

مدل ارزیابی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی کشور

تهمورث حسینی پور^۱، سیدرضا سیدجوادی^۲، احمد روستا^۳، امیر خانلری^۴

چکیده: طبق گزارشات مختلف، برخلاف سرمایه‌گذاری‌های زیادی که روی مدیریت ارتباط با مشتری صورت می‌گیرد، اجرای آن ریسک بسیار زیادی را به همراه دارد. یکی از دلایل شکست اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، نداشتن ابزار و معیارهای مناسب برای سنجش و ارزیابی ارتباط با مشتریان است. در حال حاضر، روش‌های سنتی مالی پرکاربردترین ابزارهای ارزیابی بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری هستند. ولی این روش‌ها برای ارزیابی سرمایه‌گذاری‌هایی مثل مدیریت ارتباط با مشتری که انتظار می‌رود مزایای آنها نامشهود، غیرمستقیم، یا راهبردی باشد، مناسب نیستند؛ بنابراین برای ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری نیازمند ابزاری هستیم که عوامل مشهود و نامشهود را بسنجد، رویکردی فرایندگرا و جامع داشته باشد و نواقص روش‌های فوق را نیز برطرف سازد. در این مقاله با رویکرد کیفی و با روش نظریه داده بنیاد، مدلی برای ارزیابی عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری ارائه می‌شود که نواقص مدل‌های موجود را برطرف کرده، با رویکردی جامع و سیستمی، ابعاد مشهود و نامشهود روابط با مشتریان را به صورت فرایندی در بانک‌های تجاری خصوصی کشور ارزیابی می‌کند. در نهایت پس از تحلیل و مقایسه مدل توسعه یافته، پیشنهاداتی برای مدیران بانکی و پژوهشگران آتی این حوزه ارائه می‌شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری، مدل فرایندی، نظریه داده بنیاد، بانک‌های تجاری خصوصی

۱. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۳. استادیار دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، ایران

۴. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۸/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۰/۱۱/۲۴

نویسنده مسئول مقاله: امیر خانلری

E-mail: khanlari@ut.ac.ir

مقدمه

امروزه سرمایه‌گذاری‌های سنگینی توسط بنگاه‌های مختلف روی مدیریت ارتباط با مشتری صورت گرفته است. با وجود این، طبق گزارش‌های مختلف اجرای این طرح‌ها ریسک بالایی دارد، به گونه‌ای که طبق گزارش‌های گارتنر نرخ موفقیت پیاده‌سازی آن کمتر از سی درصد است و توجه هزینه‌های پیاده‌سازی آن کار دشواری است [۲۲].

با این حال، کاربردهای مفهوم مدیریت ارتباط با مشتریان در حوزه‌های مختلف به‌ویژه بخش خدمات انکارناپذیر است و نمی‌توان آن را نادیده انگاشته و به‌دلیل مشکلات و ریسک‌هایی که دارد به آن مبادرت نمود. با توجه به اهمیت بالای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری که یکی از ابزارهای اصلی رقابت و کسب مزیت رقابتی پایدار است، باید مکانیزم مناسبی تدوین و طراحی شود تا بتواند ریسک‌های ناشی از آن را کاهش داده، مدیریت آن را تسهیل کند. یکی از دلایل شکست اجرای مدیریت ارتباط با مشتری آنچنان که پژوهشگران مختلف به آن اشاره کرده‌اند، نداشتن ابزار و معیارهای مناسب برای سنجش و ارزیابی ارتباط با مشتریان است [۴]، این مفهوم سازمانی نیز همچون سایر مفاهیم چنانچه مورد سنجش قرار نگیرد نمی‌تواند به‌درستی مدیریت شود؛ بنابراین داشتن ابزاری جامع برای ارزیابی ارتباط با مشتریان با دیدگاهی سیستمی ضروری است [۱۱].

در مورد ارزیابی عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری مطالعات پراکنده و ناکافی صورت گرفته است و حتی این مطالعات محدود نیز به‌دلیل فقدان زیربنای نظری مورد انتقاد واقع شده‌اند. در واقع همانطور که پژوهشگران مختلف اشاره داشته‌اند، مطالعات گذشته‌ای که در مورد ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری صورت گرفته هیچ پشتوانه نظری و یا چارچوب علمی و منظمی برای طراحی مدل یا ارزیابی عملی بودن مدل ارائه نداده‌اند [۱۲].

روش‌های سنتی مالی/حسابداری ارزیابی سرمایه‌گذاری در حال حاضر پرکاربردترین ابزارهای ارزیابی بازاریابی هستند ولی این روش‌ها برای ارزیابی سرمایه‌گذاری‌هایی مثل مدیریت ارتباط با مشتری که انتظار می‌رود مزایای آنها نامشهود، غیرمستقیم، یا راهبردی باشد، مناسب نیستند [۷].

تنها روش‌های چندمعیاره می‌توانند این مشکل را حل کنند؛ زیرا عوامل نامشهود و مشهود را به صورت ترکیبی در نظر می‌گیرند. برخی از این روش‌ها عبارتند از اقتصاد اطلاعات، تحلیل هزینه-منفعت، نرخ بازگشت مدیریت، تحلیل ارزش، پروفنوی سرمایه‌گذاری. با وجود این، نقص عمده این روش‌ها این است که توافق بر روی امتیازات آنها دشوار است [۱۸].

بنابراین برای ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری نیازمند ابزاری هستیم که عوامل مشهود و نامشهود را بسنجد، رویکردی فرایندگرا و جامع داشته باشد و نواقص روش‌های فوق را نیز برطرف سازد. با توجه به مشکلات موجود سازمان‌ها در زمینه ارزیابی فعالیت‌های ارتباط با مشتریان و نواقص مدل‌ها و مطالعات موجود، این پژوهش به دنبال آن است تا مدلی برای ارزیابی و ارزیابی عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری ارائه دهد تا نواقص مدل‌های موجود را برطرف کرده، با رویکردی جامع و سیستمی، ابعاد مشهود و نامشهود روابط با مشتریان را با رویکرد فرایندی مورد ارزیابی قرار دهد. بدین ترتیب بانک‌ها قادر خواهند بود تا از طریق آگاهی از وضعیت موجود خود در زمینه ارتباط با مشتریان، برنامه‌ریزی مناسب و مؤثری برای بهبود خدمت‌رسانی به مشتریان انجام دهند.

پیشینه‌ی پژوهش

در حالی که مطالعات زیادی در مورد فناوری‌ها، چارچوب‌ها، راهبردها و موارد موفق مدیریت ارتباط با مشتری انجام شده است ولی مطالعات دانشگاهی اندکی در مورد سنجش عملکرد آن صورت گرفته است. تنها تعداد اندکی از مقالات ادبیات موضوعی به مبحث ارزیابی عملکرد و مباحث مرتبط با آن پرداخته‌اند که برخی از آنها عبارتند از: [۱، ۹، ۱۴، ۱۷، ۳۰].

