

## ارزیابی عملکرد CRM در شرکت ایران خودرو مبتنی بر کارت امتیازی متوازن

جهانیار بامداد صوفی\*

سعیده کریمی\*\*

پیمان میراب آستانه\*\*\*

چکیده

با توجه به این که امروزه قدرت فروشنده به خریدار انتقال یافته است، سازمان‌ها متوجه این امر شده‌اند که رقابت با محصولات متمایز و ارزان تر کافی نیست، و مزیت رقابتی صرفاً از طریق محصولات متمایز به دست نمی‌آید، بلکه از طریق ارتقای روابط با مشتری حاصل می‌شود. در عین حال، مشتریان هزینه‌های متغیر پایین متحمل می‌شوند و به سهولت می‌توانند وفاداریشان را از یک شرکت به شرکت دیگر تغییر جهت دهند. در حال حاضر وفاداری مشتری به یک شرکت خودروساز و رضایت وی از محصول و خدمات شرکت

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبایی s\_k\_karimi2000@yahoo.com

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبایی

خودروساز به عنوان دو عامل اساسی، ذهن مدیران را به خود مشغول کرده و تحقق آنها، جزء برنامه‌های مدیران موفق در صنعت خودروسازی است. در این پژوهش به منظور ارزیابی CRM از کارت امتیازی CRM که دارای چهار بعد (زیر ساختار، فرایند، مشتری و عملکرد سازمانی) است استفاده شده است. پس از شناسایی عوامل به منظور تأیید مؤثر بودن آنها در ارزیابی CRM شرکت ایران خودرو، اقدام به تهیه پرسشنامه جهت انجام مصاحبه‌های ساختاریافته با کارشناسان و مدیران گردید که نتایج حاکی از تأیید این عوامل می‌باشد. در گام بعدی، وضعیت شرکت در زمینه اجرای CRM با در نظر گرفتن این عوامل مورد ارزیابی قرار گرفت در نهایت تحلیل شکاف به منظور شناسایی عوامل ایجاد کننده شکاف بین وضعیت مطلوب و وضعیت فعلی صورت گرفت. شناسایی عوامل مؤثر در ارزیابی CRM، ارزیابی CRM ایران خودرو و ارائه راه کار به منظور بهبود وضعیت فعلی اجرای CRM، مهمترین خروجی این پژوهش است.

واژگان کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری، کارت امتیازی، تحلیل شکاف

#### مقدمه

عدم توجه به اصول و مفاهیم بنیادی CRM که باید در شرکت اجرا شود موجب می‌شود که در بازار رقابتی مشتریان تجربه خوشایندی از رابطه با شرکت بدست نیاورند و به سوی شرکتهای دیگر و خدمات بهتر متمایل شوند. تحقیقات نشان داده است که هزینه جذب مشتریان جدید به دلیل هزینه‌های بازاریابی و تبلیغات، بیشتر از هزینه‌های حفظ مشتریان است. به طور کلی تحقیقات نشان می‌دهد که هزینه‌های جذب مشتریان جدید پنج برابر بیشتر از حفظ یا مدیریت مشتریان موجود است [یونجا، 2006]. این امر بدین معناست که به جای متمایز ساختن محصولات، سازمان‌ها باید مشتریان را بشناسند و از تاکید بر سهم بازار به سهم مشتری تغییر جهت دهند. با توجه به قانون 80/20، 20٪ مشتریان، در 80٪ فروش سازمان سهم هستند که این امر نشانگر لزوم حفظ روابط بلند مدت با مشتریان سودآور به منظور حداکثر سازی سود است [آلجاندر، 2005].

همچنین با توجه به اینکه در سال‌های اخیر، انتظارات مشتریان بالا رفته است، در شرایط کسب و کار مشتری‌گرای امروز مدیریت روابط با مشتری یک ضرورت است [تامپسون، 2006].

در دهه 1990 شرایط برای سرمایه‌گذاری در CRM بسیار مطلوب بود و شرکت‌ها بدون بررسی ریسک‌ها در آن سرمایه‌گذاری می‌کردند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که 55 درصد پروژه‌های CRM به نتیجه نرسیده‌اند و 20 درصد از کاربران گزارش دادند که ارتباط با مشتریان پیشین آسیب دیده است [استان، 2005]. علیرغم اینکه سیستم‌های CRM بطور گسترده‌ای برای اجرا انتخاب می‌شوند، در مورد موفقیت آنها تردید وجود دارد. بین 35 تا 75 درصد برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری شکست می‌خورند. همچنین برنامه‌ها نه تنها به لحاظ اقتصادی شکست می‌خورند، بلکه به ارتباطات سازمان با مشتریان آسیب می‌رساند. بنابراین مدیران الویت پایینی به برنامه‌های CRM می‌دهند [آدام، 2000]. رینارتز معتقد است یک دلیل برای نتایج مایوس‌کننده بسیاری از برنامه‌های CRM می‌تواند به تاکید بیش از حد بر CRM به عنوان یک راه حل سیستم اطلاعات و فقدان چارچوب استراتژیک برای موفقیت آن نسبت داده شود [تیم، 2007].

اجرای اثربخش استراتژی CRM مستلزم وجود فرهنگ سازمانی مشتری‌گرا می‌باشد. امروزه بسیاری از شرکت‌ها، سیستم‌های CRM عملیاتی را به منظور ارتباط بهتر با مشتریان به کار می‌گیرند و این در حالی است که CRM موفق چیزی بیش از ارتباطات ساده با مشتریان و به معنای پیگیری رفتار مشتریان و به کارگیری داده‌ها برای حداکثرسازی سودآوری و وفاداری در سراسر چرخه زندگی از جذب تا حفظ مشتری است [پولین، 2003]. ریچارد و تیل (1996) نشان دادند که افزایش 5 درصدی حفظ مشتری می‌تواند تاثیر 30 تا 95 درصدی بر ارزش فعلی خالص و تاثیر مشابه بر سود شرکت داشته باشد [یانگوی، 2004].

مروری بر ادبیات تحقیق

## مدیریت ارتباط با مشتری

زمانی که سازمان به سمت مشتری مداری حرکت می‌کند، توسعه ظرفیت برای دستیابی به منابع لازم، دانش و ابزارها به منظور برآورده ساختن احتیاجات مشتری از طریق ارائه محصولات و خدمات مناسب امری ضروری است. متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها، به خصوص سازمان‌های مالی، فرهنگ محصول‌گرا دارند که با انتظارات مشتری منطبق نمی‌باشد. چنین سازمان‌هایی به جای در نظر گرفتن طرح کلی مشتری تمایل به تنظیم فرایند بر اساس محصول دارند. بعلاوه، این سازمان‌ها مشتریانی دارند که اغلب غیر سودآور می‌شوند و فاقد قابلیت به منظور توسعه استراتژی‌هایی برای تامین سرویس‌های مورد نیاز برای مشتریان هستند [لوئیس، 2007].

