

Antecedents and Consequences of Implementing Electronic Customer Relationship Management in Small and Medium Enterprises

Majid Mohammad Shafiee^{*1}, Mohsen Seify², Azam Yazdi³

1- Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

M.shafiee@ase.ui.ac.ir

2- PhD Candidate of Business Management, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

mohsen.seify87@gmail.com

3- MA in Business Management, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

azam68yazdi@gmail.com

Abstract

With the increasing advancement of information and communication technologies, electronic customer relationship management (E-CRM) has been considered by organizations. Considering the main factors contributing to its success and failure and its main effects are among the concerns of managers that have not yet been fully investigated. This study was designed to investigate the factors affecting the establishment of e-customer relationship management and the impact of its implementation on loyalty, profitability, and competitive advantage. For this purpose, field studies in small and medium enterprises were studied. The statistical population of the study consisted of managers and staffs of knowledge-based companies of Isfahan Science and Technology Town, 300 of whom were selected by simple random sampling. A researcher-made questionnaire was used for data collection. The content and construct validities were used to determine the validity and Cronbach's alpha was used to determine its reliability, which its value was 0.79. The structural equations approach, AMOS22 and SPSS22 software were used to analyze the data and to test the research hypotheses. This study, while identifying the most important factors affecting the success and failure of E-CRM, clarified the positive impact of its effective implementation on customer loyalty, profitability, and competitive advantage. In addition, the results showed that using proper and up-to-date technology, implementing knowledge management and information sharing, teaching and preparing human resources, and interacting with customers had a vital role in the effective implementation of E-CRM.

Keywords: Electronic Customer Relationship Management, Small and Medium Enterprises, Loyalty, Profitability, Competitive Advantage.

پیشایندها و پسایندهای استقرار مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط

مجید محمد شافیعی^{*۱}، محسن سیفی^۲، اعظم یزدی^۳

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

M.shafiee@ase.ui.ac.ir

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت بازاریابی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

چکیده

همزمان با پیشرفت‌های فزاینده فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی، مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک توجه سازمان‌ها را برانگیخته است. در نظر گرفتن عوامل اصلی مؤثر در موفقیت و شکست و آثار اصلی آن، از جمله دغدغه مدیران است که تا به حال به صورت کامل بررسی نشده است. این پژوهش با هدف بررسی عوامل اثرگذار بر استقرار مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک و تأثیر پیاده‌سازی آن بر وفاداری، سودآوری و مزیت رقابتی طراحی شده است و برای این منظور، مطالعات به صورت میدانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط مطالعه شده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان است که ۳۰۰ نفر از آنان به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا و سازه و برای تعیین پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۹ شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از رویکرد معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای AMOS22 و SPSS22 استفاده شد. این پژوهش ضمن شناسایی مهم‌ترین عوامل اصلی مؤثر در موفقیت و شکست مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک، روشن ساخت که استقرار اثربخش مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک بر وفاداری مشتری، سودآوری و مزیت رقابتی تأثیر مثبت دارد. به علاوه، نتایج مشخص ساخت استفاده از فناوری مناسب و به‌روز، پیاده‌سازی مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات، آموزش و آماده‌سازی نیروی انسانی، و تعامل با مشتریان نقش مهمی در استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک دارد.

کلید واژه‌ها: مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک، کسب و کارهای کوچک و متوسط، وفاداری، سودآوری، مزیت رقابتی

۱. مقدمه

موفق به دادن خدمات مورد انتظار مطابق با هزینه‌های واقعی نمی‌شوند (سالوم و آجاکاب^۴، ۲۰۱۳). اجرای موفقیت‌آمیز یک برنامه، نیازمند درک صحیح و شناخت عوامل آن است. از این‌رو شناخت عوامل کلیدی در اجرا باعث کاهش هزینه‌های پروژه و بهره‌وری بیشتر می‌شود.