در ارزیابی‌های انجام شده، معیارهای سنتی مالی مثل مقدار و درآمد فروش، نرخ بازگشت سرمایه، سودآوری، سهم بازار، هزینه تراکنش، حاشیه سود مورد انتظار و جریان وجوه استفاده شده است [۸]. گاهی اوقات این معیارها به اشتباه، عملکرد مناسبی را نشان می‌دهند، در حالی که روابط با مشتریان از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. رینارتز و همکارانش

گزارش دادند، زنجیره سود خدمات، نرخ بازگشت کیفیت، مدیریت دارایی مشتری و چارچوب‌های سنجش ارزش مشتری توسط پژوهشگران مختلف برای سنجش عملیات مشتری محوری استفاده شد است. او پیشنهاد کرد که برای سنجش برنامه‌های ارتباط با مشتریان، معیارهای مختلفی مثل هزینه‌های جذب مشتری، نرخ حفظ مشتریان، سهم مشتری و اهداف توسعه مشتریان باید در کنار معیارهای سنتی مثل رضایت مشتری و مقدار فروش استفاده شود [۲].

با این حال، تأکید بیشتر بر توسعه معیارهایی است که مشتری محور بوده، ایده و دید بهتری از چگونگی اجرای برنامه‌ها و خط مشی‌های این سیستم ارائه دهند. برخی از این معیارها می‌تواند شامل هزینه جذب مشتری، نرخ انتقال (از جوینده به خریدار)، نرخ حفظ، نرخ‌های مشابه فروش مشتری، معیارهای وفاداری و ارزش مشتری یا سهم الزامات باشد [۲۸]. علاوه بر این، سیستم ارزیابی جامع کارت امتیازدهی متوازن نیز توسط بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. این چارچوب عملکرد سازمانی را بر اساس پارامترهای کلیدی مرتبط با (۱) دیدگاه یادگیری و رشد، (۲) دیدگاه داخلی، (۳) دیدگاه مشتری، و (۴) دیدگاه مالی می‌سنجد.

رینارتز و همکارانش [۲۱] دریافتند که پیاده‌سازی فرایند ارتباط با مشتریان ارتباط نسبتاً مثبتی با عملکرد اقتصادی، عینی و ادراکی شرکت دارد. آنها شاخص‌های فرایند محوری پیشنهاد کردند تا اثربخشی این مفهوم را در سه مرحله مجزای شروع، نگهداشت و خاتمه ارزیابی کنند. سیستم‌های سنجش و فناوری‌های آن نیازمند ترکیبی از مهارت‌ها و نقش‌ها هستند. چنین سیستم‌های سنجشی می‌توانند تأکید داخلی داشته باشند و به کارکنان شرکت و فرایندهای مؤثری گرایش داشته باشند که محصولات و خدمات را تولید و عرضه می‌کنند یا تأکیدی خارجی داشته و به رفتارها و ذهنیات مشتریان گرایش داشته باشند.

یکی از مقاله‌های کلیدی و هدایت‌کننده در حوزه سنجش مدیریت ارتباط با مشتری مقاله‌ای است که کلن [۱۱] ارائه داده است و در بیشتر مطالب و مقاله‌های اخیر مورد ارجاع قرار گرفته است. وی در این مقاله که با عنوان چارچوب‌های سنجش ارتباط با مشتری است،

گرچه چارچوب و مدل خاصی ارائه نداده است ولی با رویکردی مروری، ضمن تبیین جایگاه سنجش در این حوزه، چارچوب‌ها و شاخص‌های مختلفی که برای سنجش ارتباط با مشتریان مورد استفاده قرار گرفته را با دیدی انتقادی مورد بررسی قرار داده است و پژوهشگران و افراد حرفه‌ای را به تدوین و طراحی مدلی جامع برای سنجش این مفهوم توصیه کرده است. کلن پیشنهاد کرده است که چارچوب‌های سنجش مدیریت ارتباط با مشتری باید دیدگاهی ترکیبی و جامع داشته باشند و ترکیب بهینه‌ای از وسعت، عمق و معیارهای نرم را شامل شوند.

زابلا و همکارانش [۳۰] برای مفهوم‌سازی ابزار ارزیابی ارتباط با مشتریان، هم بر ورودی و هم بر خروجی این سیستم تأکید کرده‌اند. بر اساس این چارچوب مفهومی، مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند با ارتباط بین فرایند مدیریت دانش که باعث هوشمندی نسبت به مشتری می‌شود (فرایند داخلی) و فرایند مدیریت تعاملات که ارتباط با مشتریان را کنترل می‌کند (فرایند خارجی) با موفقیت پیاده‌سازی شود. این چارچوب تأکید می‌کند که جنبه‌های مختلف این مفهوم باید با توجه به دیدگاه مفهومی سیستم مورد توجه قرار گیرد.

مفهوم‌سازی ارتباط با مشتریان به‌عنوان یک فرایند اصلی و هسته‌ای سازمان به جای یک سیستم فناوری اطلاعات یا زیرمجموعه‌ای از فعالیت‌های بازاریابی به افراد دانشگاهی اجازه داد تا معیارهای متنوعی را در چارچوب سنجش خود قرار دهند. لیندگرین [۱۷] ابزاری شامل ده عنصر ارزیابی‌کننده برای ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری پیشنهاد کرد که به سه زیرمجموعه کلی تقسیم‌بندی می‌شوند: عناصر راهبردی مثل راهبرد مشتری و برند؛ عناصر زیرساختی مثل فرهنگ و نیروی انسانی؛ و عناصر فرایندی مثل فرایند مدیریت روابط. این مطالعه از این حیث دارای اهمیت است که به عوامل زیرساختی نیز توجه کرده، گامی فراتر از ایجاد یک چارچوب مفهومی با ابزارهای قابل سنجش برداشته است.

