

## مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان: با توجه به عملکرد کسب و کارهای کوچک

شمس السادات زاهدی<sup>۱</sup>، حسن خلیلی<sup>۲\*</sup>، محمد سعادت‌مند<sup>۲</sup>، حسین طرزمی<sup>۳</sup>

۱- استاد دانشگاه علامه طباطبایی

۲- کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه شاهد

۳- کارشناسی ارشد مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، دانشگاه رفسنجان

### چکیده

هدف اصلی تحقیق بررسی نقش مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط است. فرایندهای مدیریت مشتریان شامل فعالیت‌های جذب و نگهداری مشتریان است که مستندسازی این فرایندها به مدیران فروش در برنامه‌ریزی بهتر کمک می‌کند. جامعه آماری تحقیق شرکت‌های شهرک صنعتی استان آذربایجان شرقی و فارس است. ابزار تحقیق پرسشنامه است که به دو صورت ایمیلی و حضوری در اختیار مدیران فروش قرار گرفت که از این بین تعداد ۱۲۷ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. برای کفایت نمونه‌گیری از شاخص KMO و کرویت بارتلت استفاده گردید که نتایج آن مبین این است که تعداد نمونه‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است. برای روایی از روایی سازه و برای پایایی از ضریب آلفای کرونباخ، ضریب اسپرمن-براون و ضریب دو نیمه کردن گاتمن استفاده گردید. بررسی‌ها نشان داد که ابزار تحقیق از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است. از تحلیل رگرسیون و تحلیل مسیر جهت آزمون فرضیه‌ها استفاده گردید. مطابق با نتایج تحلیل رگرسیون خطی ساده، مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان در مقایسه با اقدامات مدیریت برای تسهیل رابطه کارکنان و مشتریان جهت پیش‌بینی عملکرد دارای محتوای اطلاعاتی نسبی نیست و عملکرد را بهتر پیش‌بینی نمی‌کند، به علاوه تلاطم محیطی بر عملکرد تأثیر منفی دارد. اما نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی نشان داد که مستندسازی با اضافه شدن به تلاطم محیطی و اقدامات مدیریت، برای پیش‌بینی عملکرد دارای محتوای اطلاعاتی فزاینده است. نتایج این تحقیق راهنمایی برای مدیران فروش و مدیران ارشد فراهم ساخته و به دانشگاهیان در درک بهتر اهمیت مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان کمک خواهد نمود.

**واژه‌های کلیدی:** مستندسازی، فرایندهای مدیریت مشتریان، تلاطم محیطی، عملکرد.

**مقدمه**

هدف آن رسیدن به یک دیدگاه جامع از مشتریان و پیش‌بینی نیازهای آنها و پیشی گرفتن در برآورد نیازهای آنها با فعالیت‌های موثر و هدفمند که برای هر مشتری قابل لمس باشد. مدیریت مشتریان اساساً یک فرآیند دو مرحله‌ای است: مرحله اول تمرکز بر روی مشتری است و این بدین معنا است که در حال حرکت از محصول‌مداری به مشتری‌مدار است و استراتژی‌های بازار از خارج به داخل سازمان تعریف می‌شود و نه برعکس و تمرکز باید روی نیازهای مشتری و نه بر ویژگی‌های محصول باشد. مرحله دوم حرکت فراتر از اصول است. مشتری‌مداری را با CRM یکپارچه توسعه می‌دهند که به وسیله نیروی تکنولوژی جهت زمان واقعی دستیابی به مشتری و به وسیله نوآوری‌های مداوم انجام می‌شود (اوزگنر و ایراز،<sup>۶</sup> ۲۰۰۶). شرکت‌هایی که می‌خواهند در کسب و کار خود موفق باشند جهت ارزش آفرینی باید به دنبال مشتری باشند و این ارزش را به سود تبدیل کرده (تیس،<sup>۷</sup> ۲۰۱۰: ۱۷۲) و دانش مرتبط با مشتری را مدیریت کنند. بنابراین، شرکت‌ها نه تنها باید به دنبال جذب مشتریان باشند، بلکه باید با مشتریان تعامل داشته و دانش را در بین مشتریان تسهیم کنند (جیینگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۶۰). دانشی که در مورد مشتریان به دست می‌آید، دانش ارزشمندی برای شرکت خواهد بود (ایتامی و نیشینو،<sup>۹</sup> ۲۰۱۱؛ آنتیکاینن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱). چرا که تحلیل رفتار مشتریان یکی از راه‌های درک بهتر بازار است (لی و همکاران، ۲۰۱۱) و این دانش برای جذب و نگهداری مشتریان مفید خواهد بود. جذب و نگهداری مشتریان، خصوصاً نگهداری مشتریان ارتباط بیشتری با بهبود عملکرد

در دنیای رقابتی امروز هیچ سازمانی نمی‌تواند از طریق برتری در عملیات یا نوآوری در محصولات، خود را از سایر سازمان‌ها متمایز کند مگر اینکه نیازها و خواسته‌های مشتریان خود را عمیقاً درک کرده باشد. سازمان‌های موفق امروزی کالا و خدماتی را ارائه می‌دهند که توسط تک‌تک مشتریان تعریف شده است. در واقع این سازمان‌ها به برتری در نقاط کلیدی تماس با مشتریان در بازاریابی فروش محصول و خدمات از طریق سفارشی‌سازی در حجم انبوه نایل شده‌اند (البدوی و اخلاصی، ۱۳۸۵: ۹۴). امروزه بازارهای ساکن و بدون حرکت را با ایجاد مزیت رقابتی، افزایش تقاضای مشتری و قابلیت جایگزینی راحت‌تر محصولات و خدمات می‌توان به فعالیت وادار کرد (مارتین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۹۵). در این دنیای رقابتی، مدیریت مشتریان به عنوان مکانیزمی که اقدامات فروش، بازاریابی و خدمات را یکپارچه می‌کند می‌تواند به بهبود رضایت و وفاداری مشتریان کمک نماید (لی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۷۱۷۸). مدیریت مشتریان یا مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)<sup>۳</sup> به عنوان فرآیند نظام‌مند مدیریت ایجاد رابطه مشتری، نگهداری و رشد در تمام نقاط تماس با مشتری به منظور به حداکثر رساندن ارزش رابطه است (ریچاردز و جونز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸: ۲). فرایندهای مدیریت مشتریان در واحدهای تجاری فروش و بازاریابی شرکت‌ها به طور گسترده‌ای مورد پذیرش واقع شده است (جانسون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۰۹۴). مدیریت مشتریان یک ارتباط مشارکتی و تعاملی بین کسب و کار و مشتری است و

