



Determining Effective Strategies in an Efficient Customer Relationship Management Model (Case Study: Bank Saderat Iran)

Erfan Delruz

Ph.D. Student, Department of Business Management, Tehran South Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Abdolmohammad Taheri

Associate Professor, Department of Educational Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran (Corresponding Author).

Email: vahid_taahh2010@yahoo.com

Abdollah Naami

Assistant Professor, Department of Business Management, Tehran South Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Abstract

The present study aims to determine effective strategies in an efficient Customer Relationship Management (CRM) model at Bank Saderat Iran. This research employs a mixed-methods approach. In the first phase, a group of internal and external experts of Bank Saderat Iran was selected, and in-depth interviews were conducted using the Grounded Theory method. To fit the conceptual model, an appropriate quantitative method was designed and implemented. Accordingly, all employees of the marketing units as well as all branch managers across the country were considered the statistical population. Among them, 500 participants were selected using stratified random sampling as the sample. SPSS and AMOS software were used to perform the necessary statistical analyses. The Kolmogorov–Smirnov test was applied to assess the normality of data, and confirmatory factor analysis was conducted for each variable involved in the research model. The quantitative phase included testing 11 hypotheses derived from the model using the path analysis method. After data analysis, the final CRM model of Bank Saderat was presented. This process resulted in the identification of 11 categories forming the basis of the conceptual model. The findings indicate that improving relationships between Bank Saderat and its customers, increasing customer satisfaction and loyalty, as well as enhancing the bank's revenues can be considered outputs and effective strategies of an efficient customer relationship management system.

Keywords: Strategy, Efficient Model, Customer Relationship Management, Customers, Bank Saderat



تعیین راهبردهای مؤثر در الگوی کارآمد مدیریت ارتباط با مشتریان (مطالعه موردی: بانک صادرات ایران)

عرفان دلروز

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

عبدالمحمد طاهری

دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، شیراز، ایران (نویسنده مسئول)

Email: vahid_taahh2010@yahoo.com

عبداله نعیمی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تعیین راهبردهای مؤثر در الگوی کارآمد مدیریت ارتباط با مشتریان در بانک صادرات ایران است. روش پژوهش حاضر آمیخته است، مرحله نخست پژوهش، با انتخاب گروهی از خبرگان حوزه‌های درونی و بیرونی بانک صادرات ایران و انجام مصاحبه‌های عمیق با آنان و به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد صورت گرفت؛ جهت برازش الگوی مفهومی تحقیق، نیاز بود تا روش کمی مناسب طراحی و به‌کار گرفته شود. به‌همین خاطر، کل کارکنان واحدهای بازاریابی و همچنین کلیه مدیران شعب بانک صادرات در سرتاسر کشور به‌عنوان جامعه آماری قلمداد شدند و از میان آن‌ها، ۵۰۰ نفر بر اساس روش نمونه‌برداری طبقه‌ای تصادفی، به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS جهت انجام تجزیه و تحلیل‌های آماری موردنیاز کمک گرفته شد. آزمون کولموگراف-اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها و تحلیل عاملی تأییدی تک‌تک متغیرهای دخیل در الگوی پژوهش، نتایج مرحله کمی، آزمون ۱۱ فرضیه برگرفته از مدل با استفاده از روش تحلیل مسیر بود. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها مدل نهایی مدیریت ارتباط با مشتریان بانک صادرات ارائه شد. نتیجه این فرایند، شکل‌گیری ۱۱ مقوله بود که مبنای الگوی مفهومی تحقیق را شکل دادند. نتایج نشان داد که بهبود روابط بین بانک صادرات و مشتریان، افزایش رضایت و وفاداری مشتریان و همچنین افزایش درآمدهای بانک، می‌تواند به‌عنوان خروجی و راهبرد مؤثر یک سامانه کارآمد ارتباط با مشتریان در نظر گرفته شود.

کلیدواژه‌ها: راهبرد، الگوی کارآمد، مدیریت ارتباط، مشتریان، بانک صادرات



مقدمه

بی‌شک می‌توان گفت مهم‌ترین دارایی اغلب سازمان‌ها، مشتریان آن‌ها هستند. مشتریان به‌خاطر ارتباط مستقیمی که با اقدامات یک سازمان دارند، منبع ارزشمندی برای فرصت‌ها، تهدیدات و سؤالات عملیاتی مرتبط با صنعت مربوطه هستند (ابوسعیدی مقدم و همکاران، ۱۴۰۰: ۹۸). امروزه برای رشد و بقا در عرصه رقابت اقتصادی، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به مشتری‌مداری اهمیت ویژه‌ای داده و ارتباط خود را با خریداران کالا و خدمات، بیش‌ازپیش افزایش دهند. در روندهای جدید کسب‌وکار، به‌دست آوردن رضایت مشتریان جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف شرکت‌ها به خود اختصاص داده است و مدیران ارشد به‌خوبی می‌دانند موفقیت آن‌ها در راه رسیدن به اهداف کلان بنگاه، در گرو جلب رضایت مشتریان است (پاشائی خامنه و همکاران، ۱۴۰۱: ۶۹)، از سوی دیگر، نمی‌توان گفت همه مشتریان به یک اندازه در موفقیت شرکت نقش دارند. بنابراین جلب رضایت مشتریان کلیدی، حساسیت بیشتری خواهد داشت. بدین ترتیب، لازم است در سازمان، نظامی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی و پیاده‌سازی شود؛ الگویی که بتواند روابط سازمان و مشتریان را به‌خوبی مدیریت کند. امروزه این نظام‌ها، به سامانه‌های «مدیریت ارتباط با مشتریان»^۱ مشهور شده‌اند (چاترجی^۲ و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۳). مدیریت ارتباط با مشتری متشکل از فرایند کسب‌وکار، فناوری و نقش‌های لازم جهت اداره کردن مشتریان در مراحل متعدد چرخه حیات سازمان است. مراحل اجرای یک نظام جامع مدیریت ارتباط با مشتری، عبارت است از تجزیه و تحلیل نیازها، طراحی و اجرای راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری، طراحی مجدد فعالیت‌ها با در نظر گرفتن راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری، مهندسی مجدد فرایندهای کاری، انتخاب نرم‌افزار مناسب و ارزیابی و کنترل پس از اجرا، هدف از ایجاد راهبردهای کسب‌وکار در سازمان‌ها و شرکت‌ها، برنامه‌ریزی برای تعیین راهبردها و فرصت‌هایی است که شرایط برنده - برنده را در فضای رقابتی ایجاد کند و این امر مستلزم ایجاد تغییرات در نحوه انجام تعاملات و ساختار تجاری شرکت است (حیدریه و پهلوان، ۱۳۹۵: ۳۴۷).

1. Customer Relationship Management (CRM)
2. Chatterjee



کاربردهای مفهوم مدیریت ارتباط با مشتریان در حوزه‌های مختلف به‌ویژه بخش خدمات انکارناپذیر است و نمی‌توان آن را نادیده انگاشته و به‌دلیل مشکلات و خطرهایی که دارد به آن مبادرت نکرد. خصوصی‌سازی صنعت مالی، گسترش حوزه تجارت مؤسسات مالی جهانی و گوناگونی نیازهای مشتریان خدمات مالی باعث شده است که رقابت شدیدی در صنعت بانکداری اتفاق بیفتد. این رقابت شدید باعث شده که بانک‌ها منابع و توانایی‌هایشان را از خدمات و توانایی‌های محصول‌گرا یا خدمت‌محور، به خدمات و توانایی‌های مشتری‌محور تبدیل کنند (دژپسند و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۶۷).

مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یک راهبرد مشتری-محور بر پایه فناوری اطلاعات، به‌طور فزاینده‌ای توسط شرکت‌های مختلف و ازجمله بانک‌ها و مؤسسات مالی اتخاذ شده است و مؤسسات مالی گوناگون، سرمایه‌گذاری بسیاری بر روی مدیریت ارتباط با مشتریان خود انجام داده و می‌دهند. با توجه به اهمیت بالایی اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری که یکی از ابزارهای اصلی رقابت و کسب مزیت رقابتی پایدار است، باید مکانیسم مناسبی تدوین و طراحی شود تا بتواند خطرهای ناشی از آن را کاهش داده و مدیریت آن را تسهیل کند (فرمان آرا و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۸).