از آنجاکه راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری اثرات عملکردی فوری نداشته و بیشتر جنبه بلندمدت دارد، می‌بایست هنگام ارزیابی راهبرد سازمان در این زمینه، به بعد رفتاری نیز توجه شود. جین و همکارانش [۹] از شاخص‌های کلیدی عملکرد مثل فروش، نرخ جذب و حفظ،

کاهش هزینه، زمان خدمت که به صورت کمی و سنتی استفاده می‌شود، عدول کرده و عناصر رفتاری مختلف مثل نگرش نسبت به خدمت، درک انتظارات، ادراک از کیفیت را پیشنهاد دادند. چنین عواملی احتمالاً شکاف منطقی بین فعالیت‌های ارتباطی و اهداف مالی سازمان را پر می‌کند، شکافی که ناشی از ارزیابی ارتباط با مشتری از طریق شاخص‌های عینی و اقتصادی صرف بوده است. آنها در مقاله‌ای مفهومی - مروری تحت عنوان سنجش مدیریت ارتباط با مشتری ضمن بررسی اهمیت و ضرورت سنجش، یکی از پارامترهای اصلی در موفقیت و استمرار فعالیت‌های این مفهوم، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثربخشی آن را معرفی کرده، راهبردهایی را برای بهبود اثربخشی روابط با مشتریان ارائه داده است. این مقاله جزو معدود کارهای پژوهشی است که به خوبی ماهیت سنجش مدیریت ارتباط با مشتری را تبیین کرده، راهکارهای مفیدی را برای افراد آکادمیک و حرفه‌ای مطرح ساخته است؛ با وجود این در مقاله یادشده شاخص‌ها به صورت واضح، صریح و عملیاتی تعریف نشده‌اند، ضمن اینکه در این کار پژوهشی نیز دیدگاه و رویکرد نتیجه‌گرایی حاکم است و سنجش مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد سیستمی، فرایندی و جامع مورد توجه قرار نگرفته است. در مطالعات انجام شده، بیشتر به متدولوژی و ساختار ارزیابی تأکید شده است. کیم و همکارانش [۱۴] کارت امتیازدهی متوازن مشتری محوری را زیرمجموعه‌ای از کارت امتیازدهی متوازن پیشنهاد دادند که شامل دانش مشتری، تعامل با مشتری، رضایت مشتری و ارزش مشتری بود. آنها بر این نکته تأکید داشتند که هر چهار عامل باید در هنگام ارزیابی اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری به صورت سیستماتیک و مرتبط با هم در نظر گرفته شوند. البته شاید بتوان با عوامل زیرساختی، جنبه‌های نوآوری و یادگیری مدل را نیز گسترش داد. از طرفی، این تعامل بین عوامل می‌تواند به خوبی زمینه‌های یک مدل علی مطلوب را فراهم آورد.

بروتون و اشیمن [۱] با پیشنهاد یک ساختار سلسله‌مراتبی از نقشه تجاری راهبردی بر اهمیت ارتباط بین راهبرد تجاری سازمان و راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری تأکید کرده‌اند. این مطالعه با تأکید بر متدولوژی ارزیابی به جای عناصر ارزیابی‌کننده، پیشنهاد می‌کند، سازمان

باید ابتدا راهبرد ارتباط با مشتری را با راهبرد بنگاه تطبیق دهد سپس معیارهای مناسب را برای ارزیابی این راهبرد انتخاب و در تمام سازمان جاری سازد. این روش می‌تواند به افراد حرفه‌ای کمک کند تا به جای تمرکز بر "چه" بر "چگونگی" تمرکز کنند.

گوردون [۶] با تأکید بر این جمله معروف که "تنها هر چه سنجیده شود می‌تواند مدیریت شود" به تبیین ضرورت و اهمیت سنجش مدیریت ارتباط با مشتری و ارتباطات با مشتریان سازمانی پرداخته، ضمن بررسی نواقص مدل‌ها و چارچوب‌های موجود، توجه صرف به شاخص‌های مالی و رضایتمندی مشتری را از مشکلات عمده رویکردهای موجود می‌داند و توجه به ابعاد ذهنی و رفتار مشتریان مثل اعتماد مشتریان، ارزش‌های مشتری و ارزش‌های جدید انتقالی به مشتریان را لازم و ضروری می‌داند ولی رویکرد عملیاتی قابل طرحی را عنوان نکرده، صرفاً به ارائه توصیه‌هایی به پژوهشگران آتی اکتفا کرده است.

یو و همکارانش [۲۹] برای سنجش مدیریت ارتباط با مشتری مدلی ارائه داده‌اند که مبتنی بر کارت امتیازدهی است، ایشان در این مدل با استفاده از مدل ریاضی ارزیابی جامع فازی، به کمی کردن شاخص‌های ارزیابی پرداخته، با توجه به ابهام و کیفی بودن برخی شاخص‌ها مدلی ارائه داده‌اند که با رویکرد فازی به سنجش آنها پرداخته است. گرچه شاخص‌های کارت امتیازدهی متوازن در محیط‌های مختلف عملیاتی بودن خود را نشان داده است، رویکردی نتیجه‌گرا بوده و دیدگاه جامعی به این مسأله ندارد. در این مدل با رویکرد فازی نواقص سنجش برخی شاخص‌ها برطرف شده است ولی همچون سایر مدل‌های ارزیابی موجود از مشکل عدم جامعیت رنج می‌برد.

کیم و کیم [۱۲] با مطالعه کامل ادبیات موضوعی و پیشینه تحقیق و مصاحبه‌های عمیق با صاحب‌نظران و افراد حرفه‌ای این حوزه، مدل کارت امتیازدهی متوازن مدیریت ارتباط با مشتری را توسعه داده‌اند. آنها همچنین با استفاده از تحلیل فرایند سلسله‌مراتبی به اولویت‌بندی عوامل ارزیابی پرداخته و برای نشان داده قابلیت کاربرد مدل خود، آن را در یکی از بانک‌های تجاری معروف در کره جنوبی آزمون کرده‌اند. این مدل از نظر عملیاتی و

کاربردی نسبت به سایر مدل‌های موجود از برتری نسبی برخوردار است ولی همچنان نقیصه عدم‌پشتوانه تئوریک و جامعیت را داراست.

چین و همکارانش [۱۰] مقیاسی را برای سنجش اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری توسعه دادند. این مقیاس شامل متغیرهای تأثیرگذار بر فعالیت‌های ارتباط با مشتریان در سازمان‌های تجاری است که همه ابعاد ممکن از تعاملات و ارتباطات را دربر می‌گیرد. برای سنجش پایایی و روایی این مقیاس از داده‌های تجربی ۴۹۲ مشتری پنج صنعت خدماتی مختلف استفاده شده است. در این مطالعه هشت عامل تأثیرگذار بر اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری شناسایی شده است. این مطالعه ضمن تبیین ابعاد مختلف روابط با مشتری، کاربردها و پیشنهادهای را نیز برای پژوهشگران و افراد حرفه‌ای ارائه داده است.