6 Ozgener &amp; Iraz

7 Teece

8 Jiebing

9 Itami &amp; Nishino

10 Antikainen

1 Martin

2 Li et al

3 Customer Relationship Management

4 Richards &amp; Jones

5 Johnson

بهره‌برداری کارکنان (آسپارا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) خواهد بود که باعث افزایش تجارب شده و احساس و چشم انداز مشترکی را ایجاد می‌نماید (تامسون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷). در تحقیق حاضر به بررسی نقش مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط پرداخته می‌شود. فرایندهای مدیریت مشتریان مشتمل بر جذب و نگهداری مشتریان<sup>۷</sup> است (رینارتز، ۲۰۰۴: ۲۹۴؛ جانسون و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۰۹۷) که از طریق مستندسازی، کارکنان شرکت از فعالیت‌های مربوطه آگاهی می‌یابند (آسپارا، ۲۰۱۱). در تحقیق حاضر، بر این تأکید می‌شود که مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان باعث ثبت تجربیات موفق، بهره‌برداری از تجارب قبلی، و عدم تکرار اشتباهات می‌گردد و از این طریق باعث بهبود عملکرد می‌شود.

### مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان

مدیریت مشتری، مشتمل بر وظیفه‌ای است که در آن از رضایت مشتریان نسبت به تعامل با واحد کسب و کار یا سازمان اطمینان حاصل می‌شود (مک‌گروگر و هلمن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴: ۲۷۹). یکی از اهداف مدیریت مشتریان، بهبود خدمات ارائه شده به مشتریان و همچنین استفاده از اطلاعات تماس ایشان برای بازاریابی هدفمند است. مدیریت ارتباط با مشتری از یک قضیه ابتدائی و اثبات شده که شرکت‌ها به مشتریان‌شان با یک استراتژی قابل اداره کردن نگاه می‌کنند شروع شده است. تغییر این مفهوم ابتدایی، نیازمند ارتباط شرکت‌ها با مشتری و وارد شدن به مرحله‌ای است که شرکت‌ها مراحل ارتباط را مدیریت و سازماندهی کنند. به صورت کلی

شرکت دارد (رینارتز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). از سوی دیگر سازمان‌های پیشروی امروزی برای بهبود عملکرد کسب و کار خود، در حال گذر از دوران انباشت دانش فردی به سوی دوران نگهداری دانش برای منفعت جمعی هستند (الهی و همکاران، ۲۷: ۱۳۸۴). در این میان، اعتماد به مدیران باعث تقویت تسهیم دانش از طریق توانایی و تمایل به مستندسازی دانش خواهد شد (رنزل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۲۱۰). این امر به حفظ نظام‌یافته سوابق و تجربیات ارزشمند و انتقال صحیح آن به کارکنان در ابعاد وسیع سازمانی منجر گردیده و مزایای بسیاری نظیر صرفه‌جویی در زمان، جلوگیری از تکرار روش‌های مخرب قبلی، ممانعت از هزینه‌های سخت افزاری و نرم افزاری برای دستیابی به یک تجربه و یا واقعه را به همراه خواهد آورد (الهی و همکاران، ۲۷: ۱۳۸۴). اگر دانش و تجربه‌های سازمانی به صورت شفاهی انتقال یابد اطلاعات ارزشمندی از دست می‌رود (گرنرسن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۱۳۰). بنابراین، بارزترین کارکرد مستندسازی انتقال صحیح مقاصد و اهداف به ذینفعان و ایجاد اقدامات بهبود است (آلدووايسان و گافر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). گافر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). تجربه‌های سازمانی مدیران با در نظر گرفتن این موضوع که ایجاد مستندسازی و انتقال تجربیات یکی از عوامل اساسی در یادگیری سازمانی محسوب می‌شود، لازم است تا تجربیات و دانش‌های نهفته (ضمنی) و آشکار (صریح) افراد و سازمان‌ها به شیوه مناسبی بهره‌برداری شود. از این رو مستندسازی تجارب روش مناسبی در انتقال تجارب افراد به دیگران محسوب می‌شود (الهی و احمدی، ۵۴: ۱۳۷۹). مستندسازی مدیریت مشتریان نیز روشی برای استفاده و

5 Aspara

6 Thompson

7 Customer Acquisition, Retention (Maintenance)

8 McGregor & Holman

1 Reinartz

2 Renzl

3 Grenersen

4 Aldowaisan & Gaffer

بازاریابی پشتیبانی دریافت می‌کنند (آسپارا، ۲۰۱۱: ۲۶۸). مدیریت مشتریان می‌تواند نقش عمده‌ای در بهبود عملکرد ایفا نماید. به طور مثال، به نظر لینگ یی<sup>۵</sup> (۲۰۱۱: ص ۱۴۲) مدیریت مشتریان می‌تواند از طریق فروش زیاد محصولات و خدمات، جریان نقدینگی را افزایش داده باعث بهبود عملکرد و ارزش سهامداران شود. از سوی دیگر، با بکارگیری فعالیت‌های مدیریت مشتریان هزینه‌های شرکت از طریق ترکیب محصولات و خدمات کاهش می‌یابد، به علاوه مدیریت مشتریان به وفاداری مشتریان و نگهداشت آنها کمک می‌کند. کرامتی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نیز نشان دادند که فرایندهای مدیریت مشتریان بیشتر تحت تأثیر زیرساختارهای مدیریت مشتریان (چون منابع انسانی و منابع سازمانی) بوده و باعث بهبود عملکرد مشتری و عملکرد اقتصادی می‌شود. از آنجایی که مشتریان شرکت بیشتر با کارکنان در ارتباطند تا با سیستم‌های فناوری اطلاعات (رینارتز و همکاران، ۲۰۰۴؛ کاراکستاس<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۵؛ کرامتی و همکاران، ۲۰۱۰)؛ از این رو، مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان می‌تواند نقش به‌سزایی در عملکرد داشته باشد. با مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان، کارکنان تجزیه و تحلیل‌های قبلی سازمان را به اشتراک گذاشته و و تکنیک‌های فروش موفق را نیز مورد استفاده قرار می‌دهند (رامان<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان باعث استفاده دوباره از الگوهای موفق خواهد شد (زولانسکی و جنسن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴). وجود الگوهایی که قابلیت استفاده و کپی شدن دارند، همچنین وجود فرایندهایی که

