



مجله

مدیریت بازاریابی

شماره ۳۲ - پاییز ۱۳۹۵

## رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی گروهی

\* خداکرم سلیمی فرد

\*\* معصومه محمدی

پذیرش: ۹۷/۱۰/۲۳

دریافت: ۹۳/۶/۲۱

### چکیده:

هدف این پژوهش رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری می‌باشد. برای شناسایی مهم‌ترین معیارهای مؤثر بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری، مقاله‌های منتشر شده بازخوانی گردید و یک مدل سلسله مراتبی ساخته شد. برای تعیین اولویت معیارها از روش تحلیل سلسله مراتبی گروهی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق را خبرگان بانکداری در استان بوشهر و استادان دانشگاه خلیج فارس در رشته مدیریت تشکیل می‌دهند و هفت تن از آنان به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. با استفاده از دیدگاه آنان وزن معیارها محاسبه شد. اولویت‌بندی معیارهای شناسایی شده با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی گروهی انجام شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که از میان عوامل اصلی، معیار زیرساختارگرا با وزن ۶۱ درصد مهم‌ترین عامل در بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری است. از سوی دیگر در میان زیرمعیارها نیز "افراد" و "تمرکز بر مشتری" دارای بیشترین اهمیت است. این پژوهش می‌تواند به مدیران بانک‌ها کمک نماید تا رابطه بهتری با مشتریان خود داشته باشند و دستاوردهای بیشتری از مدیریت ارتباط با مشتری به دست آورند. همچنین، این پژوهش می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های دیگر در زمینه عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری باشد. یافته‌های این پژوهش، نیز، می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای تحقیقات بیشتر در عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری دیده می‌شود.

**واژه‌گان کلیدی:** مدیریت ارتباط با مشتری، بهبود عملکرد، تحلیل سلسله مراتبی گروهی، بانکداری.

\* دانشیار، گروه پژوهشی هوش رایانشی و بهینه‌سازی هوشمند، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: salimifard@pgu.ac.ir

\*\* کارشناسی‌ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

## مقدمه

تغییر در تئوری از یک شکل بازار کسب و کار محصول‌گرا به مشتری‌گرا با هدف افزایش سود یکی از استراتژی‌های مهم اقتصادی در حال حاضر است (Allahyari Soeini, et al., 2012). این استراتژی به عنوان مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۱</sup> (مام<sup>۲</sup>) شناخته شده است. مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی جامع و فرآیند کسب، حفظ، و همکاری با مشتریان انتخابی برای ایجاد ارزش برتر برای شرکت و مشتری است. این شامل یکپارچه‌سازی بازاریابی، فروش، ارائه خدمات به مشتریان، و توابع زنجیره‌ی عرضه سازمان برای دستیابی به بازده و اثربخشی بیشتر در ارائه ارزش به مشتری است (Parvatiyar & Sheth, 2001; Lendel & Kubina, 2008). مدیریت ارتباط با مشتری یک مفهوم برای مدیریت تعامل شرکت‌ها با مشتریان، ارباب‌رجوعان و انتظارات فروش می‌باشد. آن شامل استفاده از فناوری سازمان، پی‌آمد و انطباق با فرآیندهای کسب و کار می‌باشد. هدف مام افزایش سوددهی، درآمد و رضایت مشتریان می‌باشد. برای موفق شدن در مام، بسیاری از شرکت‌ها از مجموعه‌ای از ابزارآلات، فناوری‌ها و رویه‌های پشتیبانی از ارتباط با مشتریان برای افزایش فروش‌ها استفاده می‌کنند (Dowling, 2002; Sang Long, et al., 2013). بنابراین، مام یک موضوع در کسب و کار استراتژیک و فرآیندی نسبتاً فنی است.

پیدایش واژه مدیریت ارتباط با مشتری (مام) در اواخر سال ۱۹۹۰ میلادی می‌باشد و در این سال در همه جا منتشر و به رسمیت شناخته شد. در کمتر از یک دهه، مام به عنوان مهمترین موضوع اصلی به سرعت افزایش یافت یا تشدید شد. اگرچه وسعت قابل توجه این واژه تنها در اواخر سال ۱۹۹۰ میلادی بود، اصولی که بر اساس آن، بوجود آمد بعد از مدت زمان خیلی زیادی بود. به گفته کلتمن (Coltman, et al., 2011) مدیریت ارتباط با مشتری باعث بهبود مزایا از طریق ارتباطات بلندمدت با مشتری می‌شود. در سال‌های اخیر بسیاری از سرمایه‌گذاران-های سنگین در فناوری اطلاعات برای مدیریت بهتر تعامل با مشتریان قبل، در طول و بعد از خرید پرداخت می‌شود (Bohling, et al., 2006). آن دانش‌های برتر درباره اینکه

چطور شرکت‌هایی موفقیت‌آمیز بسازند و قابلیت‌های فناوری و سازمانی خود را ترکیب کنند و چطور به بالاترین درک از چگونگی عملکرد موفقیت‌آمیز در مام برسند، دنبال می‌کند. یافته‌ها اشاره دارند که مام بیشترین تأثیر را بر عملکرد شرکت دارد و هنگامی که منابع فناوری اطلاعات با قابلیت‌های سازمان و مجموعه اهداف شرکت ترکیب شود، ابتکارات مام باید بر صمیمیت مشتریان توأم با کاهش هزینه تاکید داشته باشند.

به گفته چپمن (Chapman, 2009) سازمان‌های موفق از سه مرحله (۱) تعیین اهداف متقابل رضایت‌بخش بین سازمان و مشتریان، (۲) ایجاد و حفظ توافق با مشتری، و (۳) ارائه احساس مثبت در سازمان و مشتریان برای ایجاد روابط با مشتری استفاده می‌کنند. بر اساس دیدگاه لندال و کوبینا (Lendel & Kubina, 2008)، مدیریت ارتباط با مشتری دربرگیرنده سه دسته فرآیند (۱) فرآیندهایی که به شناسایی و هدف قرار دادن بهترین مشتریان کمک می‌کند، منجر به تولید و فروش با کیفیت می‌شود، و طرح و اجرای مبارزه انتخاباتی کمپین‌های بازاریابی با اهداف و مقاصد روشن است، (۲) فرآیندهایی که به شکل‌گیری روابط منحصر به فرد با مشتریان کمک می‌کند (بهبود بخشیدن رضایت مشتری) و ارائه بالاترین سطح خدمات به مشتریان و به سود آورترین مشتریان می‌باشد، و (۳) فرآیندهایی که کارکنانی آگاه فراهم می‌کند، آنها باید بدانند که خواسته‌های مشتریان و نیازهای آنها، و ایجاد روابط بین شرکت و مشتریان لازم است. در محیط کسب و کار، مشتریان عنصر اصلی تمام اقدامات بازاریابی در نظر گرفته می‌شوند و مام یک اولویت مناسب برای شرکت می‌باشد (Karakostas, et al., 2005; Rust, et al., 2000). شرکت‌های کسب و کار، صرف‌نظر از اندازه سازمان خود، میلیاردها دلار در هر سال صرف برنامه‌های کاربردی مام می‌کنند (Ngai, 2005; Zablah, et al., 2004) اگر چه برخی از پژوهشگران شواهدی از رابطه مثبت بین مام و عملکرد ارائه کرده‌اند.

(Coltman, 2006; Mithas, et al., 2005; Sin, et al., 2005) اما بسیاری از گزارش‌های دانشگاهی و کسب و کار نتایج

می‌دهند تا برای ساده‌سازی نگارشی، از سرواژه مام برای مدیریت ارتباط با مشتری بهره گرفته شود.

۱ (مام) Customer Relationship Management

برای مدیریت CRM از آنجا که در مقالات انگلیسی زبان، سرواژه<sup>۲</sup> ارتباط با مشتری به کار برده می‌شود، این نویسندگان نیز پیشنهاد

- معیارهای تصمیم‌گیری و ساختار آن به چه شکل می‌باشد؟
- اولویت شاخص‌های مؤثر بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری (مام) در سیستم بانکداری کدام است؟
- مناسبترین راهبرد بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری (مام) کدام است؟

### بازخوانی پیشینه پژوهش

در یک پژوهش (Allahyari Soeini, et al., 2012) گفته شده است که فرآیند اندازه‌گیری عملکرد مام شامل سه مرحله اصلی به شرح زیر است: "معرفی عوامل مؤثر بر عملکرد مام"، "اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر مکانیسم عملکرد مام" و "ارائه پیشنهادی برای بهبود نقاط ضعف سیستم". پادماوایی و سیواکومار (2012) در مطالعه خود، ابعاد اثر بخش مام و تأثیر آن بر کیفیت ارتباط با مشتری را بر اساس یک نمونه ۴۵۸ نفری از مشتریان بانک‌های هند مورد بررسی قرار دادند. هدف این مطالعه شناسایی ابعاد مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری و بررسی اثر این ابعاد بر رضایت مشتری، اعتماد مشتری و تعهد مشتری می‌باشد. این پژوهش چهار بعد مؤثر بر مام، یعنی، قابلیت اطمینان، تمرکز بر فرآیند، تمرکز بر مشتری و تمرکز بر فناوری اطلاعات را شناسایی کردند.