کراوتر و مودریشر [۱۵] برای سنجش منظم و سیستماتیک هزینه-منفعت و نیز نظارت مستمر بر عملکرد اقدامات ارتباط با مشتری چارچوبی ارائه داده‌اند. این چارچوب براساس روش‌ها و ابزارهای شناخته شده سنجش عملکرد تجاری است که رویکردی یکپارچه را برای تعیین و سنجش اثربخشی و کارایی این طرح‌ها ارائه می‌دهد. با وجود این اگرچه رویکرد و تفکر اولیه توسعه چنین چارچوبی مطلوب به نظر می‌رسد، در گزارش این پژوهش که در قالب مقاله‌ای در ششمین کنفرانس تحقیقاتی بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شده است، راهکار عملیاتی و معیار مشخص و مشهودی ارائه نشده و به ارائه توصیه‌های نظری اکتفا شده است.

الله زید و المدایمیق [۲۶] چارچوبی برای کارت امتیازدهی متوازن ارتباط با مشتری ارائه داده‌اند تا این سیستم‌ها را در بانک‌های عربستان ارزیابی کنند و رضایت و وفاداری مشتری را بهبود دهند. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی تغییرات لازم برای متناسب‌سازی کارت امتیازدهی متوازن برای سنجش عملکرد مدیریت ارتباط با مشتریان بوده است. در این پژوهش شاخص‌های مورد پژوهش و نحوه سنجش آنها نیز تشریح شده است؛ با وجود این مدل یادشده چون سایر مدل‌هایی که از کارت امتیازی متوازن استفاده کرده‌اند نتیجه‌گرا بوده، رویکردی جامع و فرایندی ندارد.

ساج و ساندهو [۲۳] مطالعه‌ای انجام دادند که هدف آن شناسایی اثر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد مالی شرکت در هندوستان بود. این مطالعه چهار سازه مرتبط با ارتباط با مشتری شامل حساسیت به نیازهای مشتریان، ارتباطات، واسطه‌ها، و محیط داخلی شرکت را شناسایی کرد. این مقیاس سنجش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی توسعه، بازتعریف و ارزشگذاری شد تا برازش مدل تأیید شود. اطلاعات شرکت در مورد رشد و سودآوری به‌عنوان شاخص‌های تخمین مدل رگرسیون استفاده شده است. نتایج این پژوهش با استفاده از نمونه نسبتاً بزرگی شامل ۱۷۱ شرکت از هشت صنعت مختلف، نشان می‌دهد که مدیریت ارتباط با مشتری اثر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد؛ اما این اثر شدت بالایی ندارد. در این پژوهش یک‌سری شاخص ارائه شده است ولی این شاخص‌ها تحت یک مدل و اجزای یکپارچه نیست.

اورلی و سین [۲۰] برای سنجش عملکرد اقدامات مدیریت ارتباط با مشتری مدلی ارائه داده‌اند که براساس پنج بعد مالی، کیفیت، مشتری، الزامات کاربری و استاندارد است. پژوهشگران برای هر یک از ابعاد یادشده شاخص‌هایی نیز ارائه کرده‌اند. محیط پژوهش، صنعت بیمه کشور ایرلند است ولی پژوهشگران ادعا می‌کنند که با اندکی تغییر می‌توان این مدل را در محیط و صنایع دیگر نیز به کار برد. دیدگاه چندبعدی این پژوهش نسبت به پژوهش‌های مشابه متمایز است ولی اول اینکه این پژوهش فاقد مدلی علی است و در ثانی شبیه به بیشتر مدل‌های موجود رویکردی نتیجه‌گرا دارد.

یکی از پژوهش‌های نسبتاً جامع در زمینه سنجش مدیریت ارتباط با مشتری، مطالعه کیم و کیم [۱۳] است. در این مدل با رویکردی مبتنی بر منابع و براساس چارچوب کارت امتیازدهی متوازن، عملکرد آن را می‌سنجد. در این مدل به خوبی روابط علی بین عوامل مؤثر بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری در نظر گرفته شده است. در بعد زیرساخت، فناوری اطلاعات، نگرش مدیریت، رهبری، رضایت و رفتار کارکنان، بازارگرایی و همراستایی سازمانی در نظر گرفته شده است. در بعد فرایند، جذب، حفظ و توسعه مشتریان مدنظر قرار گرفته است؛ در بعد مشتریان، ارزش، رضایت و وفاداری مشتریان و در بعد

عملکرد سازمانی، سهم ارزش مشتریان در ارزش سهامداران، نرخ بازگشت سرمایه و دارایی تأکید شده است.

مروری بر مدل‌های ارزیابی در حوزه‌های مختلف مثل راهبرد، عملیات، و تولید که نسبتاً از بلوغ نسبی در این زمینه برخوردارند، چندین نکته مهم در بردارد. اولین نکته این است که هر سیستم ارزیابی باید دیدگاه مشتری را در برگیرد [۵]. از آنجا که مشتری، غایت و هدف نهایی هر راهبرد تجاری است؛ به اعتقاد نورتون و کاپلان، ارزیابی براساس دیدگاه مشتری به‌عنوان پلی بین راهبرد و عملکرد سازمانی عمل می‌کند. دیگر مورد مهم برای ایجاد چارچوب ارزیابی عملکرد این است که ارزیابی از دیدگاه‌ها و جنبه‌های مختلف صورت گیرد [۲۵]. به دلیل اینکه یک موقعیت واحد از دیدگاه‌های مختلف به‌صورت‌های متفاوتی تفسیر می‌شود، باید دیدگاهی چندجانبه استفاده شود تا زنجیره‌ای از شواهد را برای راهبرد سازمان در نظر بگیرد (مثلاً داخلی در مقابل خارجی، مالی در مقابل غیرمالی، و ذهنی در مقابل عینی). اگرچه بیشتر مدیران در ارزیابی بر علائم و نتایج نهایی مثل افزایش فروش و کاهش هزینه‌ها تمرکز دارند، عوامل محیطی و پیش‌زمینه مثل رضایت کارکنان و تنوع تأمین‌کنندگان نیز از اهمیت بالایی برخوردارند [۱۶]؛ زیرا این معیارها به مدیران کمک می‌کنند تا با عمق بیشتری به مسائل بنگرند. در مدل‌هایی که حالت علی دارند به‌طور حتم باید به این شرایط و عوامل پیش‌زمینه توجه شود. در مطالعات اخیر، عوامل ادراکی نیز در ارزیابی عملکرد تجاری مهم تلقی شده‌اند [۲۷]. سازمان‌ها باید به عوامل ادراکی مثل رضایت کارکنان و مشتریان که ارزیابی کمی آنها مشکل است توجه کنند؛ زیرا این عوامل در هسته اصلی موفقیت راهبردهای سازمان قرار دارند. جدول زیر نشان می‌دهد که چگونه پژوهش‌های مختلف در این زمینه معیارهای چارچوب ارزیابی عملکرد را در نظر گرفته‌اند. براساس مطالعات انجام شده و کمبودهای موجود، پژوهش حاضر قصد دارد تا مدلی برای ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری توسعه دهد که چندوجهی باشد، دیدگاه مشتری‌مدارانه داشته باشد، مدلی علی باشد و عوامل مرتبط با پیش‌زمینه‌ها و معیارهای ادراکی را نیز شامل شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش‌ها از نظر هدف به سه دسته کاربردی، بنیادی و تحقیق و توسعه تقسیم می‌شوند. این پژوهش که به دنبال ارائه مدل و روشی جدید برای ارزیابی ارتباط با مشتریان بانکی است، پژوهشی بنیادین-کاربردی محسوب می‌شود. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز در دسته پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) قرار می‌گیرد.

