



## بررسی عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های بیمه (مطالعه موردی: بیمه سامان)

\* نگین طزری  
\*\* محمد بلوریان تهرانی

پذیرش: ۹۱/۹/۱۹

دریافت: ۹۱/۸/۲۷

### چکیده

در دنیای رقابتی امروز، مشتری نقش کلیدی و مهمی در حفظ جایگاه و نهایتاً بقای سازمان‌ها دارد. مدیریت ارتباط با مشتری یاری رسان سازمان‌ها در ایجاد ارتباط اثربخش با مشتریان است. تحقیق حاضر به بررسی عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در شرکت‌های بیمه (و به طور موردی شرکت بیمه سامان) می‌پردازد. هدف از این تحقیق اندازه‌گیری عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت ارتباط با مشتری و شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت بیمه سامان در زمینه پیاده سازی CRM می‌باشد. پس از انجام مطالعات مبانی نظری و مدل‌های مختلف، مدل ۴ بعدی عوامل موفقیت در پیاده سازی CRM که دارای عوامل "تمرکز بر مشتریان کلیدی"، "سازماندهی متناسب"، "استفاده از مدیریت دانش" و "تکنولوژی" می‌باشد، انتخاب شد. روش به کار برده شده در این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - تحلیلی می‌باشد که بدین منظور از روش پیمایشی برای توصیف متغیرهای تحقیق و تبیین روابط بین آن‌ها استفاده شده است. جامعه آماری این

---

(negin\_tazari@yahoo.com)

\* دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه علوم فنون مازندران  
\*\* استاد مدعو دانشگاه علوم و فنون مازندران  
نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: نگین طزری

تحقیق کلیه کارشناسان، مدیران و معاونین مرکز بیمه سامان در شهر تهران است، از این تعداد جامعه آماری که ۱۹۱ نفر بوده، ۱۲۸ نفر بر اساس فرمول کوکران در نظر گرفته شد و پرسشنامه بین آنها توزیع گردید. نتایج حاصل از آزمون‌های به کار گرفته شده آماری تی استیودنت و فریدمن برای رتبه بندی عوامل در این تحقیق نشان داد که شرکت بیمه سامان در دو مولفه تکنولوژی و مدیریت دانش وضعیت خوب و قابل قبولی داشته و دارای نقطه قوت است ولی در مولفه تمرکز بر مشتریان کلیدی به نسبت دو مولفه دیگر ضعیف‌تر عمل کرده است. همچنین وضعیت شرکت در مولفه سازماندهی متناسب نسبت به دیگر مولفه‌ها به صورت متوسط بوده است. به جاست که مسئولین ذیربط در حوزه تمرکز بر مشتریان کلیدی توجه بیشتری را مبذول بدانند، در غیراینصورت عملکرد ضعیف شرکت در این حوزه می‌تواند تلاش‌های دیگر بخش‌ها را تحت شعاع قرار داده و از اثربخشی آنها بکاهد.

### واژگان کلیدی:

مدیریت ارتباط با مشتری، تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازماندهی، مدیریت دانش، تکنولوژی، بیمه

## مقدمه

گرچه CRM یک مفهوم نوین است. اما اصول آن از مدت‌های مدید وجود داشته است. بازاریابان، همواره ارتباطات نزدیک با مشتریان را ترویج داده اند. سودآوری مشتری نیز به طور چشمگیری برای سالیان متمادی مد نظر بوده است. زیرا بسیاری از سازمان‌ها بر مبنای محصول یا خطوط کانال ارتباطی که در مقابل مشتری قرار می‌گیرد، سازماندهی شده اند. به طریق مشابه، مفهوم سفارش سازی انبوه برای نزدیک به یک دهه در ادبیات موضوع مطرح بوده است. تمام موارد ذکر شده اساساً در حد مفاهیمی نظری به شکل آرزوها و نه یک واقعیت تجاری، باقی مانده بودند ولی امروزه، به دلیل پیشرفت‌های صورت گرفته در فناوری اطلاعات و ارتباطات، وعده ارتباطات فرد به فرد، تجزیه و تحلیل ارزش مشتری و تولید انبوه سفارش امکان پذیر گردیده است (Geib et al, 2005).

CRM استراتژی تجاری متمرکز بر مشتری می‌باشد که با ارائه خدمات شخصی‌تر به هر مشتری، وفاداری او را افزایش می‌دهد برخی CRM به عنوان یک رویکرد مدیریتی می‌دانند؛ که شامل شناسایی، جذب، توسعه و حفظ ارتباط موفق با مشتری به صورت همیشگی و در جهت افزایش سودآوری است. پژوهش‌ها نشان داده که پنج درصد افزایش در حفظ مشتری، نود و پنج درصد افزایش در ارزش برای سازمان را در برخواهد داشت (Greenberg, 2002).

## مزایای CRM برای شرکت‌های بیمه

(مهدوی نیا و قدرت پور، ۱۳۸۴)

مزایایی که مدیریت ارتباط با مشتری برای شرکت‌های بیمه دارد را می‌توان به دو گروه مزایای سخت افزاری که شامل افزایش درآمد و کاهش هزینه‌هاست و مزایای نرم افزاری که شامل افزایش رضایتمندی مشتری است، تقسیم کرد:

عملکرد هر کسب و کار به موفقیت در حفظ مشتریان در دراز مدت بستگی دارد. با شدت گرفتن رقابت بین شرکت‌ها در مشتری‌یابی برای محصولات و خدماتشان و همچنین افزایش قدرت مشتری در دنیای رقابتی امروز، شرکت‌ها دیگر نه تنها باید به دنبال جذب مشتریان جدید باشند، بلکه حفظ و نگهداری مشتریان قبلی و برقراری روابطی مستحکم با آنان را نیز باید مورد توجه قرار دهند. دنیای امروز مملو از تغییرات و دگرگونی‌هاست. تغییر در فناوری، تغییر در اطلاعات، تغییر در خواسته‌های مردم، تغییر در مصرف‌کنندگان و تغییر در بازارهای جهانی. 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 می‌شود و سازمان‌های پیشرو در هر صنعت موفقیت خود را مدیون توانایی در عرضه و ارائه ارزش بیشتر به خریداران در مقایسه با رقبایشان می‌دانند. "وارن کیگان" از صاحب نظران علم بازاریابی معتقد است که تنها در صورت تمرکز منابع بر فرصت‌ها و ایجاد ارزش برای مشتریان است که می‌توان به مزیت رقابتی پایدار دست یافت و پشتوانه‌ای محکم برای ادامه حیات سازمان و کسب رهبری در آن عرصه از رقابت را پیدا کرد (کیگان، ۱۳۸۰).

## مبانی نظری تحقیق

مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک عبارت نوین در اواسط دهه ۱۹۹۰ رواج یافت اگرچه CRM به عنوان یکی از مهم‌ترین مباحث تجارت الکترونیک است، اما هیچ تعریف مشترک و واضحی از آن وجود ندارد. آرم استرانگ<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۴، CRM را به این صورت توصیف می‌کند:

"فرآیند کلی ایجاد و نگهداری رابطه با مشتریان سودآور از طریق ارائه ارزش بیشتر به مشتریان و جلب رضایت بیشتر آنان" (Payne & Frow, 2004).

## ✓ افزایش درآمد

شرکت‌های بیمه از طریق افزایش حجم فروش می‌توانند درآمدها را افزایش دهند. روش‌های افزایش حجم فروش که به کمک CRM صورت می‌گیرد عبارتند از:

- ۱- کسب مشتریان جدید
- ۲- تشویق مشتریان کنونی به خرید بیمه بیشتر
- ۳- تشویق مشتریان به خرید بیمه نامه‌های جدید
- ۴- حفظ مشتریان برای مدت طولانی‌تر
- ۵- انجام برخی خدمات توسط شرکت‌های بیمه به صورت رایگان
- ۶- توسعه کانال‌های فروش

## ✓ کاهش هزینه

کاهش هزینه در بخش‌های گوناگونی از جمله خدمات، بازاریابی و فروش روی می‌دهد.