محمد و همکاران (Mohammad, et al., 2013)، اثر ابعاد مام بر عملکرد سازمان را مورد ارزیابی قرار دادند. هدف آنان بررسی ارتباط بین ابعاد مام (شامل: نگهداری مشتری، سازمان مام، مدیریت دانش و فن‌آوری بر اساس مام) و جنبه‌های مختلف عملکردی سازمان (شامل: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد) در هتل‌های مالزی می‌باشد. این مطالعه از مدیران ۱۵۲ هتل (۳ تا ۵ ستاره) داده جمع‌آوری کرده و مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. یافته‌ها حاکی از تأثیر مثبت و قابل توجه این ابعاد بر عملکرد هتل می‌باشد. اگر چه فن‌آوری مام نشان‌دهنده رد ارتباط قابل توجه چشم‌انداز یادگیری و رشد بر عملکرد هتل می‌باشد. کامالیان و همکاران (Kamalian, et al., 2013). عوامل مؤثر بر استراتژی مام را شرح دادند. آنها نشان دادند که افراد، فرآیند، فناوری اطلاعات و فرهنگ تأثیر مثبت بر استراتژی‌های مام (شامل: استراتژی مشتری، استراتژی تعامل با مشتری، استراتژی نام تجاری، استراتژی ایجاد ارزش) دارند. لندال و کوبینا

نامیدکننده را نشان می‌دهد (Chen & Wang, 2006; Heinrich, 2005; Richards & Jones, 2008; Rigby, et al., 2002; Zablah, et al., 2004; Keramati, et al., 2010). به عنوان مثال گروه گارتنر در سال ۲۰۰۳ اعلام کرده است که حدود ۷۰ درصد از پروژه‌های مام شکست خورده‌اند یا با بهبودی که از عملکرد مام انتظار می‌رود مواجه نمی‌شوند (Keramati, et al., 2010; Allahyari Soeini, et al., 2012; Richards & Jones, 2008). مرکز پژوهشی فورستر (Foss, et al., 2008) همچنین اعلام کرده است که نرخ شکست پروژه‌های مام در سال ۲۰۰۹ برابر با ۴۷ درصد می‌باشد. این نرخ بالای شکست، ریسک اجرای پروژه‌های مام را افزایش داده و معایب مستقیم و غیر مستقیم برای سازمان ایجاد می‌کند چالمتا (Chalmeta, 2006). بر این باور است که برخی از دلایل شکست پروژه‌های مام رفتار مام به عنوان تنها یک سیستم نرم‌افزاری، عدم حمایت مدیر ارشد از پروژه مام، ضعف فرهنگ مشتری‌مداری، ضعف مدیریت در تغییر در سازمان می‌باشد.

مکانیزم اندازه‌گیری عملکرد مام یک تصویر کامل از پیاده‌سازی استراتژی مام برای تصمیم‌گیرندگان هر سازمان در مورد سازمان خود را از طریق امکان دآوری در برابر نقاط ضعف و قدرت سیستم مام فراهم می‌کند. بنابراین می‌تواند به آنها برای کاهش ریسک شکست پروژه مام توسط تصمیم‌گیری‌های مناسب برای اصلاح نقاط ضعف سیستم کمک کند (Allahyari Soeini, et al., 2012).

این پژوهش تلاش دارد با بازخوانی منابع داخلی و خارجی مرتبط با موضوع عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری (مام) و نیز استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی، یک ساختار تصمیم‌گیری مناسب را پیشنهاد دهد تا با استفاده از آن و بکارگیری دانش خبرگان صنعت و به ویژه متخصصین حوزه مدیریت، مناسب‌ترین روش بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری (مام) را شناسایی نماید. این مطالعه از این دیدگاه که با بررسی طیف وسیعی از منابع مرتبط، یک ساختار تصمیم‌گیری برای صنعت بانکداری و حوزه مدیریت استخراج می‌نماید، حائز اهمیت است.

پرسش‌های اصلی این پژوهش عبارتند از:

- روش‌های ممکن برای بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری (مام) با توجه شرایط این صنعت در ایران کدامند؟

یکپارچه‌سازی و تعادل در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مام نشان دادند. گوپر و سونسون (Gruber & Svensson, 2012)، عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مام در شرکت‌ها را مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که تمرکز بر مشتری، ایجاد اعتماد، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش و تصمیم‌گیری به عنوان عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مام نقش مؤثر دارند. جوسیاسنا و همکاران (Josiasena, et al., 2014) دریافتند که قابلیت‌های مام بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد (Kim & Kim, 2009)، یک چارچوب اندازه‌گیری عملکرد مام پیشنهاد کردند. یاداو (Yadav, 2013) عوامل مهم برای موفقیت پیاده‌سازی مؤثر مام در شرکت و در صنعت هتلداری را بررسی کرد و بیان نمود که پیاده‌سازی مؤثر مام یک وظیفه بسیار سخت در سازمانهاست و به حمایت مدیریت، تمرکز بر مشتریان اصلی، سازماندهی مام، مدیریت دانش، سبک، کارکنان، سیستم، رهبری کارآمد، رویکرد مشتری در مرکز، تعهد کارمند، تعهد بخش داخلی، استفاده مؤثر از فناوری اطلاعات و غیره نیاز دارد. اثر مام بر عملکرد شرکت در یک پژوهش (Coltman, et al., 2011) بررسی شد. یافته‌ها نشان داد که قابلیت‌های بالای مام بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد و همچنین ابتکارات مام در شرکت بر صمیمیت میان مشتریان و کاهش هزینه‌ها تأکید دارد. حقیقت منفرد و سرایی‌نیا (1390) یک متدولوژی ابتکاری برای تدوین استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد کارت امتیازی متوازن ارائه نمودند. دلوی و کدخدایی الیادراتی (1391) رابطه میان اجزای متریک نوآوری (خدمات جدید، راه‌اندازی خدمات جدید، رضایت از خدمات جدید و درآمد حاصله) و مام را بررسی کردند. یافته‌های آنان نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین متریک بازاریابی از منظر نوآوری و میزان تحقق هدف مام می‌باشد (Wahlberg, et al., 2009). اندازه‌گیری عملکرد مام را به‌عنوان زیر مجموعه‌ای از پژوهش‌ها استراتژیک معرفی کردند، پس از آن تحقیق بر روی طبقه‌بندی پژوهش‌ها مربوط به مام انجام گرفت. پژوهش‌ها اندکی مربوط به عملکرد مام و ایجاد یک مکانیزم یکپارچه برای اندازه‌گیری عملکرد مام تا کنون انجام شده است (Javalgi, et al., 2005; Kim & Kim, 2009). بررسی پژوهش‌ها مختلف بر روی چارچوب اندازه‌گیری

(Lendel & Kubina, 2008)، نقش بعد انسانی را در پیاده‌سازی مام مورد بررسی قرار دادند. سه بعد اصلی بر موفقیت مام، شامل افراد، فناوری اطلاعات و فرآیند می‌باشند و مام یک کسب و کار جامع و استراتژی بازاریابی است که فناوری، فرآیند و افراد را با هم یکپارچه می‌کند. در این تحقیق رویه‌های پیاده‌سازی موفق مام در سازمان شامل چهار مرحله کلی است. این مراحل کلی عبارتند از: کار مؤثر با اطلاعات، تغییر ساختار سازمانی، تغییر اندیشیدن، تهیه مقدمات موفقیت‌آمیز مام. هادیزاده مقدم (et al., 1389). عوامل مؤثر بر توفیق پیاده‌سازی مام را اولویت‌بندی کردند. یافته‌ها از آن نشان داد مدیریت ارتباطات از نظر مدیران بانک از اهمیت نسبی بالاتری برخوردار بوده و سازماندهی، مدیریت دانش، مدیریت پروژه، فناوری اطلاعات، حمایت مدیریت عالی، افراد سازمان، مدیریت تغییر، استراتژی‌ها و اهداف روشن و فرهنگ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. همچنین اگر هر یک از عوامل اثرگذار تقویت و بهبود یابند احتمال موفقیت مام افزایش خواهد یافت (Reinartz, et al., 2004). اثر فرآیند مام را بر عملکرد چهار صنعت مختلف و در سه کشور اندازه‌گیری کردند و یافته‌ها تأثیر مثبت مام را بر عملکرد صنایع نشان داد. تأثیر قابلیت‌های ابعاد مام بر عملکرد سازمانی در یک پژوهش (ElKordy, 2014) بررسی گردید. این مطالعه چهار بعد از قابلیت‌های مام فناوری اطلاعات مام، فرآیندهای مام، تعیین موقعیت مشتری، سازمان مام را نشان داد. نتایج نشان داد همه این ابعاد بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارند. قوامی و اولایی (Ghavami & Olyaei, 2006) نقش فرآیند مام در نگهداری مشتری را بررسی کردند. در یک پژوهش دیگر (Keramati, et al., 2010)، ارتباط بین مام و عملکرد سازمان با توجه به دیدگاه‌های مختلف مام بررسی شد و پیشنهادهایی در چارچوب ارتباط میان منابع مام، قابلیت فرآیند مام و عملکرد سازمانی ارائه گردید. کیم و دیگران (Kim, et al., 2003)، اثر بخشی مام را با استفاده از کارت امتیاز متوازن ارزیابی کردند. آسیکیا (Asikhia, 2010) تعیین موقعیت مشتری و عملکرد شرکت در کسب و کارها در مقیاس کوچک و متوسط در نیجریه مورد بررسی قرار داد. چن و پوپوویچ (Chen & Popovich, 2003). نقش ابعاد (که شامل: فناوری اطلاعات، فرآیند و افراد) در نیاز به

می‌باشد. بوهلینگ و همکاران (Bohling, et al., 2006) در مطالعه خود در مورد عوامل بحرانی موفقیت تعدادی از معیارهای که شرکت می‌تواند برای ارزیابی موفقیت یک طرح مام استفاده کند را پیشنهاد کردند. این معیارها در سه گروه (۱) معیارهای پروژه، (۲) معیارهای دروندادگرا، و (۳) معیارهای برون‌دادگرا دسته‌بندی شدند. ایزکوئیردو و همکاران (Izquierdo, et al., 2005) یک چارچوب برای اندازه‌گیری اثربخشی مام مبتنی بر بازاریابی و عملکرد اقتصادی ارائه کردند. ونگ و لو (Wang & Lo, 2004) یک چارچوب برای اندازه‌گیری اثربخشی مام ارائه کردند. مدل آنها عملکرد مام از دو دیدگاه ارزیابی کردند. اول، اندازه‌گیری‌های مربوط به رفتار مصرف‌کننده مانند خرید دوباره، قطع کردن و فروش و نرخ جذب مشتری می‌باشد. در مرحله دوم، آنها استاندارد یا معیار متری برای اندازه‌گیری کیفیت ارتباط مانند رضایت مشتری پیشنهاد کردند. بنابراین، یک مکانیسم عملکرد مام باید از دیدگاه‌های مختلف مانند نتایج اقتصادی و غیر اقتصادی حاصل از پیاده‌سازی یک سیستم مام برای شناخت عوامل عملکرد مام اطلاع دهد. از سوی دیگر، چارچوب اندازه‌گیری عملکرد مام نه تنها وظیفه معرفی و اندازه‌گیری عوامل عملکرد مام دارد بلکه یک فرآیند تکراری با هدف اصلاح یا بهسازی نقاط ضعف سیستم مام، می‌باشد، بنابراین مکانیزم اندازه‌گیری باید راه‌های مناسب برای بهبود این نقاط ضعف را نشان دهد (Allahyari Soeini, et al., 2012).