امروزه صنعت بانکداری موظف است خود را در آینده وجود مشتری ببیند و سعی کند در محیط رقابتی امروز، خواسته‌ها و تمایلات مشتریان خود را درک کرده و کاری کند که مشتری از بانکش رضایت کامل داشته باشد. در بازاریابی امروز، هزینه از دست دادن یک مشتری برابر است با از دست دادن منافع مربوط به خدماتی که آن مشتری در طول عمر خود به آن نیاز دارد و این برای بانک یک زنگ خطر به‌شمار می‌رود. علاوه بر این، منافع خدماتی که می‌توانست ناشی از مشتریان جدیدی باشد که او معرفی می‌کرد، نیز از دست‌رفته تلقی می‌شود (سیدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۴۳). بنابراین، مشتری‌مداری رکن بسیار حساسی است که باید به آن توجه شود. برای تحقق مشتری‌مداری، بانک‌ها باید به چند نکته توجه کنند که مهم‌ترین آن‌ها پاسخ‌گویی روشن و صریح به نیازهای در حال تغییر مشتری یعنی تنوع خدمات و خدمات

تازه، جدید و ابتکاری است (رفیکی، هدایت و عبدالرزاق^۱، ۲۰۱۹: ۱۹۳)، اگر امروزه بحث دنیای الکترونیک مطرح می‌شود، بانک‌هایی موفق هستند که ابزارها و زمینه‌های لازم برای پاسخ دادن به نیاز مشتری در زمینه بانکداری الکترونیکی را فراهم آورند. اگر امروزه کارت اعتباری مورد نیاز است، بانکی موفق است که زمینه استفاده از آن را بهتر از دیگر رقبا فراهم کند (عابدینی، ۱۳۹۵: ۱۲۷). تحقیق پیش‌رو از این جنبه دارای نوآوری است که تاکنون پژوهشی جامع در حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان بانک صادرات ایران انجام نشده است و پژوهش‌های محدود این حوزه مطالعاتی در بانک مذکور، بیشتر مربوط به تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری این سامانه بر دیگر متغیرهای سازمانی بوده‌اند. و تحقیق پیش‌رو از رویکردی کل‌نگر تبعیت خواهد کرد و سعی دارد تا همه جنبه‌های عملکردی نظام مدیریت ارتباط با مشتریان در بانک صادرات ایران را در نظر بگیرد. تحقیق پیش‌رو، از روش نظریه داده‌بنیاد بهره خواهد برد که این امر باعث می‌شود مدل برآمده از این تحقیق، کاملاً بومی و مختص بانک صادرات ایران بوده و به بهترین نحو، فرایند کارآمدسازی سامانه مدیریت ارتباط با مشتریان این بانک را منعکس کند. انجام بررسی‌ها و مصاحبه‌های اولیه با برخی از مدیران شعب، مدیران سرپرستی و مشتریان بانک صادرات ایران، گواه بر این بود که علیرغم اهمیت و ضرورت انکار نشدنی به کارگیری سامانه کارآمد مدیریت ارتباط با مشتریان در دنیای بانکداری امروز، بانک صادرات ایران در این زمینه نه تنها قوی عمل نکرده، بلکه در بخش‌هایی ضعیف نیز بوده است. این واقعیت تلخ در بانک مذکور، به مسئله‌ای تبدیل شده که دستیابی به راه‌حل آن، به عنوان یک ضرورت پژوهشی راهبردی نمود یافته است. از این رو و به اذعان برخی از مدیران ارشد بانک صادرات ایران، دستیابی بانک مذکور به الگویی کارآمد و بومی در حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان، می‌تواند حجم بالایی از مشکلات این بانک در ارتباط با مشتری‌مداری را حل کند. هدف اصلی و آرمانی این تحقیق، تعیین راهبردهای مؤثر در الگوی کارآمد مدیریت ارتباط با مشتریان و بهبود سامانه مدیریت ارتباط با مشتریان در بانک صادرات ایران است.



۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برای بانک‌ها حفظ مشتری و ارتباط دائم با مشتری به شکل‌های مختلف ضروری است. این ارتباط می‌تواند از طریق رئیس شعبه و یا هر یک از کارکنان شعبه صورت گیرد. بانکداری یکی از رقابتی‌ترین فعالیت‌ها در کشور است. همه بانک‌ها سعی دارند از طریق تبلیغات و سایر شیوه‌های ارتباطی، مشتریان را به سوی خود جلب کنند. در ادامه به برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در این راستا پرداخته می‌شود.

پاشائی خامنه، امامی، حسینی و خواجه پور (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان: «شناسایی راهبردهای مؤثر در سامانه مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در باشگاه‌های ورزشی ایران» به این نتیجه دست یافتند که استقرار سامانه راهبردی مدیریت ارتباط با مشتری بر رضایت و وفاداری مشتریان به باشگاه‌های ورزشی تأثیر مثبتی داشته است. ایجاد حس و حال خوب برای صاحبان، سرمایه‌گذاران و مشتریان باشگاه‌های ورزشی، ایجاد ارتباطات نزدیک، تنگاتنگ و حقیقی با مشتریان ارتقای پیش‌فرض مشتریان از میزان و کیفیت خدمات دریافتی از باشگاه، ایجاد اعتماد و اطمینان کامل در مشتریان از جمله پیامدهای استقرار این سامانه در باشگاه‌های ورزشی است.

نایب اصل (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان: «ارائه مدل بهینه مدیریت ارتباط با مشتری در بانک کشاورزی با رویکرد بهبود وضعیت مالی و سودآوری با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی» نشان داد که مؤلفه‌هایی که بالاترین امتیاز را در شاخص‌ها به دست آوردند عبارتند از: ۱. ارائه خدمات سریع به مشتریان؛ ۲. درک صحیح نیازهای مشتریان کلیدی از طریق فرایند یادگیری مستمر؛ ۳. وجود سامانه بازخورد دقیق از مشتریان و عمل به آن؛ ۴. انعطاف‌پذیری مدیریت و کارکنان برای ارائه خدمات جدید؛ ۵. توجه مدیران ارشد به مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک اصل ضروری و ۶. تلاش برای جلب وفاداری مشتری از راه‌های گوناگون.

رنگریز و بایرامی شهریور (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان: «تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی بر وفاداری مشتریان با استفاده از تکنیک‌های داده‌کاوی» به این نتیجه رسیدند که

با افزایش میزان استفاده مشتریان از خدمات E-CRM وفاداری آن‌ها افزایش می‌یابد. رابطه بین E-CRM، مؤلفه‌های مدل LRFM و وفاداری یک رابطه غیرخطی است و میزان تغییر در وفاداری به ازای تغییر E-CRM مقداری ثابت نیست. میزان افزایش وفاداری تابعی از مؤلفه‌های LRFM، مقدار E-CRM و اوزان به دست آمده در شبکه عصبی است.

«رودریگز و استفانی»^۱ (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان: «تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری تلفن همراه (mCRM) بر همکاری در فروش و عملکرد فروش» به این نتیجه رسیدند هنگامی که ابزارهای دیجیتالی مانند mCRM با فرایند فروش پشتیبانی می‌شوند، عملکرد فروش در بالاترین سطح است. همچنین mCRM بر عملکرد روابط با مشتریان تأثیر می‌گذارد. به‌طورکلی این تحقیق نشان می‌دهد که درحالی‌که قابلیت‌های فرایند فروش و همکاری در این امر دخیل هستند، mCRM نقش مهمی در پذیرش CRM سستی و در عملکرد فروش دارد. «مکملان»^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان: «مدل مدیریت ارتباط با مشتری برای تجارت الکترونیک با استفاده از فرایند استخراج داده مبتنی بر ژنتیک» به این نتیجه رسیدند که مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، رضایت مشتریان را به سطح بالاتری می‌رساند. همچنین CRM با چالش‌هایی در تجارت الکترونیک مواجه است زیرا داده‌های CRM به ندرت در بخش‌های بازار یا دسته‌های مشتری تجزیه و تحلیل می‌شود، بنابراین تصمیم‌گیری مناسب در مدل CRM دشوار است.

