



## بررسی تاثیر ابعاد CRM بر عملکرد آن با تاکید بر نقش تاخیر در اجرای همسویی سازمانی

راحله جمشیدلو\*<sup>۱</sup> و سید مهدی معافی مدنی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۶/۲۷ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۹/۷

### چکیده

امروزه جذب مشتری جدید بسیار پرهزینه‌تر از نگهداری مشتری موجود است. به‌کارگیری CRM یک راهبرد تجاری برای جذب، حفظ و ارتقای مشتری می‌باشد که سازمان‌ها را قادر می‌سازد که با کاهش هزینه در این جهت، مزیت رقابتی اصلی خود را حفظ نمایند اما سرمایه‌گذاری محض تنها در بعد تکنولوژی CRM می‌تواند تلاش‌ها در این زمینه را با شکست مواجه نماید. این پژوهش با هدف بررسی ابعاد مختلف CRM و همچنین تاثیر زمان اجرای بعد همسویی سازمانی بر عملکرد CRM، تحقیقات در مورد CRM را ارتقا می‌دهد. روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی بوده و متغیرها با استفاده از پرسشنامه‌های محقق ساخته اندازه‌گیری شدند. پرسشنامه‌های مذکور از روایی محتوا برخوردار بوده و پایایی آن‌ها از طریق محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ به تأیید رسیده است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۵۰ نفر از مدیران ارشد کسب‌وکار و بازاریابی استان زنجان می‌باشد که در شرکت‌هایی مشغول به کار هستند که CRM در آن‌ها پیاده‌سازی شده است. اطلاعات حاصله با استفاده از نرم افزار SPSS و AMOS تحلیل گردید. با توجه به یافته‌های این پژوهش ابعاد CRM (تکنولوژی، همسویی سازمانی، مدیریت مشتری و اجرای استراتژی) بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر معناداری داشته است و در نهایت در تأثیر CRM بر عملکرد آن متغیر تأخیر در اجرای بعد همسویی سازمانی به طور منفی دارای نقش میانجی بوده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت روابط با مشتری، عملکرد CRM، تأخیر در ابعاد اجرای همسویی، ابعاد CRM.

۱. استادیار، گروه مدیریت، واحد هیدج، دانشگاه آزاد اسلامی، هیدج، ایران، (نویسنده مسئول)؛

Rahele.Jamshidloo@iau.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد هیدج، دانشگاه آزاد اسلامی، هیدج، ایران.

## مقدمه

در چشم‌انداز رقابتی کنونی که در حال تشدید نیز می‌باشد، توانایی تقویت روابط با مشتری به عنوان منبع مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود (چانگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ سانتوریدیس و وراکی، ۲۰۱۷؛ تاکور و ورکمن، ۲۰۱۶). بنابراین، شرکت‌ها به طور قابل توجهی در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در چند سال گذشته سرمایه‌گذاری کرده‌اند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۰). طبق گفته پاین و فرو (۲۰۰۵)، CRM رویکردی مدیریتی است که به دنبال ایجاد، توسعه و ارتقای روابط با مشتریانی است که مورد هدف قرار گرفته‌اند تا ارزش مشتری و سودآوری شرکت را به حداکثر برساند. CRM از دیدگاه یک شرکت به عنوان فرآیندی پیچیده تلقی می‌شود که مستلزم مداخلات در بخش‌های مختلف شرکت است (دالاپوزا و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت ارتباط با مشتری فرآیندی است که به دنبال شناسایی، جذب و نگهداری مشتریان سودمند است (اخوان و همکاران، ۱۳۹۰). امروزه بسیاری از شرکت‌ها به شدت در مدیریت ارتباط با مشتری سرمایه‌گذاری می‌کنند (محمدپور و همکاران، ۲۰۱۴؛ دالاپوزا و همکاران، ۲۰۱۸). برخی از سازمان‌ها علیرغم صرف هزینه‌های گزاف در اجرای CRM مشکل دارند، چرا که نگرش آن‌ها به این مقوله صرفاً تکنولوژیکی است. یعنی استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری را با تکنولوژی CRM برابر می‌دانند (زارعی و ملایی، ۱۳۹۱). پروژه‌های CRM نباید تنها با سرمایه‌گذاری تکنولوژیکی هدایت شوند (دالاپوزا و همکاران، ۲۰۱۸). شرکت‌ها اغلب در فهم مدیریت ارتباط با مشتری دچار مشکل می‌شوند، آنها تصور می‌کنند که می‌توانند تنها با پیاده‌سازی تکنولوژی به مزایای مدیریت ارتباط با مشتری دست یابند، ولی نمی‌دانند که تنها در صورتی می‌توانند از مزایای عمده کسب و کار مدیریت ارتباط با مشتری بهره گیرند که به اتخاذ استراتژی کسب‌وکار مشتری محور که موجب فرهنگ سازمانی مشتری محور می‌شود مبادرت نموده و سپس تکنولوژی مناسب و یکپارچه با زیرساخت فناوری اطلاعات شرکت را پیاده‌سازی کنند (مهرمش و صوفی میرمحله، ۱۳۹۶). 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 (کریمی، بامداد صوفی و میراب آستانه، ۱۳۸۹).

بسیاری از نویسندگان، CRM و توانایی آن در تأثیر بر عملکرد را مورد بررسی قرار داده‌اند. تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمان‌ها می‌گذارد (زارع، ۱۳۹۴) و عملکرد سازمانی نشان می‌دهد که یک