در هر کسب و کاری مشتریان مهمترین جنبه را در موفقیت شرکت دارند و باید مورد توجه قرار گیرند و مدیریت مناسب با نیازهای آنان صورت گیرد. بسیاری از شرکت‌های بزرگ در مدیریت ارتباط با مشتری سرمایه‌گذاری می‌کنند و همچنین آن را با عنوان مام می‌شناسند. مام به شرکتها کمک می‌کند تا رویه‌ها و فرآیندهای صحیح را به کار گیرند و به مشتریان به موقع پاسخ دهند (Ghavami & Olyaei, 2006). مفهوم مام از دیدگاه‌های مختلف یعنی رضایت، وفاداری، حفظ، تخصیص منابع برای حفظ مشتریان، مشارکت مدیریت ارشد در حمایت از مام، مشارکت کارکنان، مدیریت زنجیره‌ی مؤثر غنی شده، خدمات پس از فروش به مشتریان، یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی و غیره بررسی شده است. چنین گفته شده است (Zineldin, 2006) که مام یک

عملکرد مام نشان می‌دهد که بسیاری از عوامل معرفی شده در این چارچوب از عوامل موفقیت مام و به عبارت دیگر، بین پژوهش‌های که در پیدا کردن عوامل مؤثر بر موفقیت مام و کسانی که در ایجاد یک چارچوب اندازه‌گیری عملکرد مام انجام گرفته است، یک انسجام و همپوشانی وجود دارد. برای اندازه‌گیری عملکرد مام نخست پیدا کردن عوامل مؤثر بر عملکرد مام لازم است. کیم و کیم (Kim & Kim, 2009) معتقدند که یک چشم‌انداز چند بعدی نسبت به عوامل مؤثر بر عملکرد مام برای ایجاد یک چارچوب اندازه‌گیری لازم است. به عبارت دیگر، با توجه به این واقعیت که مام یک موضوع چند بعدی است و می‌تواند از زوایای مختلف مورد بررسی و توضیح قرار گیرد (Zablah, et al., 2004). بنابراین، مکانیزی است که فرض می‌کند برای اندازه‌گیری عملکرد مام باید دیدگاه‌های مختلف در معرفی عملکرد مام را شناخت. تئوری پشت ضرورت چشم‌انداز چند بعدی و یکپارچه نسبت به عوامل مؤثر بر عملکرد مام یکی از ابزارهای مهم برای اندازه‌گیری عملکرد استراتژی‌های کسب و کار به عنوان کارت امتیاز متوازن (BSC) است. این کارت چشم‌انداز متوازی به تصمیم‌گیرندگان با قرار دادن جنبه‌های اقتصادی و غیر اقتصادی عوامل مؤثر بر اندازه‌گیری عملکرد می‌دهد. BSC امتیاز ششم در میان ۱۰ ابزارهای برتر مدیریت در سال ۲۰۰۸ و ۲۰۱۰ را به خود اختصاص داده است. در این زمینه محققان مختلف عوامل مؤثر بر عملکرد مام را از دیدگاه‌های مختلف در چارچوب‌های خود طبقه‌بندی کرده‌اند. مطالعات (Kim, et al., 2003) یکی از نخستین پژوهش‌هایی است که ایجاد یک مدل برای اندازه‌گیری مام اثربخش به طور مستقیم و گسترش کارت امتیازات متوازن مشتری‌مداری را در مدل خود در نظر گرفتند که شامل چهار دیدگاه دانش مشتریان، تعامل با مشتری و ارزش مشتری و رضایت مشتری می‌باشد. به عبارت دیگر، آنها، تمام معیارهای مؤثر بر عملکرد مام به این چهار گروه دسته‌بندی کردند. (Kim & Kim, 2009)، یک چارچوبی برای اندازه‌گیری عملکرد مام تحت عنوان کارت امتیازی مام معرفی کردند. این تحقیق اهمیت توجه به ابعاد مختلف سیستم مام را در عوامل عملکرد مام همانند مدل (Kim, et al., 2003) معرفی کردند. چشم‌اندازهای این چارچوب شامل مشتری، فرآیند، زیرساخت‌ها و عملکرد سازمانی

حمایت مدیریت عالی از مام می‌تواند از نظر مالی و یا غیر مالی باشد. برای هر سازمان کارکنان آگاه، ماهر و با انگیزه برای رسیدن به حداکثر بهره‌وری در کسب و کار و برقراری روابط بلند مدت با مشتریان در کسب و کار ارزشمند لازم است (Lindgreen, et al., 2006). ساخت یک برنامه طولانی مدت و ارتباط موفق با مشتریان به احساسی که کارکنان در مشتریان نسبت به سازمان ایجاد می‌کند بستگی دارد (Doyle, 2000). بنابراین، سازمان باید بر رضایت مشتری از عملکرد کسب و کار که توسط دیگر عوامل سازمانی انجام شده نظارت کند (Allahyari Soeini, et al., 2012).

### فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات به عنوان یک توانمندساز برای استراتژی مام در نظر گرفته شده است. فناوری اطلاعات ابزار آسان کننده فرآیندهای مربوط به مشتری است (Clark & Smith, 2003). زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به معنای فراهم آوردن امکانات و زمینه‌های مورد نیاز و ثبات در سیستم برای آسان سازی فرآیندها از طریق ابزارهای مام می‌باشد. معماری فناوری اطلاعات به معنی یکپارچه‌سازی سیستم اطلاعات با هدف حمایت بهتر از فرآیندهای کسب و کار می‌باشد (Lindgreen, et al., 2006). یکپارچه‌سازی سیستم اطلاعات، استقرار یکدست و سازگار شده پایگاه داده است. استفاده از فناوری‌های تحلیل اطلاعات (مانند داده کاوی) نیاز به آماده‌سازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و معماری فناوری اطلاعات دارد (Allahyari Soeini, et al., 2012).

### سازگاری سازمانی

این عامل دربرگیرنده مجموعه‌ای از برنامه‌ها، اقدامات و ویژگی‌های ساختاری است که در حمایت از دستیابی به هدف‌های استراتژی مام می‌باشد. سازماندهی ساختار یک شرکت یک راه برای آسان‌سازی اجرای فرآیندهای مام، سیستم پاداش برای کارکنان به دلیل رفتار مشتری‌مداری خود، برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان، همگی عناصری است که سازمان را قادر می‌سازد که استراتژی مام را کارآمدتر یا مؤثرتر پیاده‌سازی کند. (Allahyari Soeini, et al., 2012; Kim & Kim, 2009)

مفهوم پیچیده و جامع است که به فرآیند کسب و کار مناسب و سیستم‌های یکپارچه نیاز دارد. وفاداری مشتری و موقعیت رقابتی می‌تواند توسط سازمان از طریق محصول برتر/ کیفیت خدمات، تمایز محصول، و مام به دست می‌آید. در یک پژوهش (Frow, et al., 2011) دریافتند که مام به عنوان یک فرآیند می‌باشد و اظهار داشتند که نیمه تاریک آن را می‌توان با استراتژی‌های کلیدی مام هم‌تراز دانست، که آن را بیشتر مؤثر می‌کند. دانشمندان بر استفاده مؤثر از مام و با ارزش ساختن مشتریان تاکید دارند، ریالس (Ryals, 2005) بیان کرد که ارزش مشتریان و استراتژی‌های مدیریت مشتری به هم پیوسته‌اند، در حالی که پاینه و فرو (Payne & Frow, 2005) بیان کردند که فرآیند ایجاد ارزش که در آن مشتریان و سازمان ارزش دریافت می‌کنند، فرآیند پیوسته‌ای مرتبط با فرآیندهای دیگر مدیریت ارتباط است.

مام یک استراتژی ایجاد ارزش برای شرکت و مشتریان بیان می‌کند که از طریق استفاده مناسب از فناوری، داده و دانش مشتریان حاصل می‌شود (Payne & Frow, 2005). این استراتژی با تمرکز بر نیازمندی‌ها، نظم و سرمایه‌گذاری در فناوری جدید و نرم‌افزاری به توسعه افزایش ارزش سیستم مام کمک می‌کند. از این رو مام موجب می‌شود، افراد، فناوری و قابلیت‌های سازمان با همدیگر باشند و اتصال بین شرکت، مشتریانش و همکاری شرکت‌ها را تضمین می‌کند.

### عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مام

با بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری، فهرستی از عوامل اثرگذار بر عملکرد مام شناسایی گردید. در ادامه این عامل‌ها معرفی می‌گردند.

### افراد

برای هر سازمانی به افراد نیاز است، افراد به معنی کسانی که فرآیندهای کسب و کار را مدیریت می‌کنند، و ایجادکننده ارتباط در کل سازمان و ایجادکننده ارتباط با مشتریان می‌باشند (Yusr, et al., 2011). این عامل به بررسی نقشی که افراد در موفقیت مام بازی می‌کنند و شامل زیر عوامل حمایت مدیریت عالی، مهارت و انگیزه کارکنان و مشارکت می‌باشد. یک مام کارآمد نیاز به حمایت و همکاری سطوح بالای مدیریت دارد (Chen & Popovich, 2003).

### استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری

استراتژی به عنوان یک برنامه تخصیص منابع برای ایجاد شرایط مطلوب تعریف شده است (Kracklauer, et al., 2001). مام یک استراتژی بازاریابی است که فناوری اطلاعات، فرآیند، و همه فعالیت‌های کسب و کار مربوط به مشتری را یکپارچه می‌کند (Hung, et al., 2010). این استراتژی اغلب بر نگهداشت مشتری بر نتایج سودآور تمرکز دارد (Kamalian, et al., 2009). مام یک استراتژی کسب و کار که هدف آن ایجاد و توسعه روابط با ارزش با مشتریان بر اساس آگاهی می‌باشد (Moreno & Melendez, 2011). این استراتژی شامل چهار استراتژی زیر می‌باشد (Lindgreen, et al., 2006):

- **استراتژی مشتری:** این استراتژی بر چگونگی جذب مشتریان جدید و چگونگی حفظ و توسعه ارتباط با مشتریان با ارزش کنونی تمرکز دارد (Mehrabi, et al., 2010).
- **استراتژی تعامل با مشتری:** این استراتژی بیانگر این است که چگونه یک سازمان با مشتریان خود تعامل دارد و چگونه به آنها کالا و خدمات ارائه می‌دهد و دربرگیرنده همه فرآیندهای تعامل، نقطه‌های تماس، کارکنان و کانال‌های توزیع می‌باشد (Brown & Gulycz, 2002).
- **استراتژی نام تجاری:** این استراتژی آنچه را که باعث نام‌آوری نام تجاری یک سازمان می‌شود را توصیف می‌کند (Michell, et al., 2001).
- **استراتژی ایجاد ارزش:** این استراتژی مدیریت ارتباط فعالیت‌های ارزش‌افزوده از طریق وابستگی متقابل دوجانبه و همکاری میان سازمان و مشتریان خود و دیگر ذینفعان است و پاسخگوی چگونگی ایجاد ارزش برای مشتریان و چگونگی ایجاد ارزش طول عمر مشتری برای افزایش سودآوری (Doyle, 2000; Kamalian, et al., 2013).