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)^۳: در سال‌های اخیر با تحولات صورت گرفته در فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات با به وجود آمدن مفاهیم جدید در جهانی‌شدن، فعالیت آزادانه، افزایش نوآوری، کاهش مستمر چرخه عمر محصولات شاهد طلوع مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) به‌عنوان یک رویکرد مهم در کسب‌وکار بوده‌ایم که هدف آن بازگشت به دوره بازاریابی شخصی است. واژه CRM یا (سامانه مدیریت ارتباط با مشتری)، در حقیقت این سامانه راهبردی است برای جمع‌آوری نیازها و رفتارهای تجاری مشتریان تا

1. Rodriguez & Stefanie

2. Macmillan

3. Customer Relationship Management



به ایجاد روابطی قوی‌تر با آن‌ها منجر شود. در نهایت رابطه قوی با مشتریان مهم‌ترین رمز موفقیت هر کسب‌وکار است (چنگ و شییو^۱، ۲۰۱۹). مدیریت ارتباط با مشتری از سه بخش اصلی تشکیل شده است: «مشتری»^۲، «روابط»^۳ و «مدیریت»^۴، منظور از مشتری؛ مصرف‌کننده نهایی است که در روابط ارزش‌آفرین، نقش حمایت‌کننده را داراست. منظور از روابط، ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمندتر از طریق ارتباطی یادگیرنده است و مدیریت عبارت است از، خلاقیت و هدایت یک فرایند کسب‌وکار مشتری‌مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرایندها و تجارب سازمان (آل گوهری^۵، ۲۰۱۲). امروز در سازمان‌ها به مدیریت ارتباط با مشتری، اهمیتی راهبردی داده شده است. در شرایط دشوار رقابت، ارتباط بهنگام و سازمان‌یافته با مشتریان، مناسب‌ترین راه افزایش رضایت مشتری، افزایش فروش و درعین‌حال کاهش هزینه‌هاست (چن و تسنگ^۶، ۲۰۱۷). با توجه به این مسائل، مدیریت ارتباط با مشتریان در سازمان‌ها، نوعی راهبرد تجاری بشمار می‌رود. مدیریت ارتباط با مشتری واژه‌ای برای مجموعه روش‌ها، فرایندها، نرم‌افزار و سامانه‌هایی است که به مؤسسات و شرکت‌ها در مدیریت مؤثر و سازمان‌یافته ارتباط با مشتریان کمک می‌کند (چاترجی^۷ و همکاران، ۲۰۲۰).

در سال‌های اخیر با تحولات صورت گرفته در فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات با به وجود آمدن مفاهیم جدید در جهانی‌شدن، فعالیت آزادانه، افزایش نوآوری، کاهش مستمر چرخه عمر محصولات شاهد طلوع مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) به‌عنوان یک رویکرد مهم در کسب‌وکار بوده‌ایم که هدف آن بازگشت به دوره بازاریابی شخصی است. این مفهوم نسبتاً ساده‌ای است که بیان می‌دارد مشتریان مختلف محصولات مختلفی را می‌طلبند (الهی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). مدیریت ارتباط با مشتری به سازمان‌ها و شرکت‌ها کمک می‌کند تا بفهمند کدام مشتری ارزش به دست آوردن، کدام ارزش نگه‌داشتن، کدام مشتری

-
1. Cheng & Shiu
 2. Customer
 3. Relationship
 4. Management
 5. El-Gohary
 6. Chan & Tseng
 7. Chatterjee

راهبردی بوده، کدام سودآور است و از کدام یک می‌توان صرف‌نظر کرد (درویشی، ۱۳۹۴)، شرکت‌ها اغلب در فهم مدیریت ارتباط با مشتری دچار مشکل می‌شوند، آن‌ها تصور می‌کنند که می‌توانند تنها با پیاده‌سازی فناوری به مزایای مدیریت ارتباط با مشتری دست یابند ولی آن‌ها نمی‌دانند که تنها در صورتی می‌توانند از مزایای عمده کسب‌وکار مدیریت ارتباط با مشتری بهره‌گیرند که به اتخاذ راهبرد کسب‌وکار مشتری محور که موجب فرهنگ سازمانی مشتری محور می‌شود، مبادرت کرده و سپس فناوری مناسب و یکپارچه با زیرساخت فناوری اطلاعات شرکت را پیاده‌سازی کنند (علم‌الهدایی و اردکانی، ۲۰۱۵). دلیل دیگری که شرکت‌ها را هنگام انتخاب مدیریت ارتباط با مشتری دچار مشکل می‌کند، این است که هیچ فروشنده‌ای همه قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری که موردنیاز شرکت است را ارائه نمی‌دهد (هانت^۱، ۲۰۱۷).

امروزه صنعت بانکداری موظف است خود را در آینه وجود مشتری ببیند و سعی کند در محیط رقابتی امروز، خواسته‌ها و تمایلات مشتریان خود را درک نموده و کاری کند که مشتری از بانکش رضایت کامل داشته باشد. بانکداری یکی از رقابتی‌ترین فعالیت‌ها در کشور است. همه بانک‌ها سعی دارند از طریق تبلیغات و سایر شیوه‌های ارتباطی، مشتریان را به سوی خود جلب کنند (عابدینی، ۱۳۹۵). تحقیقات محققان امور اقتصادی نشان داده که بانک‌ها با افزایش مشتریان ارزنده و تراز اول خویش و ایجاد رضایت مؤثر در مشتریان به‌طور بی‌سابقه‌ای به سودآوری خود می‌افزایند (آباجانی و محرم^۲، ۲۰۱۸). بنابراین شایسته است که در بازار رقابت تنگاتنگ کنونی بانک‌ها در این مسئله عمیق‌تر شوند. امروزه این حقیقت غیرقابل انکار وجود دارد که کفه ترازو و قدرت بازار به طرف مشتریان سنگینی می‌کند (جمالی و همکاران، ۲۰۱۳). مدیریت ارتباط با مشتریان در بانک‌ها می‌تواند با استفاده مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد و حفظ ارتباطات شخصی با مشتریان سودآور بانک از طریق حساب‌های مشتری، فرایند نظارت بر مشتری، جذب مشتری، ایجاد رضایت در مشتری و سرانجام وفاداری‌سازی مشتری را تسهیم کند (الهی نژاد و همکاران، ۱۳۹۵).

1. Hunt

2. Abajani & Moharram



بانک صادرات ایران نیز از این قاعده مستثنا نبوده و لزوم طراحی و به کارگیری سامانه اثربخش و کارآمد مدیریت ارتباط با مشتریان در آن کاملاً مشهود است. از این رو، هدف تحقیق حاضر دستیابی به چنین الگویی در بانک صادرات ایران خواهد بود.

۲. راهبردهای مؤثر در الگوی کارآمد مدیریت ارتباط با مشتریان

مدیریت ارتباط با مشتری همان طور که در تعاریف بیان شد رویکردی در سطح کل سازمان است. نه فقط در به دست آوردن و به کارگیری آگاهی درباره مشتریان بلکه در بهبود بخشیدن و خودکارسازی فرایندهای کاری که به مشتریان، تأمین کنندگان و کارکنان سازمان ارائه ارزش می کند. تحقق اصول مدیریت ارتباط با مشتری در یک سازمان، تنها با به کارگیری ابزار، فناوری و روال های مناسب ممکن است که این امر منجر به بالا رفتن ارتباط سازمان با مشتری و بالا رفتن میزان فروش می شود. بنابراین مدیریت ارتباط با مشتری، فناوری محض است، بلکه اصول کلی فلسفه کسب و کار را نیز در برمی گیرد (ابوسعیدی مقدم و همکاران، ۱۴۰۰).