به‌ویژه، اهمیت این مسئله در شرکت‌های کوچک و متوسط، که از یک سو نقش مهمی در داشتن جامعه‌ای پایدار، مقاوم و اقتصادی با ثبات بازی می‌کنند (ساموج^۵، ۲۰۱۱) و از سوی دیگر مدیریت هزینه‌ها در آنها اهمیت بیشتری دارد، بیشتر ارزشمند می‌شود. اگرچه اینترنت و انقلاب کانال‌های ارتباطی، راه و رسم ارتباط کسب‌وکار افراد را تغییر داده است، شرکت‌های کوچک و متوسط دارای محدودیت‌ها و موانع پذیرش در اتخاذ فناوری‌های جدید هستند (داهنیل و همکاران^۶، ۲۰۱۴). شرکت‌های کوچک و متوسط از فناوری به‌منظور ماندن در رقابت استفاده می‌کنند. زمانی که رقبا استفاده از فناوری را پیشرو بودن شروع می‌کنند، شرکت‌های کوچک و متوسط نیز، از فناوری جدید استقبال می‌کنند (الگوهری^۷، ۲۰۱۲). اما به‌رحال بدون داشتن درک درست از مسائل پیچیده، روی آوردن به اجرای مدیریت ارتباط با مشتری نمی‌تواند موفقیت‌آمیز باشد و به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در رقابت کمک کند

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) مفهوم جدیدی در ارتباط با مشتریان در نظر گرفته می‌شود و اکنون مؤلفه مهم و اولویت اصلی برای سازمان‌ها مطرح است (دیف^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). امروزه، فناوری اطلاعات (IT) شیوه‌های تعامل با مشتریان را تغییر داده که نتیجه آن ظهور مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی (eCRM) است. هدف eCRM جذب و حفظ مشتریان (به‌ویژه مشتریان با ارزش)، در بستر فناوری اطلاعات، به‌منظور بهبود خدمات مشتری با ایجاد یک رابطه قوی با آنها در زمان مناسب است (طهماسبی^۲، ۲۰۱۹). معمولاً سازمان‌ها قبل از اجرای فناوری جدید، مزایای آن را ارزیابی می‌کنند تا مطمئن شوند که این مزایا متناسب با هزینه‌ای است که برای اجرای سیستم صرف می‌کنند (کمالیان و همکاران، ۱۳۹۱). این مسئله برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی نیز مصداق دارد. این نکته ضروری به نظر می‌رسد به‌منظور بهره‌مندی مؤثر از راهکارهای فناوری اطلاعات، مجموعه عوامل درونی و برونی که نقطه شروعی برای فرایند کاری و رویکرد تکنولوژیک سازمان هستند، به‌منزله عوامل کلیدی بهبوددهنده، در فرایند استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان گسترش داده شوند (سبجان و بوبک^۳، ۲۰۱۴). بسیاری از پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری که شامل سرمایه‌گذاری‌های سنگین تکنولوژیک هستند،

4. Salloum & Ajakab

5. Samujh

6. Dahnil et al.

7. El-Gohary

1. Deif

2. Tahmasebi

3. Šebjan & Bobek

دقیق، مدل سازی و اجرای یک رویکرد مشتری گرا نیاز دارد. پذیرش استراتژی مشتری مداری به به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری اشاره دارد (بهرامی و همکاران، ۲۰۱۲). می توان آن را استراتژی فراگیری در نظر گرفت که شامل فرایند حفظ و همکاری با مشتریان منتخب برای خلق ارزش هم برای شرکت و هم برای مشتریان است (شیم^۳ و همکاران، ۲۰۱۲). به گفته نیرین^۴ (۲۰۰۲) نیز اگر چه مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری از سال ۱۹۵۶ وجود داشته است، تنها در شش تا ده سال گذشته توانسته تأثیر چشمگیری در دنیای کسب و کار ایجاد کند.

گرچه کاتلر^۵ (۱۹۹۷) معتقد است مدیریت ارتباط با مشتری با یک تحلیل عمیق از رفتار مشتری آغاز می شود. مدیریت ارتباط با مشتری بر مبنای اصول بازاریابی رابطه بنا می شود (ملک اخلاق و همکاران، ۱۳۹۱). مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک، مفهوم جدیدی است که از اینترنت و فناوری وب تحقق یافته است و تمرکز آن بر تعامل اینترنتی و یا مبتنی بر وب است. تفاوت آن با مدیریت ارتباط با مشتری، استفاده مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک از اینترنت به عنوان یک ابزار است (المومانی و موهد نور، ۲۰۰۹). مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک ترکیبی از سخت افزار،

(کینگ و برگس^۱، ۲۰۰۸). شرکت ها می توانند با شناخت بهتر عوامل اثربخش بر موفقیت و شکست یک برنامه مبتنی بر فناوری اطلاعات، در بازار رقابت موفق تر عمل کنند (کمالیان و همکاران، ۱۳۸۸).