برای حل مسئله پژوهش و تدوین مدلی برای ارزیابی ارتباط با مشتریان در بانک‌های کشور، از روش تحقیق کیفی و به‌طور خاص در ساخت نظریه از روش "نظریه داده بنیاد"^۱ استفاده شد. هدف نهایی نظریه‌ی داده بنیاد ارائه‌ی تبیین‌های جامع نظری درمورد یک پدیده‌ی خاص است. به‌طور کلی، این راهبرد، داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله‌ها و آنگاه مقوله‌ها را به نظریه تبدیل می‌کند. بر این اساس، اشتراوس و کوربین نظریه‌ی حاصل از چنین فرایندی را محصول رویکردی استقرایی می‌دانند که از مطالعه‌ی یک پدیده حاصل شده است. در واقع، در نظریه‌ی داده بنیاد به جای آنکه پژوهشگر از همان ابتدای پژوهش با در اختیار داشتن یک نظریه به دنبال تأیید آن باشد، اجازه می‌دهد تا نظریه‌ی حاکم بر رفتار پدیده‌ی مورد بررسی در حین گردآوری و تحلیل داده‌ها خود از درون داده‌ها نمایان شود [۲۴].

نظریه داده بنیاد یک روش نظام‌مند و کیفی است که در سطح مفهومی، یک عمل، فرایند یا عکس‌العمل را در رابطه با یک موضوع واقعی تشریح می‌کند. این تشریح از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، توسعه می‌یابد [۳]. نظریه داده بنیاد به‌عنوان رویکردی دقیق و نظام‌مند طراحی شده است تا افراد و تجربیات آنها در رابطه با یک مسئله‌ی اجتماعی را بررسی کند. این روش تحقیق خطوط راهنمایی را برای اجرای تحلیل نظام‌مند داده‌ها شامل رویه‌های تحلیلی خاص و راهبردهای پژوهش فراهم می‌کند. با این روش پژوهشگران قادر خواهند بود تا از چگونگی انجام پژوهش و دستیابی به نتایج آن، دفاع و آن را تشریح کنند. این روش تحقیق را گلاسر و اشتراوس نظریه داده بنیاد نام نهادند چون نظریه توسعه یافته در

این روش، در رفتارها، کلمات و اعمال مشارکت کنندگان در مطالعه ریشه دارد [۱۹]. روش تحقیق کیفی، بهترین روش برای کشف ادراکات و فهم افراد از تجربه‌هایشان است. در نظریه داده بنیاد، کمک به دانش از نظریه‌های موجود نیست بلکه از داده‌های جمع‌آوری شده از یک یا چند مطالعه‌ی موردی است. در نظریه داده بنیاد به‌عنوان یک روش کیفی، نقش پژوهشگر یک نقش حیاتی در فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها است. اشتراوس و کوربین معتقدند که تجزیه و تحلیل، فعل و انفعال بین پژوهشگر و داده‌هاست که هم علم و هم هنر است. هر چه تجربه‌ی شخصی پژوهشگر در زمینه‌ی مورد مطالعه بیشتر باشد و توانایی تفکر خلاق و انتقادی بیشتری داشته باشد؛ از داده‌ها، اطلاعات بیشتری استخراج خواهد کرد و مطالعه‌ی پژوهشگر بنیادی‌تر خواهد بود.

جامعه‌ی آماری شامل کلیه خبرگان مطرح دانشگاهی دارای زمینه علمی مرتبط و سابقه فعالیت بانکی به همراه مدیران و کارشناسان ارشد بازاریابی و روابط عمومی یا سایر واحدهای مرتبط در بانک‌های تجاری خصوصی کشور است. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری^۱ استفاده شده است. در این روش نمونه‌گیری تا جایی که مدل به حد ساخت و اشباع برسد ادامه پیدا می‌کند. در انجام این عمل از شیوه‌ای استفاده می‌کنند که مستلزم همزمانی و انتخاب متوالی داده‌ها و تحلیل آنهاست. منظور از نمونه‌گیری نظری در روش نظریه داده بنیاد آن است که پژوهشگر اشکالی از گردآوری داده‌ها را برمی‌گزیند که متن و تصویرهای قابل استفاده را در تدوین نظریه فراهم آورند. این امر بدان معنی است که نمونه‌گیری عمدی (نه احتمالی) و تمرکز بر تدوین نظریه‌ای است. در مرحله آزمون مدل نیز از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده خواهد شد که از روش‌های نمونه‌گیری غیر تصادفی است.

یافته‌های پژوهش

کدگذاری، رویه‌ای نظام‌مند است که توسط اشتراوس و کوربین [۲۴] برای کشف مقوله‌ها، مشخصه‌ها و ابعاد داده‌ها توسعه داده شده است. در این پژوهش، بر اساس این کدگذاری، مدلی نظری توسعه می‌یابد تا ارزیابی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری را در بانک‌های تجاری و خصوصی کشور تشریح و تبیین کند. گفتنی است، فرایند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در این روش تحقیق به صورت زیگزاگی و همزمان انجام می‌گیرد. جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که پژوهشگر در داده‌ها به مرز اشباع برسد و مفاهیم مرتبط با فرایند مدیریت ارتباط با مشتری که توسط مصاحبه‌شوندگان مختلف مطرح می‌شوند تکراری شده و مطلب جدیدی به مدل اضافه نشود. در این پژوهش، مصاحبه با تمام خبرگان در محل کارشان انجام شد که البته این مرحله به دلیل مشغله این افراد با محدودیت‌های زیادی روبه‌رو بود. تحلیل جزئی داده‌ها، سؤال کردن و تحلیل مقایسه‌ای، روش‌های اصلی تحلیل در تئوری داده بنیاد هستند. برای توسعه‌ی مدل نظری فرایند مدیریت ارتباط با مشتری، پژوهشگر به شکلی مداوم و هدفمند، طی فرایند تحلیل داده‌ها بین کدگذاری باز و محوری حرکت کرده است.