هشت عنصر کلیدی مدیریت ارتباط با مشتری یعنی؛ نگرش مدیر عالی، مدیریت تغییر، راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری، افراد، فرهنگ و سازمان؛ فناوری اطلاعات، فرایندها و مدیریت دانش و فاکتورهای اثربخشی، عملکرد بازار و مشتری و عملکرد درون سازمانی پروژه از جمله عوامل راهبردی مهم و تأثیرگذار در مدیریت ارتباط با مشتری است (مطهری و همکاران، ۱۴۰۰).

انجام بررسی ها و مصاحبه های اولیه با برخی از مدیران شعب، مدیران سرپرستی و مشتریان بانک صادرات ایران، گواه بر این بود که با وجود اهمیت و ضرورت انکار نشدنی به کارگیری سامانه کارآمد مدیریت ارتباط با مشتریان در دنیای بانکداری امروز، بانک صادرات ایران در این زمینه نه تنها قوی عمل نکرده، بلکه در بخش هایی ضعیف نیز بوده است. این واقعیت تلخ در بانک مذکور، به مسئله ای تبدیل شده که دستیابی به راه حل آن، به عنوان یک ضرورت پژوهشی راهبردی نمود یافته است. از این رو و به اذعان برخی از مدیران ارشد بانک صادرات ایران، دستیابی بانک مذکور به الگویی کارآمد و بومی در حوزه

مدیریت ارتباط با مشتریان، می‌تواند حجم بالایی از مشکلات این بانک در ارتباط با مشتری‌مداری را حل کند. به‌همین دلیل، پژوهش حاضر در پی پاسخ به پرسش اصلی زیر است: الگوی کارآمد مدیریت ارتباط با مشتریان در بانک صادرات ایران به چه نحو است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

جامعه و نمونه آماری تحقیق در مرحله کیفی پژوهش: در مرحله نخست و بخش کیفی تحقیق، جهت طراحی الگو بر اساس روش داده‌بنیاد، گروهی از خبرگان حوزه‌های درونی و بیرونی بانک صادرات ایران انتخاب شدند و مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند. این انتخاب و انجام مصاحبه، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. گفتنی است که اعضای مشمول در جامعه خبرگان تحقیق، شامل مدیران اجرایی ارشد و میانی در بانک صادرات ایران، متخصصین و مشاورین بازاریابی در بانک صادرات ایران و سرانجام مشاورین و متخصصین حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات در بانک صادرات ایران بودند. لازم به ذکر است که در مرحله نخست تحقیق، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. فرایند شناسایی مطلع‌ترین خبرگان و انجام مصاحبه‌های عمیق با آنان، تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه یافت.

جامعه و نمونه آماری تحقیق در مرحله کمی پژوهش: در مرحله دوم تحقیق، جهت برازش مدل، به یک جامعه بزرگ نیاز بود. از این‌رو، در این مرحله، کلیه کارکنان بخش‌های بازاریابی و کلیه رؤسای شعب بانک صادرات ایران در سراسر کشور به‌عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شدند. بر اساس آمار اخذ شده در زمان انجام تحقیق، حجم این جامعه آماری به ۳۸۵۰ نفر می‌رسید. جهت تعیین حجم نمونه موردنیاز، از جدول کرجسی و مورگان، کمک گرفته شد. بر این اساس، برای جامعه‌ای با حجم ۳۸۵۰ نفر به حداقل ۳۵۰ نفر نمونه آماری نیاز بود. به‌دلیل دسترسی مناسب پژوهشگر و همچنین همکاری واحد پژوهش بانک صادرات ایران، تعداد نمونه آماری در این تحقیق ۵۰۰ نفر در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است که جهت انتخاب نهایی نمونه‌های آماری، از روش نمونه‌برداری طبقه‌ای تصادفی با



تسهیم متناسب، استفاده شد. بدین نحو که هر یک از استان‌های کشور به عنوان یک طبقه در نظر گرفته شدند و سعی شد هر استان به نسبت سهمش از کل جامعه، در نمونه نیز سهم باشد تا با این کار، نتایج حاصله از تعمیم‌پذیری بالاتری برخوردار باشد. در این تحقیق، با توجه به اینکه جهت الگوسازی اولیه و برازش نهایی الگو، از دو رویکرد کیفی و کمی استفاده شد، بنابراین ابزارهای مختلفی نیز جهت جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفتند.

در مرحله کیفی، از آنجایی که از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شد، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیرساختاریافته با خبرگان بانکی مشمول در نمونه آماری تحقیق بود. در این مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث، به صورت کاملاً غیرمستقیم سؤالاتی در خصوص کارآمدی سامانه مدیریت ارتباط با مشتریان در بانک صادرات ایران مطرح نموده و از این طریق مفاهیم اولیه را جهت طراحی الگوی پژوهش، استخراج کند.

در مرحله کمی، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ای بسته و محقق‌ساز مشتمل بر ۳۷ گویه بود که بر اساس الگوی مفهومی اولیه طراحی شد. گفتنی است که در این پرسش‌نامه، پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شدند و طیفی از جنس «میزان موافقت» مورد استفاده قرار گرفت. جهت بررسی روایی صوری پرسش‌نامه، ابتدا گویه‌های پرسش‌نامه تهیه و در اختیار ۱۰ نفر از متخصصین و صاحب‌نظران و اساتید مربوط قرار گرفت. پس از بررسی و اظهارنظر متخصصان و اساتید و ویرایش گویه‌ها، پرسش‌نامه نهایی تدوین شد. و به منظور بررسی اعتبار (پایایی) پرسش‌نامه‌ها، از روش «آلفای کرونباخ» استفاده شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و انجام محاسبات لازمه جهت اجرای روش پیش‌گفته، مشخص شد که پایایی مربوط به همه متغیرها بیش از ۰/۷ است که پایایی پرسش‌نامه از این منظر مورد تأیید قرار گرفت.

۴. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

هدف از انجام تحقیق حاضر تعیین راهبردهای مؤثر در الگوی کارآمد مدیریت ارتباط با مشتریان در بانک صادرات ایران است. در مرحله نخست تحقیق، جهت طراحی مدل بر اساس روش داده‌بنیاد، گروهی از خبرگان حوزه‌های درونی و بیرونی بانک صادرات ایران انتخاب شدند و مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند. در مرحله دوم تحقیق، جهت برازش الگو، به یک جامعه بزرگ نیاز بود. از این‌رو، در این مرحله، کلیه کارکنان بخش‌های بازاریابی و کلیه رؤسای شعب بانک صادرات ایران در سراسر کشور به‌عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شدند. نتایج حاصل از مرحله کیفی تحقیق و طراحی الگوی مفهومی اولیه که شامل مراحل سه‌گانه کدگذاری باز و محوری و انتخابی است. در مجموع ۱۲ مصاحبه صورت گرفته، ۹۳ کد اولیه استخراج شد که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آن‌ها و حذف موارد تکراری، ۲۳ مفهوم نهایی شناسایی شد که در جدول (۱)، قابل مشاهده هستند.

جدول ۱: مفاهیم شناسایی شده بعد از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج کدها در مرحله

کدگذاری باز

مفاهیم
خواسته‌های مشتریان
توسعه نیروی‌های انسانی مشتری‌مدار
ارتقای رضایت و وفاداری مشتریان
آگاهی و فرهنگ سازمانی
پویایی الزامات رقابت
الزام‌آوری فناوری‌های جدید
فناوری‌های مورد استفاده بانک‌های رقیب در حوزه ارتباط با مشتری
ارزش‌آفرینی برای مشتریان
نیروی انسانی دانشی
ساختار بازاریابی بانک
پویایی صنعت بانکداری
بهبود ارتباط بانک با مشتریان
پیشرفت بانک‌های رقیب در حوزه ارتباط با مشتری



تعهد مدیران ارشد
بازمهندسی ساختار و فرایندهای سازمانی
آگاهی‌های مشتریان
میل به تعالی و سرآمدی
توسعه فناوری‌های ارتباط با مشتریان
توسعه فناوری‌های جدید
توقعات مشتریان برای فناوری‌های جدید
افزایش درآمد بانک
بازارگرایی
تصور ذهنی مشتری از بانک

در مرحله بعد کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (گزینشی)، سعی شد تا با توجه عمیق به مفاهیم شناسایی‌شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آن‌ها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام «مقوله‌ها» ایجاد گردد و مفاهیم هم‌سنخ و هم‌راستا، در این دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی ۱۱ مقوله اصلی بود که به‌همراه مفاهیم مربوطه، در جدول (۲) قابل مشاهده هستند.