این مراحل شامل: (۱) آغاز ارتباط با مشتری، (۲) حفظ و نگهداری مشتری (ارتباط طولانی مدت با مشتری و افزایش ارزش مشتری)، (۳) پایان مدیریت ارتباط با مشتری است (مارتین و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۳۹). هنگامی که مدیریت ارتباط با مشتری پیاده‌سازی می‌شود، برنامه مدیریت دانش می‌تواند جریان دانش در رابطه با مشتری را گسترش دهد. مدیریت دانش باعث تسهیل یکپارچه‌سازی دانش بین گروه‌ها و بخش‌های مختلف شده به تسهیل جریان دانش در سازمان کمک نموده و منجر به یکپارچه‌سازی سریع‌تر و موثرتر دانش مرتبط با مشتری می‌شود (رتنا و تی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بنابراین، این امر به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان و همچنین مشتری منتج می‌شود. چرا که مدیریت دانش با فراهم ساختن به اشتراک گذاری دانش در بین مشتریان و کارکنان، سازمان را برای تحقق ادغام دانش مشتری توانمند می‌سازد، و در نهایت، موجب ارائه خدمات برتر به مشتریان می‌گردد (موری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۳۱). مستندسازی این شیوه‌ها می‌تواند باعث تسهیل مدیریت مشتریان شود. سازمانی که در مدیریت فرایندها درگیر است، انتظار می‌رود که فرایندهایش رو مستندسازی کند. در چارچوب مدیریت مشتریان، مستندسازی برای فرایندهای مدیریت مشتریان سازمان به خدمت گرفته می‌شود. چنین فرایندهایی منجر به جذب و نگهداری مشتری می‌شود. این فرایندها مجموعه فعالیت‌هایی است که ستاده‌هایی برای مشتریان ایجاد می‌کند (گاروین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ بنر و تاشمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). این مشتریان نه تنها شامل مشتریان خارجی است، بلکه مشتریان داخلی را نیز در برمی‌گیرد که در این فرایندها درگیر هستند (مانند فروشنده‌هایی که از سازمان جهت

5 Ling-ye

6 Keramati

7 Karakostas

8 Raman

9 Szulanski &amp; Jensen

1 Retna &amp; Tee

2 Murry

3 Garvin

4 Benner &amp; Tushman

اگر تکنولوژی‌های جدید و رقبای جدید در حال ظهور باشد این ریسک‌ها ممکن است به طور فزاینده رشد یابد. با در نظر گرفتن فرایندهای مدیریت مشتریان و این ریسک، مدیریت مشتری نقش مرزگستری را بین شرکت و محیط دارد. به طور مثال، چونکو و جونز<sup>۳</sup> (۲۰۰۵: ص ۳۷۳) در مورد چارچوب مدیریت فروش چنین بیان می‌کنند:

تحت شرایط تغییر و تلاطم، اقدامات فروش سنتی به عنوان راهنمای مفیدی عمل می‌کند، اما آنها نمی‌توانند مکانیزم‌های کنترلی را بکار بگیرند. زمانی که این تغییرها دایمی باشد، اقدامات سنتی می‌تواند به تلاش‌های فروش زیان برساند، چرا که هم‌نواپی با اقدامات سنتی باعث از کار افتادن فروشندگان شده و در نتیجه رویکردهای نامربوطی را خواهند داشت.

در شرایط تلاطم محیطی، شرکت با ریسک‌هایی مواجه خواهد شد و این ریسک‌ها نیز در فرایندهای مدیریت مشتری نیز تأثیرگذار خواهد بود (بنر و تاشمن، ۲۰۰۳). به طور مثال، به خاطر تلاطم محیطی، تلاطم بازار نیز به وجود خواهد آمد، به طوری که در عملکرد مشتری در یک صنعت نیز تغییراتی به وجود خواهد آمد (اولسن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۵؛ سای و یانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). بهبود این فرایندها بر مبنای یادگیری و دانشی که در تعامل با مشتریان و بازار رخ می‌دهد، منجر به ایجاد واکنش مناسب در مقابله با تغییرات محیطی برای شرکت خواهد شد (بنر و تاشمن، ۲۰۰۳). شرکت‌های که به دنبال ارزش آفرینی برای مشتریان برای رسیدن به سودآوری هستند، باید در ابتدا درک عمیقی از مشتریان خود داشته باشند و این امر در سایه پایش و تجزیه و تحلیل محیطی تحقق می‌پذیرد

رمزگشایی شده و قابلیت استفاده را دارند باعث تسهیل استفاده دوباره از دانش در کارهای روزانه سازمان شده و رشد درآمد و سودآوری را به همراه خواهند داشت (وینتر<sup>۱</sup> و زولانسکی، ۲۰۰۱؛ زولانسکی و جنسن، ۲۰۰۴). بنابراین، مستندسازی و بکارگیری اقداماتی که رابطه بین مشتریان و کارکنان را تسهیل می‌کند، کارایی و اثربخشی سازمان را بهبود می‌دهد. با در نظر گرفتن مباحث گفته شده، فرضیه‌های اول و دوم تحقیق بدین صورت است:

H1: مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان در مقایسه با اقدامات مدیریت برای تسهیل رابطه بین کارکنان و مشتریان، برای پیش‌بینی عملکرد دارای محتوای اطلاعاتی نسبی است.

H2: مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان در مقایسه با اقدامات مدیریت جهت تسهیل رابطه بین کارکنان و مشتریان، برای پیش‌بینی عملکرد دارای محتوای اطلاعاتی فزاینده است.

### تلاطم محیطی و یکپارچگی اقدامات مدیریت جهت تسهیل رابطه کارکنان و مشتریان

تلاطم محیطی به میزان تغییرات در بازار و تکنولوژی در صنعت اشاره دارد (کیم و آتوهنس-جیما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). تحقیقات صورت گرفته مبین این است که اقدامات مدیریت فرایند خصوصاً کنترل فرایند و کاهش تغییر، زمانی که تلاطم محیطی کسب و کارها زیاد باشد باعث کاهش عملکرد می‌شود (بنر و تاشمن، ۲۰۰۳). سازمان با ریسک‌هایی مواجه است که بیشتر به فرایندهای مرسوم و جاری متکی است و اگر نیازهای مشتریان به طور مداوم در حال تغییر باشد و یا