<sup>۱</sup>Chang et al

<sup>۲</sup>Santouridis & Veraki

<sup>۳</sup>Thakur & Workman

<sup>۴</sup>Customer Relationship Management

<sup>۵</sup>Payne and Frow

<sup>۶</sup>Dalla Puza et al

سازمان چگونه به رسالت و اهداف مربوط به خود می‌رسد. عملکرد سازمانی دلالت بر شروع از یک وضعیت معین و رسیدن به یک هدف دقیق دارد که این ممکن است شامل چندین نقطه هدف از قبیل سهم بازار، حجم فروش، انگیزش کارکنان، رضایت مشتری، سطح کیفیت و غیره باشد (زارع، ۱۳۹۴؛ نیکو و مروتی شریف آبادی، ۱۳۹۶). با وجود نتایج مالی قابل توجه حاصل از اجرای CRM، تحقیقات تجربی که رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد را بررسی کرده‌اند، نتایج نامعلومی داشته‌اند (احسان فر و گروسی، ۱۳۹۵؛ دالاپوزا و همکاران، ۲۰۱۸). نگوین و موتوم (۲۰۱۲) معتقدند که فعالیت‌های CRM، بسته به زمان و مکان اجرا، اثرات متفاوتی دارند. چانگ و همکاران (۲۰۱۰) استدلال می‌کنند که پیاده‌سازی CRM، به دلیل عناصر فرهنگی، می‌تواند به طور متفاوتی بر عملکرد تاثیر بگذارد. چانگ و همکاران در مطالعه خود استدلال می‌کنند که CRM می‌تواند تاثیر قوی‌تری بر عملکرد در کشورهای شرقی نسبت به کشورهای غربی داشته باشد، زیرا فرهنگ‌های شرقی تمایل بیشتری به روابط با شرکت‌ها یا افراد دارند. مطالعه آنها فرهنگ سازمانی را به عنوان پیشینه اصلی استفاده از فناوری CRM شناسایی کرد. باساهل (۲۰۱۶) در تحلیل خود از CRM در شرکت‌های عربستان سعودی، تاثیر ترکیبی رهبری و فرهنگ را بر اجرای CRM و همچنین تاثیر رهبری و فرهنگ بر یکدیگر را بررسی می‌کند. این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری نقش بسیار مهمی در پیاده‌سازی CRM در عربستان سعودی ایفا می‌کند، به‌ویژه به این دلیل که رهبری می‌تواند بر فرهنگ نیز تاثیر بگذارد - به‌ویژه در جوامع با فاصله زیاد مانند عربستان سعودی. هدف تحقیق ما گسترش مطالعات CRM به چندین کشور و فرهنگ با مطالعه چگونگی تبدیل CRM به عملکرد در چندین کشور اروپایی و همچنین در ایالات متحده است. در مدل مفهومی خود، ما روابط مدل درونی بین اروپا و ایالات متحده را مقایسه می‌کنیم تا این ناهمگونی‌های مشاهده‌شده را که به‌عنوان مثال، از تفاوت‌های فرهنگی و جهت‌گیری‌های ارزشی متفاوت ناشی می‌شوند، به تصویر بکشیم و تحلیل کنیم. این مقایسه کمک مهمی است، زیرا تفاوت‌های احتمالی در اجرای CRM در اروپا و ایالات متحده را نیز شناسایی می‌کند. عزیززی و صمدی فر (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای دریافته‌اند؛ رفتار تعامل خدماتی کارکنان محرک اساسی رفتار تعامل خدماتی مشتری است. بنابراین، برای بهره‌مندی از رفتارهای مشارکت مشتریان در برخورد‌های خدماتی، مدیریت و تشویق رفتارهای مشغول کارکنان خط مقدم ضروری است. عباسی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که سیاست کاهش تأخیر در ارسال کالا، تأثیر قابل توجهی بر افزایش رضایت مشتریان و بهبود مدیریت ارتباط با مشتری دارد. دانشی مقدم (۱۳۹۵) نشان داد سیستم‌های مدیریت مشتری محور بر قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد ارتباط با مشتری تأثیر دارد. دالاپوزا و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان دادند که اثرات پیاده‌سازی CRM به طور مساوی به کسب مشتری، رشد مشتری و وفاداری مشتری مربوط نمی‌انجامد، زیرا این امر

<sup>۱</sup>Nguyen and Mutum<sup>۲</sup>Basahel

به ابعاد مختلف مدیریت ارتباط با مشتری، اهداف شرکت و همچنین تفاوت‌های جغرافیایی بستگی دارد. تاگر و ورکمن (۲۰۱۶) به این نتیجه رسیدند ادبیات اخیر مفهوم جامع‌تری از  $CRM$  را با توجه به ابعاد پیادسازی توضیح می‌دهد که چهار بعد را در بر می‌گیرد: همسویی سازمانی، مدیریت مشتری، فناوری  $CRM$  و اجرای استراتژی  $CRM$ . بعد همسویی سازمانی اهمیت طراحی مجدد و همسویی فرآیندها را برای انعکاس مشتری مداری نشان می‌دهد. همسویی سازمانی به طور کلی به سیستم‌های تشویقی، آموزش برای کارکنان، و همچنین مهندسی مجدد و هماهنگ‌سازی فرآیندها اشاره دارد که همگی ارزش مشتری را به حداکثر می‌رساند (کومار و راینارتز، ۲۰۰۶). بعد اجرای استراتژی  $CRM$  مستلزم نیاز به تعریف استراتژی مشتری مدار واضح با پشتیبانی مدیریت ارشد، معیارهای عملکرد مشتری مدار، و دید جامع مشتری در کل سازمان با پردازش مرکزی داده‌های مشتری است (پالماتیر و همکاران، ۲۰۰۷). بعد روابط مشتری می‌تواند به طور موثر مدیریت شود اگر هنر مدیریت مشتری  $CRM$  منعکس کننده این اصل اساسی باشد که با مشتریان مختلف باید متفاوت رفتار شود (راینارتز و همکاران، ۲۰۰۴) همچنین شرکت استراتژی‌های مؤثری را برای بخش‌های مختلف در طول چرخه حیات مشتری ایجاد می‌کند تا فعالیت‌های بازاریابی خود را بر اساس ارزش و نیاز مشتری سفارشی کند (پیپرز و روگرز، ۲۰۰۴) و بعد تکنولوژی شامل برنامه‌های  $CRM$  تحلیلی، عملیاتی و مشارکتی است که برای جمع‌آوری اطلاعات مشتری در نقاط تماس و ساده‌سازی، انتشار و تجزیه و تحلیل اطلاعات پیاده‌سازی می‌شوند (باتل، ۲۰۰۴). پس از پیاده‌سازی ابعاد سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان و تغییر رویه جاری، سازمان باید به طور مستمر عملکرد خود را اندازه‌گیری نماید تا مشخص شود که این ابعاد تا چه اندازه بر عملکرد سازمان موثر بوده است و همکاری بین منابع و بخش‌های مختلف کاری تا چه اندازه فعال می‌باشد. بنابر پیشینه مطرح شده، این پژوهش به درک بهتر میزان شکست در مورد پروژه‌های  $CRM$  با در نظر گرفتن ابعاد مختلف  $CRM$  و زمان اجرای نسبی آنها کمک می‌کند. به طور خاص، این پژوهش در نظر دارد دانش را در زمینه  $CRM$  با تحقیق درباره اینکه آیا ۱) ابعاد چهارگانه  $CRM$  (مدیریت مشتری، تکنولوژی، هماهنگی سازمانی و استراتژی) در فرآیند افزایش عملکرد آن اهمیت دارد، و یا اینکه ۲) تاخیر در اجرای فعالیت‌های هماهنگی سازمانی، تاثیر منفی بر عملکرد  $CRM$  دارد، ارتقاء دهد. بدین ترتیب مسئله اصلی که در این پژوهش در کانون توجه قرار دارد این است که اثرات پیاده‌سازی در رابطه بین مدیریت روابط با مشتری و عملکرد آن چگونه است؟ بنابراین دو فرضیه اصلی این پژوهش عبارتند از:

<sup>۱</sup>Thakur & Workman

<sup>۲</sup>Kumar & Reinartz

<sup>۳</sup>Palmatier et al

<sup>۴</sup>Reinartz et al

<sup>۵</sup>Peppers & Rogers

<sup>۶</sup>Buttle

فرضیه اصلی اول: مدیریت ارتباط با مشتری (B2C) بر عملکرد آن تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
فرضیه اصلی دوم: در تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری (B2C) بر عملکرد آن متغیر تأخیر در ابعاد اجرای همسویی دارای نقش میانجی می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از اصلی‌ترین دلایل اولیه برای نرخ بالای شکست پروژه‌های B2C، تمرکز بر فناوری است. پروژه‌های B2C در صورتی که سرمایه‌گذاری در تکنولوژی تنها موردی باشد که توجه خاصی به آن داشته باشند، معمولاً شکست می‌خورند. برخی از پژوهش‌ها استدلال می‌کنند که یک استراتژی مشتری‌مدار باید مقدم بر اجرای B2C باشد (پیروز و روگرز، ۲۰۱۴). به طور مشابه، ریگی و همکاران (۲۰۰۲)، در تحلیل انتقادی شناخته شده خود از دلایل شکست پروژه B2C، به مدیران هشدار می‌دهند که B2C تنها پس از طراحی و اجرای استراتژی جذب و حفظ مشتری می‌تواند نتایج مورد انتظار را ارائه دهد، زیرا «پیاده‌سازی B2C بدون تعیین بازاریابی اهداف مانند تلاش برای ساختن خانه‌ای بدون تدابیر مهندسی یا طرح معماری است». بر اساس فرضیه‌های فوق و شواهد تجاری، ادعا می‌شود که زمان اجرای نسبی ابعاد B2C می‌تواند بر عملکرد آن تأثیر بگذارد. بنابراین، شرکت‌ها نه تنها باید یاد بگیرند که چگونه B2C را بهتر پیاده‌سازی کنند، بلکه باید درک کنند که برای یک B2C موفق، برخی از ابعاد B2C بلوک‌های سازنده لازم برای ابعاد دیگر هستند. یادگیری نحوه اجرای بهتر B2C همچنین مستلزم درک این است که تعبیرات خاص شرکت و ابعاد B2C باید به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های تجاری، در فرآیند کلی اولویت‌بندی شوند. به طور خاص استدلال می‌شود که اجرای تأخیری بعد همسویی سازمانی در رابطه با سایر ابعاد B2C پیامدهای منفی برای موفقیت کل فرآیند B2C دارد. ادبیات زنجیره خدمات-سود، این استدلال را تأیید می‌کند. ادبیات استدلال می‌کند که سود شرکت از وفاداری و رضایت مشتری ناشی می‌شود که به نوبه خود از ارزش ارائه شده به مشتری ناشی می‌شود (هسکت و همکاران؛ ۲۰۰۸). این ارزش به بهره‌وری، فرآیندهای داخلی و کیفیت کار کارکنان بستگی دارد که به نوبه خود به رضایت و وفاداری کارکنان و همچنین به کیفیت خدمات داخلی (مراقبت در انتخاب کارکنان، آموزش، توانمندسازی و جبران خسارت) بستگی دارد. هسکت و همکاران (۱۹۹۷) بر اساس تجربه عملی خود اشاره می‌کنند که ارزش مشتری به کیفیت فرآیندی بستگی دارد که باید از انتظارات مشتری فراتر رود و همچنین به کیفیت خدمات داخلی بستگی دارد. شرکت‌ها تنها پس از هماهنگی صحیح سازمان داخلی، طراحی مجدد فرآیندها و آموزش کارکنان، توانمندسازی و پاداش تلاش‌های مشتری محور خود، می‌توانند ارزش مشتری برتر و ایجاد روابط قوی با مشتریان سودآور ایجاد کنند. بنابراین، در یک رویکرد مشتری محور، الگوی زنجیره خدمات-سود تشخیص می‌دهد که سود برتر ناشی از مرکزیت و اولویت همسویی سازمانی از نظر فرآیندها و کارکنان است. بنابراین برای

اجرای موفقیت آمیز  $\square\square\square$  و رقابتی بودن، شرکت باید بین تمام ابعاد  $\square\square\square$  هماهنگی مثبت ایجاد کند. کرامتی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) اشاره می‌کنند که ادغام هماهنگ ابعاد مختلف  $\square\square\square$  نقش مهمی در توانایی  $\square\square\square$  برای ایجاد ارزش برای مشتری و شرکت ایفا می‌کند. در ادامه پژوهش پس از معرفی ابعاد  $\square\square\square$ ، فرضیه مربوط به هر بعد نیز ارائه خواهد شد.

۱- همسویی سازمانی که برای مشتری‌مداری و انتشار دانش مشتری در سازمان ضروری است، منجر به تغییرات ساختار مورد نیاز سازمان می‌شود (ماکونون و همکاران<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۶). تغییر نگرش کارکنان نسبت به مشتریان قطعاً مستلزم همسویی سازمانی است که از آن به عنوان حوزه مهم تغییر برای ایجاد فرهنگ مشتری محوری و همچنین افزایش ارزش مشتری یاد می‌شود (چن و پوپویچ<sup>۳</sup>؛ ۲۰۰۳). به عنوان بخشی از همسویی سازمانی کارکنان، باید سیستم‌های تشویقی (رینارتز و همکاران، ۲۰۰۴)، و همچنین برنامه‌های آموزشی رویه‌ای و مستمر کارکنان (گرینبرگ<sup>۴</sup>؛ ۲۰۰۴) اجرا شود. سیستم‌های تشویقی به کارکنان کمک می‌کنند تا روابط کیفی با مشتریان ایجاد کنند و آموزش اهمیت  $\square\square\square$  را در تلاش برای ایجاد ارزش مشتری بیان می‌کند. کارکنان باید برای رویارویی و حل مشکلات مشتری که می‌تواند در درازمدت به رابطه آسیب برساند، توانمند شوند (ارنست و همکاران<sup>۵</sup>؛ ۲۰۱۱).

فرضیه اول فرعی: همسویی سازمانی، به عنوان یکی از ابعاد آن، بر عملکرد  $\square\square\square$  (جذب، رشد و وفاداری مشتری) تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۲- تکنولوژی به سیستم‌های تحلیلی، عملیاتی و مشارکتی اشاره دارد (گرینبرگ، ۲۰۰۴) که برای جمع‌آوری اطلاعات مشتری، انتشار دانش مشتری در سراسر سازمان و به حداکثر رساندن ارزش طول عمر مشتری استفاده می‌شود.  $\square\square\square$  تحلیلی شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا داده‌ها و اطلاعات را تجزیه و تحلیل کنند و دانش حاصل را در سراسر سازمان منتشر کنند،  $\square\square\square$  مشارکتی که در عملیات خارجی با مشتریان استفاده می‌شود، گفتگوی تعاملی دو طرفه را بین شرکت و مشتریان تسهیل می‌کند. با استفاده از فناوری، شرکت‌ها می‌توانند هر بار که با مشتری در تعامل هستند، اطلاعات مشتری را جمع‌آوری کنند.  $\square\square\square$  عملیاتی که در عملیات داخلی مانند فروش و بازاریابی استفاده می‌شود، هدفش خودکارسازی فعالیت‌ها است. برنامه‌های  $\square\square\square$  از نوآوری‌های فناوری، به‌ویژه توانایی آن‌ها در جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در مورد الگوهای مشتری، درک رفتار مشتری، توسعه مدل‌های پیش‌بینی‌کننده، پاسخ‌دهی به ارتباطات سفارشی به موقع و مؤثر و ارائه ارزش‌های محصول و خدمات

<sup>۱</sup>Keramati et al

<sup>۲</sup>Makkonen et al

<sup>۳</sup>Chen & Popovich

<sup>۴</sup>Greenberg

<sup>۵</sup>Ernst et al

سفارشی شده به مشتریان سودآور، استفاده می کنند. این دانش بهبود یافته همچنین می تواند تلاش های بازاریابی خدمات را افزایش دهد و منجر به درک بیشتر مشتریان از کیفیت خدمات شود که می تواند منجر به روابط قوی تر با مشتری شود. فرضیه دوم فرعی: تکنولوژی CRM، به عنوان یکی از ابعاد آن، بر عملکرد CRM (جذب، رشد و وفاداری مشتری) تأثیر مثبت و معناداری دارد.