مدیریت ارتباط با مشتری رویکردی استراتژیک است که در ارتباط با بهبود ارزش ذینفع از طریق توسعه ارتباطات مناسب با مشتریان و بخش‌های مشتری کلیدی است. مدیریت ارتباط با مشتری قابلیت‌های بالقوه استراتژی‌های بازاریابی ارتباط و تکنولوژی اطلاعات را در جهت ایجاد روابط بلندمدت سودده با مشتریان و سایر ذینفعان کلیدی پیوند می‌دهد. مدیریت ارتباط با مشتری فرصت‌های بسیاری برای به‌کارگیری داده‌ها و اطلاعات در جهت شناخت مشتریان و خلق ارزش مشترک ایجاد می‌کند. این امر مستلزم ادغام چند کارکردی از فرایندها، افراد، عملیات‌ها، قابلیت‌های بازاریابی است که از طریق اطلاعات، تکنولوژی و برنامه‌ها میسر می‌گردد [آدرین، 2005].

محققین بسیاری مزایای CRM را مورد بررسی قرار داده‌اند. کنگ<sup>1</sup> (2004) دریافت که مزایای ایجاد شده در صنعت بیمه کارایی مدیریت، کاهش هزینه، بهبود خدمات مشتری و افزایش فروش و سود بود. همچنین کو و همکاران<sup>2</sup> (2004) دریافتند که CRM به افزایش سود کمک می‌کند، روابط با مشتری را بهبود می‌دهد و موارد خرید مجدد مشتری را افزایش می‌دهد، و پایگاه داده مشتری را توسعه می‌دهد. نمونه‌ای از مزیت‌های شناسایی شده شامل: افزایش

سود، خرید مجدد بیشتر، اطلاعات مشتری دقیق، ارتقا وفاداری مشتری، بهبود کارایی مدیریت مشتری، کاهش هزینه جذب مشتری جدید، سهولت بیشتر در توسعه محصولات جدید، کاهش هزینه بازاریابی مستقیم، افزایش وفاداری به برند، افزایش دوره عمر مشتری، کیفیت بالاتر کالاها و خدمات [چیپلی، 2008]، سفارشی سازی کالاها و خدمات [ایونجا، 2008]، فروش متقاطع کالاها و خدمات جدید به مشتریان فعلی [اوانجلیا، 2006]، همکاری با مشتریان به منظور خلق ارزش مشترک [سوکی، 2006] می‌باشد.

### هدف پژوهش

یکی از نکات مهم پس از پیاده‌سازی CRM، ارزیابی دوره‌ای نتایج CRM به منظور ارزیابی اینکه آیا برنامه‌ها انتظارات را برآورده می‌سازند و آیا در بلندمدت پایدار هستند، می‌باشد. بدون وجود سنج‌های عملکرد مناسب برای ارزیابی نتایج CRM، اتخاذ تصمیمات عینی در خصوص استمرار، اصلاح یا اتمام برنامه‌های CRM دشوار است. از آنجا که اکثر شرکت‌ها به بکارگیری معیارهای بازاریابی موجود برای ارزیابی CRM تمایل دارند، توسعه معیارهای ارزیابی عملکرد همیشه یک فعالیت چالش برانگیز است. به هر حال بسیاری از معیارهای بازاریابی فعلی از جمله، سهم بازار و حجم کل فروش در زمینه CRM مناسب نیستند [آتول، 2001].

در راستای پیاده سازی CRM در شرکت‌های خودروساز برنامه‌ها و پروژه‌های خاصی همانند راه اندازی تلفن گویای مشتریان با هدف کاهش حجم مراجعات حضوری، طراحی سایت اینترنتی، اداره خدمت رسانی به مشتریان و نرم افزارهای جامع رسیدگی به شکایت در زمینه ارتباط با مشتریان تدوین شده است اما در عمل آنچه اتفاق می‌افتد جز پاسخ گویی به درخواست‌های مشتریان در زمینه فروش و خدمات پس از فروش و رسیدگی به شکایات آنان نیست. به دلیل مزایای بالقوه CRM، سازمان‌ها سخت افزار، نرم افزار، و منابع انسانی قابل ملاحظه ای در این به کار می‌گیرند و اغلب فرایندهایشان را به منظور اجرای

CRM تجدید ساختار می‌کنند. به هر حال علی‌رغم تعهدات گسترده، بسیاری از چنین سیستم‌هایی در جهت برآوردسازی انتظارات با شکست مواجه می‌شوند [استان، 2005]. اجرای موفق این استراتژی مستلزم کار زیاد می‌باشد. هدف از انجام این پژوهش به شرح زیر است:

- شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل ارزیابی CRM گروه صنعتی ایران خودرو
- ارزیابی وضعیت موجود CRM این شرکت با استفاده از مدل طراحی شده
- تعیین عوامل موثر بر ایجاد شکاف بین وضعیت موجود با وضعیت مطلوب

### سوالات تحقیق

به علت بالا بودن بعد اکتشافی تحقیق به جای فرضیه سوالات زیر مطرح می‌شوند:

- 1- عوامل موثر در ارائه یک مدل ارزیابی CRM ایران خودرو کدامند؟
- 2- وضعیت کنونی نظام CRM در گروه صنعتی ایران خودرو چگونه ارزیابی می‌گردد؟
- 3- عوامل موثر بر ایجاد شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب CRM کدامند؟

### روش شناسی تحقیق

#### جامعه آماری

جامعه آماری جهت شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل ارزیابی، تعیین وضعیت کنونی CRM و تحلیل شکاف شامل کارشناسان، روسا و مدیران فروش، تحقیقات بازاریابی، CRM، کیفیت، روابط عمومی، منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی است. 5 نفر از مصاحبه شوندگان کارشناس هستند که بنا به نظر مدیران این دپارتمان‌ها قابلیت پاسخگویی به سوالات را داشتند و 12 نفر مدیران و روسای این دپارتمان‌ها می‌باشند که در مجموع با 15 نفر مصاحبه ساختار یافته و باز انجام گرفت.