## ✓ در بخش خدمات

- ۱- کاهش زمان پاسخ‌گویی
- ۲- بهبود هماهنگی بین واحدهای پشتیبانی و بخش فروش

- ۳- افزایش کارایی هزینه از طریق استفاده از کانال‌های جدید مثل ایمیل

## ✓ در بخش بازاریابی

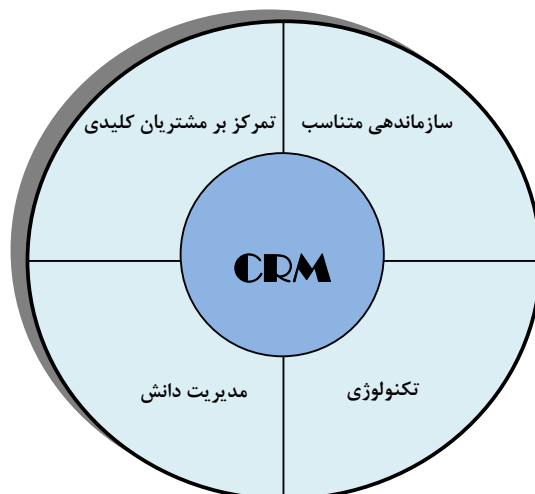
- ۱- درک بهتر از مشتری و بازار شرکت‌های بیمه
- ۲- تقسیم بندی مناسب بازار، قیمت واگذاری و جایگاه یابی مناسب محصول
- ۳- بهبود هدف گذاری
- ۴- شناخت بیمه نامه‌هایی که بیشتر مورد نیاز است.

## ✓ در بخش فروش

- ۱- مرور آسان اطلاعات مشتری قبل از ایجاد ارتباط با او جهت فروش بیمه یا تمدید بیمه نامه
- ۲- استفاده از کانال‌های فروش ارزان
- ۳- پیشنهاد های فروش اتوماتیک

## مدل ۴ بعدی موفقیت پیاده سازی CRM

بر طبق تحقیقات گذشته که در مورد CRM انجام گرفته می‌توان عوامل موثر در پیاده سازی CRM را در چهار بعد زیر دسته بندی کرد: (Sin et al,2005).



شکل ۱: عوامل موثر در پیاده سازی موفق CRM (Sin et al,2005)

- ✓ تمرکز بر مشتریان کلیدی
- ✓ سازماندهی متناسب
- ✓ مدیریت دانش
- ✓ تکنولوژی

دهد. این به این معنی است که سازمان‌ها باید به ارائه و حفظ ارزش به مشتری به طریقی موثر تر از رقبایشان بپردازند. سازمان‌هایی که این چنین عمل می‌کنند با واژه‌هایی چون بازار گرا، مشتری محور، مشتری گرا و امثالهم توصیف می‌شوند. محققان معتقدند که چنین سازمان‌های بازار گرای با عبارت "توانایی فوق العاده در درک، جذب و حفظ مشتریان کلیدی و ارزشمند" مشخص می‌شوند.

جنبه‌های اساسی این بعد (بعد تمرکز بر مشتریان کلیدی) شامل، بازاریابی مشتری محور، ارزیابی ارزش طول عمر مشتریان و شخصی سازی می‌باشد.

### بازاریابی مشتری محور

بازاریابی مشتری محور، که نقطه حرکت آن در هزاره جدید بوده است، تلاش برای فهمیدن، شناسایی و ارضای نیازها و خواسته‌های مصرف کنندگان اختصاصی می‌باشد. CRM روی مشتریان کلیدی که به صورت آگاهانه انتخاب شده‌اند و دارای مزیت استراتژیک هستند، تمرکز دارد. زیرا همه مشتری‌ها دارای سود آوری و مطلوبیت برابری نیستند. طبق قانون پاره تو ۸۰ درصد سود شرکت از ۲۰ درصد مشتریان به دست می‌آید. یک شرکت CRM محور که مشتریان کلیدی خود را به دقت انتخاب کرده است، می‌تواند به راحتی خواسته و نیازهای آنان را شناسایی کند که این امر برای رشد ارتباط قوی و بلند مدت بین مشتریان کلیدی و شرکت حیاتی است.

### ارزیابی ارزش طول عمر مشتریان

ارزش طول عمر مشتری عبارت است از "خالص درآمد به دست آمده از آن مشتری در طول مدت معامله با شرکت منهای هزینه‌های جذب، فروش و خدمات به آن مشتری که این مقدار باید با در نظر گرفتن ارزش زمانی پول محاسبه شود" در CRM، بازاریابان باید ارزش طول عمر هر مشتری را به صورت جداگانه تخمین بزنند تا بتوانند تصمیم بگیرند که آیا با این مشتری لازم است رابطه برقرار شود و قراردادهای اختصاصی و سفارشی برای وی فراهم شود. این تصمیم که با تمرکز روی مشتریان سودآور و

این چهار بعد با تحقیقات قبلی در مورد CRM و مدل الماس لویت که ساختار، افراد، تکنولوژی و فرآیند را در پیشبرد و موفقیت تغییرات سازمانی از جمله اجرای CRM دخیل می‌دانستند همسویی و مطابقت دارد. محیط بسیار رقابتی بازارهای امروزی فشارهایی را برای کاهش هزینه‌ها، و در عین حال متمایز سازی خود از طریق بهبود خدمات به مشتریان در جهت کسب درآمد اعمال می‌کنند. فرض CRM این است که اگر سازمانی نحوه مدیریت ارتباط با مشتریانش را بهبود دهد نتیجه آن افزایش بهره‌وری و رضایت مشتری و رسیدن به عملکردهای بهتر است. سازمان‌هایی که می‌خواهند عملکرد بلند مدت خودشان را در زمینه‌هایی از قبیل رضایت مشتری، اعتبار و بازگشت سرمایه به حداکثر برسانند باید روابط سودآور دو طرفه و بلند مدت خود را با مشتریانشان حفظ و افزایش دهند. برای نائل شدن به این اهداف سازمان‌ها باید توجهات لازم را در پی گیری و اجرای صحیح هر یک از ابعاد چهار گانه فوق داشته باشند. حال به تشریح هر یک از ابعاد ذکر شده می‌پردازیم:

### تمرکز بر مشتریان کلیدی

تمرکز بر مشتریان کلیدی شامل تمرکز روی مشتری محوری به صورت قاطع و عملی و ارائه ارزش زیاد و فزاینده به مشتریان کلیدی برگزیده است، که از طریق قرار دادهای اختصاصی و شخصی شده برای هر کدام میسر می‌شود. توانمندی مشتری گرایی یک سازمان در دل مفروضات مربوط به رضایت مشتری، بهره‌وری و عملکرد مالی سازمان جای دارد. بر اساس نظریه‌های بازاریابی، سازمانی که بخواهد موفق باشد باید تمام تلاش‌های خود را به سمت ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان یا به عبارتی مدیریت نیازهای مشتری به صورت سودآور سوق

### ساختار سازمانی

CRM نیازمند سازماندهی بی عیب و نقص و کاملی است تا بتواند اهداف شرکت را در ایجاد رابطه قوی با مشتریان برآورد سازد. از جمله باید نوعی ساختار سازمانی را طراحی کرد که بتوان روابط با مشتریان را به طور موثر و کارآمدی بهینه کرد.