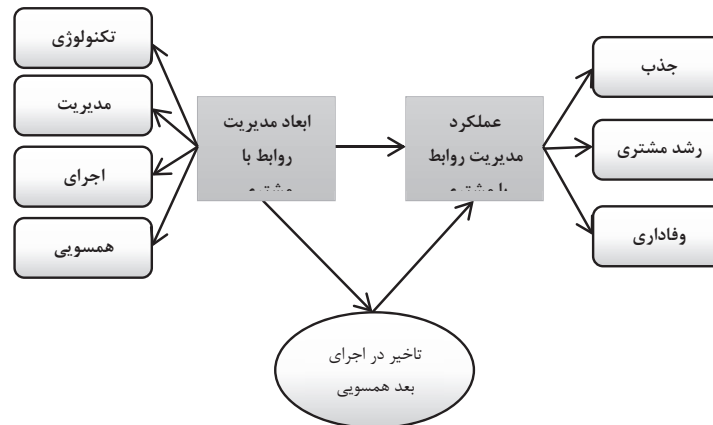
۳- مدیریت مشتری در CRM مستلزم توسعه استراتژی های بازاریابی مختلف برای هدف قرار دادن بخش های متمایز مشتری است که بر اساس ارزش ها، نیازها و مراحل چرخه عمر مشتری تعریف شده اند. تقسیم بندی مشتری بر اساس ارزش و نیاز مشتری، به برآورده کردن خواسته های خاص مشتریان با تحویل سریع محصولات و خدمات سفارشی شده کمک می کند و در نتیجه چشم اندازی بر اهداف سودآوری شرکت دارد (ارنست و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین به شرکت ها اجازه می دهد تا بخش های جذاب بازار از نظر اقتصادی را با محصولات خود هدف قرار دهند، که فرصت های فروش متقابل و رشد ارتباط با مشتری را افزایش می دهد.

فرضیه سوم فرعی: مدیریت مشتری، به عنوان یکی از ابعاد CRM، بر عملکرد آن (جذب، رشد و وفاداری مشتری) تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۴- استراتژی عبارت از برنامه کلان در جهت بکارگیری منابع برای ایجاد موقعیتی مطلوب می باشد (مهرمنش و صفوی میرمحل، ۱۳۹۶). یک CRM موفق باید یک استراتژی مشتری مدار روشن را در بر گیرد که توسط مدیریت ارشد پشتیبانی می شود (چپرز و روگرز، ۲۰۱۴). یک استراتژی CRM برای تنظیم شاخص های کلیدی عملکرد مشتری در سراسر شرکت و در هر نقطه تماس مشتری ضروری است (ریگی و همکاران، ۲۰۰۲). استراتژی CRM، نگرشی را در مورد نحوه ایجاد ارتباط با مشتریان ارزشمند و نحوه وفاداری در آنان فراهم می آورد (شاهرخ، ۱۳۹۳). به این منظور لازم است پس از تدوین اهداف مورد نظر از اجرای CRM، اقدام به تهیه و ارائه استراتژی در خصوص نحوه ایجاد ارتباط با مشتریان ارزشمند و تثبیت وفاداری آن ها نمود (عباسی و ترکمنی، ۱۳۸۹).

فرضیه چهارم فرعی: استراتژی CRM، به عنوان یکی از ابعاد آن، بر عملکرد CRM (جذب، رشد و وفاداری مشتری) تأثیر مثبت و معناداری دارد.

براساس فرضیات ذکر شده مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل ۱ می باشد.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق اقتباس از دالاپوزا و همکاران (۲۰۱۸)

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از نظر زمان گردآوری داده‌ها پیمایشی و از لحاظ نوع رابطه همبستگی می‌باشد. بر اساس معیار روش جمع‌آوری اطلاعات پژوهش میدانی با استفاده از تکنیک پرسشنامه انجام می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۵۰ نفر از مدیران ارشد کسب و کار و بازاریابی استان زنجان می‌باشد که در شرکت‌هایی مشغول به کار می‌باشند که در آن‌ها از تکنولوژی  $CRM$  استفاده شده است. در این پژوهش به دلیل محدود بودن جامعه، کل جامعه مورد بررسی قرار گرفته و شیوه نمونه‌گیری تمام شماری می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه استاندارد در سه بخش است که بخش اول آن شامل متغیرهای همسویی سازمانی، اجرای استراتژی و مدیریت مشتری هر کدام با ۴ پرسش و تکنولوژی  $CRM$  با ۳ پرسش و در مجموع ۱۵ پرسش با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای می‌باشد، بخش دوم عملکرد مدیریت روابط با مشتری ۳ پرسش با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای و بخش سوم تأخیر در ابعاد اجرای همسویی سازمانی است که در محاسبه آن برای هر آیتم قسمت اول پرسشنامه به ترتیب اجرا، عدد ۱ تا ۱۵ در نظر گرفته شد. سپس با میانگین‌گیری از نمرات داده شده به پرسش‌های هر متغیر، زمان نسبی اجرای آن مشخص گردید، این زمان‌ها به ترتیب رتبه‌بندی شد و رتبه تأخیر در ابعاد اجرای همسویی سازمانی بدست آمد. ابزار تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسشنامه‌ای این پژوهش، نرم‌افزار آماری  $SPSS$  و نرم‌افزار مدل‌سازی معادلات ساختاری  $PLS$  می‌باشد. برازش مدل به سه صورت برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام شده است. پس از آن که برازش مدل اندازه‌گیری از نظر روایی و پایایی مورد تأیید قرار گرفت، در مرحله بعد قابلیت‌های پیش‌بینی مدل و روابط میان سازه‌ها از مدل ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفته است.



## یافته‌های تحقیق

### آزمون نرمال بودن داده‌ها

پیش از انجام آزمون فرضیه‌ها باید به آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها پرداخت تا بتوان آماری مناسب را جهت آزمون فرضیه‌ها انتخاب نمود. روش‌های زیر برای نرمال بودن داده‌ها استفاده می‌شود:

آزمون کولموگروف-اسمیرنف

بررسی چولگی و کشیدگی داده‌ها

از آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای داده‌های پرسشنامه‌ای که براساس طیف لیکرت تنظیم شده‌اند، استفاده نمی‌شود و چولگی و کشیدگی مورد استفاده قرار می‌گیرد. چولگی معیاری از تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع می‌باشد. کشیدگی نشان دهنده ارتفاع یک توزیع است. به طور کلی اگر چولگی و کشیدگی در بازه (۲، -۲) باشد، داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند. نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها در جدول زیر ارائه شده است. با توجه به مقادیر نشان داده شده در جدول (۱) سازه‌ها نرمال هستند و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

جدول ۱- بررسی نرمال بودن داده‌ها

کشیدگی	چولگی	متغیر
۰/۷۳۲	۱/۳۲۸	همسویی سازمانی
۱/۸۲۴	۰/۴۹۳	تکنولوژی
۱/۲۲۳	-۰/۸۹۴	مدیریت مشتری
-۰/۸۶۳	۰/۲۹۸	استراتژی پیاده‌سازی
-۰/۹۹۵	۱/۳۲۴	تأخیر در اجرای بعد همسویی
۱/۲۳۷	۱/۸۲۳	عملکرد مدیریت روابط با مشتری