## مراحل اجرای تحقیق

این تحقیق از نظر هدف در چارچوب تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و به لحاظ گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی است از طرفی بر اساس دسته‌بندی تحقیقات توصیفی انجام یک تحقیق موردی در گروه صنعتی ایران خودرو است که از ابزار پیمایشی پرسشنامه و مصاحبه (ساختار یافته و باز) استفاده گردیده است. به منظور پاسخگویی به سوالات تحقیق سه مرحله به شرح زیر طی گردیده است:

### مرحله اول: شناسایی مولفه‌های مدل ارزیابی CRM

در این مرحله با مطالعه مقالات متعدد، کارت امتیازی به منظور ارزیابی عملکرد CRM ارائه گردید.

## فرایندها

نظارت بر فرایندهای مدیریت ارتباط مانند مدیریت شکایت یا مدیریت خدمات یک فعالیت مهم برای محقق نمودن اهداف سازمان و بهبود ارتباطات است. مدیریت شکایت برای ارزش مشتری و استراتژی CRM بسیار حائز اهمیت است. برای شرکت‌ها توجه به شکایات ضروری است و به عنوان شانس دوم برای راضی کردن یک مشتری در نظر گرفته می‌شود. در برخی شرایط 95 درصد از شکایت کنندگان، اگر شکایت به طور رضایت بخشی رسیدگی گردد، باز می‌گردند. تحقیقات نشان می‌دهند که یک مشتری ناراضی، تجربه بد خود را به طور متوسط به 10-9 نفر و 13 درصد تقریباً به 20 نفر بازگو می‌کنند [موساد، 2006]. بازخورد رسمی و ارزیابی رسمی از استراتژی‌ها و فرایندهای مدیریت ارتباط برای بهبود مستمر حائز اهمیت‌اند<sup>1</sup>. فرایندهای کسب و کار و استراتژیک باید اهداف روشنی برای بهبودها ارائه دهند و تمرکز قوی بر رضایت مشتری داشته باشند<sup>2</sup>.

## استراتژی مشتری

استراتژی مشتری بر چگونگی جذب مشتریان جدید و حفظ و توسعه ارتباطات با مشتریان ارزشمند تمرکز می‌کند.<sup>1</sup> مدیریت ارتباط مستلزم شناسایی سودده ترین مشتریان است<sup>2</sup>، تنها مشتریانی باید در نظر گرفته شوند که رفتارشان می‌تواند تاثیر گذار باشد [ریکار دو، 2006]. به عبارت دیگر مدیریت ارتباط اثربخش بر مبنای تحلیل بخش بندی مشتری است. به منظور توسعه استراتژی‌های جذب اثربخش (بازاریابی تهاجمی) و حفظ (بازاریابی تدافعی)، سازمان‌ها نیاز به درک جامعی از نیازها، رفتار و پروفایل گروه‌های مختلف مشتریان به عبارت دیگر یک بخش بندی استراتژیک دارند [موساد، 2006].

## مدیریت دانش با تمرکز بر CRM

تایوانا<sup>3</sup> توانمند سازی مدیریت ارتباط با مشتری از طریق دانش<sup>4</sup> را بیشتر یک مدل استراتژی کسب و کار تعریف می‌کند تا یک راه حل تکنولوژی محور [ییچن، 2006]. مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش هدف یکسانی دارند: ارائه بهبود مستمر برای مشتریان. مدیریت دانش مشتری، به کارگیری دانش برای درباره مشتری به منظور ارتقای قابلیت سازمان در ارتباط با مشتری است. دانش برای مشتریان شامل اطلاعاتی درباره محصولات، بازارها و تامین کنندگان است<sup>5</sup> دانش کسب شده از مشتریان باید توسط شرکت برای نوآوری کالا و خدمت، خلق ایده همچنین بهبود مستمر کالاها و خدمات به کار رود. دانش درباره مشتری شامل نیازها و احتیاجات فعلی مشتری، علایق، ارتباطات، فعالیت خرید و توانایی مالی آتی می‌باشد<sup>6</sup>. دانش درباره مشتری در فرایندهای خدمت و پشتیبانی CRM گردآوری شده و در فرایندهای تحلیل CRM، تحلیل می‌گردد [مالت، 2005]. شرکت‌های موفق نه تنها برخوردار از دانش مشتری هستند بلکه

1- Christopher, Payne, & Ballantyne, 1991; Groenroos, 1994; Jackson, 1985

2- Kenyon & Vakola, 2001

3- Tiwana

4- Knowledge-enabled Customer Relationship Management (KCRM)

5- Garcia-Murillo and Annabi, 2002

6- Thomke and von Hippel, 2002; Kristensson, Gustafsson and Archer, 2004; Chesbrough, 2003

7- Davenport, Harris and Kohli, 2001; Day, 2000



قادر به به کارگیری آن به منظور اتخاذ تصمیمات حیاتی کسب و کار هستند بنابراین دانش باید در زمان مناسب به منظور اثربخش بودن در دسترس باشد [بهوون، 2001].

## دیدگاه عملکرد سازمانی

معیارهای عملکرد سازمانی باید قادر به نشان دادن این باشند که آیا استراتژی CRM شرکت به بهبود کمک می کند:

### استراتژی برند

برندها یک عامل تعیین کننده اصلی در خرید مجدد کالاها و خدمات یک سازمان هستند<sup>1</sup>. برندهای موفق سطوح بالاتری از وفاداری مشتری به دست می آورند<sup>2</sup>. مایکل و کینگ و ریست<sup>3</sup> دریافتند که یک برند صنعتی، اعتماد بیشتری در تصمیم خرید ایجاد می کند، شهرت شرکت و مزیت رقابتی را افزایش داده و بنابراین موانعی برای رقبا ایجاد می کند. یک برند، سازمان را جذاب تر ساخته و ارتباط بر مبنای اعتماد با ذینفعان داخلی و خارجی ایجاد می کند و بنابراین موقعیت بازار سازمان را تقویت می کند<sup>4</sup>. استراتژی نام تجاری علاوه بر ارائه مسیر و جهت روشن برای آغاز عملیات نشان می دهد که چه فعالیت هایی نباید انجام شوند. نقش استراتژی نام تجاری ارزش آفرینی در کسب و کار از طریق انطباق کلیه فعالیت های خود با محصولات یا خدماتی است که به مشتریان ارائه می گردد.