3 Chonko &amp; Jones

4 Olson

5 Tsai &amp; Yang

1 Winter

2 Kim &amp; Atuahene-Gima

توصیفی - پیمایشی انجام پذیرفته است. برای تنظیم پرسشنامه مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان از تحقیقات (رینارتز و همکاران، ۲۰۰۵، ۲۰۰۴؛ آسپارا، ۲۰۱۱) و برای تنظیم پرسشنامه عملکرد از تحقیقات (سین<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ مورگان و استرانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳؛ ان و وکاه<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶، ۲۰۰۸) استفاده شده شده است. مجموع سوالات پرسشنامه با لحاظ ۴ سوال جمعیت شناختی ۴۲ سوال بود که در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای طراحی شد. تعداد ۳۵۰ پرسشنامه بین مدیران فروش ارشد و در صورت نبود مدیر فروش بین مدیران ارشد به دو صورت ایمیلی و حضوری توزیع گردید که از این بین تعداد ۱۲۷ پرسشنامه برگشت داده شد (نرخ برگشت برابر با ۳۷ درصد). نسبت پاسخ دهندگان در پژوهش بر حسب جنسیت، ۷۷ درصد مرد و ۲۳ درصد زن، بر حسب سطح تحصیلات، میانگین و انحراف معیار برابر با  $(M=3/23; SD=0/803)$ ، و به لحاظ سابقه کار  $(M=2/02; SD=0/771)$  است. برای اطمینان از اعتبار پرسشنامه سوالات پرسشنامه‌های براساس ویژگی جامعه آماری تعدیل گردیده و برای آزمون استفاده شده است. جهت سنجش روایی پرسشنامه از روایی سازه و به روش تحلیل عاملی استفاده گردید، همچنین برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج روایی سازه متغیرهای تحقیق و ضریب آلفای کرونباخ در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از تحلیل رگرسیون و تحلیل مسیر استفاده شده است.

(گرن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). آیو و منگوک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶: ص ۵۶۸) مشتری محوری را به عنوان حلقه اتصال عدم اطمینان محیطی و عملکرد شرکت در نظر می‌گیرد. بنابراین، بر مبنای مبحث یاد شده، فرضیه‌های سوم و چهارم بدین شرح است:

H3: تلاطم محیطی بر عملکرد تأثیر معناداری دارد.  
H4: تلاطم محیطی از طریق درجه‌ای که فرایندهای مدیریت مشتریان رابطه بین کارکنان و مشتریان را تسهیل می‌کند، بر عملکرد تأثیر معناداری دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است. چرا که نتایج آن در جامعه مورد نظر و سایر جوامع آماری مفید خواهد بود. جامعه آماری این تحقیق مدیران عامل و فروش شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک‌های صنعتی استان آذربایجان شرقی و استان فارس است. تعداد شرکت‌های شهرک و ناحیه صنعتی برای استان آذربایجان شرقی تعداد ۱۷۲۵ شرکت و برای استان فارس تعداد ۲۰۲۱ شرکت است<sup>۳</sup>. از این تعداد، بعضی از شرکت‌ها نیمه فعال یا تعطیل بودند که از جامعه آماری کنار گذاشته شدند؛ در مجموع تعداد کل جامعه برابر با ۳۰۰۰ شرکت شد که از طریق نمونه‌گیری جدول مورگان و کرسی<sup>۴</sup> (۱۹۷۰) تعداد ۳۴۱ شرکت به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. از روش نمونه‌گیری تصادفی برای گزینش نمونه‌ها استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است، بنابراین، تحقیق از نظر ماهیت و روش به صورت

1 Grant

2 Auh & Menguc

۳- مطابق آمار منتشره پایگاه اطلاع‌رسانی صنایع کوچک و متوسط (IADB)

سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران وابسته به وزارت صنایع و

معادن (<http://www.sme.ir/>)

4 Krejcie, Robert V. & Morgan, Daryle W.,

5 Sin

6 Morgan & Strong

7 Nwokah

**جدول ۱: نتایج تحلیل عاملی تأییدی و ضریب آلفای کرونباخ مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان**

عامل	گویه‌ها	گزینه‌های پاسخ	بار عاملی	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ
جذب مشتریان	۱- شناسایی مشتریان بالقوه	۱=عدم وجود فرایند مستندسازی ... ۵=مستندسازی خیلی زیاد	۰/۸۳۱	۳/۰۹۰	۰/۵۶۸	۰/۸۸۶
	۲- شناسایی مشتریان خیلی ارزشمند		۰/۸۴۸			
	۳- جمع‌آوری اطلاعات از منابع خارجی جهت شناسایی مشتریان خیلی ارزشمند		۰/۷۹۲			
	۴- ارزیابی مستمر مشتریان شناخته شده		۰/۸۶۹			
	۵- ارسال پیام همکاری در رسانه‌های عمومی به مشتریان		۰/۸۳۴			
	۶- ارتباطات گوناگون با هر یک از مشتریان بر مبنای ارزش مشتریان		۰/۸۵۴			
	۷- ارائه پیشنهادات مختلف به مشتریان بر مبنای ارزش اقتصادی آنها		۰/۸۰۱			
	۸- سرمایه‌گذاری‌های مختلف جذب مشتریان بر مبنای ارزش مشتریان		۰/۷۳۵			
نگهداری مشتریان ۱ (پیگیری ارزش مشتریان)	۱- تعیین اینکه مشتریان فعلی چقدر ارزشمند هستند	۱=عدم وجود فرایند مستندسازی ... ۵=مستندسازی خیلی زیاد	۰/۷۸۲	۳/۰۸۱	۰/۴۵۳	۰/۸۶۰
	۲- پیگیری مستمر اطلاعات مشتریان جهت ارزیابی ارزش مشتریان		۰/۷۰۸			
	۳- تعیین هزینه‌های نگهداری مشتریان		۰/۷۸۰			
	۴- پیگیری جایگاه رابطه با مشتریان در کل چرخه زندگی مشتری		۰/۷۲۶			
	۵- ارتباطات و تعامل دو طرفه با مشتریان		۰/۷۷۸			
نگهداری مشتریان ۲ (ترجیحات مشتریان)	۱- ایجاد رابطه بلندمدت با مشتریان خیلی ارزشمند	۱=عدم وجود فرایند مستندسازی ... ۵=مستندسازی خیلی زیاد	۰/۷۵۱	۴/۲۲۷	۰/۵۳۳	۰/۸۶۰
	۲- مدیریت انتظارات مشتریان خیلی ارزشمند		۰/۸۲۷			
نگهداری مشتریان ۳ (برنامه‌های نگهداری)	۱- برنامه‌های نگهداری و حفظ وفاداری مشتریان	۱=عدم وجود فرایند مستندسازی ... ۵=مستندسازی خیلی زیاد	۰/۸۷۹	۲/۹۷۷	۰/۶۴۰	۰/۸۵۵
	۲- یکپارچگی اطلاعات مشتریان در نقاط تماس مشتریان (مانند ایمیل، تلفن،		۰/۷۵۲			

