



فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری  
دوره ۱۲ / شماره ۳ (پیاپی ۴۷) / پانیز ۱۴۰۲  
صفحه ۰۱ تا ۲۰

## ارائه مدل مدیریت پرتفوی مشتری (CPM) به منظور بهبود مدیریت روابط مشتری (CRM)

علی اکبر جعفری

دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.  
A.jafari1976@yahoo.com

کامبیز شاهرودی

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران. (نویسنده مسئول)  
K\_shahroodi@yahoo.com

سید محمود شبگو منصف

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.  
monsefmahmoud@yahoo.com .

نرگس دل افروز

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۶/۰۳ تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۷/۰۸

### چکیده

هدف تحقیق حاضر ارائه مدل مدیریت پرتفوی مشتری (CPM) به منظور بهبود مدیریت روابط مشتری (CRM) بود. پژوهش مورد نظر کاربردی و از نظر اجرا توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری در بخش کیفی ۲۲ مدیر بیمه و اساتید دانشگاهی با روش اشباع و نمونه گیری هدفمند بود و در بخش کمی شامل کلیه مشتریان بیمه واقع در استان تهران هستند که ۳۸۴ نفر به روش تصادفی با فرمول کوکران انتخاب گردیدند. جهت گردآوری داده ها در بخش کیفی از مصاحبه و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شد که روایی آن با نظرات خبرگان و پایایی با آلفای کرونباخ تایید شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از تحلیل محتوای کیفی و معادلات ساختاری با نرم افزار PLS2 استفاده شد. نتایج نشان داد که ابعاد مدل شامل انگیزش مشتری، ارزش مشتری، عوامل سازمانی، تجربه مشتری، وفاداری مشتری و تصویر ذهنی مشتری هستند و مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت پرتفوی مشتری، مدیریت روابط مشتری، ارزش مشتری، خدمات، صنعت بیمه.

## ۱- مقدمه

دنیای امروز مملو از تغییرات و دگرگونی هاست. تغییر در فناوری، تغییر در اطلاعات، تغییر در خواسته های مردم، تغییر در مصرف کنندگان و تغییر در بازارهای جهانی (لی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). اما از مهمترین تغییرات ایجاد شده در صحنه کسب و کار، تغییر در ارزشهای قابل عرضه به خریداران بوده است که به عنوان عامل اصلی موفقیت در سازمانهای فعلی شناخته می شود و سازمانهای پیشرو در هر صنعت موفقیت خود را مدیون توانایی در عرضه و ارائه ارزش بیشتر به خریداران در مقایسه با رقبایشان می دانند. سیستم مدیریت ارتباط با مشتری به تمامی فرآیندها و فناوری هایی اطلاق می گردد که در نهادهای تجاری برای شناسایی، ترغیب، گسترش، حفظ مشتری و ارائه خدمت به مشتریان به کار می رود (مندز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

سازمان با استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری می توانند چرخه فروش را کوتاهتر و وفاداری مشتری به سازمان را به بالاترین سطح ممکن برسانند. با این کار با ایجاد روابط نزدیکتر با مشتریان به سطح بالاتری از سود و درآمد نزدیک می گردد. سیستم مدیریت ارتباط با مشتری می تواند کمک کند تا مشتریان قبلی و سرمایه ها حفظ گردند و مشتریان جدیدی جذب شوند. شرکت های بیمه ی پیشرو در جهت پیشرفت هرچه بیشتر سازمان خود از سیستم مدیریت ارتباط با مشتری که کارایی ارتباطات را بهبود می دهد استفاده می کنند (مباریک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). در واقع سازمانها بدون مدیریت ارتباط با مشتری در یک عدم مزیت رقابتی جدی قرار خواهند گرفت، آنها لبه رقابتی که دانش درباره مشتریان و شناخت بهتری از نیازهای آنهاست را از دست خواهند داد که می تواند به سازمانها قدرت پیش بینی و تطبیق با توسعه های بازاریابی رابطه ای را بدهد. (ساند، ۲۰۱۸).

در حالی که تا مدتی پیش تمرکز برای جذب مشتریان جدید عمده ترین سیاست شرکتهای بیمه محسوب به شمار میرفت، اما امروز سیاستهای راهبردی و تجاری برای حفظ و بهبود وفاداری و افزایش اعتماد مشتریان نسبت به شرکتهای بیمه متمرکز شده است. مشتریان ماندگار عمدتاً خریدهای بیمه ای خود را گسترش میدهند و همانطور که ذکر شد هزینه فروش به این گونه مشتریان بسیار پایینتر از مشتریان جدید یا بالقوه است و مشتریان ماندگار به صورت پیوسته، شرکت بیمه مورد نظر را به دیگران توصیه میکنند. چنین به نظر میرسد که در صنعت بیمه امروز توجه و عمل به اصول بازاریابی رابطه مند و مدیریت ارتباط با مشتری میتواند سهم عمدهای در حفظ و نگهداری مشتریان کنونی و در نتیجه سودآوری شرکت داشته باشد و میتواند برای شرکتهای بیمه به عنوان مزیت رقابتی پایدار به شمار آید. (کانو، ۲۰۱۸).

در حال حاضر درصد بالایی از مالکیت این صنعت در اختیار دولت بوده ولی با ظهور برخی بانکهای خصوصی رقابت در این صنعت نیز آغاز شده اما با این وجود فاصله بسیار زیادی با سطح بیمه داری جهانی دارد. کسب برتری رقابتی مستلزم بهبود خدمات ارائه شده، است. (میانو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹) با کشف رابطه مدیریت پرتفوی مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری، شرکت های بیمه مختلف بهتر می توانند به نقاط ضعف خود پی برده و در نتیجه نیازهای

<sup>1</sup> Lee

<sup>2</sup> Mendez

<sup>3</sup> Mobarik

<sup>4</sup> Miano

مشتریان‌شان را به نحو بهتری درک کرده و برای رفع آن‌ها بکوشند. لذا به نظر می‌رسد لازم است که اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری از طریق تأثیر آن‌ها بر افزایش رضایت مشتریان سنجیده شود. در این زمینه نتایج برخی پژوهش‌های مرتبط از جمله پژوهش‌های شاند<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، لیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، حکایت از آن دارد که کاربست مدیریت ارتباط با مشتری مناسب می‌تواند نقش چشمگیری در افزایش رضایت مشتریان داشته باشد. بنا بر این با در نظر گرفتن این مطالب و با اذعان به اهمیت بررسی وضعیت متغیرهایی هم‌چون مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت پرتفوی مشتری دو دغدغه عمده در این پژوهش از یک سو مطالعه وضعیت مدیریت ارتباط با مشتری و از سوی دیگر بررسی ارتباط این متغیر با مدیریت پرتفوی مشتری بود.