ماخذ: یافته‌های تحقیق

### مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری)

مدل بیرونی یا مدل اندازه‌گیری هم‌ارز تحلیل عاملی تاییدی در نرم‌افزار لیزرل یا اموس است. این بخش از مدل نشان می‌دهد گویه‌هایی که برای سنجش هر یک از عوامل اصلی در نظر گرفته شده است به اندازه کافی معتبر است. قدرت رابطه بین گویه‌ها با عوامل مربوط با بارعاملی و معناداری آنها با آماره  $R^2$  مورد سنجش قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است در روش حداقل مربعات جزئی مقدار آماره  $R^2$  با روش بازنمونه‌گیری محاسبه می‌شود و در مطالعه حاضر از روش بوت‌استرپینگ برای بازنمونه‌گیری استفاده شده است. نتایج مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری) در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- نتایج مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری)

سازه‌ها	گروه‌ها	بار عاملی	آماره t
همسویی سازمانی	همگام‌سازی فرآیندها برای به حداکثر رساندن ارزش برای مشتری (Q01)	۰/۷۷۶	۲۴/۹۹۸
	مهندسی مجدد فرآیند با اهداف مبتنی بر جذب و حفظ مشتری (Q02)	۰/۷۳۸	۱۹/۵۶۶
	آموزش کارمندان برای به حداکثر رساندن ارزش مشتری (Q03)	۰/۷۲۰	۱۶/۵۶۳
توانمندسازی رفتار مشتری‌مداری با تشویق و پاداش به کارمندان (Q04)	توانمندسازی برنامه‌هایی مانند ذخیره‌سازی داده‌ها، تجزیه و تحلیل، مدیریت دانش و هوش تجاری (Q05)	۰/۷۵۲	۲۰/۴۹۳
	توانمندسازی برنامه‌هایی مانند مدیریت کمپین، اتوماسیون، بهینه‌سازی مرکز تماس و مدیریت انگیزه (Q06)	۰/۷۴۲	۱۸/۴۳۵
توانمندسازی برنامه‌هایی مانند مدیریت محتوا، شخصی‌سازی، راه‌حل‌های CRM موبایل، وب سایت (Q7)	توانمندسازی برنامه‌هایی مانند مدیریت کمپین، اتوماسیون، بهینه‌سازی مرکز تماس و مدیریت انگیزه (Q06)	۰/۷۶۸	۲۱/۸۷۷
	توانمندسازی برنامه‌هایی مانند مدیریت محتوا، شخصی‌سازی، راه‌حل‌های CRM موبایل، وب سایت (Q7)	۰/۷۶۳	۲۱/۲۳۹
مدیریت مشتری	طبقه‌بندی مشتریان براساس ارزش آن‌ها برای شرکت (Q8)	۰/۷۷۴	۲۰/۸۵۲
	طبقه‌بندی مشتریان براساس نیاز آن‌ها (Q9)	۰/۸۰۶	۲۵/۷۵۶
	مدیریت سبد مشتریان (Q10)	۰/۷۶۲	۱۹/۵۰۵
مشارکت مدیریت ارشد در تعریف استراتژی‌های مشتری‌مداری (Q12)	مدیریت سبد مشتریان (Q10)	۰/۷۴۵	۲۰/۹۰۴
	مشارکت مدیریت ارشد در تعریف استراتژی‌های مشتری‌مداری (Q12)	۰/۷۴۱	۱۷/۶۰۹
اجرای استراتژی	تجزیه و تحلیل، مدیریت دانش و هوش تجاری (Q05)	۰/۷۵۲	۱۹/۹۸
	ایجاد انبار داده مشترک برای دیدگاه واحد نسبت به مشتری (Q14)	۰/۷۴۲	۱۷/۴۴۵
	تمرکز شرکت بر روی تجربه مشتری (Q)	۰/۷۴۶	۱۹/۲۷

ماخذ: یافته‌های تحقیق

مقادیر بارهای عاملی مشاهده شده بزرگ‌تر از ۰/۵ است و آماره  $t$  نیز بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد. بنابراین مدل بیرونی (اندازه‌گیری) مورد تایید می‌باشد.

### برازش مدل اندازه‌گیری (اعتبار و پایایی ابزار)

با توجه به مباحث بیان شده در پژوهش، به برازش مدل اندازه‌گیری پرداخته می‌شود که در آن پایایی و روایی مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای ارزیابی اعتبار مدل بیرونی (اندازه‌گیری) از سه شاخص روایی همگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شده

است. روایی همگرا<sup>۱</sup> نشان می‌دهد چقدر متغیرهای یک سازه با همدیگر همراستا هستند. روایی همگرا براساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج<sup>۲</sup> (AVE) بررسی می‌شود. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معتقدند اگر معیار AVE بالاتر از ۰/۵ باشد مدل اندازه‌گیری دارای روایی همگرا است. پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> (CR) در مدل‌های ساختاری معیار بهتر و معتبرتری نسبت به آلفای کرونباخ به شمار می‌رود، به دلیل اینکه در محاسبه آلفای کرونباخ در مورد هر سازه تمامی شاخص‌ها با اهمیت یکسان وارد محاسبات می‌شوند، ولی در محاسبه پایایی ترکیبی شاخص‌ها با بارهای عاملی بیشتر اهمیت زیادتری داشته و باعث می‌شود مقادیر CR سازه‌ها معیار واقعی‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). برای روایی همگرا، و پایایی ترکیبی (CR) باید روابط زیر برقرار باشد:

$$CR > 0.7; CR > AVE; AVE > 0.5$$

جدول ۳- اعتبار بیرونی سازه‌های پژوهش

سازه‌های اصلی	AVE	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
همسویی سازمانی	۰/۵۴۹	۰/۸۳۲	۰/۸۰۹
تکنولوژی	۰/۵۸۳	۰/۹۱۷	۰/۷۳۸
مدیریت مشتری	۰/۵۱۷	۰/۸۲۴	۰/۸۸۳
استراتژی	۰/۵۷۰	۰/۷۱۲	۰/۷۵۶
تأخیر در اجرای بعد همسویی	۰/۵۸۶	۰/۸۶۲	۰/۷۹۳
عملکرد مدیریت روابط با مشتری	۰/۵۴۴	۰/۸۸۷	۰/۷۳۱

ماخذ: یافته‌های تحقیق

در جدول (۳) میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ است، بنابراین روایی همگرا وجود دارد. آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده، بنابراین پایایی مورد تأیید است. مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز بزرگتر از AVE است و در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است، بنابراین شرط سوم نیز برقرار است.