کدگذاری باز

کدهای مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده با چهارده نفر از خبرگان و متخصصان ارتباط با مشتریان خدمات بانکی طی کدگذاری باز استخراج شد. پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سؤال‌های مرتبط با هر یک از ابعاد مدل پارادایمی به تشریح وضعیت نظام بانکی ایران پرداختند و از جملات و دیدگاه‌های این افراد، کدهای اولیه استخراج شد. در مرحله بعد، کدهای مشترک و مورد تأکید کلیه مصاحبه‌شوندگان به انضمام کدهای با اهمیت از دید پژوهشگر به عنوان کدهای نهایی مشخص شدند.

کدگذاری محوری

پژوهشگر در کدگذاری محوری با طرح پرسش‌هایی درباره‌ی مقوله که عموماً مشخص‌کننده‌ی نوعی رابطه است به داده‌ها رجوع کرده، به بررسی حوادث و وقایعی که مؤید یا ردکننده‌ی پرسش‌ها است، می‌پردازد. در فرآیند کدگذاری محوری، پژوهشگر پیوسته میان تفکر استقرایی و قیاسی در حرکت است؛ یعنی هنگامی که با داده‌ها کار می‌کند، به شکلی قیاسی روابط یا ویژگی‌های ممکن آنها را پیشنهاد می‌کند سپس می‌کوشد تا آنچه را که به شکل قیاسی بیان کرده، در مقابل داده‌ها بررسی کند. گفتنی است، برای تأیید مجموعه روابط با ویژگی‌های مرتبط با مقوله یک واقعه یا رویداد کفایت نمی‌کند بلکه روابط و ویژگی‌ها را باید چندین بار در داده‌ها مشاهده کند گرچه ممکن است شکل آنها متفاوت باشد. در این پژوهش به‌طور کل، ۱۶۲ کد مستخرج نهایی در قالب ۶۷ مفهوم و سی مقوله دسته‌بندی شده است. در سه جدول زیر مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با اجزای اصلی مدل نشان داده شده است.

جدول ۱. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط علی و شرایط زمینه‌ای

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
اطلاعات و فناوری بانکی	پیچیدگی	شرایط زمینه‌ای	پویایی بازار بانکی	پویایی رقابت	شرایط علی
پیچیدگی ساختاری	سازمانی		پویایی الزامات رقابت		
ذی‌نفعان بانکی			آگاهی مشتریان	پویایی مشتریان	
تنوع مشتریان	پیچیدگی شرایط مشتریان		خواسته‌های مشتریان		
قدرت مشتریان			توسعه فن‌آوری‌های جدید	پویایی بازار فن‌آوری	
انتظارات متفاوت مشتریان			فشار صنعت فن‌آوری اطلاعات		
شرایط سیاسی و روابط بین‌المللی	پیچیدگی محیطی		میل به تعالی و سرآمدی	پویایی بینش و آگاهی	
			آگاهی و فرهنگ سازمانی		
اطلاعات و فن‌آوری بانکی			ساماندهی و مدیریت مشتریان	پویایی زیرساختی	
	فن‌آوری بانکی		توسعه بستر مدیریت ارتباطات با مشتریان		

در این مدل، شرایط علی به حوادث و وقایعی اشاره دارد که منجر به وقوع یا توسعه‌ی یک پدیده می‌شود. پدیده به معنای ایده، رویداد و واقعه‌ی اصلی است که مجموعه‌ای از کنش‌ها به آن مربوط است. زمینه، بیانگر مجموعه‌ی خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به‌شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره دارد. شرایط مداخله‌ای شرایط عام‌تری همچون زمان، فضا، فرهنگ هستند که به عنوان تسهیل‌گر و یا محدودکننده‌ی راهبردها عمل می‌کنند.

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط مداخله‌گر و پدیده اصلی

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی	
پایش مشتریان و رقابای بازار	بازارشناسی و تحلیل بازار	فرایندهای ارتباط با مشتریان (پدیده اصلی)	تفکرات مدیریت ارشد بانکی	عوامل نگرشی	شرایط مداخله‌گر	
پایش مشتریان و رقابای بازار	توسعه محصولات و خدمات		تجربه و نگرش			شرایط زیرساختی
پایش مشتریان و رقابای بازار			وضعیت ساختاری بازاریابی			
توسعه محصولات و خدمات	خلق ارزش مورد انتظار مشتریان		وضعیت سیستم‌های اطلاعات	شرایط محیط کلان		
غنی‌سازی محصولات و خدمات			وضعیت سبد خدمات			
معرفی خدمات به مشتریان	معرفی و ارائه ارزش به مشتریان		شرایط مراکز آموزشی در تربیت نیروی متخصص	شرایط صنعت بانکی		
ارائه خدمات به مشتریان			وضعیت نظام اقتصادی			
بهبود عملیات خدمت‌رسانی			دانش و تجربه صنعت			
حفظ و توسعه روابط با مشتریان ارزنده	حفظ و توسعه تعاملات با مشتریان		قدرت و اعتبار بانک‌های دولتی	قابلیت‌های سازمانی		
مدیریت بازاریابی مشتریان			رفتار اخلاقی و حرفه‌ای رقبا			
مدیریت تغییر برنامه ارتباط با مشتریان	پایش و مدیریت طرح ارتباط با مشتریان		نیروی انسانی دانشی	جایگاه برند در بازار		
پایش و کنترل طرح ارتباط با مشتریان			قابلیت تجهیزات سخت‌افزاری بانکی			
			تصور ذهنی مشتریان از بانک‌های خصوصی			
			رضایت‌مندی مشتریان از بانک‌های خصوصی			

راهبردها مجموعه تدابیری است که برای مدیریت، اداره و یا پاسخ به پدیده‌ی تحت بررسی اتخاذ می‌شود و در نهایت پیامدها همان برون‌دادها یا نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها است.

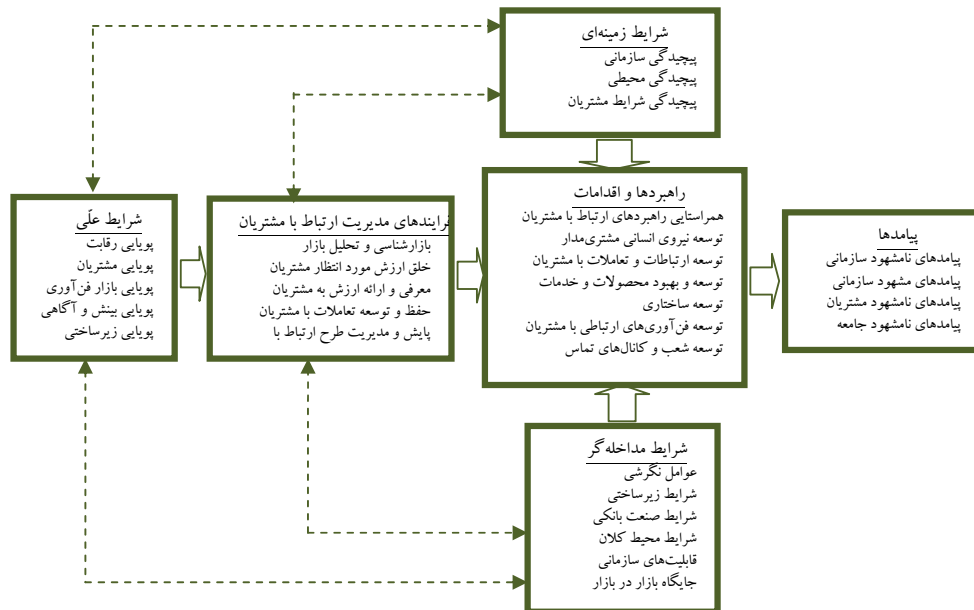
جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با راهبردها و پیامدها