جدول ۲: دسته‌بندی مفاهیم در قالب مقولات

مفهوم (کدگذاری باز)	مقوله (کدگذاری محوری)
پویایی صنعت بانکداری	فشارهای رقابتی
پویایی الزامات رقابت	
آگاهی‌های مشتریان	فشارهای مشتریان
خواسته‌های مشتریان	
ساختار بازاریابی بانک	الزامات زمینه‌ای
بازارگرایی	
بازمهندسی ساختار و فرایندهای سازمانی	هم‌راستایی سخت‌افزارها و نرم‌افزارها در جهت تحقق مدیریت ارتباط مؤثر با مشتریان
توسعه نیروهای انسانی مشتری‌مدار	

مقوله (کدگذاری محوری)	مفهوم (کدگذاری باز)
	توسعه فناوری‌های ارتباط با مشتریان
ارتقای عملکرد بانک صادرات	بهبود ارتباط بانک با مشتریان
	ارتقای رضایت و وفاداری مشتریان
	افزایش درآمد بانک
بینش و آگاهی سازمانی	میل به تعالی و سرآمدی
	آگاهی و فرهنگ سازمانی
پویایی زیرساختی	نیروی انسانی دانشی
	تعهد مدیران ارشد
ارزش‌آفرینی برای مشتریان	ارزش‌آفرینی برای مشتریان
جایگاه برند در ذهن مشتری	تصور ذهنی مشتری از بانک
تحركات صنعت فناوری	توسعه فناوری‌های جدید
	الزام‌آوری فناوری‌های جدید
	توقعات مشتریان برای فناوری‌های جدید
تحركات رقبا	پیشرفت بانک‌های رقیب در حوزه ارتباط با مشتری
	فناوری‌های مورد استفاده بانک‌های رقیب در حوزه ارتباط با مشتری

نتایج حاصل از مرحله کمی تحقیق: آزمون فرضیه‌ها و برازش مدل، در ادامه، ابتدا به آمار توصیفی در خصوص متغیرهای دموگرافیک مربوط به نمونه آماری و همچنین متغیرهای اصلی تحقیق پرداخته خواهد شد. در بخش‌های بعدی نیز، تحلیل عاملی تأییدی تک‌تک



متغیرهای تحقیق، برازش مدل تحقیق و آزمون فرضیه‌ها در دستور کار قرار گرفته است. نمونه آماری در مرحله کمی پژوهش شامل ۵۰۰ نفر بود. پیش از آنکه روابط بین متغیرها را بررسی کنیم لازم است تا نرمال بودن متغیرها را بررسی کنیم. یکی از روش‌های بررسی ادعای نرمال بودن توزیع متغیر استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است. نتایج این آزمون نشان می‌دهد سطح معناداری متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ و نرمال است. قبل از انجام هرگونه تحلیل بر روی داده‌های جمع‌آوری شده و استنباط آماری، نخست باید از پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری اطمینان حاصل کرد. پایایی پرسش‌نامه توسط آزمون آلفای کرونباخ سنجیده شد و نتایج آزمون نشان داد که پرسش‌نامه‌های مورد استفاده از پایایی و دقت لازم برخوردارند. به‌منظور سنجش روایی نیز روش‌های گوناگونی وجود دارد که در این پژوهش، با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش از چند مؤلفه تشکیل شده‌اند، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. در انجام تحلیل عاملی باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا نه. به عبارت دیگر؛ آیا تعداد داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین‌منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شده است. بر اساس این دو آزمون، داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از (۰/۶) و نزدیک به یک و sig آزمون بارتلت کمتر از (۰/۰۵) باشد. که با توجه به نتایج، مقدار شاخص KMO برابر ۰/۹۱۱ است (بیشتر از ۰/۶)، لذا تعداد نمونه (تعداد پاسخ‌دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود.

در تجزیه تحلیل استنباطی، پیش از آزمون فرضیه‌ها می‌بایست با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی روایی سازه را مورد آزمون قرار دهیم. آزمون برازندگی در تحلیل تأییدی و مسیر، شاخص RMSEA، یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد شاخص $\frac{\chi^2}{df}$ کمتر از سه و (GFH, CFL, IFI, NNFI) بالاتر از ۹۰ درصد است. مقدار (T-Value)

ضرایب معنی داری هر متغیر نیز بزرگ‌تر از ۲ و کوچک‌تر از ۲- باشد، الگو از برازش خوبی برخوردار است یا به عبارتی تقریبی معقولی از جامعه برخوردار است. از آنجاکه در این بخش، خروجی نرم‌افزار بدون تغییر آورده شده است، قبل از مشاهده خروجی نرم‌افزار، جهت شناسایی علائم اختصاری متغیرهای مکنون و مشاهده‌ای، جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۳: راهنمای شناسایی علائم اختصاری متغیرهای مدل

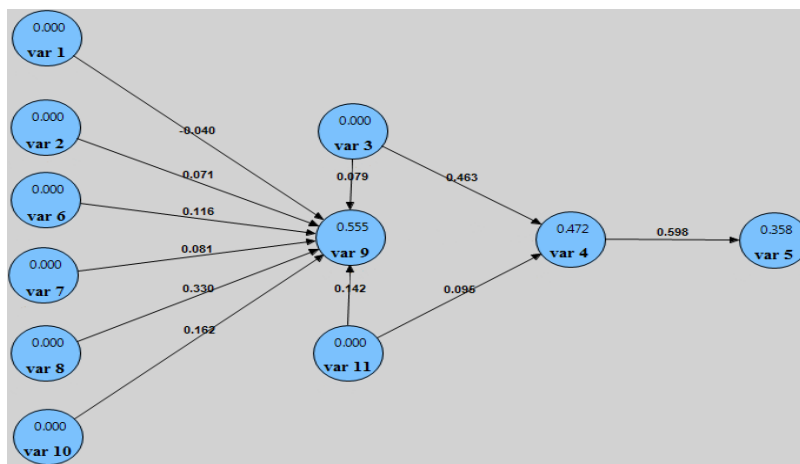
متغیر	علامت اختصاری	گویه‌های مربوطه در پرسش‌نامه
فشارهای رقابتی	Var1	۱ تا ۳
فشارهای مشتریان	Var2	۴ تا ۶
الزامات زمینه‌ای	Var3	۷ تا ۹
هم‌راستایی سخت‌افزارها و نرم‌افزارها در جهت تحقق مدیریت ارتباط مؤثر با مشتریان	Var4	۱۰ تا ۱۲
ارتقای عملکرد بانک صادرات	Var5	۱۳ تا ۱۵
بینش و آگاهی سازمانی	Var6	۱۶ تا ۱۸
پویایی زیرساختی	Var7	۱۹ تا ۲۳
جایگاه برند در ذهن مشتری	Var8	۲۴ تا ۲۸
ارزش‌آفرینی برای مشتریان	Var9	۲۹ تا ۳۱
تحركات صنعت فناوری	Var10	۳۲ تا ۳۴
تحركات رقبا	Var11	۳۵ تا ۳۷

برای بررسی مدل، نخست از تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آن‌ها استفاده شده است. هر متغیر پژوهش همان متغیر پنهان است. هر گویه سنجش که همان سؤالات پرسش‌نامه را تشکیل می‌دهد یک متغیر قابل مشاهده است. مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) ارتباط گویه‌ها یا همان سؤالات پرسش‌نامه را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. سپس با استفاده از مدل ساختاری ارتباط عامل‌ها با یکدیگر



جهت آزمون فرضیات مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در واقع تا ثابت نشود نشانگرها یا همان سؤالات پرسش‌نامه، متغیرهای نهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. لذا برای اثبات اینکه مفاهیم به خوبی اندازه‌گیری شده‌اند، از مدل اندازه‌گیری یا تحلیل عاملی استفاده می‌شود. با توجه به این‌که در این پژوهش از ترکیب دو مدل استفاده شده است، از تحلیل عاملی تأییدی هم به‌عنوان ابزاری در جهت تأیید روایی سازه و هم به‌عنوان یکی از مراحل مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است.