### مبانی نظری

به منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، شرکت‌ها ملزم هستند تا درباره مشتریان‌شان بینشی داشته باشند. با درک نیازها و ارزش مشتریان، شرکت‌ها می‌توانند ارزش هر رابطه مشتری را افزایش دهند. درک ارزش ناشی از هر ارتباط مشتری، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا مشتریان‌شان را به "پرتفوی روابط" بخش بندی کنند که می‌توانند بازده روابط شرکت را افزایش دهند (فریند و جانسون، ۲۰۱۴). این تکنیک استراتژیک جدید به سراسر فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری ارزش اضافه می‌کند و بر دانش شرکت از هر مشتری، طرح‌های استراتژیکشان و اجرای مناسبترین شیوه استقرار منابع در تطابق با طرح استراتژیک، تاکید دارد. به علاوه، مدیریت پرتفوی مشتری در بخش بندی مشتریان به پرتفوها کمک می‌کند و پایگاه مشتریان شرکت را به عنوان یک پرتفوی از روابط مبادله ای قرار می‌دهد که در کل دوره زمانی ارزش ایجاد می‌کند. ایجاد رابطه قوی بین شرکت و مشتریان، برای موفقیت یک سازمان حیاتی می‌باشد. مطالعات نشان می‌دهد که شرکت می‌بایست فعالیت‌های مدیریت روابطش را مطابق با ارزش مشتریان تعدیل کند. سود را افزایش دهند، هزینه عملیاتی را کاهش دهند و خدمات مشتریان را بهبود بخشند (گای، ۲۰۱۳).

مدیریت ارتباط با مشتری مفهومی است که ریشه در فناوری اتوماسیون فروش و عملیات مرکز فراخوان دارد و از اواسط دهه ۱۹۹۰ وجود داشته است. در آن زمان، مدیریت ارتباط با مشتری از ادغام داده‌های مشتری از طریق قسمت فروش با تعاملات مرکز فراخوان بوجود آمد که منجر به تعاملات غیر رسمی بیشتری با مشتری گردید. این مفهوم، بوسیله سازمان‌های استفاده‌کننده و ادغام‌های سریع انتشار یافت و موجب برانگیختن فروشندگان نرم‌افزار شد که همگی مدعی بودند یک مجموعه منسجم از توانایی‌هایی دارند که به عنوان مدیریت ارتباط با مشتری شناخته شد. (لی، ۲۰۱۹).

پیش از این، بازاریابی رابطه مند در صدد بود که اطلاعاتی را در مورد ترجیحات و علایق مشتریان که در پایگاه‌های داده‌ای ذخیره شده بود به دست بیاورد. این موضوع به شکل بازاریابی «نفر به نفر» پدیدار شد که اشاره به فرآیند و تعاملات از طریق شرکت‌هایی که به ایجاد پیشنهادات همسوتر با خواسته مشتریان می‌پرداختند داشت.

<sup>1</sup> Shand

<sup>2</sup> Lio

از این رو مدیریت ارتباط با مشتری به منظور برقراری امنیت و مدیریت روابط نفر به نفر و ایجاد یک رابطه سودمند و بلند مدت با مشتریان توسعه پیدا کرد. در مجرای موازی، ابزارهای مبتنی بر اینترنت مانند بازرگانی الکترونیکی، بازاریابی اینترنتی و ارتباطات نفر به نفر به وجود آمده و رشد کردند. با دارا بودن این تکنولوژی‌های جدید، این محصولات، خارج حوزه مدیریت ارتباط با مشتری به رقابت برخیزیدند و به بازرگانی الکترونیکی رسیدند. (چو، ۲۰۱۸)

هنگامی که مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری و بازرگانی الکترونیکی با یکدیگر ادغام شدند باعث شد در مدت زمان کوتاهی، مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی بر سر زبان‌ها بیفتد. به طور مشابه، سیستم مدیریت تجاری یکپارچه تشخیص دادند که در دیدگاه ۳۶۰ درجه‌ای به مشتری (یعنی دیدگاهی جامع) مجبورند که انتقال داده‌ها را در نظر بگیرند، بنابراین آنها یک بسته کامل نرم‌افزاری با توانایی‌های مدیریت ارتباط با مشتری را توسعه دادند. از دیدگاه تکنولوژیکی، مدیریت ارتباط با مشتری شامل مجموعه‌ای از کاربردها است که خواسته‌ها و نیازهای نقش‌های مواجه با مشتری را مورد توجه قرار می‌دهد که منجر به تغذیه یک پایگاه داده‌ای همگانی و مشترک که بوسیله ابزارهای تجزیه و تحلیل تجاری مورد حمایت قرار می‌گیرد می‌شود (اوسرانکو و بنانی، ۲۰۱۸).

#### پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری

واقعیت امر نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها اطلاع درستی از مدیریت ارتباط با مشتری ندارند و نمی‌دانند که چگونه باید از آن بهره‌برد و چه کسی از این تمرکز جدید بر مشتری منتفع می‌گردد. این سازمانها اینگونه می‌پندارند که مدیریت ارتباط با مشتری را می‌توان از طریق سرمایه‌گذاری در فن‌آوری جدید بدست آورد و هر چه سخت‌افزار و نرم‌افزار گرانتر باشد رضایت مشتری بیشتر شده رشد درآمد بالاتری حاصل می‌گردد. ولی باید در نظر داشت که مدیریت ارتباط با مشتری به تنهایی یک مفهوم یا یک پروژه نیست بلکه یک راهبرد تجاری است که هدف آن فهم، پیش‌بینی، مدیریت و شخصی‌سازی نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه است (نون، ۲۰۱۹).

مدیریت ارتباط با مشتری مستلزم تمرکز بر مشتری و توانایی برای آموختن از هر نقطه تعامل با وی است. برای اجرای موفق این سیستم می‌بایست از پیش‌نیازها و مراحل استقرار آن آگاه شد، شرایط استقرار موفق نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری در یک سازمان به صورت زیر است:

دو علامت مهم می‌توانند نشان‌دهنده آن که آیا کسب و کار خاص نیاز به مدیریت ارتباط با مشتری دارد یا نه. یکی از این علائم، وجود راه‌های متنوعی است که مشتریان می‌توانند با سازمان تماس بگیرند. مثلاً امکان دارد از چهار راه مختلف مانند: ارسال نامه، ارسال ایمیل، ارسال فکس و تماس با سازمان ارتباط برقرار کنند. هنگامی که مشتریان از راه‌های گوناگون با یک مجموعه ارتباط برقرار می‌کنند، مدیریت ارتباط با مشتری پیشنهاد می‌کند که جمع‌آوری اطلاعات یک دست و دقیق درباره همه این مخاطبان و ذخیره‌سازی آن در یک بانک اطلاعاتی و مجهز به راهکارهای مدیریت ارتباط با مشتری باعث افزایش بهره‌وری می‌شود. علامت دیگری که می‌تواند نشان

<sup>1</sup> Moen

دهد یک کسب و کار معین به استفاده از نرم افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری نیاز دارد، تنوع محصولات یا خدماتی است که یک شرکت به مشتریانش عرضه می کند. وجود تنوع عملا به این معناست که با مطالعه دقیق روی رفتار و خواسته های مشتریان می توان کشف کرد که سرمایه گذاری روی کدام محصولات و خدمات سودآورتر است و رضایت مشتریان و میزان پراکندگی جغرافیایی آن هاست. هرچه تعداد و پراکندگی مشتریان بیشتر باشد، ضرورت به کارگیری راهکارهای "مدیریت ارتباط با مشتریان" افزایش می یابد (فران، ۲۰۱۹).