مطالعات متعددی عوامل اثرگذار بر پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمان را بررسی کرده اند (رستگار و همکاران^۲، ۲۰۱۹)؛ ولی پژوهشی یافت نشد که عوامل کلیدی اثرگذار بر استقرار مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک و از طرفی تأثیر آن بر مزیت رقابتی، سودآوری و وفاداری را در کسب و کارهای کوچک و متوسط بررسی کرده باشد.

برای پوشش این خلاء مطالعاتی، در این مقاله استفاده از فناوری اطلاعات مناسب و به روز، مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات، آموزش و آماده سازی نیروی انسانی و تعامل با مشتریان اصلی، در نقش عوامل کلیدی و حیاتی برای موفقیت استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط دانش بنیان و همچنین عواملی از جمله وفاداری مشتریان، سودآوری و مزیت رقابتی، از جمله نتایج استقرار مؤثر این سیستم بررسی شده است.

۲. مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک

سازمان دهی مجدد سیستم کسب و کار در محیط دیجیتال بسیار پیچیده است. این کار به برنامه ریزی

³. Shim
⁴. Nairn
⁵. Katler

¹. King & Burgess
². Rastgar et al.

تبلیغات فروشگاه باشد (اسماعیل پور و قریحه، ۱۳۹۱).

۳. مروری بر منابع نظری پیشامدها و پسامدهای استقرار مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت می تواند نقش تعیین کننده ای در استقرار موفقیت آمیز هر سیستمی از جمله مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک ایفا کند و به آگاهی مدیران و توجه خاص آنها به این عوامل حیاتی منجر شود. بر همین اساس پژوهش حاضر در گام اول، در صدد شناسایی عوامل مؤثر در فرایند پیاده سازی و استقرار مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک است. از مهم ترین عوامل مؤثر در پژوهش های پیشین، می توان به سیستم های اندازه گیری، پشتیبانی و دخالت مدیریت سازمان، درک مزایای کسب و کار، اطلاعات باکیفیت، تعادل در هزینه های برنامه ریزی شده و وجود مهارت های نیروی انسانی در نصب و به کارگیری سیستم ها اشاره کرد (نول^۲، ۲۰۱۰؛ بولدینگ و همکاران^۳، ۲۰۰۵ و پدرون و ساکول^۴، ۲۰۰۹). هر چند عوامل دیگری نیز در منابع نظری وجود دارد که برخی از مهم ترین آنها در جدول ۱ و ۲ برای مرور پیشینه ذکر شده است. در ادامه و پس از این نتایج، به تبیین هر یک از ابعاد تأکید شده در پژوهش کنونی پرداخته می شود.

نرم افزار، کاربردها و تعهدات مدیریتی است که با توجه به اهداف سازمان، شکل های متفاوتی به خود می گیرد و فقط شامل نرم افزار و فناوری نمی شود؛ بلکه فرایندهای کسب و کار مبتنی بر استراتژی مشتری محور است که به وسیله نرم افزار و فناوری های مختلف پشتیبانی می شود (قاسمی، ۱۳۹۳).

مدیریت ارتباط با مشتری در هر دو سیستم سنتی و الکترونیک، دارای ویژگی های منحصر به فردی است که از تعاملات با مشتری، ارتباطات داخلی با فرایند کسب و کار و سیستم های یکپارچه برای دستیابی به اهداف عملیاتی حمایت می کند (کیم و همکاران^۱، ۲۰۰۲).

بهرامی و همکاران (۲۰۱۲) ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک را شامل سرویس پیام کوتاه، فعالیت های بازاریابی از طریق تلفن، ایمیل و فکس می دانند. بسته های نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری بین وظایف مرتبط با ارتباطات بیرونی سازمان نظیر فروش، بازاریابی و خدمات مشتری و وظایف مرتبط با ارتباطات داخلی نقاط سازمان، نظیر امور مالی، عملیات لجستیک و منابع انسانی با کانال های ارتباطی که بین سازمان و مشتری طراحی می گردد، ارتباط برقرار می کند. نقاط یا کانال های ارتباطی بین بنگاه و مشتری ممکن است شامل اینترنت، پست الکترونیک، فعالیت های بازاریابی تلفنی، مراکز تماس، فاکس و

². Newell

³. Boulding

⁴. Pedron & Saccol

¹. Kim et al.