ادبیات نوآوری نشان می‌دهد که سازمان‌های دارای ساختار مسطح و غیرمتمرکز نسبت به سازمان‌های سلسله‌مراتبی متمرکز از توسعه ایده‌های نوآورانه حمایت بیشتری می‌کنند. با این حال با در نظر گرفتن اجزای نوآوری، ساختار متمرکز نیز دارای اثرات زیادی است. بر اساس نوآوری IT، عوامل ساختاری شامل سازگاری سیستم با طرح سازمانی (تمرکزگرایی یا تمرکز زدایی) سلسله مراتب اختیارات، ارتباطات گزارشگری و امثالهم می‌باشد (Ocker & Mudambi, 2002).

مدیریت موثر ارتباط با مشتری باید فرآیندهای کسب و کار را به نوعی یکپارچه ساخته و از آن حمایت کند که باعث ایجاد تجربیات مثبت مشتریان با سازمان شود. این فرآیندهای کاری، کل سازمان یعنی فرآیندهای تعامل با مشتریان، بازاریابی، فروش و خدمت رسانی به مشتریان و همچنین فرآیندهای بخش‌های ستادی سازمان مثل حسابداری، خرید و تدارکات را شامل می‌شود.

### تعهد منابع در سطح سازمان<sup>۲</sup>

تعهد منابع در سطح سازمان در ادامه طراحی ساختار مناسب و هماهنگی صحیح اجزای آن می‌باشد. به خصوص منابع بازاریابی و فروش و مهارت تکنیکی باید همه با هم جمع شوند.

موفقیت شرکت در جذب، ارتقاء و نگهداری مشتری به تعهد زمان و منابع شرکت در شناسایی و ارضای نیازهای مشتریان کلیدی بستگی دارد.

همزمان کاهش کمک‌های مالی به سایر مشتریان همراه است باعث افزایش سود شرکت می‌گردد.

### شخصی سازی

شخصی سازی به عنوان ممارست شرکت در بازاریابی یک به یک مطرح است که از طریق آن می‌توان سفارشی سازی انبوه<sup>۱</sup> را به کار گرفت و به هر مشتری اجازه داد تا راه حل‌های منحصر به فرد خود را برای نیازهای خاص خودش پیشنهاد دهد. وجود تنوع زیاد در نیازها و خواسته‌های مشتریان باعث غیرقابل برآورد و پیش بینی شدن رفتار آن‌ها شده است. در این شرایط بازاریابی انبوه دیگر منسوخ شده است و سازمان‌های موفق باید به طور دائم محصولات یا خدمات خود را با تقاضاهای مشتریان هماهنگ کنند که این کار از طریق بازاریابی رابطه محور که در صدد بازاریابی سفارشی برای مشتریان اختصاصی است، انجام می‌شود.

### شاخص‌های سنجش بُعد "تمرکز روی مشتریان کلیدی"

- ✓ تبادل نظر با مشتریان کلیدی برای شخصی سازی بیمه نامه‌ها
- ✓ ارائه خدمات خاص بیمه‌ای به مشتریان کلیدی
- ✓ تلاش برای رفع نیازهای مشتریان کلیدی
- ✓ انجام هماهنگی‌های لازم برای تغییر در یک خدمت بیمه‌ای خاص به درخواست مشتریان کلیدی

### سازماندهی متناسب با CRM

CRM به طور ذاتی تغییرات بنیادی در نوع سازماندهی شرکت و فرآیندهای شغلی ایجاد می‌کند. شرکت‌ها باید در آغاز اجرای CRM توجه ویژه‌ای به ایجاد تغییرات در سازمان خود برای تناسب داشتن با CRM داشته باشند. ساختار سازمانی، تعهد منابع سازمان و مدیریت منابع انسانی عوامل کلیدی برای موفقیت سازماندهی شرکت در اجرای موفقیت آمیز CRM محسوب می‌شوند.

2- Organizational-wide commitment of resources

1- Mass customization

**مدیریت منابع انسانی**

استراتژی، افراد، تکنولوژی و فرآیندهای کاری در اجرای CRM مهم هستند. اما این کارکنان هستند که با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند. طبق گفته کراس (۲۰۰۲) سخت‌ترین قسمت پیاده‌سازی CRM در سازمان تکنولوژی نیست، بلکه افراد و کارکنان هستند. بازاریابی داخلی است که به طور تدریجی و مستمر منابع انسانی و عوامل بازاریابی را به سمت مشتری محوری و داشتن آمادگی برای ارائه خدمات مناسب به مشتری سوق می‌دهد. چهار بخش فرآیند بازاریابی داخلی عبارت است از: آزمون و تعلیم، ارتباطات داخلی، سیستم‌های پاداش و دست اندر کار کردن کارکنان.

مدیریت ارتباط با مشتری نمی‌تواند موفق باشد مگر این که اطلاعات ذخیره شده مشتریان در پایگاه و انبار دانش سازمان در برگیرنده داده‌های مرتبط، به موقع و صحیح باشند. تحقق این منظور نیازمند همکاری جمع‌کثیری از کارکنان بخش‌های فروش و بازاریابی با کارکنان عملیات ستادی است. مساله مهم این است که بسیاری از کارکنانی که دانش لازم را در زمینه CRM را دارند، در اجرای CRM به طور مستقیم سودی را به دست نمی‌آورند. بلکه تنها زحمت و فعالیت اضافی ورود اطلاعات خود به انبار داده‌ها و پایگاه دانش سازمان را متحمل می‌شوند. لذا موفقیت اجرای CRM در گرو این است که انواع طرح‌های تشویقی برای ارائه پاداش به این دسته از کارکنان در نظر گرفته شود (Ocker & Mudambi, 2002).

**شاخص‌های سنجش بُعد "سازماندهی متناسب"**

- ✓ وجود کارشناسان لازم در بخش بازاریابی و فروش
- ✓ برگزاری کلاس‌های آموزشی برای کارکنان در زمینه برقراری ارتباط با مشتری
- ✓ وجود اهداف تجاری در زمینه به دست آوری مشتری
- ✓ وجود اهداف تجاری در زمینه حفظ مشتریان کنونی و تمدید بیمه نامه
- ✓ وجود اهداف تجاری در زمینه افزایش فروش به مشتریان کنونی و تسهیل فروش انواع دیگر بیمه نامه

✓ سنجش میزان عملکرد بر مبنای برآورده کردن موفق

نیازهای مشتریان

✓ ساختار سازمانی بر حسب مشتری

**مدیریت دانش**

بر اساس دید دانش محوری، هر سازمانی لازم است به امر تولید، انتقال و اجرای دانش اقدام کند. از دیدگاه CRM، دانش به موارد و اطلاعاتی که از مطالعات تجربی روی داده‌های مشتری به دست آمده اطلاق می‌شود.

سازمان‌ها نیازمند جستجو و اصلاح روش‌های مدیریت داده‌های حاصله از CRM می‌باشد تا اطلاعات ارزشمندی را از مشتریان‌شان به دست آورند (Ocker & Mudambi, 2002).

تحقق این ارزش در چارچوب مشتری‌گرایی مستلزم آن است که داده‌ها و اطلاعات مربوط به مشتریان در سرتا سر سازمان یعنی فرآیندهای کسب و کار، سیستم‌های کاربردی صفی و ستادی یکپارچه شوند.

محققان نشان می‌دهند که این تلاش‌ها نیازمند شناسایی، جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی شکل‌های مختلفی از داده‌های غالباً پراکنده در درون انبارهای دانش است. این امر به معنی یکپارچه‌سازی داده‌های تحقیقات، مشتریان، بازاریابی و نیز سنجش اطلاعات بازاریابی فعالیت خود، رقیبان و مشتریان است.