### استراتژی خلق ارزش

مشتریان در حال ارزش محورتر شدن هستند و به سادگی تحت تاثیر کیفیت بالا یا قیمت پایین قرار نمی گیرند. در عوض آنها تمایل به تبادل منطقی بین مزایا و هزینه های درک شده در فرایند خرید و مصرف کالاها و خدمات دارند

1- Christopher et al., 1991; Lederer & Hill, 2001

2- Doyle, 1989; Masters, 2001; Zikmund et al., 2003

3- Mitchell, King, and Reast 2001

4- Doyle, 2000; Hart & Murphy, 1998

[یانگوی، 2004]. هر استراتژی باید بر خلق ارزش هم برای سازمان و هم ذینفعانش تمرکز کند<sup>1</sup>. ارائه ارزش عالی برای مشتریان مزیت رقابتی سازمان را تقویت خواهد کرد و الگوبرداری از این قابلیت را برای رقبا اگر غیر ممکن نسازد، دشوار می‌سازد<sup>2</sup>.

### زیرساخت‌ها

شناخت سازمان برای دستیابی به موفقیت از طریق مدیریت ارتباط حائز اهمیت است<sup>3</sup>. ساختار سازمانی عملکرد کلیه فعالیت‌های سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. سازمان مشتری محور مستلزم درجه بالایی از همکاری چند وظیفه برای ارائه سطح بالایی از خدمت به مشتریان است<sup>4</sup>. مدیریت یک برنامه مدیریت ارتباط مستلزم تعهد مدیریت ارشد و دپارتمان‌های مختلف است که باید به منظور حداکثرسازی بازده اطلاعات مشتری به طور نزدیکی با هم کار کنند<sup>5</sup>. این امر مستلزم سیاست‌ها و رویه‌های خوب تعریف شده است. همکاری‌های چند وظیفه، فرایندها را سرعت می‌بخشد و اجرای فعالیت‌ها را تسهیل می‌نماید و به کاهش هزینه، بهبود اثربخشی و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند [لینیتی، 2001]. علاوه بر این، کل سازمان باید برخوردار از یک ویژگی منعطف برای حمایت از تصمیمات مشتری محوری باشد و به منظور پیش‌بینی و پاسخگویی به درخواست‌های مشتری انعطاف‌پذیری داشته باشد<sup>6</sup>.

### فرهنگ

شاید فرهنگ سازمانی مهمترین عامل در مدیریت موفق اجرای استراتژی مدیریت ارتباط باشد<sup>7</sup>. به منظور تامین انتظارات مشتری باید فرهنگ مشتری مداری را توسعه داد. تغییر در نگرش کارکنان اغلب اجتناب‌ناپذیر است. مشتری مداری نوعی از فرهنگ سازمانی است و سازمان‌ها را پاسخگوتر به نیازهای

1- Hamel & Prahalad, 1994; Wilson, Daniel, & McDonald, 2002

2- Da & Wensley, 1988; Doyle, 2000; Kothandaraman & Wilson, 2001

3- Brown & Gulycz, 2002

4- Clark, Peck, Payne, & Christopher, 1995; Ryals & Knox, 2001

5- Foss & Stone, 2001

6- Gro'nroos, 2000

7- Rigby et al., 2002

مشتری می‌سازد<sup>۱</sup>. ثابت شده است که فرهنگ مشتری محوری به طور مستقیم بر رضایت مشتری تاثیر می‌گذارد<sup>۲</sup>. هر دپارتمانی در یک سازمان باید بداند که رضایت مشتری جزئی از ایجاد ارتباطات پایدار است و بستگی به کیفیت ارائه شده کالاها یا خدمات دارد<sup>۳</sup>.

## افراد

برخی معتقدند افراد مهمترین دارایی یک سازمان هستند<sup>۴</sup>. به منظور تحقق عملکردهای عالی کسب و کار و ارتباطات با مشتریان ارزشمند، سازمان باید کارکنان و تیم‌های با انگیزه، کارآزموده و با معلوماتی داشته باشد. کارکنان باید نسبت به بازار حساس باشند و قادر به شناخت مشتریان باشند. همچنین باید قادر به جلب اعتماد و توجه مشتریان باشند. برای حفظ کارکنان ارزشمند باید در قبال عملکرد و رفتار مشتری محورشان پاداش دریافت کنند<sup>۵</sup>. رضایت کارکنان تاثیر مثبتی بر حفظ مشتری دارد<sup>۶</sup>.

## تکنولوژی اطلاعات

CRM یک مساله تکنولوژیکی نیست بلکه یک مساله کسب و کار است که به ابزارهای ICT نیاز دارد [ماریانا، 2005]. نقش ابزارهای تکنولوژی اطلاعات در مدیریت ارتباط، تسهیل فرایندهای مختلف مشتری از جمله بخش بندی مشتریان بر مبنای ارزش‌شان یا پیش بینی رفتار مشتری است. به منظور حمایت از این فرایندها یک زیرساختار تکنولوژی اطلاعات خوب سازماندهی شده به منظور ارتباط اثربخش در کل سازمان مورد نیاز است<sup>۷</sup>. همچنین، ابزارهای سیستم تکنولوژی اطلاعات و پایگاه‌های داده باید برای کلیه کارکنان به منظور اجازه به آنها برای تحلیل دقیق داده مشتری، از جمله تحلیل رفتار خرید مشتری،

1- Deshpande & Webster, 1989

2- Conrad, Brown, & Harmon, 1997; Deshpande, Farley, & Webster, 1993

3- Kenyon & Vakola, 2001; Woodcock et al., 2003

4- Berry, 1986; Reichheld & Kenny, 1990

5- Clark & Payne, 1995; Woodcock et al., 2003

6- Reichheld, 1996; Reichheld & Sasser, 1990

7- Zikmund et al., 2003

در دسترس باشد<sup>1</sup>. همچنین اساساً سازمان باید نیازهای تحلیلی شان را قبل از سرمایه گذاری عمده در تکنولوژی اطلاعات الویت بندی نمایند<sup>2</sup>.

### مشتری

این که مشتریان چه دیدگاهی نسبت به سازمان دارند شاید یکی از مهمترین مباحث برای کلیه مدیران ارشد سازمان است. ارزش مشتری برای یافتن این پاسخ سالها مورد بررسی قرار گرفته است. ارزش مشتری ارزیابی کلی مشتری از مطلوبیت یک کالا بر اساس ادراکات از آنچه دریافت می کند و آنچه از دست می دهد، تعریف می گردد. فاکتور بعدی رضایت مشتری است. مشتریان زمانی راضی هستند که انتظاراتشان از ارزش یک کالا یا خدمت، برند شرکت و ارتباطشان با شرکت برآورده گردد. رضایت مشتری به طور مثبتی بر حفظ مشتری تاثیر می گذارد و درآمد آینده را تضمین می کند. در نهایت مشتریان راضی تبدیل به مشتریان وفادار به شرکت می شوند. افزایش وفاداری به معنای این است که مشتریان بیشتری در آینده خرید مجدد از شرکت خواهند داشت، وفاداری مشتری تاثیر قابل توجهی بر سود و رشد سازمان خواهد داشت.

