز گردیده‌اند، که براساس این رتبه‌بندی سازمان بیشترین نیاز به برنامه‌ریزی و توجه در فرآیند پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری را در قسمت عوامل ساختاری با کمترین نمره (۲/۱۴) و سپس عوامل فن‌آوری با نمره (۲/۲۰)، عوامل راهبرد با نمره (۲/۷۳) و عوامل فرهنگی با نمره (۲/۹۵) را دارد، درجه اهمیت عوامل نیز به ترتیب امتیازات ارائه شده متصور است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که مطرح گردید، دغدغه اصلی این تحقیق، چگونگی به‌کارگیری CRM برای ارتباط بهتر و مؤثرتر با مشتریان در شرکت صنایع آذراب بوده، که استفاده از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و در عین حال مدنظر داشتن مسائل فرهنگی و ساختاری را می‌توان از دستاوردهای این تحقیق برشمرد. در نتیجه فرضیه‌های پژوهش در رابطه با اثرات عوامل چهارگانه در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری پذیرفته شده است. مطابق با یافته‌های حاصل از فرضیه‌های پژوهش، پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری مستلزم طراحی و تدوین صحیح اهداف و راهبردهای مدیریت ارتباط با مشتری و نیز توان

و هم‌راستایی این راهبردها با ساختار، فرهنگ نیروی انسانی و فن‌آوری سازمانی می‌باشد (رامش، ۲۰۰۶).

با اینکه پژوهش‌های بسیار زیادی در رابطه با دلایل عدم موفقیت سازمان‌ها در اجرای برنامه‌ها و راهبردهای CRM صورت گرفته است، اما تحقیقات اندکی در خصوص عوامل راهبردی و مؤثر در فرآیند پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز آن انجام پذیرفته، که به‌طور کلی می‌توان نتایج اکثر تحقیقات در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری را در راهبرد، فن‌آوری، ساختار و فرهنگ سازمانی خلاصه نمود (مودامبی و همکاران، ۲۰۰۲). مسئله مهمی که در فرآیند پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری باید مورد توجه قرار گیرد این است که اگر با گذر زمان، سازمان با شکست روبرو گردید، باید هر چه سریع‌تر راهبردهای دیگری را اتخاذ نمود و اگر یک راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری، سودآوری سازمان را بهبود ببخشد، مسلم است که سازمان در مسیر درست و موفقیت‌آمیزی قرار دارد (بال، ۲۰۰۳).

ارائه پیشنهادهای کاربردی مستلزم توجه به نتایج آزمون‌های فرضیه‌هاست. در پژوهش حاضر از چهار بعد عوامل فرهنگی، فن‌آوری و راهبرد و ساختاری به سازمان پرداخته شده است. بنابر یافته‌های تحقیق برای پیاده‌سازی هرچه بهتر سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- **در بعد فرهنگی:** توجه به سلايق، ارزش‌ها، هنجارها و فرهنگ کارکنان و مشتریان، مفهوم‌سازی جو مشتری‌مدار و جامعه‌پذیری آن در کارکنان، استفاده از نمادها و سمبل‌ها و لوگوهای ارتباطی برای اعمال مفهوم بازاریابی شرکت، معرفی و توصیف نیازهای مشتری با به‌کارگیری آموزش‌های متعدد در این خصوص، در نظر گرفتن نیازهای مشتری به منظور مهندسی مجدد فرآیندهای تجاری و ایجاد و حفظ ارزش‌های مشترک اساسی در سطح سازمان برای روابط مثبت و سریع با مشتری پیشنهاد می‌گردد.

- **در بعد فن‌آوری:** انتخاب فن‌آوری براساس نیاز و مشخصات کاری هر واحد، استفاده از سیستم‌های نرم‌افزاری برای امور روزمره و عملیاتی، استفاده از سیستم‌های جلوباجه^۱

پشت‌باجه^۱ و ابزارهای پیشرفته مانند داده‌کاوی^۲ و انبارداده^۳ برای تحلیل داده‌های مشتری، طراحی وبسایت‌های CRM و تشکیل شبکه مجازی در جهت ارتباط بهتر و مؤثرتر با مشتریان امری اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

- **در بعد راهبرد:** خط‌مشی‌ها، سیاست‌ها و مأموریت‌های سازمانی حمایت‌کننده مشتری، اهداف و برنامه‌های مرتبط، بررسی‌های محیطی داخلی و خارجی، اشاعه هرچه بیشتر راهبرد نام و نشان^۴ شرکت در جهت تثبیت موقعیت فعلی و ارتقا و بهبود آن در آینده، فروش بیشتر کالا و محصول با توجه به نام تجاری شرکت و استفاده از بنرهای تبلیغاتی مختلف و ... باید مورد توجه واقع شود.

- **در بعد ساختاری:** ایجاد ساختارهای مجازی، توجه به مشتری در فرآیند طراحی ساختار، طراحی مجدد ساختار سازمانی در جهت افزایش انعطاف‌پذیری ساختار فعلی و برنامه‌ریزی در جهت سهولت ارتباط و همکاری بین واحدها و تیم‌های مختلف سازمان مذکور پیشنهاد می‌گردد.