روایی واگرا دیگر معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS است. روایی واگرا به همبستگی پایین گویه‌های یک متغیر پنهان با سایر متغیرهای پنهان اشاره می‌کند. براساس روش پیشنهادی فورنل و لارکر (۱۹۸۱) روایی واگرا وقتی در

<sup>۱</sup>Convergent Validity

<sup>۲</sup>Average Variance Extracted (AVE)

<sup>۳</sup>Composite Reliability (CR)

سطح قابل قبول است که جذر  $\sqrt{0.741}$  برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل است. بر این اساس روایی واگرایی قابل قبول یک مدل اندازه‌گیری حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. در روش  $\sqrt{0.741}$ ، این امر به وسیله یک ماتریس صورت می‌گیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و قطر اصلی ماتریس جذر مقادیر  $\sqrt{0.741}$  مربوط به هر سازه می‌باشد. ماتریس روایی واگرا در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴- ماتریس سنجش روایی واگرا

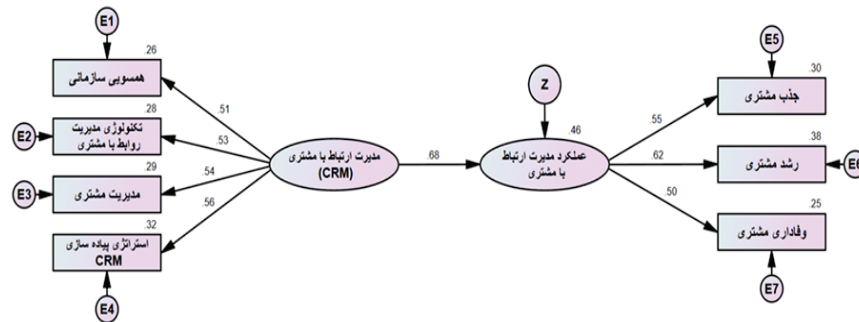
سازه‌های اصلی	۱	۲	۳	۴	۵	۶
همسویی سازمانی (۱)	۰/۷۴۱					
تکنولوژی CRM (۲)	۰/۲۱۷	۰/۷۶۳				
مدیریت مشتری (۳)	۰/۶۳۰	۰/۱۴۲	۰/۷۱۹			
اجرای استراتژی (۴)	۰/۵۴۰	۰/۳۱۷	۰/۶۷۱	۰/۷۵۵		
تأخیر در اجرای بعد همسویی (۵)	۰/۳۵۸	۰/۲۷۲	۰/۴۸۳	۰/۶۱۸	۰/۷۶۵	
عملکرد مدیریت روابط با مشتری (۶)	۰/۴۲۹	۰/۳۴۵	۰/۴۱۹	۰/۲۲۶	۰/۳۲۳	۰/۷۳۷

ماخذ: یافته‌های تحقیق

طبق جدول (۴) جذر  $\sqrt{0.741}$  که برای هر سازه از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر است و این حاکی از روایی واگرایی مناسب مدل‌ها است. پس از اطمینان از مدل‌های اندازه‌گیری از طریق آزمون پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا، می‌توان نتایج حاصل از مدل بیرونی را ارائه کرد.

### برازش مدل ساختاری

جهت آزمون الگوی پیشنهادی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری با میانجی‌گری تأخیر در ابعاد اجرای همسویی از روش الگویایی معادلات ساختاری استفاده شد. این پژوهش در پاسخ به ۶ فرضیه (۲ فرضیه اصلی و ۴ فرضیه فرعی) صورت پذیرفته است.



شکل ۲- مدل رگرسیونی با متغیر پنهان از تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری

جدول ۵- خروجی استاندارد شده وزن‌های رگرسیونی و آزمون بوت استرپ

متغیرهای پژوهش	مقدار استاندارد شده	سطح معناداری	ضریب تعیین R <sup>2</sup>	سطح معناداری
تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بر عملکرد آن	۰٫۶۸	۰٫۰۱	۰٫۵۳	۰٫۰۲
همسویی سازمانی	۰٫۶۳	۰٫۰۲	۰٫۴۵	۰٫۰۲
تکنولوژی	۰٫۵۷	۰٫۰۱	۰٫۳۷	۰٫۰۲
مدیریت مشتری	۰٫۶۰	۰٫۰۱	۰٫۴۱	۰٫۰۱
اجرای استراتژی	۰٫۵۳	۰٫۰۲	۰٫۳۳	۰٫۰۱

ماخذ: یافته‌های تحقیق

با توجه به مدل رگرسیونی ساده و خروجی استاندارد آن در نرم‌افزار SPSS که در جدول (۵) آمده است، چنین می‌توان استنباط نمود که:

**فرضیه اصلی اول:** مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به مدل رگرسیونی ساده و خروجی استاندارد آن در نرم‌افزار SPSS چنین می‌توان استنباط نمود که میزان تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته ۰/۶۸ گزارش شده است که این میزان تأثیر، تأثیری با شدت مناسب بوده و ضریب تعیین R<sup>2</sup> آن نیز برابر با ۰/۵۳ می‌باشد و بیانگر آنست که ۵۳ درصد واریانس متغیر وابسته (عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری) توسط متغیر مستقل (مدیریت ارتباط با مشتری) تبیین شده است. مقدار سطح معناداری نیز در خروجی نرم‌افزار و در کادر وزن‌های رگرسیونی نیز

برابر با ۰/۰۰۱ گزارش شده است که از مقدار بحرانی ۰/۰۵ کوچکتر بوده و معنادار بودن این تأثیر را از لحاظ آماری گزارش می‌کند. فرضیه فوق تأیید می‌شود، پس مدیریت ارتباط با مشتری (□□□) بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری تأثیرگذار می‌باشد. به عبارت ساده‌تر می‌توان عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری را بر اساس مدیریت ارتباط با مشتری در جامعه آماری پیش‌بینی نمود.

فرضیه فرعی ۱: همسویی سازمانی، به عنوان یکی از ابعاد □□□، بر عملکرد آن (جذب، رشد و وفاداری مشتری) تأثیر مثبت و معناداری دارد.

میزان تأثیر بعد همسویی سازمانی بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری ۰/۶۳ و معنادار گزارش شده است. ضریب تعیین  $R^2$  مدل فوق برابر با ۰/۴۵ می‌باشد و بیانگر آنست که ۴۵ درصد واریانس متغیر وابسته (عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری) توسط متغیر مستقل (بعد همسویی سازمانی) تبیین شده است.

فرضیه فرعی ۲: تکنولوژی، به عنوان یکی از ابعاد □□□، بر عملکرد آن (جذب، رشد و وفاداری مشتری) تأثیر مثبت و معناداری دارد.

میزان تأثیر بعد بعد تکنولوژی مدیریت روابط با مشتری بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری ۰/۵۷ و معنادار گزارش شده است. ضریب تعیین  $R^2$  مدل فوق برابر با ۰/۳۷ می‌باشد و بیانگر آنست که ۳۷ درصد واریانس متغیر وابسته (عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری) توسط متغیر مستقل (بعد بعد تکنولوژی مدیریت روابط با مشتری) تبیین شده است.

فرضیه فرعی ۳: مدیریت مشتری، به عنوان یکی از ابعاد □□□، بر عملکرد آن (جذب، رشد و وفاداری مشتری) تأثیر مثبت و معناداری دارد.

میزان تأثیر بعد بعد مدیریت مشتری بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری ۰/۶۰ و معنادار گزارش شده است. ضریب تعیین  $R^2$  مدل فوق برابر با ۰/۴۱ می‌باشد و بیانگر آنست که ۴۱ درصد واریانس متغیر وابسته (عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری) توسط متغیر مستقل (بعد بعد مدیریت مشتری) تبیین شده است.