قابلیت انبار سازی داده‌ها عامل مهم توانمند سازی مدیریت دانش است. ساختار، استانداردها و مدل‌های مناسب داده‌ای برای پشتیبانی از عملکرد سازماندهی داده‌ها در انبار دانش سازمان لازم می‌باشند. اساس این توانمندی‌ها زیر ساختار فناوری درون سازمان است. زیر ساختار ضروری CRM یعنی شبکه‌های ارتباطات، انبارهای داده‌ها و سرورهای شبکه همگی باید با یکدیگر همکاری نمایند. (Ocker & Mudambi, 2002).

عوامل کلیدی مدیریت دانش عبارت است از: یادگیری و تولید دانش، انتشار و به اشتراک گذاشتن دانش، به کارگیری دانش.

**یادگیری و تولید دانش**

داشتن دانش درباره مشتریان کلیدی برای سیستم CRM ضروری است و می‌تواند روابط دو طرفه با مشتری را ارتقاء دهد و منجر به افزایش مزیت رقابتی شرکت شود. اطلاعات مشتریان از قبیل نیازها و اولویت‌های آنان به وسیله یک سیستم باز خور تعاملی می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به دست آید. هدف اولیه ایجاد دانش مشتری، داشتن دید ۳۶۰ درجه درباره مشتری است. ابزار هوش تجاری مانند داده کاوی، انبار داده‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا اطلاعات مشتریان را با هوش تجاری استراتژیک ترکیب کنند.

**انتشار و تسهیم دانش**

دانش دارای ارزش محدود است مگر آن که در کل سازمان منتشر شود. علاوه بر این ارزش دانش از طریق انتشار و تسهیم آن افزایش می‌یابد. سازمان‌ها باید مکانیسم‌هایی را برای به اشتراک گذاری دانش مشتری در سازمان اجرا کنند تا انجام فعالیت‌های هماهنگ به وسیله بخش‌های مرتبط تسهیل شود.

**به کارگیری دانش**

به دنبال تولید و انتشار دانش در سازمان، باید از دانش به دست آمده استفاده نمود. از دانش به دست آمده می‌توان در انتخاب بازار هدف، ترکیب عناصر بازاریابی به نحوی که بهترین عکس‌العمل را از طرف مشتریان به دنبال داشته باشد، ارائه محصول یا خدمات شخصی شده متناسب با هر مشتری و تامین نیازهای حال و آینده مشتریان به بهترین نحو استفاده نمود. بازاریابی در حال حاضر وابستگی زیادی با پاسخ‌گویی سریع به تقاضاهای مشتریان دارد و سرعت در انجام این کار نه تنها کیفیت خدمات را بالا می‌برد، بلکه باعث ایجاد روابط بلند مدت با مشتریان می‌شود.

**شاخص‌های سنجش بُعد "مدیریت دانش"**

- ✓ ارائه خدمات بیمه‌ای مورد نیاز مشتری در زمان مقرر
- ✓ وجود دانش کافی برای حل مشکلات مشتریان

- ✓ درک نیازهای مشتریان با استفاده از اطلاعات آنها در سازمان

- ✓ وجود کانال‌هایی برای ایجاد رابطه دو طرفه
- ✓ ارائه خدمات بیمه‌ای با سرعت و در حداقل زمان

**تکنولوژی**

داشتن اطلاعات دقیق از مشتریان برای موفقیت عملکرد CRM ضروری و حیاتی است و بنابراین تکنولوژی نقش مهمی را در CRM دارد. بسیاری از فعالیت‌های مشتری محور بدون وجود تکنولوژی‌های لازم غیرممکن بود. در حقیقت به علت پیشرفت‌های شگفت‌انگیز تجهیزات IT در زمینه قابلیت جمع‌آوری، ذخیره، تجزیه و تحلیل و تسهیم اطلاعات است که شرکت می‌تواند نیازهای مخصوص هر مشتری را شناسایی و ارضاء کند تا موجبات جذب و وفاداری مشتریان را فراهم کند. انتظار داشتن روابط یک به یک، تجزیه و تحلیل ارزش هر مشتری و شخص سازی انبوه همگی در اثر وجود پیشرفت‌های بی سابقه در زمینه IT است. در جریان اجرای CRM، فناوری اطلاعات (IT) نقش محوری در توانمند سازی شرکت‌ها برای حداکثر کردن سودآوری آنها از طریق هدف قرار دادن دقیق تر بخش‌های بازار و گروه‌های درون آنها دارد. تکنولوژی‌های رایانه‌ای قوی امروزی شامل بانک‌های اطلاعاتی، مراکز داده‌ها، انبار داده‌ها، داده کاوی و نیز نرم افزارهای CRM است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا محصولات یا خدمات اختصاصی به هر مشتری را با کیفیت بهتر و هزینه کمتر ارائه دهند. همچنین به واحدهای ستادی در ارائه بهتر خدمات به واحدهای صفی سازمان کمک می‌کند.

**شاخص‌های سنجش بُعد "تکنولوژی"**

- ✓ کارکنان فنی مناسب جهت پشتیبانی فنی از تکنولوژی رایانه‌ای
- ✓ نرم افزار مناسب برای ارائه خدمت به مشتریان
- ✓ سخت افزارهای مناسب
- ✓ وجود اطلاعات مشتری در هر نقطه از سازمان
- ✓ وجود پایگاه داده‌ای جامع از اطلاعات مشتریان



### روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق از منابع کتابخانه‌ای و اسناد و مدارک علمی و همچنین پرسشنامه منظم یا بسته ۵ مقداری سبک لیکرت برای جمع آوری داده‌های تحقیق استفاده شده است. در سبک لیکرت به پاسخ‌گویان گزاره‌ای ارائه شده و از آن‌ها خواسته شده مشخص کنند تا چه حد با آن موافق یا مخالف هستند (خاکی، ۱۳۸۷). در این تحقیق برای اطمینان از صحت پرسشنامه مورد استفاده از پیش‌آزمون<sup>۱</sup> استفاده شده و تعداد ۲۰ متخصص دانشگاهی و حوزه بیمه مورد پرسش قرار گرفته‌اند. پس از تایید پرسشنامه و انجام اصلاحات نهایی، پرسشنامه تصحیح شده برای بررسی صحت و سقم فرضیات در سطح مدیران و کارشناسان مرکز بیمه سامان توزیع شد.

در تحقیق حاضر برای اطمینان از کافی بودن حجم نمونه، از فرمول نمونه‌گیری کوکران برای جامعه نمونه‌ای محدود استفاده گردید و با توجه با فرمول ذیل برای جامعه نمونه ۱۹۱ نفری با  $\pm 0.05\%$  خطا و  $95\%$  اطمینان مشخص شد که حجم نمونه نباید کمتر از ۱۲۸ مورد باشد. لازم به ذکر است که پژوهشگر با توجه به حجم جامعه نمونه میزان بیشتری پرسشنامه توزیع کرده (۱۵۰ پرسشنامه) تا با کمبود داده‌های معتبر مواجه نشده و به اعتبار داده‌ها آسیبی وارد نشود. پس از دریافت پرسشنامه‌ها، موارد تکراری و ناقص حذف شده و بر روی آن‌ها تجزیه و تحلیل‌های آماری انجام گرفت. در تحقیق حاضر با توجه به این که در پرسشنامه استاندارد اصلی (Leo Y.M Sin; 2005) تغییراتی داده شده است، اعتبار آن به وسیله نظرات کارشناسی استاد راهنما و متخصصین صنعت بیمه اثبات گردیده است و اصلاحات لازم در آن اعمال شده و پرسشنامه نهایی با ویرایش جدید تدوین گردید. از موارد دیگر که باید به آن توجه نمود پایایی یا قابلیت اعتماد تحقیق است زیرا قابلیت اعتماد یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است. هدف و منظور از سنجش پایایی آزمون این است که نتایج حاصل از تحقیق در مکان‌ها و زمان‌های مختلف دارای ثبات کاربرد بوده و آزمون معتبر باشد. (سرمد و دیگران، ۱۳۷۶). برای محاسبه ضریب