علاوه بر این، این موضوع به شرکت ها کمک می کند تا هزینه های خدمات و درآمد ناشی از انواع گروه های مشتریان را ردیابی کنند، در نتیجه، شرکت ها را برای تعیین تخصیص بهینه منابع محدود جهت حداکثرسازی سود، توانمند می سازد. واحدهای تجاری موفق از رویکرد پرتفوی برای مدیریت روابط با مشتری و ایجاد روابط نزدیکتر با آن ها استفاده می کنند. هنگامی که کسب و کارها تمرکزشان را به مشتریان تغییر می دهند، مدیرانی که به دنبال رویکرد پرتفوی هستند می توانند به شرکت ها کمک کنند تا نیازهای بالقوه و فعلی مشتریان را درک و پیش بینی کنند، در نتیجه، مشتریانی را بر اساس ارزششان جذب می کنند (چیو و همکاران، ۲۰۱۶).

#### مدیریت پرتفوی مشتریان در صنعت بیمه

آنچنان که اشاره شد یکی از اصول استراتژیک و بنیادی مدیریت ارتباط با مشتریان است که نباید برنامه ارتباط با همه مشتریان یکسان باشد. مشتریان نیازها، علایق و سلیق ویژه دارند و همچنین هر یک هزینه ها و درآمدهای خاص خود را دارند، لذا باید محصولات را براساس ویژگی های مختلف و استراتژیک مشتریان تقسیم بندی نمود. برای رسیدن به این هدف استراتژیک، مدیریت پرتفولیوی مشتری پا به عرصه گذاشت تا مشتریان را براساس متغیرهای استراتژیک دسته بندی نموده و هر دسته را با توجه به ویژگی های خاص خود مدیریت کرده و محصولاتی خاص برای آن ها عرضه نماید، تا بدین وسیله سودآوری سازمان تضمین شود (لی، ۲۰۱۹).

تا امروز مدل های مختلفی برای پرتفولیوی مشتری ارائه شده است، که هر یک بر متغیرها و ویژگی های استراتژیک خاصی از مشتریان تمرکز داشته اند. در این مقاله پس از بررسی مدل های ارائه شده، و تفکیک متغیرهای استراتژیک مورد استفاده به سه بعد عمده (بعد نوع و شدت رابطه، بعد منافع مالی و سودآوری مشتری، و بعد ویژگی های روانی و جمعیت شناختی مشتری)، مدل مدیریت پرتفولیوی مشتری جدیدی ارائه شده است. این مدل تقریبا تمامی متغیرهای استراتژیک مورد استفاده در مدل های پر کاربرد قبلی را داراست. هدف از مدل ارائه شده آن است که سازمان ها، شرکت ها و عرضه کنندگان مختلف براساس نیازها و متغیرهای استراتژیک خاصی که لازمه زمینه فعالیت آن هاست، این سه بعد مهم در تقسیم بندی مشتریان خود را مورد توجه قرار دهند و برنامه های مدیریت ارتباط با مشتریانشان را براساس آن طرح ریزی نمایند. (لانو، ۲۰۱۸).

تئوری پرتفولیوبرای اولین بار در دهه ۱۹۵۰ برای بهبود تصمیم گیری در زمینه سرمایه گذاری مالی بوجود آمد. ورودی های اصلی برای ارزیابی پرتفولیوی تصمیم گیری سرمایه گذاری های مالی "بازده مورد

<sup>1</sup> Feran

انتظار" و "درجه خطر" بود. با این حال تئوری پرتفولیو پس از مدتی در زمینه های غیر مالی نیز مورد استفاده قرار گرفت. (تاكر، ۲۰۱۸).

مدیریت پرتفولیو مشتری. یک تئوری نسبتاً جدید میباشد. و به مفهوم تقسیم بندی مشتریان به گروه های همسان از نظر ویژگی ها و متغیرهای استراتژیک است. عموماً اینچنین تقسیم بندی ای به این منظور صورت میگیرد تا مشخص شود کدام گروه بهترین تناسب را با فعالیت های سازمان دارد. مشتریان سودآوری متنوعی براساس زمان دارند، لذا هنگامی که تقسیم بندی مشتریان براساس سودآوری و فوایدی که به سازمان متوجه میکنند باشد سازمان نیز میتواند با تقسیم بندی و دسته بندی کالاها و شیوه ارائه خدمات سودآوری خود را افزایش دهد. (لیانگ، ۲۰۱۸).

مدیریت پرتفولیوی مشتریان براساس سرمایه گذاری های خاص بر گروه های مشتریان صورت میگیرد. دو عامل مهم نیاز به وجود منبعی مرتبط با گروه های مشتریان را پررنگ میسازد. اول، ایجاد روابط نیاز به زمان دارد، لذا به شرکت ها توصیه میشود به طور مستمر در زمینه ارتباطات سرمایه گذاری کنند. که هدف آن ایجاد روابط امیدوار کننده و در حال رشد، هدایت این روابط به سودآوری، و ایجاد روابط جدید پس از فرا رسیدن دوره بلوغ روابط میباشد. علت دوم تعاملیست که در گروه های مشتری در حال رخ دادن است. بنابراین، یک شرکت ممکن است به حفظ روابط با مشتریان با سودآوری پایین تحت لقای ارتباط با مشتری ناب، از نظر اقتصادی، تمرکز کند. با این اوصاف، منطق اقتصادی پرتفولیوی مشتری بیان میکند که ارزش کلی پرتفولیوی مشتری مدیریت مشتریان است نه سودآوری ناشی از ارتباط فردی (موتن، ۲۰۱۸).

تدوین پرتفولیو به تنهایی هدف نیست، بلکه نشان میدهد سازمان ها فعالیت های بازاریابی خود را بهتر است در چه بخشی و بر روی چه گروهی از مشتریان اتخاذ نمایند (لانو، ۲۰۱۹).

## اهداف

تعیین مولفه ها و زیر مولفه های مدل مدیریت پرتفوی مشتری (CPM).  
مدل سازی مولفه ها و زیر مولفه های مدل مدیریت پرتفوی مشتری (CPM) با مدیریت روابط مشتری (CRM).