				ارتباط رو در رو، دورنگار)	
			۰/۶۹۲	۳- هماهنگی و متناسب سازی محصولات و خدمات بر مبنای ارزش مشتریان	
۰/۹۲۳	۰/۵۷۶	۴/۱۹۷	۰/۷۱۷	۱- خواسته‌ها، نیازها و انتظارات مشتریان سریعاً در حال تغییر است	تلاطم محیطی
			۰/۸۲۳	۲- تغییرات تکنولوژیکی در صنعت به سرعت انجام می‌پذیرد	
			۰/۸۴۵	۳- محصولات و خدمات جدیدی دائماً وارد بازار می‌شود	
۰/۸۷۲	۰/۸۲۹	۲/۶۹۳	۰/۷۶۱	۱- در سازمان رویه‌های آموزشی منظمی برای کمک به کارکنان جهت مواجهه با مشتریان وجود دارد	اقدامات مدیریت جهت تسهیل رابطه بین کارکنان و مشتریان
			۰/۸۲۳	۲- در سازمان به کارکنان جهت ایجاد و عمیق تر ساختن روابط خود با مشتریان ازشمند، پاداش داده می‌شود	
			۰/۷۹۱	۳- در سازمان، پاسخ مطلوب و بهینه به گروه‌های مختلف مشتریان ایجاد و سازماندهی شده است	
			۰/۸۵۲	۴- افراد سازماندهی شده برای ارایه و تحویل محصولات و خدمات مختلف به گروه‌های مختلف مشتریان نقطه قوتی برای سازمان محسوب می‌شود	

نمونه بیشتر باشد (کاستلو و آزیورن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵:۵). مقدار شاخص KMO برابر با ۰/۷۵۸، و مقدار آزمون کروییت بارتلت<sup>۴</sup> نیز برابر با ۱۴۱۶/۸۵۰ که در سطح خطای (p<۰/۰۰۱) معنادار است. بنابراین، تعداد نمونه‌ها جهت تحلیل عاملی کفایت می‌کند. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه نیز در بازه (۰/۹۲ ≤ α ≤ ۰/۸۵) قرار دارد. ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه برابر با ۰/۹۱۸ و واریانس ۱۱/۲۷۴ است. بنابراین سنجه‌های پرسشنامه از

نتایج جدول شماره ۱ مبین این است که ابزار تحقیق مطابق نظر کارمینز و زلر<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) از روایی و مطابق نظر جورج و مالری (۲۰۰۳: ۲۳۱) از پایایی مناسبی برخوردار است. روایی سازه همه مولفه‌ها در بازه ۰/۶۹ تا ۰/۸۷ است. البته قبل از بررسی روایی پرسشنامه از شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر-میر-اوکلین<sup>۲</sup> استفاده گردید. چرا که جهت بررسی تحلیل عاملی باید حجم

3 Costello & Osborne  
4 Bartlett's Test of Sphericity

1 Carmines & Zeller  
2 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy



تعیین تعدیل شده ( $AdjR^2$ ) جهت بررسی و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت؛ چرا که این ضریب، مقدار ضریب تعیین را به منظور انعکاس بیشتر میزان نیکویی برآزش مدل تصحیح می‌کند (منصورفر، ۱۳۸۵: ۱۶۶). مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برای مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان برابر با ( $AdjR^2=0/370$ ) است که در سطح خطای ۰/۰۰۰ معنادار است. این ضریب برای اقدامات مدیریت جهت تسهیل رابطه کارکنان و مشتریان برابر با ( $AdjR^2=0/434$ ) است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $p=0/000$ ) معنادار است؛ بنابراین فرضیه اول تحقیق رد می‌شود. یعنی مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان در مقایسه با اقدامات مدیریت جهت تسهیل رابطه کارکنان و مشتریان، عملکرد را بهتر مورد پیش‌بینی قرار نمی‌دهد. بر عکس، این اقدامات مدیریت است که بر عملکرد تأثیر بهتری دارد. بر مبنای جدول شماره ۲، متغیر مستندسازی نگهداری مشتریان (ترجیحات مشتریان) به دلیل سطح خطای بالاتر از ۵ درصد ( $p=0/109$ ) بر عملکرد تأثیر معناداری ندارد. در میان مولفه‌های مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان، مستندسازی نگهداری مشتریان ۲ (برنامه‌های نگهداری) به مقدار ( $\beta=0/656$ )، مستندسازی نگهداری مشتریان ۱ (پیگیری ارزش مشتریان) به مقدار ( $\beta=0/631$ ) و مستندسازی جذب مشتریان به مقدار ( $\beta=0/503$ ) بر عملکرد تأثیر معناداری دارد. همچنین مقدار F برای مولفه‌های مستندسازی فرایندهای مشتریان نشان داد که نگهداری مشتریان ۳ (برنامه‌های نگهداری) ( $F=31/661$ ) در مقایسه با سایر مولفه‌های مستندسازی کارآتر است.

سازگاری درونی مناسبی برخوردار است (برایمن و بل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). جهت بررسی بیشتر از ضریب آلفای کرونباخ به روش دو نیمه کردن<sup>۲</sup> نیز استفاده شد. نتایج این ضریب برای بخش اول شامل مولفه‌های جذب مشتریان، نگهداری مشتریان ۱ (پیگیری ارزش مشتریان)، نگهداری مشتریان ۲ (ترجیحات مشتریان) برابر با ۰/۸۵۶ و برای بخش دوم شامل نگهداری مشتریان ۳ (برنامه‌های نگهداری)، تلاطم محیطی، و اقدامات مدیریت برابر با ۰/۷۶۸ است. میزان همبستگی برای دو نیمه نیز برابر با ۰/۷۱۷ و ضریب اسپرمن-براون<sup>۳</sup> برابر با ۰/۸۳۵، و ضریب دو نیمه کردن گاتمن<sup>۴</sup> نیز برابر با ۰/۸۳۳ است که نشان می‌دهد از پایایی ابزار اندازه‌گیری بالاست. در میان مولفه‌های مستندسازی مولفه نگهداری مشتریان ۲ (ترجیحات مشتریان) با میانگین ( $M=4/227$ ;  $SD=0/533$ ) دارای بیشترین میانگین است.