آلفای کرونباخ و تعیین قابلیت اعتماد پرسشنامه از نرم افزار SPSS استفاده شده است. در این پژوهش میزان آلفا به میزان (۰/۹۰۵) محاسبه شد که نشان دهنده قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه است. فرضیات تحقیق به صورت زیر می‌باشد:

### فرضیه اول: بین عوامل کلیدی و موفقیت CRM رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

برای محاسبه معناداری رابطه بین عوامل کلیدی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری از آزمون ضریب همبستگی پیرسون<sup>۲</sup> استفاده شده است. خروجی این آزمون شامل ماتریسی مشتمل بر ضرایب همبستگی بین عوامل کلیدی موثر بر موفقیت CRM می‌باشد. متغیرهای تشکیل دهنده این ماتریس شامل: تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازماندهی مناسب، مدیریت دانش و تکنولوژی می‌باشند. جدول زیر، ماتریسی مربعی  $5 \times 5$  این متغیرها است، که این ماتریس ضریب همبستگی متغیرها را با یکدیگر را نشان می‌دهد.

با توجه به نتایج به دست آمده که نشانگر معناداری تاثیر هر یک از عوامل در سطح  $0.01$  است، می‌توان گفت که فرض صفر، یعنی عدم معناداری رابطه بین عوامل، رد شده و فرض مخالف آن تایید می‌شود. در نتیجه می‌توان عنوان کرد که بین عوامل کلیدی و موفقیت CRM تفاوت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### فرضیه دوم: بین وضعیت هریک از عوامل کلیدی و موفقیت CRM در خدمات بیمه تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

در این مرحله از تحقیق، برای مشخص کردن اولویت بندی مولفه‌های مختلف موثر بر مدیریت ارتباط با مشتری یعنی تمرکز روی مشتریان کلیدی، سازماندهی متناسب، مدیریت دانش و تکنولوژی از نظر پرسنل شرکت بیمه سامان، از یکی از آزمون‌های مقایسه‌ای با نام آزمون فریدمن<sup>۳</sup> استفاده می‌کنیم.

2- Pearson  
3- Friedman

1- Pre-test

جدول ۱: ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرها

| متغیر            | تمرکز بر مشتریان | سازماندهی مناسب | مدیریت دانش | تکنولوژی | موفقیت CRM |
|------------------|------------------|-----------------|-------------|----------|------------|
| تمرکز بر مشتریان | ۱/۰۰             |                 |             |          |            |
| سازماندهی مناسب  | ۰/۴۷۹            | ۱/۰۰            |             |          |            |
| مدیریت دانش      | ۰/۰۶۰            | ۰/۰۸۶           | ۱/۰۰        |          |            |
| تکنولوژی         | ۰/۱۲۰            | ۰/۰۶۶           | ۰/۹۰۳       | ۱/۰۰     |            |
| موفقیت CRM       | *۰/۶۰۳           | *۰/۶۰۳          | *۰/۷۵۱      | *۰/۷۵۸   | ۱/۰۰       |

\* سطح معناداری ضرایب همبستگی:  $p < 0.01$ 

فرض صفر: میانگین رتبه‌های چند فرضیه باهم یکسان است. (بزرگتر از ۰/۰۵)  
 فرض یک: حداقل یک جفت از عوامل میانگین رتبه یکسانی ندارند. (کوچکتر از ۰/۰۵)

جدول شماره ۲: آزمون فریدمن بین متغیرهای موثر بر CRM

| Friedman Test Rank |           |                 |
|--------------------|-----------|-----------------|
| Rank               | Mean Rank | متغیر           |
| ۱                  | ۲/۶۳      | مشتریان کلیدی   |
| ۳                  | ۲/۵۰      | سازماندهی مناسب |
| ۴                  | ۲/۳۲      | مدیریت دانش     |
| ۲                  | ۲/۵۵      | تکنولوژی مناسب  |

در این فرضیه به ترتیب متغیرهای مشتریان کلیدی، تکنولوژی مناسب، سازماندهی مناسب و مدیریت دانش از بیشترین میزان اهمیت برخوردارند.

جدول شماره ۳: آزمون فریدمن بین متغیرهای موثر بر CRM

| Test Statistics |              |
|-----------------|--------------|
| ۱۲۸             | N            |
| ۱۵/۶۰           | Chi - Square |
| ۳               | Df           |
| ۰/۰۰۱           | Asymp. Sig.  |

آزمون معنی داری (تأثیر متغیرها) متغیرها در هر گروه<sup>۱</sup> در این آزمون مقدار فرضیه مورد بررسی با توجه به طیف لیکرت ۵ مقداره که در این پژوهش استفاده شده است برابر با میانگین متغیرها یا عدد سه در نظر گرفته می‌شود که مقدار بیشتر از آن تأثیر زیاد یا خیلی زیاد متغیرها را نشان می‌دهد. اگر برای متغیری خاص مقدار  $p\text{-value}(\text{Sig.}2\text{-tailed})$  از ۰/۰۵ کمتر باشد آن گاه آزمون معنادار است (هومن، ۱۳۷۳). با توجه به نتایج آزمون معناداری، فرض صفر یعنی عدم تاثیرگذاری متغیرها بر CRM برای تمامی فرضیه‌ها در سطح معنی داری ۰/۰۰ رد شده و فرضیات تایید می‌شوند.

جدول شماره ۴: نتیجه آزمون معناداری

| متغیر            | مقدار آماره T | درجه آزادی | سطح معنی داری | فاصله اطمینان |            | نتیجه |
|------------------|---------------|------------|---------------|---------------|------------|-------|
|                  |               |            |               | کران بالا     | کران پایین |       |
| تمرکز بر مشتریان | ۱۰/۲۸۱        | ۱۲۷        | ۰/۰۰          | ۰/۶۵          | ۰/۹۶       | تایید |
| سازماندهی        | ۹/۳۴۴         | ۱۲۷        | ۰/۰۰          | ۰/۶۲          | ۰/۹۵       | تایید |
| تکنولوژی         | ۹/۷۰۶         | ۱۲۷        | ۰/۰۰          | ۰/۵۹          | ۰/۹۰       | تایید |
| مدیریت دانش      | ۹/۲۲۵         | ۱۲۷        | ۰/۰۰          | ۰/۶۲          | ۰/۹۷       | تایید |

فرضیه سوم: بین تمرکز بر مشتریان کلیدی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  
 H0: بین تمرکز بر مشتریان کلیدی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری رابطه‌ای وجود ندارد.  
 H1: بین تمرکز بر مشتریان کلیدی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری رابطه‌ای وجود دارد.

جدول شماره ۵: نتیجه آزمون معناداری

| ارزش مورد سنجش = ۳                         |        |         |           |            |                   |         | تمرکز بر مشتریان کلیدی<br>(متغیرهای ۱ تا ۴) |
|--|--------|---------|-----------|------------|-------------------|---------|---|
| فاصله اطمینان ۹۵٪                          |        | اختلاف  | مقدار sig | درجه آزادی | مقدار آماره آزمون | میانگین |   |
| بیشترین                                    | کمترین | میانگین | آزمون     | آزادی      | آزمون             | ۳/۸۱    |   |
| ۰/۹۶                                       | ۰/۶۵   | ۰/۸۰۹   | ۰/۰۰۰     | ۱۲۷        | ۱۰/۲۸۱            | ۱۲۸     |   |
| H <sub>1</sub> پذیرفته می‌شود              |        |         |           |            |                   |         | نتیجه آماری                                 |
| مقدار میانگین با تقریب ۹۵٪ با ۳ برابر نیست |        |         |           |            |                   |         | تحلیل آماری                                 |

**فرضیه چهارم: بین سازماندهی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.**

H0: بین سازماندهی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری رابطه‌ای وجود ندارد.