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌ها (سؤالات) یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که در نمودار زیر مقدار بارهای عاملی نشان داده شده‌اند:



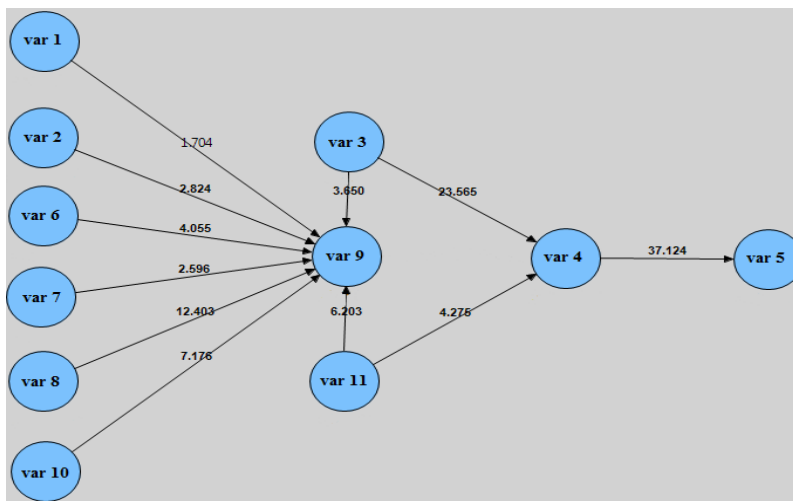
شکل ۱: ضرایب مسیر کل مدل نهایی بر بنیاد معادلات ساختاری در راستای تبیین مفروضات یازده‌گانه پژوهش حاضر

پایایی شاخص، توسط پایایی ترکیبی مورد سنجش قرار گرفت، مقدار پایایی ترکیبی یک سازه از یک نسبت حاصل می‌شود که در صورت این کسر واریانس بین یک سازه با شاخص‌هایش به اضافه مقدار خطای اندازه‌گیری می‌آید. در صورتی‌که مقدار CR برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد، از این‌رو ضریب پایایی تمام متغیرها تأیید شد. روایی همگرا دومین معیاری است که برای برازش

مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS به کار برده می‌شود. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته بین هر سازه با شاخص‌های خود است. AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد.

۵. برازش مدل کلی (ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values)

برای بررسی برازش مدل‌های ساختاری از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین معیار، برای سنجش رابطه سازه‌ها در مدل، معیار اعداد معناداری t یا همان مقادیر t-values است؛ و اعداد باید یا از ۱/۹۶ بیشتر بوده و یا از ۱/۹۶- کمتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪، صحت رابطه بین سازه‌ها و فرضیه‌های پژوهش را تأیید ساخت. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آن‌ها سنجید.



شکل ۲: مدل برازش شده تحقیق همراه با ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values)

ضرایب معناداری مسیرهای مدل نشان می‌دهند که آیا فرضیه‌های تحقیق معنادار هستند یا خیر؟ اگر ضریب معناداری مسیر میان دو متغیر، از ۱/۹۶ بیشتر و یا از ۱/۹۶- کمتر باشد،



حاکمی از معنادار بودن تأثیر آن دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵٪ است و فرضیه تأیید می‌شود. جدول زیر، ضرایب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح‌شده را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد:

جدول ۴: نتایج آزمون فرضیه‌های مدل

نتیجه	معناداری	فرضیه‌ها
رد	۱/۷۰۴	«فشارهای رقابتی» بر «ارزش‌آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۲/۸۲۴	«فشارهای مشتریان» بر «ارزش‌آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۴/۰۵۵	«بینش و آگاهی سازمانی» بر «ارزش‌آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۲/۵۹۶	«پویایی زیرساختی» بر «ارزش‌آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۱۲/۴۰۳	«جایگاه برند در ذهن مشتری» بر «ارزش‌آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۷/۱۷۶	«تحركات صنعت فناوری» بر «ارزش‌آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۳/۶۵۰	«الزامات زمینه‌ای» بر «ارزش‌آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۶/۲۰۳	«تحركات رقبا» بر «ارزش‌آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۲۳/۵۸۵	«الزامات زمینه‌ای» بر «هم‌راستایی سخت‌افزارها و نرم‌افزارها در جهت تحقق مدیریت ارتباط مؤثر با مشتریان» تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۴/۲۷۶	«تحركات رقبا» بر «هم‌راستایی سخت‌افزارها و نرم‌افزارها در جهت تحقق مدیریت ارتباط مؤثر با مشتریان» تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۳۷/۱۲۴	«هم‌راستایی سخت‌افزارها و نرم‌افزارها در جهت تحقق مدیریت ارتباط مؤثر با مشتریان» بر «ارتقای عملکرد بانک صادرات» تأثیر معنادار دارد.

با توجه به جدول فوق، مشخص است که همه فرضیه‌های تحقیق به جز فرضیه نخست مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

در ادامه، هر یک از ابعاد مدل پارادایمی مورد بحث قرار گرفته و مقوله‌های مرتبط با هر یک معرفی شده‌اند:

۱. مقوله اصلی (محوری): ایده، حادثه یا رخدادی است که مفاهیم و مقوله‌ها بر محور آن ایجاد می‌شوند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله «ارزش‌آفرینی برای مشتریان» به عنوان مقوله اصلی و محوری در نظر گرفته شد. بدین معنا که هسته الگوی مفهومی، ایجاد ارزش برای مشتریان بانک صادرات است.
۲. شرایط علی: مجموعه شرایطی است که سبب پیدایش پدیده می‌شود. مقوله‌های مرتبط با این بعد، به قرار زیر تعیین شد:

«فشارهای رقابتی»: این مقوله اشاره به این دارد که در صنعت بانکداری کشور ورود رقبا و به وجود آمدن الزامات رقابتی می‌تواند یک عامل اثرگذار باشد.

❖ «فشارهای مشتریان»: این مقوله به این اشاره دارد که آگاهی‌ها و خواسته‌های مشتریان صنعت بانکداری، دائماً در حال تغییر بوده و این موضوع، شرایط رقابت را سخت‌تر کرده و لزوم ایجاد ارتباط دائم با مشتریان را برجسته‌تر می‌کند.

❖ «بینش و آگاهی سازمانی»: این مقوله به این اشاره دارد که بانک صادرات، میل به تعالی داشته و فرهنگ سازمانی آن نیز از این موضوع حمایت می‌کند.

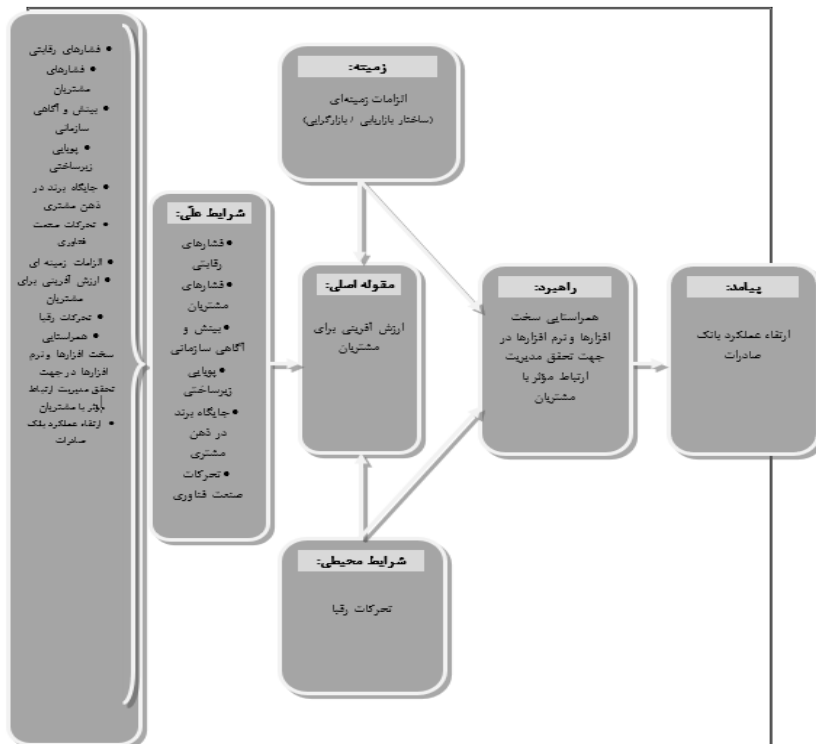
❖ «پویایی زیرساختی»: این مقوله به این اشاره دارد که نیروی‌های انسانی دانشی و همچنین تعهد مدیران ارشد بانک صادرات، می‌توانند به عنوان زیرساخت‌هایی مهم و اثرگذار بر مدیریت کارآمد ارتباط با مشتری در نظر گرفته شوند.