فرضیه فرعی ۴: استراتژی، به عنوان یکی از ابعاد □□□، به طور منفی بر عملکرد آن (جذب، رشد و وفاداری مشتری) تأثیر مثبت و معناداری دارد.

میزان تأثیر بعد بعد استراتژی پیاده سازی □□□ بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری ۰/۵۳ و معنادار گزارش شده است. ضریب تعیین  $R^2$  مدل فوق برابر با ۰/۳۳ می‌باشد و بیانگر آنست که ۳۳ درصد واریانس متغیر وابسته (عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری) توسط متغیر مستقل (بعد بعد استراتژی پیاده سازی □□□) تبیین شده است.

**برازش کلیت مدل بدون متغیر میانجی**

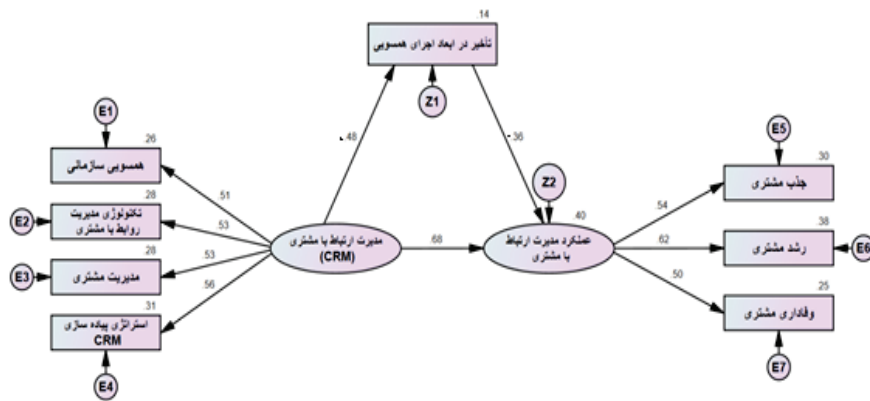
با توجه به جدول (۶) شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل نیز نشان می‌دهند که؛ وضعیت شاخص‌های بدی برازش مدل (RMSEA/CFI) و شاخص‌های خوبی برازش مدل (TLI و CFI و PIFI و PCFI) در حد مطلوب و استاندارد مدل می‌باشد و نیازی به اصلاح مدل نمی‌باشد.

**جدول ۶- خروجی شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل (برازش مدل) در مدل بدون متغیر میانجی**

وضعیت شاخص	CMIN/DF	RMSEA	CFI	TLI	PCFI	PNFI
حد مطلوب	کوچک‌تر از ۵	کوچک‌تر از ۰/۰۸	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	بزرگ‌تر از ۰/۵۰	بزرگ‌تر از ۰/۵۰
وضعیت	۴,۳۶	۰/۰۷	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۵۳	۰/۵۲

ماخذ: یافته‌های تحقیق

**فرضیه اصلی دوم:** در تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری متغیر تأخیر در ابعاد اجرای همسویی دارای نقش میانجی می‌باشد.



**شکل ۳- مدل میانجی با متغیر پنهان و آشکار از تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری با میانجی‌گری تأخیر در ابعاد اجرای همسویی**

جدول ۷- خروجی استاندارد شده وزن‌های رگرسیونی و آزمون بوت استرپ

متغیرهای پژوهش	مقدار استاندارد شده	سطح معناداری
تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری	۰,۶۸	۰,۰۱
تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر تأخیر در اجرای بعد همسویی	-۰,۴۸	۰,۰۳
تأثیر تأخیر در اجرای بعد همسویی بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری	-۰,۳۶	۰,۰۴

ماخذ: یافته‌های تحقیق

با توجه به مدل فوق و خروجی وزن‌های رگرسیونی و مقادیر سطوح معناداری اثرات مستقیم و غیرمستقیم می‌توان استنباط نمود که تأثیر مستقیم و غیرمستقیم مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری معنادار می‌باشد. تأثیر مستقیم مدیریت ارتباط با مشتری بر تأخیر در اجرای بعد همسویی معنادار می‌باشد. تأثیر مستقیم تأخیر در اجرای بعد همسویی بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری معنادار می‌باشد. با توجه به آزمون بوت‌استرپ یا خودگردان‌سازی که برای این مدل استفاده گردیده است و همچنین با توجه به اصول حاکم بر بحث میانجی‌گری در مدل‌سازی معادلات ساختاری به طور کلی می‌توان استنباط نمود که در این مدل چون هر دو اثر مستقیم و غیرمستقیم مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری معنادار گزارش شده است، می‌توان استنباط نمود که میانجی‌گری وجود دارد و برای تعیین شدت تأثیر متغیر میانجی، از آماره‌ای به نام  $VAF$  استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیر مستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. مقدار  $VAF$  از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

که در آن  $a$  مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی،  $b$  مقدار ضریب مسیر بین میانجی و وابسته و  $c$  مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته است.

$$VAF = \frac{-0.48 \times -0.36}{(-0.48 \times -0.36) + 0.68} = 0.21$$

با توجه به این که  $0.21 < 0.2$  است اثر متغیر میانجی جزئی می‌باشد. بنابراین فرضیه اصلی دوم نیز تایید می‌شود.



### برازش کلیت مدل با متغیر میانجی

با توجه به جدول (۸) شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل نیز نشان می‌دهند که؛ وضعیت شاخص‌های بدی برازش مدل (RMSEA/CFI) و شاخص‌های خوبی برازش مدل (TLI و CFI و PCFI و PNFI) در حد مطلوب و استاندارد مدل می‌باشد و نیازی به اصلاح مدل نمی‌باشد.

جدول ۸- خروجی شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل (برازش مدل) در مدل بدون متغیر میانجی

وضعیت شاخص	CMIN/DF	RMSEA	CFI	TLI	PCFI	PNFI
حد مطلوب	کوچک‌تر از ۵	کوچک‌تر از ۰/۰۸	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	بزرگ‌تر از ۰/۵۰	بزرگ‌تر از ۰/۵۰
وضعیت	۴,۲۰	۰/۰۷	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۵۵	۰/۵۲