به منظور آزمون تایید تاثیر هر یک از عوامل بالا در ارزیابی CRM در این پژوهش از آزمون «رتبه علامتدار ویلکاکسون» بهره گرفته شده است. "پرسش های این تحقیق دارای مقیاس فاصله ای و در طیف پنج گزینه ای است. گزینه ها در پنج طیف بسیار کم اهمیت (1)، کم اهمیت (2)، متوسط (3)، مهم (4)، و بسیار مهم (5) می باشند. این آزمون در سطح آلفای 0/05 و از طریق آزمون فرض زیر انجام گرفته است:

$$\begin{cases} H_0: \mu = 3 \text{ اختلاف معنادار ندارد} \\ H_1: \mu \neq 3 \text{ اختلاف معنادار دارد} \end{cases}$$

نتایج حاکی از تایید این عوامل در ارزیابی CRM است.

### مرحله دوم: ارزیابی وضعیت ایران خودرو

به منظور بررسی وضعیت ایران خودرو در زمینه پیاده سازی CRM با توجه به معیارهای تعیین شده در این پژوهش از آزمون رتبه علامتدار ویلکاکسون و تی استودنت تک نمونه‌ای بهره گرفته شده است. پرسش‌های این تحقیق دارای مقیاس فاصله‌ای و در طیف پنج گزینه‌ای است. گزینه‌ها در پنج طیف بسیار ضعیف (1)، ضعیف (2)، متوسط (3)، خوب (4)، و عالی (5) می‌باشند. این آزمون‌ها در سطح آلفای 0/05 و از طریق آزمون فرض زیر انجام گرفته است:

$$\begin{cases} H_0 : \mu = 3 \text{ اختلاف معناداری ندارد} \\ H_1 : \mu \neq 3 \text{ اختلاف معناداری دارد} \end{cases}$$

به منظور ارزیابی وضعیت فعلی زیر ساخت‌های لازم در اجرای موفقیت آمیز CRM، 3 شاخص فن آوری اطلاعات، فرهنگ و نیروی انسانی؛ در نظر گرفته شده است. پس از بررسی وضعیت فعلی هر یک از این شاخص‌ها با ادغام نتایج بدست آمده وضعیت شرکت در بعد زیرساخت مورد ارزیابی قرار گرفت. در ذیل نتایج بدست آمده ارائه گردیده است.

نتایج آزمون رتبه علامت‌دار ویلکاکسون نشان می‌دهد که وضعیت ایران خودرو از نظر مهارت‌های تخصصی IT، CRM مشارکتی و تعیین میزان نیازمندی به تکنولوژی اطلاعات در شرکت مورد بررسی بیشتر از متوسط و وضعیت CRM تحلیلی، CRM عملیاتی و تعیین میزان نیازمندی به اطلاعات متوسط است. به طور کلی وضعیت فن آوری اطلاعات با استفاده از آزمون تی استودنت تک نمونه‌ای بیشتر از متوسط ارزیابی می‌گردد.

نتایج آزمون رتبه علامت‌دار ویلکاکسون حاکی از آن است که وضعیت فعلی شرکت از نظر فرهنگ مشتری محور، فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشارکت و کار گروهی متوسط و از نظر اهداف مشخص و واضح در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری بالاتر از متوسط است. به طور کلی وضعیت شرکت در شاخص

فرهنگ با استفاده از آزمون تی استودنت تک نمونه ای متوسط است. نتایج آزمون رتبه علامتدار ویلکاکسون نشان می‌دهد وضعیت فعلی به لحاظ جذب کارکنان متخصص، برنامه‌های آموزشی کارکنان، رضایت کارکنان، سیستم پاداش و جبران خدمات در قبال رفتار مشتری مدار، تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری متوسط است. در مجموع وضعیت فعلی نیروی انسانی متوسط ارزیابی می‌گردد.

در خصوص فرایندهای تاثیرگذار بر اجرای موفقیت آمیز CRM شاخص‌های مدیریت خدمات، توسعه فروش، یکپارچگی فرایندها، فرایندهای بازگردانی مشتری، مدیریت شکایات، استراتژیهای مشتری و مدیریت دانش مشتری در نظر گرفته شده است. وضعیت فعلی شرکت در اجرای فرآیندهای مذکور به شرح ذیل است.

نتایج آزمون رتبه علامتدار ویلکاکسون نشان می‌دهد که وضعیت ایران خودرو از نظر مدیریت خدمات، توسعه فروش، استراتژی‌های مشتری (جذب مشتریان جدید، بخش بندی مشتریان و شناسایی مشتریان با ارزش)، مدیریت دانش مشتری (رویه‌هایی برای ایجاد و به اشتراک گذاری دانش مشتری و رویه‌هایی برای به کارگیری، بازنگری و به روز رسانی دانش مشتری) و یکپارچگی فرآیندها متوسط، و از نظر مدیریت شکایات بالاتر از متوسط و به لحاظ فرایند بازگردانی مشتریان ضعیف ارزیابی می‌گردد.

بعد مشتری از 3 جنبه وفاداری، رضایت و مشارکت مشتریان مورد ارزیابی قرار گرفته است، با توجه به نتایج آزمون رتبه علامتدار ویلکاکسون وضعیت فعلی وفاداری، رضایت و مشارکت مشتریان، متوسط ارزیابی می‌گردد.

در خصوص ارزیابی وضعیت فعلی عملکرد سازمانی، دو شاخص استراتژی خلق ارزش و استراتژی نام و نشان تجاری (برند) در نظر گرفته شده است. وضعیت فعلی استراتژی خلق ارزش (خلق ارزش برای مشتریان، خلق ارزش برای سازمان، بهبود مستمر فعالیت‌ها جهت ایجاد ارزش بیشتر، متوسط) و استراتژی نام و نشان تجاری (تعیین چگونگی رقابت با رقبا و مدیریت برند متوسط، و از نظر تعیین کالاها و خدمات بالاتر از متوسط) متوسط ارزیابی می‌گردد.