### آزمون فرضیه‌ها

برای بررسی و آزمون فرضیه‌های اول و دوم از رگرسیون خطی ساده به روش همزمان<sup>۵</sup> استفاده شد. بدین صورت که متغیرهای مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان شامل جذب و نگهداری مشتریان، همچنین تلاطم محیطی و تناسب اقدامات مدیریت به عنوان متغیر مستقل به ترتیب وارد مدل رگرسیون شدند تا نقش آنها بر عملکرد مورد ارزیابی قرار گیرد. فرضیه اول تحقیق بر این تأکید داشت که مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان در مقایسه با اقدامات مدیریت، عملکرد را بهتر پیش‌بینی می‌کند. از ضریب

1 Bryman & Bell

2 Split-Half

3 Equal Length Spearman-Brown Coefficient

4 Guttman Split-Half Coefficient

5 Enter Method

جدول ۲: آزمون محتوای اطلاعاتی نسبی متغیرهای تحقیق

متغیرها	مستندسازی جذب مشتریان	مستندسازی نگهداری ۱	مستندسازی نگهداری ۲	مستندسازی نگهداری ۳	مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان (جذب و نگهداری)	تلاطم محیطی	اقدامات مدیریت
AdjR <sup>2</sup>	۰/۲۳۵	۰/۳۸۴	۰/۰۳۸	۰/۴۱۶	۰/۳۷۰	۰/۱۲۵	۰/۴۳۴
β	۰/۵۰۳	۰/۶۳۱	-۰/۲۴۵	۰/۶۵۶	۰/۱۴۰	-۰/۳۸۱	۰/۶۶۹
F	۱۴/۲۰۱	۲۷/۸۱۰	۲/۶۸۳	۳۱/۶۶۱	۲۶/۲۹۴	۷/۱۳۱	۳۴/۰۱۸
t	۳/۷۶۸	۵/۲۷۳	-۱/۶۳۸	۵/۶۲۷	۵/۱۲۸	-۲/۶۷۰	۵/۸۳۲
p-value	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۱۰۹	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۱۱	۰/۰۰۰

فرضیه سوم تحقیق بر این تأکید داشت که تلاطم محیطی بر عملکرد تأثیر معناداری دارد. نتایج جدول شماره ۲ مبین است که تلاطم محیطی به میزان ۰/۳۸۱- بر عملکرد تأثیر دارد که در سطح خطای کمتر از ۵ درصد ( $p=0/011$ ) و با توجه به مقدار قدر مطلق آماره  $t$  ( $|t|=2-670$ ) که بیشتر از ۲/۳۳ است، این مقدار معنادار است (حبیب پور و صفری، ۱۳۹۱:۴۹۲). در نتیجه فرضیه سوم تحقیق نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. یعنی تلاطم محیطی بر عملکرد تأثیر منفی می‌گذارد. یعنی هر چه قدر محیط صنعت تلاطم زیادی داشته باشد، عملکرد شرکت کاهش خواهد یافت.

برای بررسی فرضیه دوم از آزمون رگرسیون سلسله-مراتبی استفاده شد. بدین صورت که در مرحله اول متغیرهای تلاطم محیطی و اقدامات مدیریت وارد مدل رگرسیونی شد و در مرحله دوم سه متغیر مستندسازی، تلاطم محیطی و اقدامات مدیریت به طور همزمان وارد مدل گردید. برای هر مرحله  $R^2$  محاسبه شده و  $\Delta R^2$  با توجه به  $R^2$  مرحله قبلی محاسبه شد، و سپس معناداری  $R^2$  و  $\Delta R^2$  هر مرحله مورد آزمون قرار گرفت. معناداری  $\Delta R^2$  را با  $\Delta F$  نشان می‌دهند (سرمد و همکاران، ۱۳۸۸:۲۳۱). بررسی و آزمون فرضیه دوم مبین

این است مقادیر مدل اول دو دوم در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $p=0/000$ ) مورد پذیرش قرار می‌گیرد. مقدار ضریب تعیین در مدل اول با در نظر گرفتن تلاطم محیطی و اقدامات مدیریت، ( $R_1^2=0/467$ ) است و با اضافه شدن مستندسازی در مدل دوم این مقدار با ۰/۱۳۸ افزایش به مقدار ( $R_2^2=0/605$ ) رسیده است که مقدار این افزایش ( $\Delta R^2$ ) نشان دهنده این است که با اضافه شدن مولفه مستندسازی به مدل، مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان دارای محتوای اطلاعاتی فزاینده است، و این امر با توجه به مقدار  $F$  در مدل ۱ و ۲ ( $\Delta F=2/452$ ) نشان دهنده کارآیی مولفه مستندسازی است، از این رو فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود. عامل تورم واریانس<sup>۱</sup> (VIF) در مدل ۱ مبین این که میزان هم خطی بین مولفه‌های متغیر مستقل از مقدار ۱۰ کمتر بوده و در نتیجه مدل رگرسیون برای پیش‌بینی مناسب است (آت و لونگک نکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

1 Variance Inflation Factor  
2 Ott & Longnecker

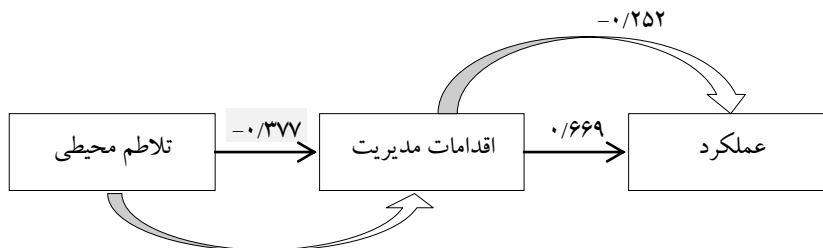
جدول ۳: آزمون محتوای اطلاعاتی فرایندهای متغیرهای تحقیق

متغیرهای مستقل	مدل ۱	مدل ۲
مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان		۰/۴۲۸(۳/۷۳۶)
تلاطم محیطی	-۰/۱۵۰(-۱/۲۱۹)	-۰/۲۱۶(-۱/۹۸۹)
اقدامات مدیریت جهت تسهیل رابطه بین کارکنان و مشتریان	۰/۶۱۲(۴/۹۷۳)	۰/۳۸۴(۳/۱۰۷)
R <sup>2</sup>	۰/۴۶۷	۰/۶۰۵
F	۱۷/۹۴۸	۲۰/۴۰۰
ΔR <sup>2</sup>		۰/۱۳۸
ΔF		۲/۴۵۲
VIF	۱/۳۲۸	
p-value	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

دارد یا نه از تحلیل مسیر استفاده گردید. مطابق با نتایج تحلیل مسیر در شکل شماره ۱، تلاطم محیطی (path coeff=-۰/۳۷۷؛ p=۰/۰۱۲) بر عملکرد تأثیر منفی دارد. یعنی به ازای یک واحد انحراف استاندارد در تلاطم محیطی، اقدامات مدیریت جهت تسهیل رابطه بین کارکنان و مشتریان ۳۷۷ واحد کاهش خواهد یافت. همچنین بر مبنای تحلیل مسیر اقدامات مدیریت (path coeff=۰/۶۶۹؛ p=۰/۰۰۰) بر عملکرد مثبت و معناداری دارد. مقدار تأثیر تلاطم محیطی با در نظر گرفتن اقدامات مدیریت بر عملکرد به مقدار -۰/۲۵۲ واحد است که نشان دهنده تأثیر معنادار و منفی است. یعنی تلاطم محیطی به میزان ۲۵۲ واحد تأثیر غیر مستقیم و منفی بر عملکرد دارد.