### اثر اقتصادی

اثر اقتصادی مام اندازه‌گیری مزایای ملموس حاصل از پیاده‌سازی یک مام موفق را دنبال می‌کند. به عبارت دیگر، در نظر گرفتن اثرات اقتصادی مام برای درک اینکه استراتژی مام می‌تواند پیشرفت‌های عمیقی را در سازمان ایجاد کند یا نه، ضروری است (Allahyari Soeini, et al., 2012; Kim & Kim, 2009).

### اثر داخلی

یکی از دیدگاه‌های اندازه‌گیری عملکرد مام که باید در نظر گرفته شود اثر داخلی مام در سازمان است (Bohling, et al., 2006). پیاده‌سازی مام در سازمان از طریق بهره‌وری کار (Bohling, et al., 2006) و تغییر در فرهنگ مشتری‌مداری می‌باشد (Galbreath & Rogers, 1999). می‌تواند بر روی کارکنان تأثیر بگذارد. از سوی دیگر پیاده‌سازی و موفقیت مام به فرآیندهای کسب و کار از دیدگاه مشتری‌محوری نیاز دارد. مام می‌تواند با رویکرد مشتری‌محوری بر بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار تأثیرگذار باشد (Allahyari Soeini, et al., 2012).

### اثر بازاریابی

پادماوایی و سیواکومار (Padmavathy & Sivakumar, 2012) بر این باورند که ابعاد اثربخش مام تأثیر مثبتی بر رضایت مشتریان، اعتماد مشتریان و تعهد یا وفاداری مشتریان می‌شود. محمد و همکاران (Mohammad, et al., 2013) بیان داشته‌اند که مام در طولانی‌مدت نقش حیاتی در بهبود عملکرد کسب و کار دارد و نتیجه آن ایجاد مزیت رقابتی است. زیو و همکاران (Xue, et al., 2014) معتقدند برنامه‌های عملکردی مام موجب بهبود سودبخشی مشتریان خواهد شد. قوامی و اولایی (Ghavami & Olyaei, 2006)، معتقدند فرآیند موجب نگهداری مشتریان می‌شود که برای باقی ماندن در محیط رقابتی امروز خیلی مهم می‌باشد. بیم و دیگران (Yim, et al., 2005) معتقدند پیاده‌سازی مؤثر مام بر رضایت مشتری، نگهداری مشتری و رشد فروش می‌افزاید. گروبر و سونسون (Gruber & Svensson, 2012)، دریافتند که پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مام موجب ارتباط بهتر با مشتری خواهد شد. یاداو (Yadav, 2013) گفته است که هدف پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مام می‌تواند موجب جذب، حفظ و وفاداری و پرورش ارتباط با مشتریان شود. سونگ لانگ و همکاران (Sang Long, et al., 2013)، معتقدند عناصر مام موجب رضایت و وفاداری مشتریان خواهد شد.

### تمرکز بر فناوری

با پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان، بهبود قدرت سازمان در کاهش هزینه‌های داخلی، تعامل بهتر با محیط، و

افزایش ضریب اطمینان یافته‌ها تلاش گردید با مطالعه مقاله‌های متعدد، مهمترین معیارها، زیرمعیارها و زیرزیرمعیارها که عوامل کلیدی تأثیرگذار بر روی موضوع بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری (مام) را پوشش می‌دهند انتخاب و دسته‌بندی شوند. استفاده از روش مرور منابع، به منظور تعیین معیارها، زیرمعیارها و زیرزیرمعیارهای تصمیم‌گیری در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری در پژوهش‌ها بسیاری کاربرد دارد (Allahyari Soeini, et al., 2012; Lendel & Kubina, 2008; Padmavathy & Sivakumar, 2012).

برای ساختاردهی و دسته‌بندی زیرمعیارهای شناسایی شده، با استفاده از دسته‌بندی‌های ارائه شده توسط مطالعات انجام گرفته (Allahyari Soeini, et al., 2012; Padmavathy & Sivakumar, 2012; Mohammad, et al., 2013) که نقاط مشترک بیشتری در زمینه محیط تصمیم‌گیری و صورت مسأله با این پژوهش داشتند ساختار مورد نظر شکل گرفت و کلیه زیرمعیارها در قالب ۳ معیار "عوامل زیر ساخت گرا"، "عوامل خروجی گرا" و "عناصر مام" دسته‌بندی شدند. ساختار سلسله مراتبی عوامل تأثیرگذار بر روی عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری که برگرفته از بازخوانی پژوهش‌های در دسترس در این حوزه است، در شکل ۱ نشان داده شده است. همانگونه که دیده می‌شود، عوامل مؤثر در یک ساختار سلسله مراتبی و در سه سطح معیار، زیرمعیار، و زیرزیرمعیار دسته‌بندی شده‌اند. این دسته‌بندی بر اساس موارد مشترک و دارای بیشترین تکرار از میان گروه‌بندی‌های ارائه شده در مقالات یاد شده و نیز با تایید گروه خبرگان و متخصصان این پژوهش به دست آمده است. گروه خبرگان و متخصصان دربرگیرنده چهار تن از اعضاء هئیت علمی دانشگاه خلیج فارس دارای مدرک دکترا در حوزه بازاریابی و نیز سه تن از متخصصان حوزه بانکداری با بیش از ۲۰ سال سابقه کار و همگی دارای مدرک فوق لیسانس مدیریت بازرگانی می‌باشد.

افزایش سود اقتصادی در دراز مدت حاصل خواهد شد. در این راستا هالماجان و دوتو (Halmajan & Dutu, 2011) معتقدند اگر استفاده مناسب از فناوری اطلاعات نشود استراتژی مام با شکست مواجه خواهد شد و نتایج مورد انتظار کسب نمی‌شود. با یکپارچه‌سازی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات که تحت تأثیر تعامل دائم و مؤثر شرکت - مشتری می‌باشد، تجزیه و تحلیل مناسب داده‌های مشتری و سفارشی‌سازی پاسخ فراهم می‌شود (Mukerjee & Singh, 2009).

### تمرکز بر فرآیند

فرآیند حساس‌ترین مؤلفه‌ی مام است زیرا اتوماسیون نامناسب از فرآیند کسب و کار مام تنها به روند گمراهی سرعت خواهد بخشید. در حالی که اکثر شرکتها فرآیندهای کسب و کار مشتری‌محور در محل (به عنوان مثال، فرآیندهای که به طور مستقیم با مشتری در خرید، پرداخت، و استفاده از محصولات و خدمات این شرکت ربط دارد) دارند، این فرآیندهای کسب و کار باید چندین بار به روزرسانی یا حتی جایگزین شوند. برای پی بردن به تغییر مؤثر فرآیند، ابتدا شرکت نیاز دارد بازرسی کند که چه فرآیندهای کسب و کار مشتری‌محور خوبی در حال کار وجود دارد. سپس شرکت به طراحی مجدد یا تعویض فرآیند غیر مطلوب با آنهایی که ایجاد شده‌اند و یا توافق داخلی روی آن وجود دارد نیاز دارد (Goldengerg, 2002). مام باید ظرفیت برای بهبود و تکامل در طول زمان را در نظر بگیرد (Lendel & Kubina, 2008).

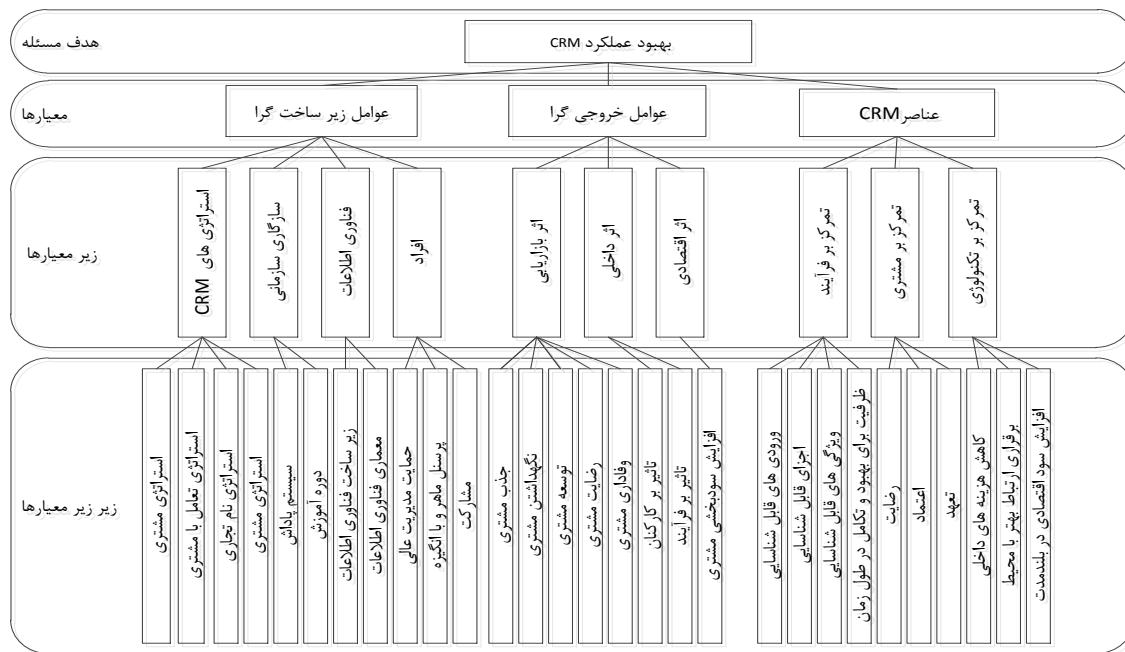
### تمرکز بر مشتری

مشتری رمز موفقیت هر سازمان و هر گونه فعالیت تجاری - اقتصادی است. بنابراین اعتبار یک سازمان موفق را می‌توان بر پایه روابط بلند مدت آن سازمان با مشتریان دانست. یک پژوهش (Padmavathy & Sivakumar, 2012)، بیانگر تأثیر مثبت مام بر رضایت مشتری، رضایت مشتری بر اعتماد مشتری و اعتماد مشتری بر تعهد مشتری می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