مرحله سوم: عوامل موثر بر ایجاد شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت

### مطلوب CRM

در این مرحله به منظور بررسی عوامل ایجادکننده شکاف بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب هر یک از شاخص‌های تعیین شده در مرحله اول از 15 نفر از خبرگان مصاحبه باز به عمل آمد که در زیر ارائه گردیده است:

### فرایند

#### مدیریت خدمات

- عدم کفایت خدمات تعریف شده برای رسیدن به اهداف مشتری مداری
- تاخیر و عدم اجرای برخی تعهدات به علت تحریم
- تاخیر در انجام تعهدات و سیکل طولانی ارائه خدمات
- رویکرد کاهش هزینه و متعاقبا حذف ارائه برخی خدمات ویژه

#### توسعه فروش

- دیدگاه کوتاه مدت به برنامه‌های فروش
- ضعف در استراتژی‌های توسعه بخش‌های بازار، فروش ترفیعی و فروش متقاطع

- استراتژی‌های فروش سازمان محورند نه مشتری محور
- پیش بینی‌های ضعیف از بازار منجر به کاهش سرعت عمل در برنامه‌های فروش گردیده است

#### یکپارچگی فرایندها

- کلیه فرایندهای صف و ستاد باید به صورت یکپارچه عمل نمی‌کنند و اطلاعات به طور مستمر و هماهنگی بین آنها مبادله نمی‌گردد و تمرکز قوی بر رضایت مشتری وجود ندارد.

#### فرایند بازگردانی مشتری

- فقدان بررسی دلایل از دست رفتن مشتریان، مدیریت مشتریان خارج شده،

تصمیم در مورد انتخاب مشتریان برای بازگردانی، برنامه‌های بازگردانی

### مدیریت شکایات

- جدا بودن دو سیستم ثبت و پیگیری شکایات
- عدم امکان پیگیری شکایات مربوط به قطعات توسط مشتری
- عدم امکان اندازه‌گیری زمان پاسخگویی مربوط به پیگیری‌های انجام گرفته
- تاکید بر دریافت شکایات و تاخیر در رسیدگی به شکایات
- فقدان سیستمی جامع و یکپارچه جهت ثبت و ارجاع شکایات
- شکایت به عنوان فرصتی برای بهبود تلقی نمی‌گردد

### استراتژی مشتری

#### جذب مشتریان جدید

- تکیه بر برنامه‌های تبلیغاتی برای جذب مشتریان جدید و فقدان برنامه‌های مدون دیگر
- عدم شناسایی مشتریان بالقوه

#### بخش بندی مشتریان

- رتبه‌بندی مشتریان با توجه به ارزش‌شان و سپس متمایزسازی آنها با توجه به نیازهایشان صورت نمی‌گیرد.
- تمرکز بخش بندی‌ها بر فاکتور مالی و عدم توجه کافی به دیگر فاکتورها

#### شناسایی مشتریان با ارزش

- در طراحی برنامه‌های CRM ارزشمندترین مشتریان مورد شناسایی قرار نمی‌گیرند، در حالیکه 80٪ درآمد سازمان از 20٪ مشتریان به دست می‌آید.

### مدیریت دانش مشتری

- CRM اغلب ارائه دهنده اطلاعات است در حالیکه به کلیه اطلاعات مورد نیاز دسترسی ندارد برخی از اطلاعات به صورت منتخب به این واحد ارائه



می گردد.

- فقدان رویکردی مشخص و نظام مند برای اجرا و به اشتراک گذاری دانش مشتریان
- بهره مندی از اطلاعات مشتری فقط در بخش شکایت

## عملکرد سازمانی

### استراتژی خلق ارزش

- در نظر گرفتن تخفیف ها با توجه به نیاز مالی سازمان نه بر اساس تقسیم بندی مشتریان
- فقدان تحلیل و مقایسه بین ارزش مشتری و سهم مشتری
- عدم توجه به ارزش دوره عمر مشتری را به منظور افزایش قابلیت سوددهی و افزایش مزیت رقابتی سازمان
- فقدان یک مدل ارزشی بر مبنای دید بلندمدت که در آن ارزش احساسی، اجتماعی و کارکردی لحاظ گردد که مستلزم بهسازی مستمر و ارزش برگزیده برای هر سال است
- عدم نگاهی عمیق به آینده و مد نظر داشتن روندهای جهانی

### استراتژی نام و نشان تجاری (برند)

- ضعف در تحلیل رقبا، تحلیل محیط بازاریابی، تحلیل نقاط قوت و ضعف شرکت و تهدیدات و فرصت های محیطی به علت عدم رقابتی بودن محیط
- عدم توجه به بنچ مارکینگ، ویژگی های مثبت از دیدگاه مصرف کنندگان در مورد مارک های مطلوب را شناسایی کرده و با توجه به خواسته ها و نیازهای مشتریان در بازار هدف، در راستای تقویت این ویژگی ها در طراحی و تولید محصولات خود تلاش نماید.

## زیرساختارها

### فن آوری اطلاعات

#### مهارت های تخصصی IT

- عدم توانایی در یکارگیری مهارت ها
- عدم تناسب بین تغییر در مهارت ها با نیازها

#### CRM تحلیلی

- فقدان ابزارهای داده کاوی و عدم پیگیری رفتار خرید مشتریان
- ثبت اطلاعات به صورت جزیره ای
- عدم دسترسی به هنگام به آمار متقاضیان خودرو
- تحلیل ها صرفاً در خصوص شکایات مشتریان انجام می پذیرد
- انفعالی بودن اغلب تحلیل ها به جای آنالیزهای کنشی

#### CRM مشارکتی

- عدم اعتماد مشتریان به اثربخش بودن برخی از ابزارهای ارتباطی مانند تلفن گویا، سایت اینترنتی، پیامک، ایمیل و تلفن مستقیم و متعاقباً حجم بالای مراجعات حضوری
- عدم امکان پیگیری سفارش توسط مشتریان

#### CRM عملیاتی

- ضعف در برنامه های مشتری محور و سرویس به مشتری به عنوان مثال تاخیر در تحویل خودرو و در عین حال عدم امکان اعلام زمان دقیق برای تحویل های با تاخیر

#### تعیین میزان نیازمندی به اطلاعات

- عدم بهنگام سازی اطلاعات مشتریان فعلی
- فقدان مقایسه هزینه و فایده هر قلم اطلاعات
- جمع آوری اطلاعات مشتریان در محدوده نیاز سازمان فروش

تعیین میزان نیازمندی به تکنولوژی اطلاعات

- عدم امکان به روز رسانی برخی از تکنولوژی‌های موجود.
- تحریم منجر به پایین ماندن سطح تکنولوژی گردیده است.
- فقدان توجه به زیر ساختهای لازم، برای مثال اثربخشی مورد نظر از ماژول ERP، کسب نشده است.