❖ «جایگاه برند در ذهن مشتری»: این مقوله به تصویر ذهنی مشتریان از بانک صادرات اشاره دارد.



- ❖ «تحركات صنعت فناوری»: این مقوله به این اشاره دارد که فناوری‌های اطلاعات در حوزه ارتباط با مشتریان روزبه‌روز در حال گسترش بوده، استفاده از این‌گونه فناوری‌های برای بانک الزام‌آور هستند و توقعات مشتریان را نیز تحریک می‌کنند.
۳. زمینه‌ها: نشان‌دهنده شرایط ویژه‌ای است که پدیده (مقوله اصلی) در آن قرار دارد. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله «الزامات زمینه‌ای» به‌عنوان مقوله زمینه‌ای در نظر گرفته شد. این مقوله اشاره به این موضوع دارد که ساختار بازاریابی بانک صادرات و میزان بازارگرا بودن این بانک، زمینه‌ساز ارزش‌آفرینی سامانه مدیریت ارتباط با مشتریان خواهند بود.
۴. شرایط محیطی: زمینه ساختاری گسترده و عوامل بیرونی هستند که می‌توانند مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار دهند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله «تحركات رقبا» به‌عنوان مقوله محیطی در نظر گرفته شد. بدین معنا که پیشرفت‌های دیگر بانک‌های رقیب در حوزه ارتباط با مشتریان و همچنین فناوری‌های مورد استفاده آن‌ها می‌تواند یکی از عوامل مؤثر محیطی در زمینه مدیریت ارتباط با مشتریان بانک صادرات باشد.
۵. راهبردها: در یک زمینه و با شرایط محیطی مشخص، مجموعه مشخصی از راهبردها یا اقدامات، امکان‌پذیر می‌شود. در واقع راهبردها اقداماتی هستند که می‌توانند مقوله اصلی را به پیامدها تبدیل کنند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله «هم‌راستایی سخت‌افزارها و نرم‌افزارها در جهت تحقق مدیریت ارتباط مؤثر با مشتریان» به‌عنوان مقوله راهبردی در نظر گرفته شد. بدین معنا که بازمهندسی ساختار و فرایندهای سازمانی، توسعه نیروی‌های انسانی مشتری‌مدار و توسعه فناوری‌های ارتباط با مشتریان، می‌توانند ضمن ارزش‌آفرینی در حوزه ارتباط با مشتریان، نتایج عملکرد مفیدی را برای بانک صادرات رقم زنند.

۶. پیامدها: به تبعات تحقق مقوله محوری در بستر شرایط علی، محیطی و زمینه‌ای و از طریق راهبردهای مشخص اشاره دارد. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله «ارتقای عملکرد بانک صادرات» به عنوان مقوله پیامدی در نظر گرفته شد. بدین معنا که بهبود روابط بین بانک صادرات و مشتریان، افزایش رضایت و وفاداری مشتریان و همچنین افزایش درآمدها بانک، می‌تواند به عنوان خرجی یک سامانه کارآمد ارتباط با مشتریان در نظر گرفته شود. گام بعدی، جاگذاری مقوله‌ها در الگوی پارادایمی بود که این کار باعث شناسایی الگوی مفهومی پژوهش شد. شاکله اصلی این مدل در شکل (۳)، قابل مشاهده است.



شکل ۳: مدل نهایی پژوهش



نتیجه گیری و پیشنهاد

هدف از پژوهش حاضر تعیین راهبردهای مؤثر در الگوی کارآمد مدیریت ارتباط با مشتریان در بانک صادرات ایران بود، در این راستا دو مرحله کاملاً مجزا طراحی و اجرا شد. در مرحله اول تحقیق که رویکردی کیفی داشت، دستیابی به الگوی مفهومی مدیریت ارتباط با مشتری کارآمد در بانک صادرات ایران هدف قرار گرفت. جهت تحقق این هدف، از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد کمک گرفته شد. اما جهت برازش این مدل، نیاز بود تا از روش‌های کمی نیز کمک گرفته شود. بنابراین در مرحله دوم پژوهش، برازش کمی مدل تحقیق و آزمون ۱۱ فرضیه مستخرج از آن بر اساس روش تحلیل مسیر هدف‌گذاری شد که ماحصل و نتیجه این مرحله، برازش و تأیید کلی الگو بود. اقدام نهایی این مرحله، آزمون ۱۱ فرضیه برگرفته از مدل با استفاده از روش تحلیل مسیر بود که خروجی آن به شرح زیر هستند:

در فرضیه اول پژوهش ادعا شده بود که «فشارهای رقابتی» بر «ارزش‌آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی‌داری مسیر مابین آن‌ها برابر (۱/۷۰۴) است و چون این مقدار کوچک‌تر از ۱/۹۶ و بزرگ‌تر از ۱/۹۶- بود، از این‌رو این فرضیه مورد تأیید قرار نگرفت. در فرضیه دوم پژوهش ادعا شده بود که «فشارهای مشتریان» بر «ارزش‌آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی‌داری مسیر مابین آن‌ها برابر (۲/۸۲۴) است و چون این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بود، از این‌رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه سوم پژوهش ادعا شده بود که «بینش و آگاهی سازمانی» بر «ارزش‌آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی‌داری مسیر مابین آن‌ها برابر (۴/۰۵۵) است و چون این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بود، از این‌رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه چهارم پژوهش ادعا شده بود که «پویایی زیرساختی» بر «ارزش‌آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی‌داری مسیر مابین آن‌ها برابر (۲/۵۹۶) است و چون این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بود، از این‌رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در

فرضیه پنجم پژوهش ادعا شده بود که «جایگاه برند در ذهن مشتری» بر «ارزش آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آن‌ها برابر (۱۲/۴۰۳) است و چون این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بود، از این‌رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه ششم پژوهش ادعا شده بود که «تحركات صنعت فناوری» بر «ارزش آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آن‌ها برابر (۷/۱۷۶) است و چون این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بود، از این‌رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه هفتم پژوهش ادعا شده بود که «الزامات زمینه‌ای» بر «ارزش آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آن‌ها برابر (۳/۶۵۰) است و چون این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بود، از این‌رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه هشتم پژوهش ادعا شده بود که «تحركات رقبا» بر «ارزش آفرینی برای مشتریان» تأثیر معنادار دارد، که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آن‌ها برابر (۶/۲۰۳) است و چون این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بود، از این‌رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه نهم پژوهش ادعا شده بود که «الزامات زمینه‌ای» بر «هم‌راستایی سخت‌افزارها و نرم‌افزارها در جهت تحقق مدیریت ارتباط مؤثر با مشتریان» تأثیر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آن‌ها برابر (۲۳/۵۸۵) است و چون این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بود، از این‌رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه دهم پژوهش ادعا شده بود که «تحركات رقبا» بر «هم‌راستایی سخت‌افزارها و نرم‌افزارها در جهت تحقق مدیریت ارتباط مؤثر با مشتریان» تأثیر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آن‌ها برابر (۴/۲۷۶) است و چون این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بود از این‌رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه یازدهم پژوهش ادعا شده بود که «هم‌راستایی سخت‌افزارها و نرم‌افزارها در جهت تحقق مدیریت ارتباط مؤثر با مشتریان بر ارتقای عملکرد بانک صادرات» تأثیر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته



بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی‌داری مسیر مابین آن‌ها برابر (۳۷/۱۲۴) است و چون این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بود، از این‌رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس و بعد از حذف متغیر «فشارهای رقابتی»، مدل نهایی تحقیق استخراج شد.