H1: بین سازماندهی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری رابطه‌ای وجود دارد.

با توجه به مقادیر به دست آمده در آزمون معنی داری، فرض صفر در سطح معنی داری ۰/۰۰ رد شده و فرض یک تایید می‌شود که این موضوع نشان از تایید فرضیه تحقیق دارد. همچنین با توجه به مثبت بودن مقدار آماره آزمون و بالاتر بودن مقدار میانگین از عدد ۳ می‌توان گفت که وضع موجود شرکت در این مولفه قابل قبول بوده و شرکت دارای نقطه قوت است.

**جدول شماره ۶: نتیجه آزمون معناداری**

| ارزش مورد سنجش = ۳                         |  |  |  |  |  |  | تعداد | میانگین | مقدار آماره آزمون | درجه آزادی | مقدار sig آزمون | اختلاف میانگین | فاصله اطمینان ۹۵٪ | بیشترین | کمترین | نتیجه آماری |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|-------|---------|-------------------|------------|-----------------|----------------|-------------------|---------|--------|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| سازماندهی مناسب (متغیرهای ۵ تا ۱۳)         |  |  |  |  |  |  |       |         |                   |            |                 |                |                   |         |        |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| نتیجه آماری                                |  |  |  |  |  |  |       |         |                   |            |                 |                |                   |         |        |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| تحلیل آماری                                |  |  |  |  |  |  |       |         |                   |            |                 |                |                   |         |        |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| مقدار میانگین با تقریب ۹۵٪ با ۳ برابر نیست |  |  |  |  |  |  |       |         |                   |            |                 |                |                   |         |        |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**فرضیه پنجم: بین تکنولوژی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.**

H0: بین تکنولوژی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری رابطه‌ای وجود ندارد.

H1: بین تکنولوژی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری رابطه‌ای وجود دارد.

با توجه به مقادیر به دست آمده در آزمون معنی داری، فرض صفر در سطح معنی داری ۰/۰۰ رد شده و فرض یک تایید می‌شود که این موضوع نشان از تایید فرضیه تحقیق دارد. همچنین با توجه به مثبت بودن مقدار آماره آزمون و بالاتر بودن مقدار میانگین از عدد ۳ می‌توان گفت که وضع موجود شرکت در این مولفه قابل قبول بوده و شرکت دارای نقطه قوت است.

**جدول شماره ۷: نتیجه آزمون معناداری**

| ارزش مورد سنجش = ۳                         |  |  |  |  |  |  | تعداد | میانگین | مقدار آماره آزمون | درجه آزادی | مقدار sig آزمون | اختلاف میانگین | فاصله اطمینان ۹۵٪ | بیشترین | کمترین | نتیجه آماری |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|-------|---------|-------------------|------------|-----------------|----------------|-------------------|---------|--------|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| تکنولوژی (متغیرهای ۱۴ تا ۱۹)               |  |  |  |  |  |  |       |         |                   |            |                 |                |                   |         |        |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| نتیجه آماری                                |  |  |  |  |  |  |       |         |                   |            |                 |                |                   |         |        |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| تحلیل آماری                                |  |  |  |  |  |  |       |         |                   |            |                 |                |                   |         |        |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| مقدار میانگین با تقریب ۹۵٪ با ۳ برابر نیست |  |  |  |  |  |  |       |         |                   |            |                 |                |                   |         |        |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**فرضیه ششم: بین مدیریت دانش و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.**

H0: بین مدیریت دانش و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری رابطه‌ای وجود ندارد.

H1: بین مدیریت دانش و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری رابطه‌ای وجود دارد.

با توجه به مقادیر به دست آمده در آزمون معنی داری، فرض صفر در سطح معنی داری ۰/۰۰ رد شده و فرض یک تایید می‌شود که این موضوع نشان از تایید فرضیه تحقیق دارد. همچنین با توجه به مثبت بودن مقدار آماره آزمون و بالاتر بودن مقدار میانگین از عدد ۳ می‌توان گفت که وضع موجود شرکت در این مولفه قابل قبول بوده و شرکت دارای نقطه قوت است.

جدول شماره ۸: نتیجه آزمون معناداری

| ارزش مورد سنجش = ۳                         |        |         |           |       |             |         | مولفه مدیریت دانش<br>(متغیرهای ۲۰ تا ۲۵) |
|--|--------|---------|-----------|-------|-------------|---------|--|
| فاصله اطمینان ٪۹۵                          |        | اختلاف  | مقدار sig | درجه  | مقدار آماره | میانگین |  |
| بیشترین                                    | کمترین | میانگین | آزمون     | آزادی | آزمون       |         |  |
| ۰/۹۰                                       | ۰/۵۹   | ۰/۷۴۵   | ۰/۰۰۰     | ۱۲۷   | ۹/۷۰۶       | ۳/۷۴    | ۱۲۸                                      |
| H <sub>1</sub> پذیرفته می‌شود              |        |         |           |       |             |         | نتیجه آماری                              |
| مقدار میانگین با تقریب ٪۹۵ با ۳ برابر نیست |        |         |           |       |             |         | تحلیل آماری                              |

که از نظر جامعه نمونه مورد پرسش وضعیت شرکت از نظر استفاده واحد CRM از تکنولوژی‌های جدید مناسب بوده و شرکت از این نظر دارای نقطه قوت است، همچنین عملکرد پرسنل نیز در شرکت با توجه به برآورده کردن نیازهای مشتریان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که این امر می‌تواند به عنوان نیروی محرکه‌ای برای برآورده کردن هرچه بیشتر نیازهای مشتریان به عنوان مهم‌ترین دارایی‌های شرکت به شمار آید که این موضوع در برگزیده فلسفه رضایت مشتری است. در مرحله بعدی تحقیق، نرمال بودن داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. این کار با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به انجام رسید و نتایج حاصله بیانگر نرمال بودن متغیرهای تحقیق و امکان استفاده از آزمون‌های آماری دیگر (از جمله آزمون تی) بر روی آن‌ها بود.

در این تحقیق برای بررسی معناداری رابطه بین ۴ متغیر اصلی تحقیق و موفقیت CRM از ماتریس همبستگی پیرسون استفاده شد (فرضیه اول تحقیق بررسی شد) و یافته‌های حاصل از این آزمون بیانگر وجود رابطه مثبت و

با توجه به مقادیر به دست آمده در آزمون معنی داری، فرض صفر در سطح معنی داری ۰/۰۰ رد شده و فرض یک تایید می‌شود که این موضوع نشان از تایید فرضیه تحقیق دارد. همچنین با توجه به مثبت بودن مقدار آماره آزمون و بالاتر بودن مقدار میانگین از عدد ۳ می‌توان گفت که وضع موجود شرکت در این مولفه قابل قبول بوده و شرکت دارای نقطه قوت است.

### جمع بندی و ارائه پیشنهادات

نتایج به دست آمده از پرسشنامه‌های توزیع شده با توجه به روش‌های آماری استنباطی و نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفته و فرضیات اصلی تحقیق بررسی شدند. در ابتدا کلیه سوالات با توجه به آزمون میانگین مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج حاصله نشان داد که میانگین کلیه آن‌ها از ۳ بیشتر است. همچنین سوال‌های مربوط به استفاده از تکنولوژی‌های جدید و سنجش عملکرد بر مبنای برآورده کردن نیازهای مشتریان نیز دارای بیشترین میزان مقدار میانگین بودند. به عبارت دیگر می‌توان گفت

جاست که مسئولین ذیربط علی‌الخصوص در زمینه عملکرد خود در حوزه مدیریت مشتریان کلیدی توجه بیشتری را مبذول ندارند، در غیر اینصورت عملکرد ضعیف شرکت در این حوزه می‌تواند تلاش‌های دیگر بخش‌ها را تحت اشعاع قرار داده و از اثربخشی آن‌ها بکاهد.