شناخت درست فضای تصمیم‌گیری، نقش کلیدی در دقت و صحت نتایج بدست آمده از تصمیم‌گیری دارد. بنابراین به منظور





شکل ۱: ساختار سلسله مراتبی تصمیم‌گیری برای "راهبرد بهبود عملکرد مام"

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در سال ۱۹۸۰ بنا نهاده شد و یکی از روش‌های پرهودار برای تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد (گودرزی & هاشمی ۱۳۹۱) زیرا این روش امکان فرمول‌بندی مسائل را به صورت سلسله مراتبی فراهم می‌کند و همچنین توانایی در نظر گرفتن معیارهای کمی و کیفی مختلف را دارد. همچنین این فرآیند امکان تجزیه و تحلیل میزان حساسیت معیارها و زیرمعیارها را دارد. اساس فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بر مقایسه‌های زوجی بنا نهاده شده است، قضاوتها را آسان می‌کند. همچنین، می‌تواند میزان سازگاری میان قضاوتها را بسنجد که یکی از سودمندی‌های این روش می‌باشد (Bitarafan, et al., 2013). روش تحلیل سلسله

مراتبی قضاوتها و ارزش‌های شخصی را با یک رویکرد منطقی به هم مرتبط می‌کند. این فرآیند چارچوبی برای مشارکت گروهی افراد در تصمیم‌گیری و حل مسائل ایجاد می‌کند و با مشارکت و مذاکره با افراد می‌توان برای واقعیات تصمیم‌گیری، ساختار سلسله مراتبی مشخص تعریف نمود (Mirzaii & Mohammadi, 2013). مقایسه زوجی بر پایه بکارگیری اهمیت یک عامل در مقایسه با اهمیت یک عامل دیگر است. هنگامی که عامل I با عامل J مقایسه می‌شود، یکی از عددهای جدول ۱ به آن اختصاص می‌یابد. در مقایسه J با I، مقدار وارون آن اختصاص می‌یابد (Nikou & Mezei, 2013). بر اساس مقایسه‌های زوجی عامل‌ها، ماتریس تصمیم‌گیری A که N بعدی است، به دست می‌آید.

جدول ۱. مقیاس روش تحلیل سلسله مراتبی

درجه اهمیت	تعریف	شرح
۱	اهمیت یکسان	دو عامل، اهمیت یکسانی داشته باشند.
۳	نسبتا مرجح	یک عامل نسبت به عامل دیگر، نسبتا ترجیح داده می‌شود.
۵	ترجیح زیاد	یک عامل نسبت به عامل دیگر، زیاد ترجیح داده می‌شود.
۷	ترجیح بسیار زیاد	یک عامل نسبت به عامل دیگر، بسیار زیاد ترجیح داده می‌شود.
۹	ترجیح فوق‌العاده زیاد	یک عامل نسبت به عامل دیگر، ترجیح فوق‌العاده زیادی دارد.
۲، ۴، ۶، ۸	ارزش‌های میانجی	

می‌آید. برای بررسی سازگاری مقایسه‌های زوجی، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی از یک سنج به نام شاخص سازگاری (CI) بهره می‌گیرد. برای اندازه‌گیری این شاخص در ماتریس مقایسات زوجی A از رابطه (۱) استفاده می‌شود:

$$CI = \frac{\lambda \max - n}{n - 1} \quad (1)$$

سازگاری مقایسه‌ها با بکارگیری رابطه (۲) به دست می‌آید:

$$CR = \frac{CI}{n - RI} \quad (2)$$

به عنوان بردار وزنی پس از بهنجارسازی بکار گرفته می‌شود (Deng, et al., 2014).

آنگاه با استفاده از روش میانگین هندسی سطری، اهمیت نسبی هر یک از عامل‌ها (W) محاسبه می‌گردد. با داشتن اهمیت نسبی عامل‌ها، مقدار ویژه ماتریس ( $\lambda \max$ ) محاسبه می‌شود. سپس، بردار ویژه وزنی متناظر با ( $\lambda \max$ ) به دست

با داشتن مقدار CI، نرخ سازگاری CR برای اندازه‌گیری درجه

در رابطه بالا مقدار RI شاخص سازگاری تصادفی است که از جدول ۲ بدست می‌آید. چنانچه  $CR < 0.10$  باشد، درجه ناسازگاری ماتریس مقایسه‌ای A قابل قبول و بردار ویژه W

جدول ۲: شاخص سازگاری تصادفی RI

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
RI	۰	۰	۰/۵۲	۰/۸۹	۱/۱۲	۱/۲۶	۱/۳۶	۱/۴۱	۱/۴۶	۱/۴۹

در بهبود عملکرد سیستم مام دارا می‌باشد و در وهله دوم معیار "عناصر مام" و در آخر نیز معیار "عوامل خروجی‌گرا" تأثیرگذار است. بنابراین با توجه به اطلاعات بدست آمده یافته‌ها از زیرمعیارهای معیار "عوامل زیر ساخت‌گرا" بیشترین اثرگذاری را بر روی بهبود عملکرد سیستم مام خواهند داشت. افزون بر این، نرخ سازگاری حاصل، اعتبار مناسب این اطلاعات را تأیید می‌کند.

#### یافته‌های پژوهش

در این قسمت یافته‌ها از نظرات خبرگان شامل اهمیت نسبی هر یک از اجزا و اولویت محاسبه شده در هر بخش معرفی می‌شوند. یافته‌ها شده برای مقایسه معیارهای اصلی مسئله و اولویت محاسبه شده برای آنها نسبت به هدف تعیین شده در جدول ۳ نمایش داده شده است. با توجه به اطلاعات بدست آمده معیار "عوامل زیر ساخت‌گرا" بیشترین تأثیر را

جدول ۳: مقایسه معیارهای اصلی

وزن	معیارهای اصلی بهبود عملکرد مام
۰/۶۱۸	عوامل زیر ساخت‌گرا
۰/۱۷۳	عوامل خروجی‌گرا
۰/۲۰۹	عناصر مام
$CR = 0.007$	

یافته‌ها برای مقایسه زیرمعیارهای متناظر با معیار عوامل زیر ساخت‌گرا و اولویت محاسبه شده برای هر یک از این زیرمعیارها نسبت به معیار مربوطه در جدول ۴ نمایش داده شده است. با توجه به اطلاعات نمایش داده شده، زیرمعیار "افراد"، بیشترین اهمیت (اولویت) را در بین زیرمعیارهای معیار "عوامل زیر ساخت‌گرا" دارا می‌باشد و ترتیب اهمیت دیگر زیرمعیارهای تشکیل دهنده عوامل زیرساخت‌گرا عبارتند از: سازگاری سازمانی، استراتژی مام و فناوری اطلاعات.

جدول ۴: مقایسه زیرمعیارهای معیار عوامل زیر ساخت‌گرا

اولویت	عوامل زیرساخت‌گرا
۰/۵۳۹	افراد
۰/۱۲۴	فناوری اطلاعات
۰/۱۸۵	سازگاری سازمانی
۰/۱۵۲	استراتژی مام
$CR = ۰/۰۶۷$	

یافته‌ها برای مقایسه زیرمعیارهای متناظر با معیار عوامل خروجی‌گرا و اولویت محاسبه شده برای هر یک از این زیرمعیارها نسبت به معیار مربوطه در جدول ۵ نمایش داده شده است. با توجه به اطلاعات نمایش داده شده زیرمعیار "اثر اقتصادی"، بیشترین اهمیت (اولویت) را در بین زیرمعیارهای معیار "عوامل خروجی‌گرا" دارا می‌باشد و ترتیب اهمیت دیگر زیرمعیارهای تشکیل دهنده عوامل خروجی‌گرا عبارتند از: اثر بازاریابی و اثر داخلی.

جدول ۵: مقایسه زیرمعیارهای معیار عوامل خروجی‌گرا

وزن	عوامل خروجی‌گرا
۰/۴۶۷	اثر اقتصادی
۰/۲۴۴	اثر داخلی
۰/۲۸۹	اثر بازاریابی
$CR = ۰/۰۳۳$	

جدول ۶ بیانگر وزن زیرمعیارهای متناظر با معیار عناصر مدیریت ارتباط با مشتری است. با توجه به اطلاعات نمایش داده شده زیرمعیار "تمرکز بر مشتری" با وزن ۰/۵ دارای بیشترین اهمیت است و زیرمعیارهای تمرکز بر فرآیند و تمرکز بر فناوری در درجه‌های بعدی اهمیت جای دارند. نرخ سازگاری نیز بیانگر اعتبار یافته‌ها است.

جدول ۶: مقایسه زیرمعیارهای معیار عناصر مام

وزن	عناصر مدیریت ارتباط با مشتری
۰/۳۳۷	تمرکز بر فرآیند
۰/۵۰۰	تمرکز بر مشتری
۰/۱۶۳	تمرکز بر فناوری
$CR = ۰/۰۱۷$	

یافته‌ها از مقایسه زیرمعیارهای مربوط به زیرمعیار افراد در جدول ۷ نمایش داده شده است. با توجه به اطلاعات نمایش داده شده زیرمعیار "حمایت مدیریت عالی"، بیشترین اهمیت را در میان این زیرمعیارها دارا می‌باشد

جدول ۷: مقایسه زیرمعیارهای زیرمعیار افراد

وزن	افراد
۰/۵۷۶	حمایت مدیریت عالی
۰/۳۰۸	پرسنل ماهر و با انگیزه
۰/۱۱۶	مشارکت
$CR = ۰/۰۳۹$	

یافته‌ها از مقایسه زیرمعیارهای متناظر با زیرمعیار استراتژی مام و اولویت محاسبه شده برای هر یک از این زیرمعیارها نسبت به زیرمعیار مربوطه در جدول ۸ نمایش داده شده است. با توجه به اطلاعات نمایش داده شده زیرمعیار "استراتژی تعامل با مشتری"، بیشترین اهمیت

را در بین زیرمعیارهای زیرمعیار "استراتژی مام" دارا می‌باشد و ترتیب اهمیت دیگر زیرمعیارهای تشکیل دهنده زیرمعیار استراتژی مام عبارتند از: استراتژی مشتری، استراتژی برند و استراتژی ایجاد ارزش. افزون بر این، نرخ سازگاری حاصل، اعتبار مناسب این اطلاعات را تأیید می‌کند.