بر اساس نتایج حاصل از مرحله‌های کیفی و کمی پژوهش و در جهت توفیق بیشتر بانک صادرات ایران در حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان، پیشنهادهای زیر قابل ارائه است:

مدیران ارشد بانک صادرات ایران، بودجه مناسب جهت طراحی و به‌کارگیری ابزارهای مناسب در حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان را فراهم آورند. و فناوری‌های جدید حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان در صنعت بانکداری، به‌صورت مداوم مورد رصد کارشناسان و متخصصین بانک صادرات قرار گیرد و بانک صادرات ایران سعی کند همواره از بروزترین فناوری‌های جدید حوزه مدیریت ارتباط با مشتریان بهره‌گیرد. پیشنهاد می‌شود مدل حاصله از این پژوهش در تحقیقات آتی کامل‌تر شده و متغیرهای مستقل یا میانجی دیگری به آن اضافه گردد. این کار کمک می‌کند تا در یک فرایند تکاملی، الگویی ارزشمند برای بانک صادرات و حتی صنعت بانکداری کشور مهیا شود.

همچنین، به محققین آتی پیشنهاد می‌شود در چنین پژوهش‌هایی، از روش‌های دیگری مانند روش دلفی، تحلیل محتوی و ... برای مرحله الگوسازی استفاده کنند تا از این طریق، یکی از محدودیت‌های اصلی این تحقیق که زمان‌بر بودن آن محسوب می‌شود، به‌نوعی از میان برود. علاوه بر این، به محققین آتی پیشنهاد می‌شود مشابه پژوهش صورت گرفته در بانک صادرات ایران، در دیگر بانک‌های کشور نیز به انجام برسد و نتایج حاصله با نتایج تحقیق حاضر مقایسه گردد. خواسته‌های مشتریان بانک صادرات ایران، دائماً رصد و پایش شود و بانک صادرات ایران در پرورش نیروی‌های انسانی مشتری‌مدار کوشا باشد و به‌صورت دوره‌ای بررسی شود که آیا سامانه فعلی مدیریت ارتباط با مشتریان، باعث بهبود ارتباط بانک صادرات ایران با مشتریان شده است یا خیر و درآمد بانک صادرات ایران را ارتقا بخشیده است یا خیر. همچنین سعی شود فرهنگ سازمانی بانک صادرات ایران، به سمت مشتری‌گرایی سوق داده شود.

فهرست منابع

- ابوسعیدی مقدم، صالح؛ عباس پور، عباس؛ تقوی فرد، محمدتقی؛ نرگسیان، عباس (۱۴۰۰). *در جستجوی راهبردهای اثربخش برای بهبود سلامت نظام مالی بانک‌های ایران*، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۴۰۰ (۵۶): ۷۹-۱۰۲.
- پاشائی خامنه، علیرضا؛ امامی، فرشاد؛ حسینی، سید عماد؛ خواجه پور، اکرم (۱۴۰۱). *شناسایی راهبردهای مؤثر در سامانه مدیریت ارتباط با مشتری در باشگاه‌های ورزشی ایران*. فصلنامه مرکز مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان. (۶۷): ۹: ۶۱-۷۳.
- حیدریه، سید عبدالله؛ پهلوانی، فرزانه (۱۳۹۵). *ارائه الگویی برای مدیریت ارتباط با مشتری در بیمه آسیا با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری (مطالعه موردی: بیمه آسیا استان سمنان)*، همایش پژوهش‌های کاربردی در مدیریت صنعتی، سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان.
- درویشی، میترا (۱۳۹۴). *بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی روابط بین مشتریان مطالعه موردی شرکت‌های موجود در منطقه ویژه اقتصادی بندر امام خمینی^(ره)*، دومین کنفرانس ملی ایده‌های نوین در علوم مدیریت و اقتصاد، تهران، موسسه علمی کیان پژوهان.
- دژپسند، فرهاد؛ امینی، علیرضا؛ احمدی کبیر، مهدی (۱۳۹۸). *تحلیل عوامل مؤثر بر بهره‌وری کل عوامل: مطالعه موردی بانک‌های منتخب تخصصی و تجاری دولتی و خصوصی ایران*، فصلنامه اقتصاد مالی، (۴۹): ۱۳: ۱۵۳-۱۸۲.
- سیدی، سید احمد؛ عبدلی، محمد رضا؛ جباری نوقابی، مهدی (۱۳۹۸). *ارزیابی شاخص‌های سلامت مالی بانک‌های تجاری از دیدگاه خبرگان بانکی*، پیشرفت‌های حسابداری، ۱۱ (۲): ۲۵۱-۲۰۷.
- عابدینی، لیلی (۱۳۹۵). *تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر سودآوری بانکداری الکترونیکی و بهبود خدمات آنلاین*، همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر، دانشگاه تهران.
- فرمان آرا وحید؛ کمیجانی، اکبر؛ فرزین وش، اسداله؛ غفاری، فرهاد (۱۳۹۸). *نقش بازار سرمایه در تأمین مالی و رشد اقتصادی (مطالعه موردی ایران و منتخبی از کشورهای درحال توسعه)*، فصلنامه اقتصاد مالی، (۴۷): ۱۳: ۱۹-۳۸.



- مطهری، سعید؛ تفتیان، اکرم؛ معین‌الدین، محمود (۱۴۰۰). *ارائه الگوی مدیریت و نظارت انضباط مالی شرکت‌های دولتی*، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۵۶، ۱۲۵-۱۴۶.
- نایب اصل، سید رامین (۱۳۹۹). *ارائه مدل بهینه مدیریت ارتباط با مشتری در بانک کشاورزی با رویکرد بهبود وضعیت مالی و سودآوری با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی*، چشم‌انداز حسابداری و مدیریت. (۲۵) ۳: ۳۳-۴۵.
- الهی‌نژاد، عقیل؛ حسینی، زهرا؛ الهی‌نژاد، کبری (۱۳۹۵). *بررسی موانع پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در بانک کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد*، نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت هوشمند تجاری و سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.

References

- Abajani, J., & Moharram. M. (2018). Determining Financial Performance Evaluation Indicators and Accounting System Capabilities for Fulfilling Financial Accountability in Tehran Municipality, *Journal of Experimental Financial Accounting Studies*, 14(55): 1-30.
- Alamolhodaei, S., M. A., & Ardakani, M. F. (2015). Effect of customer relationship management (CRM) on performance of Small- Medium Sized Enterprises (SMEs) using Structural Equations Model (SEM). *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 5(2): 42-52.
- Chan, C.F., and Tseng, W.S. (2017), Exploring Customer-based Airline Brand Equity: Evidence from Taiwan.
- Cheng, C. C. & Shiu, E. C. (2019). How to enhance SMEs customer involvement using social media: The role of Social CRM. *International Small Business Journal*, 37(1): 22-42.
- Chatterjee, S., Ghosh, S. K. & Chaudhuri, R. (2020). "Knowledge management in improving business process: An interpretative framework for successful implementation of AI-CRM-KM system in organizations. *Business Process Management Journal*.
- 17) El-Gohary, H. (2012). Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations, *Tourism Management*, 33(5): 1256-1269.
- Hunt, C. (2017). Outcomes of the 2016 New Zealand Financial Sector Assessment Programme. Reserve Bank of New Zealand Bulletin, 80: 1-22.
- Jamali, R., Moshabaki, A., Aramoon, H, Alimohammadi, A. (2013). Customer relationship management in electronic environment, *The Electronic Library*, 3(1): 119 – 130.
- Rodriguez, M, & Stefanie, B. (2020). The impact of mobile customer relationship management (mCRM) on sales collaboration and sales performance. *Journal of Marketing Analytics*, 709 (5): 137- 148.
- Rafiki, A., Hidayat, S. & Al Abdul Razzaq, D. (2019). CRM and organizational performance, *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1): 187-205.