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله کلی
بهبود قابلیت‌های ارتباطی بانک با مشتریان	پیامدهای نامشهود سازمانی	توسعه	همراستایی درونی راهبردهای ارتباط با مشتریان	همراستایی راهبردهای ارتباط با مشتریان	راهبردها و اقدامات
			همراستایی بیرونی راهبردهای ارتباط با مشتریان	ارتباط با مشتریان	
اصلاح نگرش و رفتار کارکنان	توسعه نیروی انسانی				
آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های لازم	مشتری‌مدار				
توسعه سیستم‌های منابع انسانی مشتری‌مدار	توسعه				
ارتباط هدفمند با مشتریان	تعاملات با مشتریان				
برنامه‌های وفادارسازی مشتریان	توسعه و بهبود محصولات و خدمات				
بهبود کیفیت خدمات	خدمات				
توسعه خدمات نوین و متناسب	توسعه				
ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه دانش بازار	ساختاری				
بازمهندسی ساختار، قوانین و فرایندهای سازمانی	توسعه فن‌آوری‌های ارتباطی با مشتریان				
توسعه ابزارهای ارتباط با مشتریان	توسعه شعب و کانال‌های تماس				
توسعه سیستم‌های اطلاعات مشتریان	توسعه شعب و کانال‌های تماس				
تجهیز و آراستگی شعب					
تجهیز کانال‌های تماس الکترونیک با مشتریان					
افزایش درآمدها	پیامدهای مشهود سازمانی				
کنترل هزینه‌ها					

کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله‌ی اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به پالایش و توسعه‌ی بیشتر دارند را توسعه می‌دهد [۲۴].

گفتنی است، گام‌های فوق در فرایندی رفت و برگشتی انجام می‌شوند؛ بنابراین گام‌های کدگذاری انتخابی به شکل واضحی از یکدیگر مجزا نیستند و از طریق یک فرایند تعاملی همراه با کدگذاری باز و محوری انجام می‌شود. به‌طور خلاصه رویه‌ی تحلیل داده‌ها که منجر به خلق مدل نظری می‌شود؛ شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و اقدامات و پیامدها هستند که پدیده‌ی اصلی یعنی "فرایند مدیریت ارتباط با مشتریان" را تشریح می‌کنند. مدل نظری "فرایند مدیریت ارتباط با مشتری" مطابق با ابعاد مدل پارادایمی در نمودار زیر قابل مشاهده است.



نمودار ۱. مدل پارادایمی پدیده‌ی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری

پس از تهیه مدل پارادایمی برای افزایش اعتبار مدل، مدل پارادایمی در اختیار خبرگانی قرار گرفت که هم با مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکی آشنایی داشتند و هم روش نظریه داده بنیاد را می‌شناختند. از این خبرگان خواسته شد که در مورد فرایند تدوین و مدل نهایی نظرات خود را ارائه دهند؛ بیشتر آنها مدل را تأیید کردند و بعضی از آنها نظرات اصلاحی نیز داشتند که در فرایندی رفت و برگشت، اصلاحات اعمال و نظر نهایی آنها دریافت شد. همچنین پژوهشگر در طول فرایند پژوهش با خبرگان روش تحقیق نیز در تعامل بود و تأییدیه اجرای مراحل فرایند را دریافت می‌کرد. این مقاله بخشی از یک پژوهش است که در ادامه استفاده از نظریه داده بنیاد از روش نقشه شناختی برای تحلیل کمی مدل بهره برده است؛ نتایج این بخش از پژوهش در مقاله دیگری عرضه شده است.

نتیجه‌گیری

در این پژوهش برای طراحی مدل ارزیابی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری از نظریه داده بنیاد استفاده شد. با استفاده از این روش، داده‌های خام مصاحبه‌های عمیقی که با خبرگان مدیریت ارتباط با مشتریان بانکی صورت گرفت، تحلیل شد. گفتنی است، فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها دو فرایند متوالی نبوده بلکه به صورت زیگزاگی و همزمان انجام شده است که این ماهیت نمونه‌گیری نظری است. با تحلیل خط به خط مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام شد. براساس کدهای باز شناسایی شده، کدهای محوری شکل گرفتند و به کمک کدگذاری انتخابی مدل نظری توسعه پیدا کرد. در نهایت مدل پارادایمی با نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت.

مقایسه مدل توسعه یافته با مدل‌های پیشین مؤید این است که این مدل رویکردی فرایندی و چندوجهی داشته، عوامل مشهود و نامشهود را در بخش پیامدها در نظر گرفته، روابط علی بین پیشایندها و پیامدها را در نظر گرفته، نگرش مشتریان و عوامل ادراکی را دخیل دانسته و نواقص مدل‌های قبلی را برطرف کرده است. طبق این مدل، ارزیابی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری افزون بر فرایند، راهبردها و اقدامات و پیامدها، شرایط علی پدیدآورنده و نیز شرایط

زمینه‌ای و مداخله‌گر را نیز در نظر گرفته، با رویکردی جامع و همه‌جانبه ارزیابی دقیق و کاملی از فرایند مدیریت ارتباط با مشتری ارائه می‌دهد.

شرایط رقابتی جدید در محیط بانکداری کشور، افزایش آگاهی‌های مشتریان، ورود فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطاتی، تغییر آگاهی و نگرش مدیران بانکی عاملی است که بانک‌ها را به سمت به‌کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری ترغیب می‌کند.

در به‌کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری، اجرای فرایندهای آن نقش محوری دارد، این فرایندها عبارتند از شناسایی و تحلیل مشتریان و بازار، خلق و ارائه ارزش، حفظ و توسعه تعاملات با مشتریان ارزنده و مدیریت طرح ارتباط با مشتریان که این فرایندها بر شناسایی، جذب و حفظ مشتریان ارزش‌افزا تأکید دارند.