جدول ۸: مقایسه زیرمعیارهای زیرمعیار استراتژی مام

وزن	استراتژی مام
۰/۳۴۰	استراتژی مشتری
۰/۴۱۰	استراتژی تعامل با مشتری
۰/۱۳۰	استراتژی برند
۰/۱۲۰	استراتژی ایجاد ارزش
$CR = ۰/۰۰۷$	

یافته‌ها از مقایسه زیرمعیارهای متناظر با زیرمعیار اثر بازاریابی و اولویت محاسبه شده برای هر یک از این زیرمعیارها نسبت به زیرمعیار مربوطه در جدول ۹ نمایش داده شده است. با توجه به اطلاعات نمایش داده شده زیرمعیار "رضایت مشتری"، بیشترین اهمیت را در بین

زیرمعیارهای زیرمعیار "اثر بازاریابی" دارا می‌باشد و ترتیب اهمیت دیگر زیرمعیارهای تشکیل دهنده زیرمعیار اثر بازاریابی عبارتند از: جذب مشتری، نگهداشتن مشتری، وفاداری مشتری و توسعه مشتری. افزون بر این، نرخ سازگاری حاصل، اعتبار مناسب این اطلاعات را تأیید می‌کند.

جدول ۹: مقایسه زیرمعیارهای زیرمعیار اثر بازاریابی

وزن	اثر بازاریابی
۰/۲۲۱	جذب مشتری
۰/۱۷۱	نگهداشتن مشتری
۰/۰۸۴	توسعه مشتری
۰/۳۷۹	رضایت مشتری
۰/۱۴۵	وفاداری مشتری
$CR = ۰/۰۲۹$	

یافته‌ها از مقایسه زیرزیرمعیارهای متناظر با زیرمعیار تمرکز بر مشتری و اولویت محاسبه شده برای هر یک از این زیرزیرمعیارها نسبت به زیرمعیار مربوطه در جدول ۱۰ نمایش داده شده است. با توجه به اطلاعات نمایش داده شده زیرزیرمعیار "رضایت"، بیشترین اهمیت را در بین زیرزیرمعیارهای زیرمعیار "تمرکز بر مشتری" دارا می‌باشد و ترتیب اهمیت دیگر زیرزیرمعیارهای تشکیل دهنده زیرمعیار تمرکز بر مشتری عبارتند از: اعتماد و تعهد. افزون بر این، نرخ سازگاری حاصل، اعتبار مناسب این اطلاعات را تایید می‌کند.

یافته‌ها از مقایسه زیرزیرمعیارهای متناظر با زیرمعیار تمرکز بر مشتری و اولویت محاسبه شده برای هر یک از این زیرزیرمعیارها نسبت به زیرمعیار مربوطه در جدول ۱۰ نمایش داده شده است. با توجه به اطلاعات نمایش داده شده زیرزیرمعیار "رضایت"، بیشترین اهمیت را در بین زیرزیرمعیارهای زیرمعیار "تمرکز بر مشتری" دارا می‌باشد و ترتیب اهمیت دیگر زیرزیرمعیارهای تشکیل دهنده زیرمعیار تمرکز بر مشتری عبارتند از: ویژگی‌های قابل شناسایی، ورودی قابل شناسایی و اجزای قابل شناسایی. افزون بر این، نرخ سازگاری حاصل، اعتبار مناسب این اطلاعات را تایید می‌کند.

**جدول ۱۰: مقایسه زیرزیرمعیارهای زیرمعیار تمرکز بر مشتری**

وزن	تمرکز بر مشتری
۰/۵۱۳	رضایت
۰/۳۲۸	اعتماد
۰/۱۵۹	تعهد
$CR = ۰/۰۲۳$	

یافته‌ها از مقایسه زیرزیرمعیارهای متناظر با زیرمعیار تمرکز بر فرآیند و اولویت محاسبه شده برای هر یک از این زیرزیرمعیارها نسبت به زیرمعیار مربوطه در جدول ۱۱ نمایش داده شده است. با توجه به اطلاعات نمایش داده شده زیرزیرمعیار "ظرفیت برای بهبود و تکامل در طول زمان"، بیشترین وزن را در بین زیرزیرمعیارهای زیرمعیار "تمرکز بر فرآیند" دارا می‌باشد و ترتیب اهمیت دیگر زیرزیرمعیارهای تشکیل دهنده زیرمعیار تمرکز بر فرآیند عبارتند از: ویژگی‌های قابل شناسایی، ورودی قابل شناسایی و اجزای قابل شناسایی. افزون بر این، نرخ سازگاری حاصل، اعتبار مناسب این اطلاعات را تایید می‌کند.

یافته‌ها از مقایسه زیرزیرمعیارهای متناظر با زیرمعیار تمرکز بر فرآیند و اولویت محاسبه شده برای هر یک از این زیرزیرمعیارها نسبت به زیرمعیار مربوطه در جدول ۱۱ نمایش داده شده است. با توجه به اطلاعات نمایش داده شده زیرزیرمعیار "ظرفیت برای بهبود و تکامل در طول زمان"، بیشترین وزن را در بین زیرزیرمعیارهای زیرمعیار "تمرکز بر فرآیند" دارا می‌باشد و ترتیب اهمیت دیگر زیرزیرمعیارهای تشکیل دهنده زیرمعیار تمرکز بر فرآیند عبارتند از: ویژگی‌های قابل شناسایی، ورودی قابل شناسایی و اجزای قابل شناسایی. افزون بر این، نرخ سازگاری حاصل، اعتبار مناسب این اطلاعات را تایید می‌کند.

**جدول ۱۱: مقایسه زیرزیرمعیارهای زیرمعیار تمرکز بر فرآیند**

وزن	تمرکز بر فرآیند
۰/۲۴۴	ورودی قابل شناسایی
۰/۲۴۰	اجزای قابل شناسایی
۰/۲۵۳	ویژگی‌های قابل شناسایی
۰/۲۶۳	ظرفیت برای بهبود و تکامل در طول زمان
$CR = ۰/۰۰۱$	

یافته‌ها از مقایسه زیرزیرمعیارهای متناظر با زیرمعیار تمرکز بر فناوری و اولویت محاسبه شده برای هر یک از این زیرزیرمعیارها نسبت به زیرمعیار مربوطه در جدول ۱۲ نمایش داده شده است. با توجه به اطلاعات نمایش داده شده زیرزیرمعیار "برقراری ارتباط بهتر با محیط"، بیشترین اهمیت را در بین زیرزیرمعیارهای زیرمعیار "تمرکز بر فناوری" دارا می‌باشد و ترتیب اهمیت دیگر زیرزیرمعیارهای تشکیل دهنده زیرمعیار تمرکز بر فناوری عبارتند از: افزایش سود اقتصادی در بلندمدت و کاهش هزینه‌های داخلی. افزون بر این، نرخ سازگاری حاصل، اعتبار مناسب این اطلاعات را تایید می‌کند.

یافته‌ها از مقایسه زیرزیرمعیارهای متناظر با زیرمعیار تمرکز بر فناوری و اولویت محاسبه شده برای هر یک از این زیرزیرمعیارها نسبت به زیرمعیار مربوطه در جدول ۱۲ نمایش داده شده است. با توجه به اطلاعات نمایش داده شده زیرزیرمعیار "برقراری ارتباط بهتر با محیط"، بیشترین اهمیت را در بین زیرزیرمعیارهای زیرمعیار "تمرکز بر فناوری" دارا می‌باشد و ترتیب اهمیت دیگر زیرزیرمعیارهای تشکیل دهنده زیرمعیار تمرکز بر فناوری عبارتند از: افزایش سود اقتصادی در بلندمدت و کاهش هزینه‌های داخلی. افزون بر این، نرخ سازگاری حاصل، اعتبار مناسب این اطلاعات را تایید می‌کند.

**جدول ۱۲: مقایسه زیرزیرمعیارهای زیرمعیار تمرکز بر فناوری**

وزن	تمرکز بر فناوری
۰/۲۶۱	کاهش هزینه‌های داخلی
۰/۴۶۱	برقراری ارتباط بهتر با محیط
۰/۲۷۸	افزایش سود اقتصادی در بلندمدت
$CR = ۰/۰۰۱$	

موثر بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری را پایه‌ای برای تصمیم‌گیری گذاشت. بر اساس این دیدگاه، جدول ۱۳ وزن معیارها و نیز زیرمعیارها را در یک دیدگاه یکپارچه شده نشان می‌دهد. همانگونه که دیده می‌شود، زیرمعیار "افراد" از معیار عوامل ساختارگرا با وزن ۰/۱۷۴ و زیرمعیار "تمرکز بر مشتری" از معیار عناصر مدیریت ارتباط با مشتری با وزن ۰/۱۶۵ دارای بیشترین اهمیت می‌باشند. از سوی دیگر، همانگونه که دیده می‌شود، سه زیرمعیار دیگر از معیار عوامل ساختارگرا دارای اهمیت خیلی کمتری در مقایسه با دیگر زیرمعیارهای موثر دارد. این در حالیست که معیار عوامل زیرساختارگرا دارای بیشترین اهمیت در میان سه معیار مدل است.