## پیشینه تحقیق

در این زمینه تحقیقاتی چند صورت پذیرفته است که به برخی از این پژوهش ها اشاره می شود. ساری و وصلی (۱۳۹۸) در مقاله ای باهدف بررسی رابطه مدیریت ارتباط با مشتری و نگهداری مشتریان اصلی در صنعت بیمه ایران انجام شد و برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته با طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شده و نمونه گیری به روش تصادفی انجام گرفت. در این تحقیق، برای پاسخ به سوالات پرسشنامه ۱۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه آماری انتخاب شدند. براساس نتایج تحقیق، بین مدیریت ارتباط با مشتری و نگهداری آنها در صنعت بیمه همبستگی وجود دارد.

شهرستانی و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله ای با عنوان ارزیابی تاثیر کاربرد اصول مدیریت ارتباط با مشتری بر وفاداری مشتریان بیمه ایران در استان گیلان بیان داشتند که جامعه آماری آن کلیه مشتریان بیمه ایران در استان گیلان بودند که به روش نمونه گیری غیر احتمالی در دسترس انتخاب شدند. یافته های پژوهش نشان داد که بین سطوح پایین و متوسط و بالای سفارشی سازی اختلاف معناداری وجود دارد و هر چه سطح آن بالاتر باشد، میزان وفاداری مشتریان نیز بیشتر خواهد بود.

حسین زاده و نوروزی (۱۳۹۷) در مقاله ای با عنوان بررسی نقش مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بر رضایتمندی مشتریان در صنعت بیمه با روش تحقیق توصیفی - پیمایشی انجام داد، جامعه آماری تحقیق مشتریان بیمه پارسین در استان مازندران بودند که ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیده و داده های پژوهش از طریق پرسشنامه جمع آوری و با آزمون فرضیه فازی و تحلیل مسیر جهت تحلیل شده اند. در نهایت نتایج نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری بر رضایتمندی مشتریان تاثیر مثبت دارد. همچنین فاکتورهای مدیریت دانش، تکنولوژی، سازماندهی، فرهنگ و ارتباطات نیز تاثیر مثبت بر مدیریت ارتباط با مشتری دارد.

بلال خواه و امید (۱۳۹۶) در مقاله ای با عنوان بررسی تاثیر کیفیت مدیریت ارتباط با مشتری بر وفاداری مشتریان بیان داشتند، جهت بررسی ویژگیهای جمعیت شناختی جامعه آماری، ۳۰ آمار توصیفی ۹ تحلیل واریانس استفاده شده است. به دلیل بررسی همزمان چندین متغیر و روابط بین آنها از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. بر اساس نتایج بدست آمده تمامی فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید شد. به علاوه، نتایج پژوهشی نشان داد که مدل پژوهشی با داده های جمع آوری شده از جامعه آماری مورد نظر برازش دارد.

لیو (۲۰۲۰) در مقاله ای با عنوان تحلیل دانش مشتری در بهبود مدیریت ارتباط با مشتریان شرکت بیمه توسعه به منظور تجزیه و تحلیل داده ها و خوشه بندی و بخش بندی مشتریان ابتدا براساس تکنیک RFM صورت گرفته و سپس از روش خوشه بندی K-Means استفاده شده که نتایج حاصل بیانگر تاثیر تحلیل دانش مشتری در مدیریت کارای ارتباط با مشتری در بیمه توسعه بود.

چو (۲۰۱۹) در مقاله ای با عنوان پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتریان براساس عوامل کلیدی موفقیت در یک شرکت بیمه بیان داشت که از چالش های مهم در سازمان های امروزی برقراری و ارتباط موثر با مشتریان می باشد. یافته های این تحقیق نشان داد که ده عامل به شرح: استراتژی CRM، مدیریت دانش در ارتباط با مشتریان، مدیریت اطلاعات مشتریان، ارتباط استراتژی با کارکنان و کمیته راهبری موثر، فناوری CRM، مدیریت کانال های تماس با مشتریان، مدیریت تغییر مشتری مداری، برنامه آموزشی و تعهد کارکنان در شرکت های بیمه می باشد. از بین عوامل، پنج عامل نخست، در مهم ترین وضعیت قرار داشته و عوامل زیربنایی و سطح یک موفقیت را تشکیل می دهند و سایر پنج عامل دیگر عوامل موفقیت سطح دوم را تشکیل می دهند.

لانو (۲۰۱۸) در مقاله ای با عنوان مروری بر مدیریت ارتباط با مشتریان در صنعت بیمه بیان داشت که در این مقاله سعی بر آن داشت که مزایای حفظ مشتری برای شرکتهای بیمه توضیح داده شود در این مقاله به شرکتهای

بیمه به منظور ایجاد رابطه نزدیک و مستمر با مشتری و به کارگیری روش مدیریت روابط مشتری CRM پیشنهاد می‌گردد. پروژه‌ها از لحاظ تاثیر آن بر نرخ بازدهی سرمایه‌گذاری حائز اهمیت است. استنچوا (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان مدیریت پرتفوی مشتریان بیان داشت که در استفاده از یک مدل پرتفوی، یک شرکت می‌تواند با شناسایی گروه مشتریانی که شایسته توجه بیشتری نسبت به سایرین می‌باشند، به طور محتاطانه منابع اندکش را تخصیص دهد و همینطور با شناسایی و یا بخش بندی مشتریان، یک شرکت قادر خواهد بود تا استراتژی‌های مختلفی را به منظور حفظ، توسعه و فیلتر مشتریان، بر اساس این که تا چه اندازه برای شرکت سودآور هستند، به کار برند.

### روش تحقیق

در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته (اکتشافی و کمی) با اولویت زمانی و وزن بیشتر داده‌ها و شیوه کیفی نسبت به داده‌های کمی استفاده خواهد شد.

- در فاز اول (فاز کیفی) این تحقیق از حیث هدف، یک تحقیق اکتشافی بوده و از نظر نتیجه، تحقیق توسعه‌ای محسوب می‌شود و از داده‌های کیفی استفاده شد.
- در فاز دوم (فاز کمی) از حیث هدف، یک تحقیق تبیینی و از حیث نتیجه، توسعه‌ای-کاربردی محسوب شده و از داده‌های کمی استفاده شد. استراتژی تحقیق در فاز دوم (روش کمی)، تحقیق پیمایشی است.

### جامعه تحقیق

بخش کیفی: جامعه آماری مورد نظر را خبرگان آشنا به موضوع پژوهش (مدیران بیمه و اساتید) تشکیل دادند که با روش غیر تصادفی و هدفمند تا اشباع نظری پرسشنامه ۲۲ مصاحبه صورت پذیرفت دلیل استفاده از روش اشباع نظری این بود که مشخص نیست تا چند نفر می‌توانند شاخص‌ها و زیر شاخص‌های جدیدی را ارائه دهند و باید این روش تا جایی ادامه پیدا نماید که دیگر شاخص و زیر شاخصی بدست نیاید.