## فرهنگ

ایجاد فرهنگ مشتری محوری در سازمان

- نگرش محصول گرای تولید به محصول
- بازار انحصاری منجر به عدم نیاز به توسعه فرهنگ مشتری محور در سازمان گردیده است.
- فعالیتهای مشتری محوری اکثرا جنبه دستوری دارند به عبارت دیگر در صورت الزام، اجرا می شوند
- فقدان آگاهی کافی از نتایج بلندمدت عدم حرکت به سمت مشتری مداری

ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشارکت و کار گروهی

- توجه شرکت به سلسله مراتب به منظور اخذ پیشنهادات در حالیکه باید بدون توجه به سلسله مراتب پیشنهادات سازنده دریافت گردد و بدین ترتیب افراد به صورت واقعی درگیر مسائل مشتری شده و رضایت مشتری در سایه همدلی و اتحاد به دست می آید.
- عدم یکپارچگی استراتژی‌های دپارتمان‌های مختلف منجر شده تا کار تیمی به صورت پرنرنگ انجام نپذیرد.

## نیروی انسانی

جذب کارکنان متخصص

- فقدان برنامه سیستماتیک در جذب کارکنان
- کارکنان CRM بعضا نیروی مازاد بخش‌های دیگر بدون توجه به زمینه

تخصصی آنها می‌باشد

- باتوجه به حجم بالای کار تمایل افراد برای حضور در CRM پایین است لذا ممکن است نیروهای جذب شده دارای توانمندی‌های کافی نباشند.

#### برنامه‌های آموزش کارکنان

- عدم توانایی در جاری سازی آموزش‌ها
- صرفه جویی مالی در پروژه‌های آموزشی
- عمومی بودن برنامه‌های آموزشی و فقدان هماهنگی بین بسته‌های آموزشی و مشاغل
- فقدان به هنگام بودن آموزش‌ها
- ارزیابی اثربخشی آموزش‌های داده شده صرفاً از طریق نمره آزمون

#### رضایت کارکنان

- تحلیل‌های رضایت کارکنان در اختیار مدیریت CRM قرار نمی‌گیرد
- استرس، فشار کاری، تبعیض پرداخت‌ها منجر به کاهش رضایت کارکنان در واحد CRM گردیده است.

#### سیستم پاداش و جبران خدمات

- برای حفظ کارکنان ارزشمند، برنامه ای مبتنی بر دریافت پاداش در قبال عملکرد و رفتار مشتری محور کارکنان وجود ندارد.
- عدم وجود معیارهای مدون برای این سیستم و اعمال نظر شخصی مدیریت‌ها
- تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد.
- در حالیکه CRM باید زیر نظر مدیریت عامل فعالیت کند تحت سرپرستی قائم مقام محصول و کیفیت است.

#### مشتری

- وفاداری مشتریان به علت نبود رقیب دیگر برای برخی از محصولات ایران خودرو غالباً جنبه اجباری دارد.

- واگذاری ارزیابی رضایت مشتریان به واحد کیفیت سبب کاهش قابلیت اطمینان نظرسنجی‌ها گشته است.
- عدم به کارگیری بازخوردهای دریافتی از مشتریان در توسعه محصولات جدید و ارائه خدمات.

### نتیجه‌گیری

با وجود دانش و مفاهیمی که در ارتباط با CRM وجود دارد، یکی از مسائل اصلی این است که هیچ مدلی برای راهنمایی شرکت‌ها در اجرای این استراتژی وجود ندارد. هر شرکتی فرهنگ و فرایند کسب و کار خاص خود را دارد، لذا نباید CRM به عنوان یک راه حل خارق‌العاده که قادر به حل تمام مسائل شرکت است در نظر گرفته شود. از طرف دیگر، باید مزایا و تاثیرات آن برای سازمان مورد مطالعه قرار گیرد. اجرای موفق این استراتژی مستلزم کار زیاد می‌باشد. هدف از انجام این پژوهش ارائه یک کارت امتیازی جهت ارزیابی CRM در گروه صنعتی ایران خودرو است، پس از شناسایی مولفه‌های مدل ارزیابی CRM، وضعیت ایران خودرو در بعد زیرساختارها (فن آوری اطلاعات، فرهنگ و نیروی انسانی) متوسط، در بعد فرایندها (مدیریت خدمات، توسعه فروش، استراتژی‌های مشتری (جذب مشتریان جدید، بخش‌بندی مشتریان و شناسایی مشتریان با ارزش)، مدیریت دانش مشتری (رویه‌هایی برای ایجاد و به اشتراک گذاری دانش مشتری رویه‌هایی برای به کارگیری، بازنگری و به روز رسانی دانش مشتری) و یکپارچگی فرآیندها متوسط، و از نظر مدیریت شکایات بالاتر از متوسط و به لحاظ فرایند بازگردانی مشتریان ضعیف)، در بعد مشتری (وفاداری، رضایت و مشارکت مشتریان) متوسط و در بعد عملکرد سازمانی (وضعیت فعلی استراتژی خلق ارزش (خلق ارزش برای مشتریان، خلق ارزش برای سازمان، بهبود مستمر فعالیت‌ها جهت ایجاد ارزش بیشتر، متوسط) و استراتژی نام و نشان تجاری (تعیین چگونگی رقابت با رقبای مدیریت برند متوسط و از نظر تعیین کالاها و خدمات بالاتر از متوسط) متوسط ارزیابی می‌گردد. در

مرحله سوم تحلیل شکاف به منظور شناسایی عوامل ایجاد کننده شکاف بین وضعیت مطلوب و وضعیت فعلی صورت گرفت. شرکت باید روشی به منظور بخش‌بندی، متمایزسازی مشتریان سودده از سایر مشتریان اتخاذ نماید و برنامه‌های کسب و کار مناسبی برای هر بخش اجرا نماید. این کار را شرکت می‌تواند با توجه به ارزش دوره عمر<sup>1</sup> مشتری انجام دهد. شرکت باید بداند که در بازار امروزی آگاهی مصرف کننده از نام تجاری به تنهایی برای تثبیت آن نام در ذهن آنها کافی نمی‌باشد. یک پیشنهاد استفاده از بنچ مارکینگ است. کلیه کارکردهای دپارتمان‌هایی که در ارتباط با مشتری هستند باید با یکدیگر ادغام گردند، مدیران ارشد در پیشبرد کارهای مربوط به مشتری متعهد گردند. تضمین خدمات، عمل به تعهدات پس از فروش و ایجاد جو اطمینان مانند استقرار تیم‌های سیار خدماتی، سیستم تحویل به موقع کالا و ارزیابی عملکرد CRM در طول اجرای آن باید صورت گیرد. پایگاه داده‌ها و داده کاوی به منظور یافتن الگوها و رفتار مشتریان توسعه یابد، به تناسب رشد و تغییر سازمان، سیستم اطلاعاتی نیز باید تغییر نماید اگر فن‌آوری اطلاعات به روز نشود برای رفع نیازهای سازمان کارآمد نخواهد بود. شرکت باید بداند که CRM صرفاً یک پروژه فنی نیست و نباید تغییرات فرهنگی را دست کم بگیرد. فرهنگ مشتری محوری باید در سازمان تقویت گردد و این فرهنگ مستلزم ایجاد تغییراتی اساسی در: نحوه نگرش به مشتری، نگرش مدیریت، نگرش بخش‌های تولید و فروش به محصول، طرز برخورد با مشتری، برخورد سازمانی با کارکنان می‌باشد. شرکت باید پیشنهادات زیر را مدنظر قرار دهد: تمامی کارکنان را با فلسفه و اندیشه مشتری نوازی آشنا کنیم. در نحوه اعمال مدیریت، پیام آور احساس خوش آیند و مطلوبی برای کارکنان باشیم. اعطای پاداش به کارکنان بر مبنای عملکرد کارکنان به طور مثال بهره وری تیم فروش (نرخ‌های حفظ مشتری، نرخ پاسخگویی)؛ کیفیت عملکرد (نرخ‌های رضایت مشتری)؛ فروش (حجم فروش و سود) و رهبری (ابتکار کارکنان در برخورد با مشتریان جدید) صورت گیرد.