زیرمعیار فناوری اطلاعات دارای دو زیرزیرمعیار می‌باشد. محاسبه‌ها بیانگر این است که وزن دو زیرزیرمعیار زیرساخت فناوری اطلاعات و معماری فناوری اطلاعات به ترتیب ۰/۵۹ و ۰/۴۱ می‌باشد. مقدار  $CR = 0$  اعتبار مناسب این اطلاعات را تایید می‌کند. همچنین، زیرمعیار سازگاری سازمانی نیز دارای دو زیرزیرمعیار سیستم پاداش و دوره آموزشی است. وزن این دو زیرزیرمعیار نیز به ترتیب ۰/۶۰۵ و ۰/۳۹۵ و مقدار  $CR = 0$  محاسبه گردید. زیرمعیار اثر داخلی نیز دارای دو زیرزیرمعیار تاثیر بر کارکنان و تاثیر بر فرایند است. وزن این دو نیز به ترتیب ۰/۷۵ و ۰/۲۵ و مقدار  $CR = 0$  محاسبه شد. از دیدگاه دیگر نیز می‌توان وزن و اهمیت زیرمعیارهای

جدول ۱۳: وزن و رتبه زیرمعیارها موثر بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری

رتبه	وزن در زیرمعیارها	زیرمعیار	وزن	معیار
۱	۰/۱۷۴	افراد	۰/۶۱۵	عوامل زیرساختارگرا
۱۰	۰/۰۳۹	فناوری اطلاعات		
۷	۰/۰۶۵	سازگاری سازمانی		
۸	۰/۰۵۵	استراتژی CRM		
۳	۰/۱۵۳	اثر اقتصادی	۰/۱۷۵	عوامل خروجی گرا
۶	۰/۰۸۳	اثر داخلی		
۵	۰/۰۹۷	اثر بازاریابی		
۴	۰/۱۱۳	تمرکز بر فرآیند	۰/۲۱۱	عناصر مدیریت ارتباط با مشتری
۲	۰/۱۶۵	تمرکز بر مشتری		
۹	۰/۰۵۵	تمرکز بر فناوری		

نشان می‌دهد زیرساخت‌های لازم برای اندازه‌گیری برخی از عوامل بهبود عملکرد مام در مطالعه موردیشان مانند "مهارت‌های شغلی کارکنان" و "مهارت مشتری‌مداری کارکنان" می‌تواند کیفیت فرآیند اندازه‌گیری را افزایش دهد. به عبارت دیگر، اگر شرکت دارای یک مکانیزم برای رتبه‌بندی کارکنان بر اساس مهارت‌های شغلی و مهارت‌های مشتری‌مداری باشد، اندازه‌گیری کارآمدتر امکان‌پذیر خواهد بود. بنابراین، یافته‌های پژوهشگران یاد شده همراستا با یافته‌های این مطالعه است و بیانگر نقش مهم افراد در میان عوامل زیر ساختارگرا می‌باشد. از سوی دیگر، در یک پژوهش دیگر (Padmavathy & Sivakumar, 2012) یافته‌ها

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، بررسی عوامل موثر بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. در این زمینه عوامل موثر بر بهبود عملکرد سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (مام) در سه زمینه کلی عوامل زیرساخت‌گرا، خروجی‌گرا و عناصر مام و همچنین زیرمعیارها و زیرزیرمعیارهای تشکیل دهنده هر یک از این عوامل با روش تحلیل سلسله مراتبی مورد مقایسه و اولویت‌بندی قرار گرفتند که در پایان عوامل زیر ساخت‌گرا از مهم‌ترین عوامل موثر بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری (مام) شناسایی شدند. یافته‌های الهیاری سوئینی و همکاران (Allahyari Soeini, et al., 2012)

بیانگر تاثیر مثبت هر سه عنصر تمرکز بر مشتری، تمرکز بر فرایند، تمرکز بر فناوری بر رضایت مشتری، رضایت بر اعتماد و اعتماد بر تعهد مشتری می‌باشد. این موضوع با یافته‌های این پژوهش است همخوانی دارد و بیانگر این است که تمرکز بر مشتری مهمترین عنصر در اثربخشی مام می‌باشد. بنابراین، با توجه به یافته‌های این پژوهش و همخوانی آن با پژوهش‌های الهیاری سوئینی و همکاران (Allahyari Soeini, et al., 2012) و پادماوای و سیواکومار (Padmavathy & Sivakumar, 2012) می‌توان نتیجه گرفت مدل سلسله مراتبی ساخته شده از اعتبار کافی برخوردار است. نتایج این پژوهش نیز به روشنی نشان می‌دهد که از میان عامل‌های اصلی اثرگذار بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری، بیشترین اولویت با عوامل زیر ساخت‌گرا است. بنابراین، برای بهبود عملکرد باید بر شاخص‌های افراد، سازگاری سازمانی، استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری، و فناوری اطلاعات تاکید و اهتمام بیشتری شود. همچنین، از میان عوامل خروجی گرا و عناصر مام اولویت با عناصر مام است. بنابراین، باید بر مواردی مانند تمرکز بر مشتری، تمرکز بر فرایند و تمرکز بر فناوری بیشتر تاکید شود. هر پژوهش دارای محدودیت‌هایی است. از محدودیت‌های این پژوهش، همکاری اندک برخی از خبرگان به دلیل کمبود وقت و موقعیت شغلی آنها بود. همچنین، تاثیر متغیرهایی که کنترل آنها در دست پژوهشگر نیست و امکان تاثیرگذاری آنها بر نتایج پژوهش، از دیگر محدودیت‌های پژوهش است. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد، با استفاده از دیگر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره به اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری بپردازند. همچنین، در روش‌شناسی از روش‌های کمی برای سنجش و مدلسازی مفاهیم استفاده نمایند. افزون بر این بکارگیری مدل این پژوهش در دیگر صنایع خدماتی و تولیدی می‌توان بهره‌گرفت و نتایج بدست آمده از آنها را با نتایج این پژوهش مقایسه کرد.

## منابع و مآخذ

- حقیقت منفرد، ج. و رسایی‌نیا، ا. (۱۳۹۰). "تدوین استراتژی نظام مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد کارت امتیازی متوازن در شرکت ساپکو"، مجله مدیریت بازاریابی، ۱۰، صص. ۱۴۴-۱۲۰.
- دلوی، م.ر. و کدخدایی الیادرائی، م. (۱۳۹۱). "بررسی رابطه بین به کارگیری متریک‌های بازاریابی از منظر نوآوری و میزان تحقق هدف مدیریت ارتباط با مشتری بر اساس مدل گارتنر در بانک سپه شهر اصفهان"، مجله مدیریت بازاریابی، ۱۷، صص. ۹۸-۱۱۳.
- صمدی‌پور، ر. و بازایی، ق. (۱۳۹۳). "بررسی و ارزیابی عوامل مؤثر بر مدیریت بازاریابی جذب نقدینگی با استفاده از تکنیک TOPSIS و AHP (مطالعه موردی: بانک تجارت)". مجله مدیریت بازاریابی، ۲۲، صص. ۴۴-۵۷.
- گودرزی، غ. و هاشمی، س.ع.ا. (۱۳۹۱). "شناخت و رتبه بندی عوامل ریسک خرید خارجی بر اساس روش AHP؛ مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تأمین ایران خودرو (ساپکو)"، اندیشه مدیریت راهبردی، ۶ (۱)، صص. ۱۵۹-۱۸۳.
- هادیزاده‌مقدم، ا.، رامین‌مهر، ح. و حاج‌مقانی، ر. (۱۳۸۹). "ارائه مدل توفیق پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) (مورد مطالعه: بانک صادرات استان تهران)"، تهران، صص. ۱-۲۲.
- Abdullateef, A.O. (2011). "The impact of customer relationship management on caller satisfaction in customer contact centers: evidence from Malaysia", Sintok, Malaysia: UUM University.
- Akroush, M., Dahiyat, S., Gharaibeh, H. & Abu-Lail, B. (2011). "Customer relationship management implementation: an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context", *International*, 21 (2), PP. 158-191.
- Allahyari Soeini, R., Jafari, B. & Abdollahzadeh, M. (2012). "CRM Performance Measurement Process", *International Journal of Emerging Science*, 2 (1), PP. 134-148.
- Almotairi, M. (2009). "A framework for successful CRM implementation. in Proc. European and Mediterranean Conference on Information Systems".
- Asikhia, O. (2010). "Customer Orientation and Firm Performance among Nigerian Small and Medium Scale Businesses", *International Journal of Marketing Studies*, 2 (1), PP. 197- 212.
- Bevilacqua, M. & Braglia, M. (2000). "The Analytic Hierarchy Process APPLIED to Maintenance Strategy Selection", *Reliability Engineering and System Safety*, PP. 108-113.
- Bitarafan, M., Hossainzadeh, Y. & Yaghmayi, S. (2013). "Evaluating the connecting members of cold-formed steel structures in reconstruction of earthquake-prone areas in Iran using the AHP methods", *Alexandria Engineering Journal*, Volume. 711- 716, P. 52.
- Bohling, T. et al. (2006). "CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights", *Journal of Services Research*, Volume 9 (2), PP. 184-194.
- Brown, S. & Gulycz, M. (2002). "Performance-driven CRM. Toronto", John Wiley and Sons.



- Burnett, K. (2001). "Handbook of key Customer Relationship Management: The Definitive Guide to Winning, Managing and Developing Key Developing Key Account Business", Prentice Hall ,New Jersey.
- Chalmeta, R. (2006). "Methodology for customer relationship management", Journal of Systems and Software, Volume 79, PP. 1015-1024.
- Chapman, A. (2009). "CRM - principles, strategy, solutions, applications, systems, software, and ideas for effective customer relationship management", [Online] Available at: <http://www.businessballs.com/crmcustomerrelationshipmanagement.htm>
- Chen, I.J. & Popovich, K. (2003). "Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology", Business Process Management Journal, 9 (5), PP. 672- 688.
- Chen, J.H.F. & Wang, E.T.G. (2006). "Internalization in technology innovation", A case of CRM adoption. s.l., s.n.
- Clark, M. & Smith, B. (2003). "Building the foundations for effective CRM", Management Focus, Volume 20, PP. 15-17.
- Coltman, T., Devinney, T.M. & Midgley, D.F. (2011). "Customer Relationship Management and Firm", Journal of Information Technology, 26 (3), PP. 205-219.
- Coltman, T.R. (2006). "Where are the benefits in CRM technology investment",? Honolulu, IEEE, p. 111
- Deng, X., Hu, Y., Deng, Y. & Mahadevan, S. (2014). "Supplier selection using AHP methodology extended by D numbers", Expert Systems with Applications, Volume. 41, PP. 156- 167.
- Dowling, G. (2002). "Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More", California Management Review, 44 (3), PP. 121- 137.
- Doyle, P. (2000). "Building Successful brand :The strategic options", Journal of Marketing, 5 (1), PP. 77-95.
- Eid, R. (2007). "Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model", The Service Industries Journal, Volume 27, PP. 1021-1039.
- ElKordy, M. (2014). "THE IMPACT OF CRM CAPABILITY DIMENSIONS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE", European Journal of Business and Social Sciences, 2 (10), PP. 128-146.
- Foss, B., Stone, M. & Ekinci, Y. (2008). "What makes for CRM system success Or failure?", Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 15 (2), PP. 68-78.
- Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I.F. & Young, L. (2011). "Customer management and CRM: Addressing the dark side", Journal of Services Marketing, 25 (2), PP. 79-89.