باید توجه داشت که برای شناسایی مشتریان کلیدی، علاوه بر اطلاعات مرتبط با معاملات فرد با سازمان، اطلاعات غیرمعاملاتی نظیر معرفی مشتریان جدید یا بازخور او نیز باید جمع‌آوری گردد. اطلاعات مرتبط با مشتریان را با توجه به محتوای آن‌ها می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱- اطلاعات مشتریان ۲- اطلاعات سازمانی ۳- بازخورهای غیرمعاملاتی مشتری

اطلاعات مشتریان شامل مشخصات فردی و داده‌های مرتبط با معاملات مشتری است این نوع اطلاعات رایج‌ترین نوع اطلاعات می‌باشد. بنگاه با ثبت مشخصات CRM جمع‌آوری شده در اجرای فردی می‌تواند حجم فروش، سودآوری، الگوی خرید و تکرار برتری‌های مشتری را به دست آورد. برای نمونه، بانکها و مؤسسات اعتباری پس از افتتاح حساب توسط مشتری، مشتریان سودآور را از مشتریان غیر سودآور تمیزی می‌دهند. دسته دوم، اطلاعات مرتبط با محصولات، خدمات و سایر اطلاعات سازمانی می‌باشد که از نگاه مشتری مفید است. این نوع اطلاعات از طریق رسانه‌های ارتباطی قابل ارائه بوده و برای تصمیم‌گیری آگاهانه مشتری مورد نیاز است. نوع سوم از اطلاعات بازخورهای غیرمعاملاتی مشتری است که شامل شکایات، پیشنهادهای، ادعاها و غیره است.

این نوع اطلاعات باید در سابقه مشتری درج گردد چرا که تعامل مشتری را تقویت می‌نمایند. از آن جا که این نوع اطلاعات شامل شکایات، نیازها و پیشنهادهای مستقیم مشتری است، می‌تواند در توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود فرآیندهای اساسی سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

در بخش دیگری از فرآیند تحلیل استنباطی داده‌های تحقیق، تفاوت معناداری هر یک از عوامل موثر بر CRM مورد بررسی قرار گرفت (فرضیه دوم تحقیق بررسی شد).

معنادار بین آن‌ها بود. در این ماتریس میزان ضریب همبستگی بین متغیرها در سطرها و ستون‌های متناظری به نمایش در می‌آید. در این تحقیق می‌توان گفت که میزان این ضریب برای متغیرهای تکنولوژی و CRM بیشتر از سایر عوامل بوده است، که این موضوع نشان می‌دهد که در شرکت بیمه سامان از میان عوامل موثر بر CRM، عامل استفاده از تکنولوژی (این عامل برگرفته از عوامل جزئی‌تری همچون استفاده از نرم افزارها و سخت افزارهای مناسب در شرکت و همچنین وجود پایگاه داده جامعی از مشتریان در هر نقطه از شرکت است) بیشترین تاثیر را بر موفقیت CRM گذاشته است و شرکت در این زمینه دارای نقطه قوت است. به علاوه میزان ضریب همبستگی بین مدیریت دانش و موفقیت CRM نیز در شرکت نسبت به دو عامل دیگر بالاتر (۰/۷۵۱) بوده است. در کل با توجه به میزان ضریب همبستگی میان عوامل و اثرگذاری هر یک از آن‌ها بر موفقیت CRM می‌توان گفت که این شرکت بیمه‌ای در زمینه عوامل تکنولوژیک و استفاده از این عوامل در درون و بیرون از شرکت و همچنین مدیریت اطلاعات به دست آمده از مشتری به منظور ایجاد کانال‌هایی با بهره‌وری بیشتر میان شرکت و مشتریان از قوت بیشتری برخوردار است و تاکید شرکت بر این عوامل نسبت به سازماندهی و تمرکز بر مشتریان کلیدی بیشتر می‌باشد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که در رویکرد مدیریت ارتباط با مشتری شرکت نقش فناوری اطلاعات از دیگر عوامل پررنگ‌تر است.

در مرحله دیگری از تحقیق، به منظور بررسی وضعیت شرکت در چهار مولفه مورد نیاز برای اجرای موفق CRM از آزمون تی استیودنت استفاده شد و معناداری اثرگذاری هر یک از این عوامل به صورت تفکیک شده آورده شد (فرضیه‌های سوم تا ششم تحقیق مورد بررسی قرار گرفت). نتایج نشان داد که شرکت در دو مولفه تکنولوژی و مدیریت دانش وضعیت خوب و قابل قبولی داشته و دارای نقطه قوت است ولی در مولفه تمرکز بر مشتریان کلیدی به نسبت دو مولفه دیگر ضعیف‌تر عمل کرده است. همچنین وضعیت شرکت در مولفه سازماندهی متناسب به صورت متوسطی نسبت به دیگر مولفه‌ها بوده است. به

در زمینه عامل مدیریت دانش نیز می‌توان گفت که شرکت در این عامل از بیشترین میزان توانایی برخوردار بوده است، گر چه میزان اولویت این عامل از نظر پرسنل مورد پرسش پایین‌تر از عوامل دیگر بوده است. این شرکت بیمه‌ای می‌تواند، همزمان با حفظ نقاط قوت خود در این عامل، از تجربیاتی که این عامل را به عنوان یک نقطه قوت در شرکت تبدیل کرده است استفاده کرده و این تجربیات را در دیگر نقاط شرکت به کار گیرد تا پتانسیل‌های خود را در دیگر عوامل نیز بهبود بخشد.

همان‌طور که پیش‌تر در این بخش از تحقیق گفته شد، آزمون رتبه بندی به تفکیک برای هر یک از عوامل با توجه به سوالاتی از پرسشنامه که آن‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهند در فصل چهارم تحقیق انجام شده است. با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که از میان شاخص‌هایی که متغیر تمرکز بر مشتریان کلیدی را شکل می‌دهند، تبادل نظر با مشتریان کلیدی برای شخصی سازی بیمه نامه از نظر مدیران و متخصصان بیمه سامان دارای بالاترین میزان اولویت است که این موضوع می‌تواند بیانگر این باشد که در فرآیند تدوین بیمه نامه تبادل نظر با مشتریان در مورد خصیصه‌های اصلی هر بیمه نامه و کارکردهای آن از اهمیت زیادی برخوردار است. به علاوه این تبادل نظر می‌تواند تداعی مهم بودن را برای مشتریان بیافریند و برای آن‌ها ارزش آفرینی کند. در میان شاخص‌های سازماندهی متناسب، عامل سنجش میزان عملکرد بر مبنای برآورده کردن نیازهای مشتریان از بیشترین میزان اهمیت از نظر پرسنل برخوردار بوده و هم چنین عامل وجود اهداف تجاری در زمینه افزایش فروش از کم‌ترین میزان اهمیت برخوردار می‌باشد که این موضوع باعث افزایش یافتن تعهد پرسنل نسبت به جلب رضایت مشتریان از خدمات بیمه‌ای شرکت می‌گردد. در میان شاخص‌های مدیریت دانش، عامل وجود دانش کافی برای حل مشکلات مشتریان و وجود کانال‌هایی برای ایجاد رابطه دوطرفه از بیشترین میزان اهمیت برخوردارند. این موضوع نشانگر اهمیت نقش وجود کانال‌هایی برای به دست آوردن اطلاعات از مشتریان و به اشتراک گذاری این اطلاعات در کل سازمان است تا اطلاعات به شکلی بهینه در سازمان منتشر شده و مورد

در این بخش ابتدا عوامل اصلی موثر بر موفقیت CRM (۴ عامل) به وسیله آزمون رتبه بندی فریدمن بررسی شد، سپس این رتبه بندی به تفکیک برای هر یک عوامل با توجه به سوالاتی از پرسشنامه که آن‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهند، انجام شد. با توجه به یافته‌های حاصل از این بخش از تحقیق مشخص شد که با توجه به نظر پرسنل مورد پرسش، عامل مشتریان کلیدی در اولویت اول قرار دارد. مولفه تکنولوژی مناسب از نظر این افراد در اولویت دوم قرار دارد و با توجه به این رتبه بندی عوامل سازماندهی متناسب و مدیریت دانش در اولویت های سوم و چهارم قرار می‌گیرند.