در مدل ۱ تلاطم محیطی به مقدار (t=-۱/۲۱۹؛ β=-۰/۱۵۰) و اقدامات مدیریت برای تسهیل رابطه بین کارکنان و مشتریان به مقدار (t=۴/۹۷۳؛ β=۰/۶۱۲) بر عملکرد تأثیر دارند. در مدل ۲ مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان به مقدار (t=۳/۷۳۶؛ β=۰/۴۲۸)، اقدامات تلاطم محیطی (t=-۱/۹۸۹؛ β=-۰/۲۱۶)، اقدامات مدیریت برای تسهیل رابطه بین کارکنان و مشتریان (t=۳/۱۰۷؛ β=۰/۳۸۴) بر عملکرد تأثیر معناداری دارند. البته در مدل ۱، تلاطم محیطی به دلیل (t=-۰/۲۳۰؛ value) که بالاتر از سطح خطای ۵ درصد است، بر عملکرد تأثیر معناداری ندارد.

در نهایت برای بررسی فرضیه چهارم و تحلیل اینکه تلاطم محیطی از طریق اقدامات مدیریت برای تسهیل رابطه بین کارکنان و مشتریان بر عملکرد تأثیر معناداری



شکل ۱: نتایج تحلیل مسیر برای فرضیه چهارم

## بحث و نتیجه گیری

مستندسازی به عنوان یکی از عوامل حفظ سوابق و انتقال تجربیات و دانش می‌تواند نقش موثری در کاهش شکست‌ها و تکرار اشتباهات و در نتیجه بهبود وضعیت شرکت‌ها ایفا کند. از آنجایی که مشتریان به عنوان ذینفعان اصلی شرکت‌های امروزی تلقی می‌شوند، مدیریت آنان یکی از مهمترین اصول در بازاریابی محسوب می‌شود (انگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ بولتون و تاراسی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). با در نظر گرفتن این مسأله، مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان می‌تواند کمک شایانی به مدیران و خصوصاً مدیران فروش (آسپارا، ۲۰۱۱) در مدیریت بهتر مشتریان بکند. هدف اصلی تحقیق نیز بررسی نقش مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط است. فرایندهای مدیریت مشتریان شامل جذب و نگهداری مشتریان است. نگهداری مشتریان شامل پیگیری ارزش مشتریان، در نظر گرفتن ترجیحات آنان و برنامه‌های نگهداشت است. تلاطم محیطی و اقدامات مدیریت جهت تسهیل رابطه بین کارکنان و مشتریان نیز به عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان بر عملکرد تأثیر معنادار دارد. البته اقدامات مدیریت بهتر از مستندسازی عملکرد را پیش‌بینی می‌کند. نتیجه فرضیه اول مطابق با یافته تحقیق زابلان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۴) است. آنها بر این نکته تأکید می‌کنند که بسیاری از شرکت‌ها در مستندسازی فرایندهایی که تسهیل گر اقدامات برخورد کارکنان و مشتریان است، ممکن است با شکست مواجه شوند. مطابق با نتیجه

فرضیه دوم، با اضافه شدن مستندسازی به تلاطم محیطی و اقدامات مدیریت، عملکرد نیز بهبود پیدا می‌کند. این فرضیه در تناقض با یافته (فولر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ است<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) است. چرا که به نظر آنها مستندسازی فرایندهای جذب و نگهداری مشتریان ممکن است تأثیر منفی بر رشد فروش داشته باشد. البته به نظر آسپارا (۲۰۰۱) شرکت‌هایی که به درستی فرایندهای جذب مشتریان را به درستی طرح‌ریزی و مستندسازی نمایند، به نظر می‌رسد از رشد فروش بالایی برخوردار باشند. بنابراین، با مستندسازی صحیح فرایندهای جذب و نگهداری مشتریان، مدیران فروش در شرکت‌های کوچک و متوسط بهتر می‌توانند از عملکرد خود در مدیریت مشتریان اطلاع پیدا کنند و این فرایند در دراز مدت باعث بهبود عملکرد خواهد شد.

نتایج تحلیل رگرسیون و تحلیل مسیر برای فرضیه سوم و چهارم نشان داد که تلاطم محیطی بر عملکرد تأثیر منفی دارد. شرکت‌های امروزی در محیط پرتلاطم و نامطمئن فعالیت می‌کنند، از این رو توجه به تحولاتی که در محیط سازمان رخ می‌دهد، زمینه‌ساز آمادگی شرکت (بندر و تاشمن، ۲۰۰۳) و انعطاف‌پذیری استراتژیک (جانسون و همکاران، ۲۰۰۳) جهت مواجهه با تغییرات محیطی را خواهد شد. شرکت‌های کوچک و متوسط اگر می‌خواهند در بازار رقابتی و محیط پرتلاطم به حیات خود ادامه بدهند، الزاماً باید در صنعت پیشگام بوده و در رقابت باید ابتکار عمل را به دست بگیرند، به علاوه باید به دنبال جمع‌آوری داده‌هایی از منابع خارجی جهت شناسایی مشتریان خیلی ارزشمند جهت جذب مشتریان جدید و نگهداشت مشتریان قبلی باشند.

1 Ang

2 Bolton &amp; Tarasi

3 Zablhan

4 Fuller

5 East

8. Ang, L. & Buttle, F. (2006), "Customer retention management processes. A quantitative study", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 1/2, pp. 83-99.
9. Antikainen, M. (2011), "Facilitating customer involvement in collaborative online innovation communities", Tampere University of Technology, PhD Dissertation.
10. Aspara, J. (2011), "Documentation and continuous development of processes for customer management: Implications for profitable growth", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 19, pp. 267-280.
11. Auh, S. & Menguc, B. (2006), "Diversity at the executive suite: A resource-based approach to the customer orientation-organizational performance relationship", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 564-572.
12. Benner, M.J. & Tushman, M.L. (2003), "Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 238-256.
13. Bolton, R.N. & Tarasi, C.O. (2006), "Managing customer relationships. In: Malhotra, N.K. (Ed.), *Review of Marketing Research*. M.E. Sharpe, New York, NY, pp. 3-38.
14. Bryman, A. & Bell, E. (2007), "Business research methods", Oxford University Press, New York.
15. Carmines, E.G. & Zeller, R.A. (1979), "Reliability and validity assessment", Sage Publications (CA).
16. Chonko, L.B. & Jones, E. (2005), "The need for speed: agility selling", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 371-382.
17. Costello, A.B. & Osborne, J.W. (2005), "Best practice in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis", *Journal of practical assessment, research & evaluation*, Vol. 10, No. 7.
18. East, R., Hammond, K. & Gendall, P. (2006), "Fact and fallacy in retention marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 5-23.
19. Fuller, S. (2005), "Into the woods and out again: revitalization through customer

شرکت‌ها باید از مشتریان شناخته شده ارزیابی مستمر داشته و با آنها تعامل دو طرفه داشته باشند. نتایج این تحقیق راهنمایی برای مدیران فروش و مدیران ارشد فراهم ساخته و به دانشگاہیان در درک بهتر اهمیت مستندسازی فرایندهای مدیریت مشتریان کمک خواهد نمود.