- Galbreath, J. & Rogers, T. (1999). "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business", *TQM Magazine*, Volume 11, PP. 161-171.
- Ghavami, A. & Olyaei, A. (2006). "The Impact Of CRM on Customer Retention", Lulea, Sweden: Lulea University.
- Goldengerg, J.B. (2002). "CRM Automation", Prentice Hall. ISBN 013008851X.
- Gruber, J. & Svensson, M.H. (2012). "Customer Relationship Management (CRM) A multiple case study: analysing the critical factors of CRM implementation", PP. 1-116.
- Halmajan, H. & Dutu, C. (2011). "The effect of organizational readiness on CRM and business performance", *International Journal of Computers*, 1 (2), PP. 106-114.
- Heinrich, B. (2005). "Transforming strategic goals of CRM into process goals and activities", *Business Process Management Journal*, 11 (6), PP. 709-723.
- Hung, S.Y., Hung, W.H., Tsai, C.A. & Jiang, S.C. (2010). "Critical factors of hospital adoption on CRM system: organizational and information system perspectives", *Journal of Decision Support Systems*, Volume 48, PP. 592-603.
- Izquierdo, C., Cilla'n, J. & Gutie´rrez, S. (2005). "The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a Spanish case", *Journal of Services Marketing*, Volume 19, PP. 234-244.
- Javalgi, R., WhiPPle, T., Ghosh, A. & Young, R. (2005). "Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for service providers", *Journal of Services Marketing*, Volume 19, PP. 212-221.
- Josiassena, A., Assaf, A.G. & Knezevic Cvelbard, L. (2014). "CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance?", *International Journal of Hospitality Management*, Volume 36, PP. 130- 136.
- Kamalian, A. R., Amini Lai, M. & Moezi, H. (2009). "Customer satisfaction factors of electronic communication systems Case Study: Chinese company health Golsar", *Journal of Covenant Leaders*, PP. 52-59.
- Kamalian, A.R., Ya'ghoubi, N. & Baharvand, F. (2013). "Explaining Critical Success Factors for CRM Strategy (Case Study: SMEs in Zahedan Industrial City)", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (5), PP. 179-188.
- Karakostas, B., Kardaras, D. & Papathanassiou, E. (2005). "The state of CRM adoption by the financial services in the UK: An empirical investigation", *Information & Management*, Volume 42, PP. 853-863.
- Keramati, A., Mehrabi, H. & Mojir, N. (2010). "A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation", *Industrial Marketing Management*, Volume 39, PP. 1170-1185.

- Kim, H. & Kim, Y. (2009). "A CRM performance measurement framework: Its development process and application", *Industrial Marketing Management*, Volume 38, PP. 477- 489.
- Kim, H.S. & Kim, Y.G. (2009). "A CRM performance measurement framework: Its development process and application", *Industrial Marketing Management*, Volume 38, PP. 477-489.
- Kim, J., Suh, E. & Hwang, H. (2003). "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard", *Journal of interactive marketing*, Volume 17, PP. 5-19.
- Kim, J., Suh, E. & Hwang, H. (2003). "A Model For Evaluating The Effectiveness Of CRM Using The Balanced SCORECARD", *JOURNAL OF INTERACTIVE MARKETING*, 17 (2), PP. 5-19.
- Kracklauer, A., Passenheim, O. & Seifert, D. (2001). "Mutual customer approach : How industry and trade are executing collaborative customer relationship management", *International Journal Of Retail and Distribution Management*, 20 (12), PP. 515-519.
- Lendel, V. & Kubina, M. (2008). "Human Dimension of CRM", *International Scientific Journal Human Resources Management and Ergonomics*, Issue 1, PP. 56-64.
- Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J. & Wouters, J. (2006). "A relationship management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships", *Industrial Marketing Management*, Volume 35, PP. 57-71.
- Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J. & Wouters, J. (2006). "A relationship management assessment tool: Questioning identifying ,and prioritizing critical aspects of customer relationships", *Industrial Marketing Management*, 35 (1), PP. 57-71.
- Mehrabi, J., Baba Ahari, M. & Taati, M. (2010). "Presentation an integrated model of customer relationship management(CRM) implementation in the Mellat bank", *Journal of management development*, Volume 4, PP. 71-61.
- Michell, P., king, J. & Reast, J. (2001). "Brand values related to industrial products", *Industrial Marketing Management*, 30 (5), PP. 415-425.
- Mirzaii, N. & Mohammadi, P. (2013). "Selection of Technology Acquisition Mode for Ethylene Using AHP Method", *International Journal of Industrial Engineering & Production Management*, 24 (2), PP. 237-255.
- Mithas, S., Krishnan, M.S. & Fornell, C. (2005). "Why do customer relationship management applications affect customer Satisfaction?", *Journal of Marketing*, 69 (4), PP. 201-209.
- Mohammad, A.A., bin Rashid, B. & bin Tahir, S. (2013). "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), PP. 228-247.
- Moreno, A.G. & Melendez, A.P. (2011). "Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors", *International Journal of Information Management*, Volume 31, PP. 437-444.

Mukerjee, K. & Singh, K. (2009). "CRM: a strategic approach", *Journal of Management Research*, 8(2), PP. 65-82.

Ngai, E.W.T. (2005). "Customer relationship management research (1992–2002) an academic literature review and classification", *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (6), PP. 582-605.

Nikou, S. & Mezei, J.Z. (2013). "Evaluation of mobile services and substantial adoption factors with Analytic Hierarchy Process (AHP)", *Telecommunications Policy*, Volume 37, PP. 915-929.

Padmavathy, C. & Sivakumar, V.J. (2012). "Dimensions of CRM Effectiveness and its Effect on Relationship Quality", *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 3 (1), PP. 1-17.

Parvatiyar, A. & Sheth, J.N. (2001). "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline", *Journal of Economic and Social research*, 3 (2), PP. 1-34.

Payne, A. & Frow, P. (2005). "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, 69 (4), PP. 167-176.

Payne, A. & Frow, P. (2005). "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, 69 (4), PP. 167-191.

Reinartz, W., Krafft, M. & D. Hoyer, W. (2004). "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research*, Volume XLI, PP. 293-305.

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

Richards, K.A. & Jones, E. (2008). "Customer relationship management: Finding value drivers", *Industrial Marketing Management*, 37 (2), PP. 120-130.

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

Rust, R., Zeithaml, V.A. & Lemon, K.N. (2000). "Driving customer equity. New York", NY:Free Press.

Ryals, L. (2005). "Making Customer Relationship Management for Work: the Measurement and Profitable Management of Customer Relationships", *Journal of Marketing*, 69 (4), PP. 252-261.

Sang Long, C., Khalafinezhad, R., Khairuzzaman Wan Ismail, W. & Zaleha Abd Rasid, S. (2013). "Impact of CRM Factors on Customer Satisfaction and Loyalty", *Asian Social Science*, 9 (10), PP. 247-253.

Sin, L., Alan, C. & Yim, F. (2005). "CRM: conceptualization and scale development", *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), PP. 1264-1290.

Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B. & Yim, F.H.K. (2005). "CRM: Conceptualization and scale development", *European Journal of Marketing*, 39(11/12), PP. 1264-1290.

- Stone, M., Woodcock, N. & Wilson, M. (1996). "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management", *Long Range Planning*, Volume 29, PP. 675-683.
- Tohidi, H. & Jabbari, M.M. (2011). "CRM in Organizational Structure Design, *Procedia Technology*:", *Procedia-Computer Science Journal*, Volume 1, PP. 579-582.
- Wahlberg, O., Strandberg, C., Sundberg, H. & Sandberg, K. (2009). "trends, topic and under researched area in CRM research –a literature review", *International Journal of Public Information Systems*, Volume 3, PP. 191-208.
- Wang, Y. & Lo, H. (2004). "An integrated framework for customer value and customer relationship management performance: a customer-based perspective from china", *Managing Service Quality*, Volume 14, PP. 169-182.
- Wilson, H., Daniel, E. & McDonald, M. (2002). "Factors for Success in CRM systems", *Journal of Marketing Management*, Volume 18, PP. 193-219.
- Xue, D.F., Zhao, S.J. & Zhang, D.P. (2014). "Comparison of CRM Programs Basing on Improving Customer Profitability: Using the AHP Method", *International Review of Management and Marketing*, 4 (2), PP. 167-174.
- Yadav, B.K. (2013). "Customer Relationship Management Implementation Strategies in Hotel Industry", *MERC Global's International Journal of Management*, 1 (2), PP. 103-119.
- Yim, F.H.k., Anderson, R.E. & Swaminathan, S. (2005). "CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: ITS DIMENSIONS AND EFFECT ON CUSTOMER OUTCOMES", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXIV (4), PP. 265-280.
- Yusr, M.M., Othman, A.R. & Mokhtar, S.S.M. (2011). "Six Sigma and Innovation Performance: A Conceptual Framework Based on the Absorptive Capacity Theory Perspective", *Int. J. Emg. Sc*, 1 (3), PP. 307-323.
- Zablah, A.R., Bellenger, D.N. & Johnston, W.J. (2004). "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon", *Industrial Marketing Management*, 33(6), PP. 475-489.
- Zablah, A., Bellenger, D. & Johnston, W. (2004). "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon", *Industrial Marketing Management*, Volume 33, PP. 475-489.
- Zablah, A.R., Bellenger, D.N. & Johnston, W.J. (2004). "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon", *Industrial Marketing Management*, 33 (6), PP.475-489.
- Zineldin, M. (2006). "The Royalty of Loyalty: CRM, Quality and Retention", *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), PP. 430-437.

## **Ranking Factors Influencing the Performance of CRM in Banking Industry Using GAHP Approach**

**\*Khodakaram Salimifard**

**\*\*Masoumeh Mohammadi**

### **Abstract**

The aim of this research is to rank the factors affecting the performance of customer relationship management in the banking industry. To identify the most important factors affecting the performance of customer relationship management the published articles were reviewed, and a hierarchical model was developed. A group hierarchy analytical process (GAHP) method has been used to determine the priority of the criteria. The statistical population of this study consists of banking experts in Bushehr province and professors of the Persian Gulf University in management, and seven of them have been selected as samples. Using their viewpoint, the weight of the criteria was calculated. Prioritizing the identified criteria was done using group hierarchy analysis. The findings show that among the main factors, the sub Structural criterion with a weight of 61% is the most important factor in improving the performance of customer relationship management. On the other hand, among the sub-criteria, "people" and "customer focus" are the most important. This research can help managers of banks to have a better relationship with their customers and achieve more achievements in customer relationship management. Also, this research could be the basis for other research in the field of customer relationship management. The findings of this study can also be seen as the basis for further research on customer relationship management.

**Key Words:** CRM, Performance Improvement, GAHP, Banking.

---

\* Associate Professor, Computer Software Research and Intelligent Optimization Department, Persian Gulf University, Bushehr, Iran (Corresponding Author), Email: salimifard@pgu.ac.ir

\*\* Master of Industrial Management, Gulf University, Bushehr, Iran