گرچه ایران خودرو حجم قابل ملاحظه‌ای از داده‌های مشتری اقتباس می‌کند، این داده‌ها به ندرت برای ایجاد دانش مفید در خصوص مشتری با یکدیگر ترکیب می‌گردد. لذا پیشنهاد می‌گردد به منظور نهادی نمودن چرخه‌های دانش صریح و ضمنی شرکت شبکه‌های غیر رسمی برای بحث در مورد مسائل، دیدگاه‌ها و ایده‌های جدید ایجاد نماید، جو اعتماد که به نوبه خود منجر به تسهیم دانش و خلق دانش جدید می‌گردد، ایجاد شود. برانگیزاننده‌ها و پاداش‌ها در ازای تلاش‌های کارکنان جهت ایجاد، به‌کارگیری و تسهیم دانش مشتری در نظر گرفته شود.

## منابع و ماخذ

1. Adam Lindgreen, Roger Palmer, Joelle Vanhamme, Joost Wouters (2006), A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships, **Industrial Marketing Management** 35, pp: 58, 60-63
2. Adrian Payne & Pennie Frow, (2005), A Strategic Framework for Customer Relationship Management, **Journal of marketing**, vol. 69, pp.170
3. Alejandra Costa Aizcorbe, Universidad Anáhuac, México, (2007) Customer Relationship Management (CRM) As An Innovative Element Of Direct Marketing And Its Impact On Market Performance, **International Business & Economics Research Journal – Volume 6, Number 5**,pp.8
4. Atul Parvatiyar<sup>1</sup> & Jagdish N. Sheth<sup>2</sup>, (2001), “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline”, **Journal of Economic and Social Research** 3(2), 1-34
5. Bhuvan Sharma, Deepali Singh and Rajiv, (2001), Effective Customer Relation Management Through Customer Knowledge Management, **Book of customer relationship management: Emerging Concept, Tools and Application** , chapter 4
6. Chihli Hung, Chih-Fong Tsai, (2008), Market segmentation based on hierarchical self-organizing map for markets of multimedia on demand, **Expert Systems with Applications**, 34,pp.780
7. Eunju Ko, Sook Hyun Kim, Myungsoo Kim, Ji Young Woo, (2008), Organizational characteristics and the CRM adoption process, **Journal of Business Research**, 61,pp.66
8. Evangelia Blery, (2006), Customer relationship management: A case study of a Greek bank, **Journal of Financial Services Marketing**, Vol. 11,2 ,pp.117
9. Hyung-su Kim, Young - Gul Kim (2008) “A CRM performance measurement framework:its development process & application” Industrial Marketing Management
10. Jonghyeok Kim, Euiho Suh, Hyunseok Hwang, (2003) , A Model For Evaluating The Effectiveness Of CRM Using The Balanced Scorecard, **Journal Of Interactive Marketing**, vol 17 /No 2, pp.7
11. Luis E. Mendoza, Alejandro Marius, Maria Pérez, Anna C. Griman, (2007), Critical success factors for a customer relationship management strategy, **Information and Software Technology**, 49, pp,913-914,921
12. LYNETTE RYALS, SIMON KNOX, (2001), Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management, **European Management Journal**, Vol. 19, No. 5, pp.538
13. Malte Dous, Harald Salomann, Lutz Kolbe, Walter Brenner, (2005), Knowledge Management Capabilities in CRM: Making Knowledge



- For, From and About Customers Work, Proceedings of the **Eleventh Americas Conference on Information Systems**, Omaha, NE, USA August 11th-14th, pp.196
14. Marianna Sigala, 2005, Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications, **International Journal of Hospitality Management**, 24, pp. 392
  15. Mosad Zineldin, (2006), The royalty of loyalty: CRM, quality and retention, **Journal of Consumer Marketing**, 23/7, pp.434,435
  16. Pauline A. Wilcoxa, Calin Guraub, (2003) , Business modeling with UML: the implementation of CRM systems for online retailing, **Journal of Retailing and Consumer Services**, 10, pp.182
  17. Paulo A.Rheingantz, (2003), Cosenza hierarchical analysis model for the performance assessment of office building, **Facilities**, volume 21, Number13/14, pp.340 27
  18. Ricardo Chalmeta, (2006), Methodology for customer relationship management, **The Journal of Systems and Software**, 79, pp .1019
  19. Sevki Ozgenera, Rifat Irazb, (2006), Customer relationship management in small – medium enterprises: The case of Turkish tourism industry, **Tourism Management**, 27, pp.1358
  20. Stan Maklan, Simon Knox and Lynette Ryals, (2005), Using Real Options to Help Build the Business Case for CRM Investment, **Long Range Planning**, 38, pp.394
  21. Thompson S.H. Teo, Paul Devadoss, Shan L. Pan, (2006), Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, **Singapore Decision Support Systems**, 42, pp.1614
  22. Tim Coltman. (2007), Why build a customer relationship management capability?, **Journal of Strategic Information Systems**, 16, pp.302
  23. Yichen Lin, Hwan-Yann Su, Shihen Chien, (2006), A knowledge-enabled procedure for customer relationship management, **Industrial Marketing Management**, 35, pp.448
  24. Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi and Yongheng Yang, (2004), An integrated framework for customer value and customer-relationship management performance: a customer-based perspective from China, **Journal of Managing Service Quality**, Volume 14 Number 2/3, pp.173