بخش کمی: جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه مشتریان بیمه در استان تهران بودند که با روش تصادفی ساده و با توجه به نام محدود بودن جامعه ۳۸۴ نفر با فرمول کوکران به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند که دلیل استفاده از روش تصادفی ساده داشتن شانس مساوی همه مشتریان در انتخاب شدن است و دلیل استفاده از فرمول کوکران به شرح زیر زیاد بودن حجم جامعه آماری بود.

$$n = \frac{(1.96^2) \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2} = 384$$

### گردآوری اطلاعات

بخش کیفی: شامل گردآوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری بوده که با مطالعه کتاب‌ها، پایان نامه‌ها، مقالات داخلی و خارجی و پایگاه‌های اطلاعاتی صورت گرفت. همچنین جهت گردآوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کیفی



یک مصاحبه تدوین شده که از مدیران بیمه و اساتید رشته مدیریت بیمه خواسته شد تا نسبت به پاسخگویی به سئوالات اقدام نمایند و اطلاعات اولیه در خصوص مدل مفهومی پژوهش گردآوری شدند. بخش کمی: این بخش شامل مطالعات میدانی بوده که پرسشنامه بسته که شامل سئوالات ابعاد مدل بوده است که از ادبیات نظری و مصاحبه کیفی شناسایی شده است و در اختیار مشتریان بیمه قرار گرفت. پرسشنامه فوق شامل دو قسمت می باشد که به شرح زیر بود:

بخش اول: حاوی سوالات جمعیت شناختی جنسیت، سن، میزان تحصیلات و غیره است که می تواند در اعتبار نتایج بدست آمده با توجه به نوع جمعیت مورد مطالعه موثر باشد.

بخش دوم: شامل سئوالات بازی بوده است که جهت مصاحبه با خبرگان به منظور شناسایی معیارها و زیر معیار های مدل پژوهش بوده است.

#### یافته ها

۷۶ درصد از نمونه تحقیق شامل مردها و ۲۴ درصد زن ها بودند، مدرک تحصیلی از فوق دیپلم تا دکتری بود و دامنه سنی از ۲۰ تا بالای ۳۵ سال بود.

#### شناسایی و تعیین مولفه ها و زیر مولفه های مدل مدیریت پرتفوی مشتری

برای شناسایی و تحلیل در این زمینه از رویکرد گزند تئوری استفاده شده است. در این روش در بخش اول کد های باز شناسایی شد که با خلاصه سازی عامل ها در غالب کد های محوری تعداد آن ها خلاصه شد و در این زمینه مهمترین کد های به این شرح بود:

مقوله های محوری اصلی شناسایی شده در این زمینه به شرح زیر بود:

جدول ۱: کدهای شناسایی شده

کد های محوری	کد های محوری
سرعت ارائه خدمات	خوش حساسی مشتری
کاهش ریسک های استفاده از خدمات	شهرت و اعتبار بیمه در ذهن مشتریان
توجه به انتظارات مشتریان	ارزش ادراک شده
توجه به شکایات مشتری	اعتماد مشتریان
توصیه دیگران	قابلیت اطمینان خدمات بیمه
رضایت مشتریان	نوآوری
تصویر برند	توجه به بیمه نامه الکترونیکی
جایگاه اجتماعی بیمه	انتظارات مشتری
توجه به منافع مشتریان	تصویر برند بیمه
شناخت نیاز مشتری	مدیریت ارتباط با مشتری

کدهای محوری	کدهای محوری
تخصص بیمه ای	تجربه مشتری
کارکنان با انگیزه	وب سایت جذاب
مطلوبیت محیط داخلی بیمه	خدمات متنوع
قابلیت خدمات رسانی کارکنان	صرفه جویی در زمان مشتری
محل استقرار مکانی شعبه	ارائه خدمات مکمل
تخفیفات	انعطاف پذیری در ارائه خدمات.
آموزش نیروهای شعب در بحث برخورد با مشتریان	کیفیت خدمات بیمه
ارایه خدمات مالی	تنوع خدمات نوین بیمه
رعایت استانداردهای جهانی بیمه	جذب و نگهداری مشتریان
ارائه خدمات مشاوره ای	ارتباط مستمر با مشتری
حفظ شخصیت مشتریان	ایجاد واحد صدای مشتری
انجام امور آنان در مواقع ضروری	دادن هدیه های کوچک و یادبود

در بخش بعدی روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و سیستماتیک آن با سایر مقوله ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند، انجام شد. مهمترین کدهای شناسایی شده و ریز معیارهای مربوط به آن به این شرح بود:

جدول شماره ۲: کدها و معیارهای شناسایی شده

زیر معیارها	معیارها
سرعت ارائه خدمات	انگیزش مشتری
کاهش ریسک های استفاده از خدمات	
توجه به انتظارات مشتریان	
توجه به شکایات مشتری	
توصیه دیگران	
رضایت مشتریان	ارزش مشتری
تصویر برند	
جایگاه اجتماعی بیمه	
توجه به منافع مشتریان	
شناخت نیاز مشتری	
تجربه مشتری	عوامل سازمانی
وب سایت جذاب	
خدمات متنوع	

معیارها	زیر معیارها
	کارکنان با انگیزه
	مطلوبیت محیط داخلی بیمه
	قابلیت خدمات رسانی کارکنان
	محل استقرار مکانی شعبه
تجربه مشتری	تخفیفات
	آموزش نیروهای شعب در بحث برخورد با مشتریان
	ارایه خدمات مالی
	رعایت استانداردهای جهانی بیمه
	ارائه خدمات مشاوره ای
	حفظ شخصیت مشتریان
	انجام امور آنان در مواقع ضروری
	دادن هدیه های کوچک و یادبود
	صرفه جویی در زمان مشتری
	ارائه خدمات مکمل
	انعطاف پذیری در ارائه خدمات.
	وفاداری مشتری
تنوع خدمات نوین بیمه	
جذب و نگهداری مشتریان	
ارتباط مستمر با مشتری	
ایجاد واحد صدای مشتری	
خوش حسابی مشتری	
شهرت و اعتبار بیمه در ذهن مشتریان	
ارزش ادراک شده	
اعتماد مشتریان	
قابلیت اطمینان خدمات بیمه	
نوآوری	
توجه به بیمه نامه الکترونیکی	
تصور ذهنی مشتری	انتظارات مشتری
	تصور برند بیمه
	مدیریت ارتباط با مشتری
	تخصص بیمه ای
	رویه های بیمه ای

جدول شماره ۲ کدهای اصلی و زیر کدهای مربوط به آن گزارش شد. در بخش بعدی به مدل سازی کدهای شناسایی شده کیفی در غالب کمی پرداخته شد. در بخش کمی به مدل سازی در این زمینه اقدام گردید در بخش اول معناداری بدست آمده از نمونه تحقیق که ۰/۳۸۲ بود و از اندازه بحرانی ۰/۰۵ بیشتر بود امکان استفاده از آزمون های پارامتریک را ممکن گردانید.