2- Back office
3- Data Mining
4- Data Warehouse
5- Brand

منابع و مآخذ

- اخوان، مریم و صالحی، جمشید، (۱۳۸۶)، «مدیریت ارتباط با مشتری» ماهنامه حسابدار، سال هشتم، شماره ۱۷۶، صص ۱۸-۳۲.
- اکبرپور، محسن و مهدی‌یار، مهدی، (۱۳۸۵)، «مهندسی مجدد فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری؛ چارچوب پیشنهادی»، سومین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی.
- الهی، شعبان و حیدری، بهمن، (۱۳۸۷)، «مدیریت ارتباط با مشتری»، انتشارات چاپ و نشر بارزگانی، چاپ دوم: تهران.
- بلوریان تهرانی، محمد، (۱۳۸۵)، «طراحی راهبرد، برنامه‌ریزی و مهارت‌های فروش و فروشندگی حرفه‌ای» انتشارات چاپ و نشر بارزگانی، چاپ اول: تهران.
- حاجی زمانعلی، علی، (۱۳۸۳)، «چارچوبی برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایران»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس.
- خاندلری، امیر، (۱۳۸۵)، «ارائه مدل مفهومی جهت سنجش بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های فن‌آوری اطلاعات»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، رشته مدیریت فن‌آوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- جعفرپور، محمود؛ قاسمی، حسن و زلفی، نسرین، (۱۳۸۶)، «ارائه یک مدل مفهومی از نوآوری CRM با در نظر داشتن تئوری سرمایه اجتماعی و تئوری تبادل اجتماعی»، اولین کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری.
- دلاور، علی، (۱۳۸۰)، «روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی»، انتشارات تهران‌نشر و ویرایش، چاپ دهم: تهران.
- حیرتی، نیما، (۱۳۸۶)، «سنجش رضایت مشتریان با استفاده از مدل ACSI»، اولین کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری.
- سجادیانی، سیما؛ کرامتی، عباس؛ کرامتی، علیون و آروومشکی، هانیه، (۱۳۸۶)، «پذیرش و به‌کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌ها؛ تحقیق پیمایشی و شرکت‌های دولتی»، اولین کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری.

- سدیدی، مجید و عطافر، علی، (۱۳۸۶)، «بررسی نظام مدیریت ارتباط با مشتری CRM در صنعت لوازم خانگی ایران»، اولین کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری.
- سلطانی، فرزاد، (۱۳۸۴)، «آشنایی با مدیریت ارتباط با مشتری: E-CRM و CRM»، ماهنامه مدیریت فردا، شماره یک، صص ۵۶-۷۸.
- شهریاری، سید عمادالدین و مسرور، غلامعلی، (۱۳۸۶)، «مدیریت بازاریابی و بازاری»، انتشارات ثامن الحجج علم و دانش، چاپ اول: تهران.
- Anderson, S. Swaminathan, J. (2004). "**Customer Relationship Management: it's dimensions and effects on customer outcomes**", Journal of personnel selling & sales management, No.114, pp. 263- 278.
- Christopher, Bull. (2003). "**Strategic issues in Customer Relationship Management implementation**", Business Process Management Journal ,Vol. 9, NO. 5, pp. 112-131.
- Greta, Isaksson. (2005). "**Managine the Implementation of Customer Relationship Management from an Interfunctional Perspective**, Licentiate Thesis, Lulea University of Technology.
- Gilbreath, Jeremy & Rogers, Tom. (2005). "**Customer relationship: a leadership and motivation model for the twenty –first century business**", The TQM Magazine, vol. 11, No. 3, PP. 111-138.
- Chen, K. Popovich, A. (2003). "**Understanding customer relationship management (CRM) People, process, and technology**", Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 5, pp. 672– 688.
- IIndgreen, adam & Antioco, Michael, (2005). "**CRM: the case of a Eurpean Bank**", marketing intelligence & planhng, Vol. 23, PP. 61-84.
- Ocker, J. Rosalie & Mudambi, Susan. (2002). "**Assessing the Readiness of Frrms for CRM: A Literature Reviwe and Research Model Proceedings of the 36 th Hawaii**", International Conference on System Sciences.
- Ramaseshan. B. et. al, (2006). "**Issues and Perspective in Globak Customer Realtionship Management**", Jouanal of Service Research, Vol. 9, No. 2, PP 364-389.
- Shoris. C. Shang & Chih. Hsionng. Chen. (2005). "**Human process in CRM 11th pacific Asia**", Conference on Information Systems.
- Snipes, et al. (2004). "**The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee –level analysis**", Journal of Business Research, Vol. 89, No. 4, pp. 121-139.
- Wikstrom ,Car-Erik, (2003). "**Organizational Chang & CRM**", Journal of success , Vol. 38, No. 3, pp. 42-60.
- Yousefi, Hassan & Jarrahi, Gossein. (2006), "**Customer Relationship Management & Technology**", international Marketing Management Conference.