این اولویت بندی نشان داد که شرکت بیمه سامان باید امکانات خود را در زمینه مولفه مشتریان کلیدی که از نظر کارکنان اولویت بسیار بالایی را داشته و اتفاقاً شرکت نیز در آن‌ها ضعف دارد (با توجه به نتایج آزمون تی) بیشتر به کار گیرد. در مورد اولویت دوم ولی شرکت موقعیت خوبی داشته و از نظر افراد شرکت در این زمینه دارای بیشترین میزان قوت است (با توجه نتایج آزمون تی).

در مورد اولویت سوم یعنی سازماندهی متناسب می‌توان گفت که اولویت بندی و درصد تحقق این عامل در شرکت از یک میزان ارزش برخوردار بوده است ولی ضعف نسبی شرکت در این عامل، اقتضا می‌کند تا دست اندرکاران امر به این عامل هم توجه بیشتری را مبذول بدارند، گر چه می‌توان گفت که با توجه به اولویت نسبتاً پایین آن صرف منابع قابل توجه برای این عامل چندان ضروری به نظر نمی‌رسد. ابتدایی‌ترین اقدامی که می‌توان در مورد سازماندهی متناسب انجام داد این است که عملکرد کارکنان و ارائه پاداش به آن‌ها بر مبنای برآورده کردن نیازهای مشتریان و ارائه خدمات موفقیت آمیز به آن‌ها باشد که طبق اطلاعات به دست آمده در شرکت بیمه سامان چنین روندی اجرا نمی‌شود. قانون ایجاد وفاداری این است که به کارکنان خدمت کنید تا آن‌ها به نوبه خود به مشتریان خدمت کنند در این راستا برگزاری کلاس‌های آموزشی برای کارکنان در زمینه برقراری ارتباط با مشتریان به منظور توانمند کردن آن‌ها برای داشتن رابطه اثربخش با مشتریان ضروری است.

استفاده قرار گیرد. این عمل منجر به سرعت یافتن در انجام عملیات بیمه‌ای به واسطه وجود دانش کافی نسبت به مشتریان می‌شود. همچنین در میان شاخص‌هایی که عامل تکنولوژی را شکل می‌دهند، مولفه استفاده واحد مدیریت ارتباط با مشتری شرکت از اینترنت و اکسترانت و همچنین وجود پایگاه داده جامعی از مشتریان دارای بالاترین میزان اولویت از نظر پرسنل مورد پرسش هستند. این امر می‌تواند ناشی از وجود نقش پر رنگ استفاده از تکنولوژی در فرآیندهای داخلی و همچنین نقش اثرگذار فناوری‌های نو در ارائه خدمات بیمه‌ای باشد. به علاوه می‌توان گفت که در صورت عدم وجود پایگاه‌های داده جامعی از مشتریان، شرکت در برنامه ریزی‌های خود دچار مشکل شده و سرعت عمل آن در پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر مشتریان دچار اختلال می‌شود.

#### پیشنهادات

- ✓ تمرکز بیشتر بر مدیریت مشتریان کلیدی و یا تغییر استراتژی شرکت در زمینه مشتریان کلیدی خود در راستای توانمندسازی شرکت در این زمینه، زیرا در این مولفه شرکت نسبت به دیگر مولفه‌ها در آن از قوت کمتری برخوردار است.
- ✓ استفاده از تجارب دیگر بخش‌ها از جمله بخش فناوری اطلاعات در حوزه مشتریان کلیدی پیشنهاد می‌گردد.
- ✓ حفظ اثربخشی شرکت در حوزه مدیریت دانش و تکنولوژی، به عنوان عواملی که شرکت در این زمینه‌ها از بیشترین میزان توانمندی برخوردار است.



## منابع و مأخذ

خاکی، غ. ر. (۱۳۸۲). "روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی"، مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشارات درایت، تهران، چاپ اول.

سرمد، ز. (۱۳۷۶). "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری"، انتشارات آگاه، تهران، چاپ اول.

مهدوی نیا، س. م. و قدرت پور، ب. (۱۳۸۴). "کارکرد مدیریت ارتباط با مشتری در افزایش فروش و حفظ مشتریان بیمه"، فصلنامه صنعت بیمه، شماره ۷۷، صص ۴۵-۶۰.

وارن جی، ک. (۱۳۸۰). "مدیریت بازاریابی جهانی"، عبدالحمید ابراهیمی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

هومن، ح. ع. (۱۳۷۳). "استنباط آماری در پژوهش رفتاری"، نشر پارسا، تهران، چاپ دوم.

Geib, M. (2005). "Architecture for customer relationship management approaches in financial Services", IEEE, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.

Greenberg, P. (2002). "CRM at the speed of light: capturing and keeping customer in Internet real time", 2nd edition, McGraw – Hill Osborne media.

Leo Y. M. Sin, Alan C. B. Tse, Frederick, H. K. Yim (2005). "CRM conceptualization and scale development", European Journal of Marketing, 39 (11/12), pp. 1264-1250.

Ocker, R. J. & Mudambi, S. (2002). "Assesing the readiness of firms for CRM:A Literature Review and Research Model", Temple University, Phladelphia.

Payne, A. & Frow, P. (2004). "The role of multi channel integration in customer relationship management", Industrial Marketing Management, 33(6), pp. 527-538.

Peppers, R. (2003). "Creating a customer-centric insurance enterprise", An ORACLE Whight Paper.

Wu, W-Y. & Tsai, Ch-H. (2007). "The empirical study of CRM: consumer-company identification and purchase intention in the direct selling industry", National Cheng - Kung University, Tainan, Taiwan, International Journal of Commerce and Management, 17 (3), pp. 194-210.

---

## A Study on the Critical Success Factors in Customers Relationship Management (Case Study: Saman Insurance Company)

\* N. Tazari

M. Bolourian Tehrani, Ph.D.

### Abstract

Nowadays in the competitive world of business, customers play a vital and important role in maintaining the position and also the survival of the companies. Customer relationship management (CRM) helps them to have an effective relation with their customers. This research tries to study critical successful factors (CSF) of CRM in insurance companies (Saman Insurance co. as a case study).

This survey has been based on the problem that wants to reveal which factors are involved in CRM success in insurance markets and furthermore according to the declared factors what are the strength and weakness points of Saman insurance co. in CRM implementation.

After studying the theoretical principles and models, four-dimensional model has been selected. This model includes: focus on key customers, well developed organizing, knowledge management and technology utilization. 191 of staffs including Experts, managers and Vice –chancellors of Saman insurance co. offices in Tehran were statistical population and 128 of them have been selected with Cochran formula as sample size.

The results show that, in regards of technology and knowledge management, Saman Insurance co. has an appropriate and convenient condition but in regards of key customers focus the company is not well developed. Well organizing has a medium condition across the rest of the factors. It seems, while the low performance of key customer focus can deeply affects the rest of the company attempt, authorities must give more attention to this factor.

### Keywords:

Customer relationship management, Focus on key customers, Organization, Knowledge management, Technology, Insurance

\* Corresponding Author: negin\_tazari@yahoo.com