### بررسی کمی مدل

برای بررسی کیفیت مدل از شاخص بررسی افزونگی و ضریب تعیین استفاده می شود.

جدول ۳ شاخص های بررسی کیفیت مدل

افزونگی	ضریب تعیین	مدل
۰/۵۶۶	۰/۸۷۷	ارائه مدل مدیریت پرتفوی مشتری (CPM) به منظور بهبود مدیریت روابط مشتری (CPM)

نتایج نشان می‌دهد که ۸۷/۷ درصد از تغییرات مدل توسط زیر معیارهای شناسایی شده (ابعاد مدل) پیش بینی می‌شود. اگر شاخص افزونگی بیشتر از صفر باشد مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده و مدل توانایی پیش بینی دارد. در این تحقیق این شاخص برای متغیر مدیریت پرتفوی مشتری (CPM) به منظور بهبود مدیریت روابط مشتری (CPM) بالای صفر می‌باشد

### بررسی پیش فرض های اساسی لازم

#### بررسی هم خطی ابعاد مدل تحقیق

یکی دیگر از پیش فرضهای لازم برای انجام تحلیل به روش معادلات ساختاری بررسی عدم وجود هم خطی چندگانه متغیرهاست.

جدول ۴ آزمون VIF برای بررسی عدم هم خطی چندگانه ی ابعاد مدل تحقیق

تولرانس	میزان VIF	ابعاد مدل
۰.۳۷۷	۲.۵۴۵	انگیزش مشتری
۰.۴۱۱	۱.۹۸۲	ارزش مشتری
۰.۷۶۶	۲.۷۶۱	عوامل سازمانی
۰.۲۸۷	۲.۴۰۱	تجربه مشتری
۰.۶۲۰	۲.۲۸۱	وفاداری مشتری
۰.۳۸۱	۲.۴۳۶	تصویر ذهنی مشتری

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می شود ابعاد مدل میزان تورم واریانس بالاتر از ۵ و تولرانس کمتر از ۰/۱ ندارند، در نتیجه هم خطی چندگانه بین ابعاد مدل مشاهده نمی شود.

### بررسی روایی واگرا (تشخیصی) برای ابعاد مدل تحقیق

یکی از روشهای سنجش این روایی آزمون فورنل- لاکر است. جدول ۵ نشان می دهد که سازه ها کاملاً از هم جدا می باشند یعنی مقادیر قطراصلی برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن بعد با سایر بعد های پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.

جدول ۵ شاخص فورنل لاکر جهت بررسی شاخص روایی تشخیصی یا واگرا

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	انگیزش مشتری	۱					
۲	ارزش مشتری	۰/۶۵۵	۱				
۳	عوامل سازمانی	۰/۸۷۷	۰/۷۶۶	۱			
۴	تجربه مشتری	۰/۴۵۵	۰/۵۷۷	۰/۴۸۷	۱		
۵	وفاداری مشتری	۰/۴۸۷	۰/۴۸۳	۰/۸۹۲	۰/۵۸۷	۱	
۶	تصویر ذهنی مشتری	۰/۶۴۴	۰/۵۹۳	۰/۴۰۷	۰/۳۷۷	۰/۶۵۱	۱

### تحلیل عاملی اکتشافی

جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی از روش تحلیل مولفه های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده که تعداد ۶ بعد به عنوان ابعاد مدل به همراه زیر مولفه ها استخراج شده بودند در این بخش مورد بررسی قرار گرفتند. این ۶ بعد به طور کلی ۸۷/۱۶٪ از واریانس کل را تبیین مینمایند. معیار انتخاب زیر مولفه ها، به عنوان یک شاخص برای عوامل، دارا بودن ارزش ویژه بالاتر از یک و همچنین بار عاملی ۰/۷۰ و بالاتر به شرطی که در دیگر عوامل کمتر از این مقدار ظاهر شود بوده است و در نهایت ۴۵ زیر مولفه مورد نظر انتخاب گردید.

جدول ۶ نتایج حاصل از انجام تحلیل عاملی اکتشافی

معیارها	انگیزش مشتری	ارزش مشتری	عوامل سازمانی	تجربه مشتری	وفاداری مشتری	تصویر ذهنی مشتری
سرعت ارائه خدمات	۰/۷۴۱					
کاهش ریسک های استفاده از خدمات	۰/۷۹۸					
توجه به انتظارات مشتریان	۰/۸۹۳					
توجه به شکایات مشتری	۰/۷۰۴					
توصیه دیگران	۰/۷۹۹					

معیارها	انگیزش مشتری	ارزش مشتری	عوامل سازمانی	تجربه مشتری	وفاداری مشتری	تصویر ذهنی مشتری
زیر معیارها						
رضایت مشتریان		۰.۷۳۳				
تصویر برند		۰.۸۰۱				
جایگاه اجتماعی بیمه		۰.۷۵۵				
توجه به منافع مشتریان		۰.۷۰۶				
شناخت نیاز مشتری		۰.۷۳۱				
تجربه مشتری		۰.۷۵۵				
وب سایت جذاب		۰.۷۸۹				
خدمات متنوع			۰.۷۴۴			
کارکنان با انگیزه			۰.۷۶۵			
مطلوبیت محیط داخلی بیمه			۰.۷۳۳			
قابلیت خدمات رسانی کارکنان			۰.۷۹۹			
محل استقرار مکانی شعبه			۰.۷۵۱			
تخفیفات				۰.۷۹۰		
آموزش نیروهای شعب در بحث برخورد با مشتریان				۰.۷۶۶		
ارایه خدمات مالی				۰.۸۳۳		
رعایت استانداردهای جهانی بیمه				۰.۷۰۵		
ارائه خدمات مشاوره ای				۰.۷۶۲		
حفظ شخصیت مشتریان				۰.۸۳۳		
انجام امور آنان در مواقع ضروری				۰.۸۵۰		
دادن هدیه های کوچک و یادبود				۰.۷۶۵		
صرفه جویی در زمان مشتری				۰.۸۶۵		
ارائه خدمات مکمل				۰.۸۸۸		
انعطاف پذیری در ارائه خدمات.				۰.۸۷۷		
کیفیت خدمات بیمه					۰.۸۹۸	
تنوع خدمات نوین بیمه					۰.۷۴۴	
جذب و نگهداری مشتریان					۰.۹۸۷	
ارتباط مستمر با مشتری					۰.۷۶۶	
ایجاد واحد صدای مشتری					۰.۸۴۴	
خوش حسابی مشتری					۰.۸۶۶	
شهرت و اعتبار بیمه در ذهن مشتریان					۰.۸۴۷	
ارزش ادراک شده					۰.۸۳۲	
اعتماد مشتریان					۰.۷۸۵	
قابلیت اطمینان خدمات بیمه					۰.۷۶۶	
نوآوری					۰.۷۹۰	