ماخذ: یافته‌های تحقیق

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در سال‌های اخیر شرکت‌ها با توجه به محیط رقابتی به استفاده از تکنولوژی رومی آورده‌اند که با کمک به همسویی سازمان با مشتریانش، می‌تواند به افزایش درآمد و بهبود شرایط مدیریت مشتری کمک کند. اما صرف سرمایه‌گذاری تنها در تکنولوژی و عدم توجه به سایر ابعاد آن، بسیاری از شرکت‌ها به عملکرد دلخواه خود نرسیده‌اند. این مطالعه با در نظر گرفتن ابعاد و زمان نسبی اجرای آن‌ها می‌تواند به درک بهتر شکست پروژه‌های RMI کمک کند. در این پژوهش ۴ بعد تکنولوژی، همسویی سازمانی، مدیریت مشتری و اجرای استراتژی برای مدیریت ارتباط با مشتری و ۳ بعد جذب مشتری، رشد مشتری و وفاداری مشتری نیز برای عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری و تاخیر در اجرای بعد همسویی سازمانی هم، به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد. بر این اساس، دو فرضیه اصلی و ۴ فرضیه فرعی تعریف شد. پس از بررسی نرمال بودن متغیرها، پایایی و روایی آن‌ها نیز مورد بررسی قرار گرفت و فرضیه‌ها توسط نرم افزار مدل‌سازی ساختاری RMI مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج نشان داد که ابعاد مدیریت ارتباط مشتری (تکنولوژی، همسویی سازمانی، مدیریت مشتری و اجرای استراتژی) بر عملکرد آن تاثیر مثبت و معناداری دارند و تاخیر در اجرای بعد سازمانی هم به طور منفی، نقش میانجی بین مدیریت ارتباط مشتری عملکرد آن دارد. بنابراین می‌توان گفت تمامی فرضیات این پژوهش مورد تایید قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های رینارتز و همکاران (۲۰۰۴)، بکر و همکاران (۲۰۰۹) و تاکر و ورکمن (۲۰۱۶) و دالاپوزا و همکاران (۲۰۱۸) همسو می‌باشد. با اهمیت ترین بخش یافته‌ها مربوط به اثر تاخیر در اجرای بعد همسویی سازمانی است. نتایج نشان می‌دهد که در مقایسه با سایر ابعاد RMI، اجرای تاخیری بعد همسویی سازمانی تأثیر منفی بر عملکرد دارد. بنابراین تمرکز غالب بر تکنولوژی RMI و به‌ویژه اجرای

تاخیری فعالیت‌هایی که برای همسویی فرآیندها و افراد بر اساس اهداف  $\square\square$  ضروری هستند، از دلایل اصلی شکست پروژه های  $\square\square$  می‌تواند باشند. این فعالیت‌ها برای رسیدن به نتایج مثبت به زمان نیاز دارند، از این رو لزوم در نظر گرفتن این فعالیت‌ها در مراحل اولیه پیاده‌سازی  $\square\square$  ضروری است. اهمیت همسویی سازمانی با ادبیات «اول کارکنان، بعد مشتریان برای یک استراتژی مشتری‌مدار موفق» تأکید می‌کند. بنابراین، سرمایه‌گذاری‌های اولویت‌دار در این فعالیت‌های حیاتی برای تضمین موفقیت‌آمیز فرآیند  $\square\square$  ضروری است.

### منابع و مأخذ

- احسان‌فر، گلشن و گروسی، الناز. (۱۳۹۵). تأثیر دانش مشتری بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش مدیریت ارتباط با مشتری و قابلیت بازاریابی در شرکت‌های بیمه، پژوهشنامه بیمه، دوره ۵، شماره ۴، صفحه ۴۹-۷۲.
- اخوان، پیمان و دهقان بنادکی، مجید و فرجام، هادی. (۱۳۹۰). طراحی چارچوبی جامع برای ارزیابی نظام مدیریت ارتباط با مشتری (مطالعه موردی: صنعت برق)، بهبود مدیریت، سال پنجم، شماره ۱.
- زارعی، عظیم و ملایی، مجتبی. (۱۳۹۱). بررسی آمادگی سازمانی جهت پیاده‌سازی نظام مدیریت ارتباط با مشتری (مورد مطالعه: شرکت تراکتورسازی ایران)، نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، دوره ۱۰، شماره ۱، فروردین ۱۳۹۱، صفحه ۵۵-۷۸.
- عباسی، محمدرضا، و ترکمنی، محمد. (۱۳۸۹). مدل نظری اجرای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM). بررسی های بازرگانی، دوره جدید - ۸(۴۱)، ۳۴-۱۹. SID. <https://sid.ir/paper/445994/fa>.
- عزیزی، ایمان، صمدی‌فر، سعید. (۱۴۰۱). ایجاد پیوند بین رفتارهای تعامل خدماتی کارکنان و مشتریان شرکت‌های بیمه از طریق انرژی ارتباطی و انسجام تعامل ادراک شده، نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، شماره ۱، پیاپی ۳۵، صفحه ۲۳-۳۲.
- نیکو، حسین و مروتی شریف آبادی، علی. (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر جنبه های عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: هتل های ۳ تا ۵ ستاره مشهد) فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، سال دوازدهم، شماره ۳۹.

Basahel, S. (2016). The effect of organisational culture and leadership on CRM implementation in Saudi Arabian organisations (Doctoral dissertation) Brunel University London.

Buttle, F. (2004). Customer relationship management: Concepts and tools. Oxford: Elsevier.

Chang, W., Park, J. E., & Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849–855.

Chang, H. H., Wong, K. H., & Fang, P. W. (2014). The effects of customer relationship management relational information processes on customer-based performance.

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.

Ernst, H., Hoyer, W. D., Krafft, M., & Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance - The mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 290–306.

Greenberg, P. (2004). CRM at the speed of light: Essential customer strategies for the 21<sup>st</sup> century (3rd ed.). McGraw-Hill.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 118–129.

Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. New York: Free Press.

Keramati, A., Mehrabi, H., & Mojir, N. (2010). A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1170–1185.

Makkonen, H., Johnston, W. J., & Javalgi, R. R. G. (2016). A behavioral approach to organizational innovation adoption. *Journal of Business Research*, 69(7), 2480–2489.

Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: Successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18(3), 400–419.

Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007). Use of relationship marketing programs in building customer–salesperson and customer firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 210–223.

Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships. A strategic framework*. New Jersey: John Wiley & Sons (516 pp.).

Pozza, I., Goetz, O., & Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89(1), 391–403.

Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101–109.

Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.

Santouridis, I., & Veraki, A. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: The mediating role of relationship quality. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(9–10), 1122–1132.

Thakur, R., & Workman, L. (2016). Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze? *Journal of Business Research*, 69(10), 4095–4102.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(October), 167–176.

## Investigating the impact of CRM dimensions on its performance, emphasizing the role of later implementation of organizational alignment

*Rahele Jamshidloo and Seyed Mehdi Moafi Madani\**

### *Abstract*

Nowadays, attracting a new customer is much more expensive than keeping an existing one. The use of CRM is a business strategy to attract, retain and improve customers, which enables organizations to maintain their main competitive advantage by reducing costs in this direction, but pure investment only in the aspect of CRM technology can fail efforts in this field. This research aims to investigate different dimensions of CRM and also the effect of implementation time on organizational alignment dimension on CRM performance, and promotes research on CRM. The research method was descriptive-survey and the variables were measured using researcher-made questionnaires. The mentioned questionnaires have content validity and their reliability has been confirmed by calculating Cronbach's alpha coefficient. The statistical population of this research includes 50 senior business and marketing managers of Zanjan province who are working in companies that have implemented CRM. The obtained data was analyzed using SPSS and AMOS software. According to the findings of this research, the dimensions of CRM (technology, organizational alignment, customer management and strategy implementation) have had a significant effect on the performance of customer relationship management, and finally, in the effect of CRM on the performance of that variable, the delay in the implementation of the dimension of organizational alignment has a negative effect. It has been a mediator.

**Keywords:** Customer Relationship Management, CRM performance, Delay in Alignment Implementation Dimensions, CRM dimensions.

---

\*Corresponding Author, Associate Professor, Department of Management, Hidaj Branch, Islamic Azad University, Hidaj, Iran. Email: [Rahele.Jamshidloo@iaau.ac.ir](mailto:Rahele.Jamshidloo@iaau.ac.ir)  
Assistant Professor, Department of Management, Hidaj Branch, Islamic Azad University, Hidaj, Iran.