به‌کارگیری این فرایندها از طریق مجموعه‌ای از راهبردها و اقدامات صورت می‌گیرد، راهبردهایی در حوزه نیروی انسانی مرتبط با مشتریان، توسعه خدمات و محصولات بانکی، تعاملات و کانال‌های تماس، توسعه فناوری‌های ارتباط با مشتریان، توسعه ساختار سازمانی منعطف برای پاسخ‌گویی مناسب و سریع به مشتریان، تجهیز و توسعه شعب و نقاط تماس در این راستا هستند که منجر به اجرای فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتریان هستند.

اجرای فرایندها و راهبردها تحت شرایط زمینه‌ای پیچیده‌ای مثل شرایط مشتریان، شرایط محیطی (سیاسی - قانونی)، پیچیدگی‌های محیط سازمانی و قابلیت‌های مزیت‌آفرین بانک‌های خصوصی نیازمند ملاحظات ویژه این شرایط هستند. از طرفی در بعد شرایط مداخله‌گر، شرایط زیرساختی، شرایط کلان صنعت بانکی به‌کارگیری مدیریت ارتباط با مشتریان را دچار اختلال می‌کند، از طرفی ضعف نگرش و تجربه به‌کارگیری چنین سیستم‌هایی در سطح بانک و نیز ضعف در ارائه خدمات به مشتریان نیز این عوامل را در جهت اجرایی نشدن مدیریت ارتباط با مشتریان همراهی می‌کنند ولی قابلیت‌های درون سازمانی بانک‌های خصوصی نسبت به بانک‌های دولتی و نیز جایگاه این بانک‌ها در بازار و تصویر ذهنی مثبت مشتریان نسبت به این بانک‌ها، منجر می‌شود که بانک‌ها بتوانند به پیامدهای مشهود مثل کنترل هزینه‌ها و افزایش درآمدها و پیامدهای نامشهود سازمانی مثل

بهبود قابلیت‌ها و جایگاه بازار دست یابند و مشتریان و جامعه نیز رفاه بالاتری از دریافت خدمات مطلوب بانکی و مالی به دست آورند.

بانک‌های خصوصی باید به شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر محیط بانکی توجه کرده، با توجه به محدودیت‌های آنها و نیز قابلیت‌های تسریع‌کننده داخلی و محیطی، اجرای فرایندها و اقدامات مدیریت ارتباط با مشتریان را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار دهند تا پیامدهای سازمانی، مشتری و جامعه در جهت تأمین منافع دوجانبه تحقق یابد.

به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود تا در جهت توسعه مقیاس‌های سنجش متغیرهای این مدل و افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌های این تحقیق به پژوهش پردازند.

منابع

1. Brewton J., Schiemann W. Measurement: The missing ingredient in today's CRM strategy. *Cost Management* 2003; 17(1): 5-14.
2. Buttle F. The CRM value chain 2000. <http://www.crm-forum.com>
3. Creswell J.W. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 2nd edition, Sage publication, California: 2007.
4. Croteau A. M., Li P. Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 2003; 34(1): 16-34.
5. Flapper S. D. P., Fortuin L., Stoop P. P. M. Toward consistent performance management systems. *International Journal of Operations and Production Management* 1996; 16(7): 27-37.
6. Gordon I. Measuring customer relationships: What gets measured really does get managed. *Ivey Business Journal* 2003; July/August: 1-6.
7. Grembergen W.V., Amelinckx I. Measuring and managing e-business projects through the balanced scorecard. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Science, Big Island (Hawaii), Organizational Systems and Technologies Track, IEE Computer Society Press; 2002: 1-9.*
8. Heskett J.L. Beyond customer loyalty. *Managing Service Quality* 2002; 12(6): 355-357.

9. Jain R., Jain S., Dhar U. Measuring customer relationship management. *Journal of Service Research* 2003; 2(2): 97-109.
10. Jain R., Jain S., Dhar U. A scale for measuring customer relationship management effectiveness in services sector. *Journal of Services Research* 2000; 7(1): 37-58.
11. Kellen V. CRM Measurement Frameworks. white paper; 2002.
12. Kim H. S., Kim Y. G. A study on developing CRM scorecard. *Proceedings of 40th Annual Hawaii International IEEE Conference on System Sciences (HICSS'07)*; 2007.
13. Kim H. S., Kim Y. G. A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management* 2009; 38: 477-489.
14. Kim J., Suh H., Hwang H. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of Interactive Marketing* 2003; 17(2): 5-19.
15. Kraeuter S.G., Moedritscher G. Alternative approaches toward measuring CRM performance. *Proceeding of 6th research conference on relationship marketing and customer relationship management, Atlanta June 2002; 9-12: 1-16.*
16. Lebas M. J. Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics* 1995; 41(1/3): 23-35.
17. Lindgreen A., Palmer R., Vanhamme J., Wouters J. A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management* 2006; 35(1): 57-71.
18. Lycett M., Giaglis G.M. Component-based information systems: Toward a framework for evaluation. *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Science*; 2000.
19. Mello J., Flint D. A refined view of Grounded Theory and its application to logistics research. *Journal of Business Logistics* 2009; 30(1): 107-125.
20. O'Reilly P., Sean D. Measuring CRM performance: An exploratory case 200; <http://www.is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20040129.pdf>

21. Reinartz W., Krafft M.; Hoyer W. D. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research* 2004; 41(3): 293–305.
22. Rigby D.K., Reichheld F.F., Schefter P. Avoid the four perils of CRM”, *Harvard Business Review* 2002; 80(2): 101–109.
23. Soch H., Sandhu H.S. Does Customer relationship management activity affect firm performance? *Global Business Review* 2008; 9(2): 189–206.
24. Strauss A.L., Corbin, J.M. (1998), *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd edition, Thousand Oaks, California; 1995.
25. Toni A. D., Nassimbeni G., Tonchia S. An instrument for quality performance measurement. *International Journal of Production Economics* 1995; 38(2/3): 199-207.
26. Ullah Z., Al-Mudimigh A.S. CRM Scorecard Measurement: The Case for the Banking Sector in Saudi Arabia. *Proceeding of Third UKSim European Symposium on Computer Modeling and Simulation*, IEEE Computer Society 2009; 269-273.
27. White G. P. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *International Journal of Operations and Production Management* 1996; 16(3): 42-61.
28. Winer R.S. A framework for customer relationship management. *California Management Review* 2001; 43(4): 89-105.
29. Yu T., Zhou J., Zhang Y., Dong S., Wang W. Research on CRM Performance Evaluation Based on Fuzzy Comprehensive Algorithm”, *Proceeding of International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*. IEEE Computer Society 2008; 329-334.
30. Zablah A. R., Bellenger D. N. Johnston W. J. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management* 2004; 33(6): 475–489.