معیارها زیر معیارها	انگیزش مشتری	ارزش مشتری	عوامل سازمانی	تجربه مشتری	وفاداری مشتری	تصویر ذهنی مشتری
توجه به بیمه نامه الکترونیکی					۰.۷۵۴	
انتظارات مشتری						۰.۷۹۴
تصویر برند بیمه						۰.۷۵۴
مدیریت ارتباط با مشتری						۰.۸۵۴
تخصص بیمه ای						۰.۷۹۸
رویه های بیمه ای						۰.۸۴۵
مقادیر ویژه اولیه کل	۴.۷۶	۵.۱۱	۳.۷۶	۴.۵۵	۴.۹۳	۴.۸۳
درصد واریانس	۲۱.۷۷	۱۶.۷۶	۲۸.۳۶	۱۱.۵۴	۶.۳۹	۲.۳۴
درصد تراکمی واریانس	۲۱.۷۷	۳۸.۵۳	۶۶.۸۹	۷۸.۴۳	۸۴.۸۲	۸۷.۱۶

### کمی سازی مدل

نتایج شکل ۱ نشان می دهد که کلیه ضرایب بدست آمده برای ابعاد مدل مثبت که می توان نتیجه گرفت مدل در معنادار بوده و می توان به نتایج بدست آمده استناد نمود.



شکل ۱: روابط علی میان متغیرهای مدل در حالت تخمین معناداری

جدول ۷: برازش مدل

مقدار الگو	مقدار مطلوب	شاخص برازش
۱.۲۲	< ۳/۰۰	$\chi^2/df$
۰.۹۳	> ۰/۹۰	(GFI) Goodness of Fit Index
۰.۹۴	> ۰/۹۰	(AGFI) Adjusted Goodness of Fit Index
۰.۰۳	< ۰/۰۵	(RMR) Root Mean square Residual
۰.۹۳	> ۰/۹۰	(NFI) Normed Fit Index
۰.۹۱	> ۰/۹۰	(NNFI) Non-Normed Fit Index
۰.۹۳	> ۰/۹۰	(IFI) Incremental Fit Index
۰.۹۱	> ۰/۹۰	(CFI) Comparative Fit Index
۰.۰۸۳	< ۰/۰۸	(RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation

با توجه به شاخص‌های برازش که در جدول فوق ارائه شده، مقدار کای دو نسبی محاسبه شده ۱/۲۲ است، وجود کای دو نسبی کوچکتر از ۳ مطلوب است، همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات برآورد (RMSEA) نیز می‌بایستی کمتر از ۰/۰۸ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰/۰۸ است. میزان شاخص‌های نکویی برازش GFI و AGFI و CFI و NFI نیز باید بیشتر از ۰/۹۰ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب برابر ۰/۹۳ و ۰/۹۴ و ۰/۹۱ و ۰/۹۳ است. لذا با توجه به شاخص‌های برازش می‌توان گفت، داده‌های جمع‌آوری شده به خوبی مدل مفهومی را مورد حمایت قرار می‌دهند و به بیانی دیگر می‌توان گفت مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است. در یک جمع بندی کلی با توجه به مطالب عنوان شده، مشخص شد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد کلیه مسیرها معنی دار هستند و در نتیجه ابعاد اصلی ۶ گانه و مولفه های مرتبط با مدل مورد تأیید است.

### نتیجه گیری

با بررسی های صورت گرفته در ادبیات نظری و نظرات خبرگان می توان بیان داشت که ابعاد و مولفه های مدل خلق ارزش مشتری در فرایند خلق مشترک ارزش برند عبارتند از: انگیزش مشتری (سرعت ارائه خدمات، کاهش ریسک های استفاده از خدمات، توجه به انتظارات مشتریان، توجه به شکایات مشتری و توصیه دیگران)، ارزش مشتری (رضایت مشتریان، تصویر برند، جایگاه اجتماعی بیمه، توجه به منافع مشتریان، شناخت نیاز مشتری و تجربه مشتری)، عوامل سازمانی (وب سایت جذاب، خدمات متنوع، کارکنان با انگیزه، مطلوبیت محیط داخلی بیمه، قابلیت خدمات رسانی کارکنان و محل استقرار مکانی بیمه)، تجربه مشتری (تخفیفات، آموزش نیروهای شعب در بحث برخورد با مشتریان، ارایه خدمات مالی، رعایت استانداردهای جهانی بیمه، ارائه خدمات مشاوره ای، حفظ شخصیت مشتریان، انجام امور آنان در مواقع ضروری، دادن هدیه های کوچک و یادبود، صرفه جویی در زمان مشتری، ارائه خدمات مکمل و انعطاف پذیری در ارائه خدمات)، وفاداری مشتری (کیفیت خدمات بیمه، تنوع خدمات نوین بیمه، جذب و نگهداری مشتریان، ارتباط مستمر با مشتری، ایجاد واحد صدای مشتری، خوش حساسی بیمه،



شهرت و اعتبار بیمه در ذهن مشتریان، ارزش ادراک شده، اعتماد مشتریان، قابلیت اطمینان خدمات بیمه، نوآوری توجه به بیمه الکترونیکی، تصویر ذهنی مشتری) انتظارات مشتری (تصویر برند بیمه، مدیریت ارتباط با مشتری، تخصص بیمه و رویه های بیمه) برای مدیریت پرتفوی مشتریان صورت میگیرد. همچنین می توان بیان داشت که در مبحث معادلات ساختاری برای ارزیابی مدل طراحی شده از نرم افزار از شاخص های کای دو به درجه آزادی، شاخص برازندگی، شاخص تعدیل برازندگی، میانگین مجذور پس مانده ها، شاخص نرم شده برازندگی، شاخص نرم نشده برازندگی، شاخص برازندگی فزاینده، شاخص برازندگی تطبیقی و شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب استفاده شده است و محدوده شاخص های برازش را نشان می دهد. که مقدارهای بدست آمده از مقدار مطلوب بیشتر می باشد. همچنین نتایج آزمون GOF نشان داد. از آنجایی که مقدار محاسبه شده GOF بزرگتر از ۰.۳۶ بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد. بنابراین می توان گفت برازش کلی مدل پژوهش بسیار مناسب و مورد تایید می باشد