## منابع

۱. البدوی، امیر و اخلاصی، امیر (۱۳۸۵)؛ پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۱۸.
۲. الهی، شعبان و بهاری‌فر، علی و صالحی، علی (۱۳۸۴)؛ طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران، فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت، صص ۵۲-۲۳.
۳. الهی، شعبان، احمدی، سید علی اکبر (۱۳۷۹)؛ مستندسازی تجربیات در فرایند مدیریت استراتژیک، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۸ و ۴۹، صص ۷۲-۵۳.
۴. حبیب‌پور، کرم و صفری، رضا (۱۳۹۱)؛ راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده‌های کمی)، تهران: نشر لویه.
۵. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۸)؛ روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ هجدهم، انتشارات: آگاه.
۶. منصورفر، کریم (۱۳۸۵)؛ روش‌های پیشرفته آماری همراه با برنامه‌های کامپیوتری، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
7. Aldowaisan, T.A., & Gaffer, L.R. (1999), "Business Process reengineering and approach for process mapping, *Omega, Int. J. Mgmt. Sci*, Vol. 27, pp. 515-524.

- Activities”, Educational and Psychological Measurement.
31. Li, D-C., Dai, W-L. & Tseng, W-T. (2011), “A two-stage clustering method to analyze customer characteristics to build discriminative customer management: A case of textile manufacturing business”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 38, pp. 7186–7191.
  32. Ling-ye, L. (2011), “Marketing metrics’ usage: Its predictors and implications for customer relationship management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 139-148.
  33. Martin, S.G. (2010),” Value-Based CRM-The interaction of the triad of marketing, financial management, and IT”, *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 2, No. 2, pp. 95-103.
  34. McGregor, M.A. & Holman, J. (2004), “Communication technology at the Federal Communications Commission: E-government in the public interest”, *Government Information Quarterly*, Vol. 21, pp. 268–283.
  35. Murry, J. (2008), “Knowledge management: Concepts, methodologies, tools, and Applications”, New York: Information Science reference.
  36. Olson, E.M., Slater, S.F., & Hult, T.M. (2005), “The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 49–65.
  37. Ott, R.L. & Longnecker, M. (2001), “Statistical Methods and Data Analysis”, 5th ed. Duxbury, Pacific Grove.
  38. Ozgener, S., & Iraz, R. (2006),”Customer relationship management in small-medium enterprise: The case of Turkish tourism industry”, *Tourism Management*, Vol. 27, pp.1356–1363.
  39. Raman, P., Wittmann, C.M. & Raused, N.A. (2006), “Leveraging CRM for sales: the role of organizational capabilities in successful CRM implementation”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 26, No. 1, pp.39–53.
  40. Garvin, D.A. (1998), “The processes of organization and management”, *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 4, pp. 33–50.
  41. George, D. & Mallery, P. (2003), “SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 update (4th ed.), Boston: Allyn & Bacon.
  42. Grant, R.M. (2010), “Contemporary strategy analysis”, (7th ed.)West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
  43. Grenersen, G. (2012), “What is a document institution? A case study from the South Sami community”, *Journal of Documentation*, Vol. 68, No. 1, pp. 127-133.
  44. Itami, H., & Nishino, K. (2010), “Killing two birds with one stone”, *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 364–369.
  45. Jiebing, W., Bin, G. & Yongjiang, S. (2013), “Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: A conceptual framework and a case study from China”, *European Management Journal*, Vol. 31, pp. 359-372.
  46. Johnson, D.S., Clark, B.H., Barczak, G. (2012), “Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability?”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, pp. 1094-1105.
  47. Karakostas, B., Kardaras, D., & Papathanassiou, E. (2005), “The state of CRM adoption by the financial services in the UK: An empirical investigation. *Information & Management*, Vol. 42, pp. 853–863.
  48. Keramati, A., Mehrabi, H., Mojir, N. (2010), “A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, pp. 1170–1185.
  49. Kim, N., & Atuahene-Gima, K. (2010), “Using exploratory and exploitative market learning for new product development”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27, No. 4, pp. 519–536.
  50. Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970), “Determining Sample Size for Research

47. Nwokah, N.G. (2008), "Strategic market orientation and business performance: The study of food and beverages organisations in Nigeria", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 3/4, pp. 279-286.
48. Sin, L.J.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Chow, R. and Lee, J.S.Y. (2003), "Market orientation and business performance: a comparative study of firms in Mainland China and Hong Kong", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Nos 5/6, pp. 910-36.
49. Szulanski, G. & Jensen, R.J. (2004), "Overcoming stickiness: an empirical investigation of the role of the template in the replication of organizational routines", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 25, No. 67, pp. 347-363.
50. Teece, D.J. (2010), "Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning", Vol. 43, No. 2-3, pp. 172-194.
51. Thompson J. (1997), "Lead with vision", ITP.
52. Tsai, K.H. & Yang, S.Y. (2013), "Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition", *Industrial Marketing Management*, Article in Press.
53. Winter, S.G. & Szulanski, G. (2001), "Replication as strategy", *Organization Science*, Vol. 12, No. 6, pp. 730-743.
54. Zablah, A.R., Bellenger, D.N. & Johnston, W.J. (2004), "Customer relationship management implementation gaps", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 279-295.
40. Reinartz, W., Thomas, J.S. & Kumar, V. (2005), "Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 1, pp. 63-79.
41. Reinartz, W.J., Krafft, M., & Hoyer, W.D. (2004), "The Customer relationship management process: its measurement and impact on performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 3, pp. 293-305.
42. Renzl, B. (2008), "Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation", *Omega*, Vol. 36, pp. 206-220.
43. Retna, S.K. & Tee, N.G.P. (2011), "Communities of practice: dynamics and success factors", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, No. 1, pp. 41-59.
44. Richards K.A & Jones E. (2008), "Customer relationship management: Finding value drivers", *Industrial marketing management*, Vol. 37, pp. 120-130.
45. Morgan, R.E. & Strong, C.A. (2003), "Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 3, pp. 163-176.
46. Nwokah, N.G. (2006), "Strategic market orientation and business performance: the study of food and beverages firms in Nigeria", unpublished PhD dissertation, Rivers State University of Science and Technology, Part Harcourt.