مدیریت پرتفوی مشتریان بر دو موضوع تمرکز دارد: ۱- هزینه ارائه خدمت؛ ۲- ارزش مشتری برای سازمان که این دو موضوع می توانند نقش مهمی در بهبود مدیریت ارتباط با مشتریان داشته باشند. در این خصوص می توان بیان داشت که ارزش مشتری برای سازمان، شکلی از استراتژی بازاریابی یا استراتژی کسب و کار است که بر ایجاد و تشخیص مستمر ارزشهای مشترک شرکت و مشتریان، تأکید دارد. در این رویکرد، بازارها به مثابه بستری در نظر گرفته میشوند که در آن شرکتهای و مشتریان، منابع و قابلیتهای یکدیگر را ترکیب و اصلاح کرده و به اشتراک میگذارند تا بتوانند از طریق مکانیزمهای جدید یادگیری، برقراری ارتباط و ارائه ی خدمات، ارزش مشترک بیشتری را ایجاد کنند. بدون شک، این رویکرد با رویکرد سنتی که در آن شرکتهای کالاها و خدمات را بدون در نظر گرفتن مشارکت مشتریان تولید میکردند، متفاوت است. ارزشی که از خلق مشترک به دست میآید، نوعی از تجربیات منحصر به فرد و شخصی مشتریان را در بر میگیرد و به شرکت کمک میکند تا از طریق ارتقای ارتباطات، وفاداری و بازاریابی دهان به دهان مشتریان، یادگیری و عملکرد خود در بازار را بهبود دهد. ارزش، تنها زمانی با مشارکت مشتریان خلق میگردد که مشتری قادر باشد تجربیات منحصر به فرد خود را در محصول یا خدمت شرکت دخیل کند، به نحوی که موجب افزایش کارایی محصول برای خود گردد. این امر به شرکت نیز این امکان را میدهد تا دانش جدید را به نحو بهتری به کار گرفته، محصولات و خدمات مناسب تری ارائه دهد، درآمدهای بیشتری حصول کند و در نهایت، ارزش برند و وفاداری مشتریان نسبت به آن را ارتقاء دهد. در رویکرد خلق ارزش مشترک، ارزش به جای اینکه بطور کامل توسط شرکت خلق گردد، به صورت مشترک و با همکاری و تعامل شرکت و مشتری ایجاد شده و در تولید محصولات و ارائه خدمات منعکس میشود. در این رویکرد مشتریان از طریق ارائه ی تجربیات خود، به دنبال آزادی عمل بیشتر برای برقراری تعامل موثر با شرکت هستند. مشتریان همچنین به دنبال گزینه هایی هستند که در آنها ارزش های مدنظرشان منعکس شده باشد. به عبارت دیگر، مشتریان میخواهند از طریق تعامل و برقراری ارتباط با شرکت، رویکرد و سبک مورد نظر خود را انتقال دهند.

## فهرست منابع

- \* Chicu, D., Valverde, M., Ryan, G., Batt, R., (2016). The serviceprofit chain in call centre services. *J. Serv. Theory Pract.* 26 (5), 616---641.
- \* Chio, B. (2016). Fundamental concepts of e-business (CRM). *Network Magazine.* 32. (Persian).
- \* Cho, S. (2018). Assessing the readiness of firms for CRM: a literature review and research model. In *System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 10-pp). IEEE.
- \* Cho, Z (2018). Organizational, technical and data quality factors in CRM adoption-SMEs perspective, *Industrial Marketing Management Journal*, 40: 376 383.
- \* Feran, J.B (2019). Firms' resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- \* Friend, S. B., & Johnson, J. S. (2014). Key account relationships: An exploratory inquiry of customer-based evaluations. *Industrial Marketing Management*, 43, 642-658.
- \* Gay, M (2013). *Statistical analyzes using SPSS.* New Book Publishing. First Edition. Tehran. 193.
- \* Jiang, W (2018). KM capabilities in CRM: Making knowledge for, from and about customers work, In *Proceedings of the eleventh Americas conference on information systems Omaha, NE, USA:* 167-178.
- \* Kano, H. (2018). Building more efficient businesses. *CMA MANAGEMENT*,79(9), 32.
- \* Lano, A. (2019). The design, implementation and monitoring of a CRM programme: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(2), 160-186.
- \* Lee, A., J. R. (2018). Organizing for CRM. *McKinsey Quarterly*, 3, 80-91.
- \* Lin, M. (2019). The impact of the foundations of relationship marketing on customer loyalty: comparing public and private banks. *Journal of Management Business.* 1 (2): 83-100.
- \* Lio, D. F. (2019). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- \* Mendez, B. N. (2018). Customer relationship management implementation: an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158-190.
- \* Mobarik, M. (2019). Customer relationship management in higher education: Using information systems to improve the student-school relationship. *Campus-Wide Information Systems*, 23(1), 24-34.
- \* Mond, L. (2019). Customer Expectations of Sport Organization. *European Sport Management Quality.* (6): 64-7.
- \* Moten, R. (2018). Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27(6), 1356-63.
- \* Noon, M (2019). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors, *International Journal of Information Management*, 31: 437- 444.
- \* Sand, S. (2018). Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance: An emperical study in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(3), 228-247.

- \* Shand, P. J. (2019). Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 375-387.
- \* STANCHEVA, V. (2017). EXPLORING THE EFFECTS OF CUSTOMER PORTFOLIO MANAGEMENT. *Ecoforum Journal*. 8(1). 1-7.
- \* Takman, J. J. (2018). A novel decision rules approach for customer relationship management of the airline market. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4374-4381.

## **roviding a customer portfolio management (CPM) model to improve customer relationship management (CRM)**

### **Ali Akbar Jafari**

PhD Student, Business Management, Islamic Azad University, Rasht International Center Rasht Iran. Email:  
A.jafari1976@yahoo.com

### **Kambiz Shahroodi**

Associate Professor of Business Management with Strategic Orientation, Department of Business Management,  
Islamic Azad University, Rasht Branch, Rasht, Iran. (Corresponding author)  
K\_shahroodi@yahoo.com

### **Seyed Mahmoud Shabgoo Monsef**

Assistant Professor, Department of Business Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.  
Email: monsefmahmoud@yahoo.com.

### **Narges Del Afrooz**

Assistant Professor, Department of Business Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.

### **Abstract**

The purpose of this descriptive-correlational applied study was to provide a customer portfolio management (CPM) model to improve customer relationship management (CRM). The statistical population in the qualitative section included 22 insurance executives and professors who were selected by saturation and purposive sampling and in the quantitative section included all insurance customers in Tehran province from which 384 people were randomly selected by Cochran's formula. Data were collected in the qualitative section using interviews and in the quantitative section using questionnaires. The validity of the questionnaires was confirmed by expert opinions and their reliability was confirmed by Cronbach's alpha. Qualitative content analysis and structural equations with PLS2 software were used to analyze the data. The results showed that the dimensions of the model included customer motivation, customer value, organizational factors, customer experience, customer loyalty, and customer mental image and the model had a good fit.

**Keywords:** customer portfolio management (CPM), customer relationship management (CRM), customer value, services, insurance industry.