جدول (۱) مروری بر منابع نظری پژوهش در داخل کشور

پژوهشگران	جامعه آماری	ابعاد مورد بررسی	نتایج
هادی زاده مقدم و همکاران (۱۳۸۹)	بانک صادرات استان تهران	حمایت و پشتیبانی مدیریت، فناوری اطلاعات، افراد سازمان، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت تغییر، مدیریت ارتباطات، سازمان دهی، اهداف و استراتژی های روشن، مدیریت پروژه	تمامی عوامل بر سیستم مدیریت ارتباط با مشتری بانک صادرات اثر مثبت دارند، ولی عوامل مدیریت دانش، سازمان دهی و مدیریت ارتباطات در وضعیت مطلوبی قرار نداشتند.
کمالیان و همکاران (۱۳۸۸)	نمابندگی های شرکت چینی گلزار فارس	کیفیت سیستم، کیفیت اطلاعات، کیفیت خدمات، کارایی و پاسخگویی مناسب به عنوان ویژگی های درونی سیستم	تأثیر تمام عوامل به جز تأثیر کیفیت خدمات بر پاسخگویی سیستم تأیید شدند و از بین این عوامل، کیفیت اطلاعات بیشترین تأثیر را بر رضایت مشتریان شرکت داشت.
کمالیان و همکاران (۱۳۹۱)	مدیران شرکت های کوچک و متوسط شهرک صنعتی مازندران	اندازه شرکت، توانایی کارکنان، حمایت و نوآوری و مدیریت دانش	هر چهار بعد، تأثیر معناداری بر استقرار و پذیرش موفقیت آمیز مدیریت ارتباط با مشتری دارد.
ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۳)	مشتریان بیمه ملت در مناطق مختلف شهر تهران	اعتماد مشتری، وفاداری مشتری و رضایت مشتری	بین مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک با کیفیت خدمات ادراک شده مشتری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
محمدی و سهرابی (۱۳۹۶)	مشتریان فروشگاه های الکترونیکی فعال	سهولت دسترسی، امنیت، پشتیبانی و خدمات	مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت مشتریان دارد و می تواند موجب حفظ مشتریان، وفاداری مشتریان و همچنین جذب مشتریان جدید شود.

جدول (۲) مروری بر پیشینه نظری پژوهش در خارج کشور

مطالعات	ابعاد مورد بررسی	نتایج
کیم و همکاران (۲۰۰۲)	رقابت، مدیریت پشتیبانی، فرایندها، استراتژی، روندها، عوامل پیچیدگی، سازگاری، یکپارچگی، عوامل مشارکت کاربر، مهارت کاربر	این مقاله مدلی را ارائه می دهد و سعی دارد با در نظر گرفتن عوامل کلیدی در استقرار مدیریت ارتباط با مشتری چگونگی تأثیر عوامل را بر رضایت مشتری نهایی نشان دهد.
آپولو و لاتام ^۱ (۲۰۱۰)	اثرگذاری فناوری اطلاعات و ارتباطات، مزایای رقابتی، سودآوری، سرعت و اثربخشی، رضایتمندی مشتری	جامعه مورد مطالعه ۲۵ شرکت کوچک و متوسط در نیجریه است که تأثیر استقرار مدیریت ارتباط با مشتری بر مزایای رقابتی، سودآوری، سرعت و اثربخشی، رضایتمندی مشتری تأیید شد.
شیم و همکاران ^۲ (۲۰۱۲)	طراحی یک مدل ویژه براساس تعریف مشتریان ویژه بر پایه سه عامل (تازگی، تکرار و ارزش پولی) و ارائه و استخراج اطلاعات با استفاده از روش های درخت تصمیم، شبکه عصبی مصنوعی و رگرسیون لجستیک	کشف الگوی خاص برای مشتریان ویژه و همچنین الگوهایی بهینه سازی شده اهداف مدیریت ارتباط با مشتری استراتژیک در فروشگاه ها و کسب و کارهای آنلاین

^۱. Apulu

^۲. Shim et al.

مطالعات	ابعاد مورد بررسی	نتایج
سبجان و بویک (۲۰۱۴)	عوامل کلیدی سازمان در استقرار، استفاده از راهکارهای مدیریت ارتباط با مشتری، کیفیت اطلاعات، رضایتمندی مشتری از طریق خدمات	طراحی یک مدل مفهومی بر پایه مدل مفهومی پذیرش فناوری
علم‌الهدایی و اردکانی (۲۰۱۵)	ابعاد حمایت مشتری، فناوری و حمایت بازار به عنوان عوامل کلیدی اثرگذار بر سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و همچنین فرایند داخلی، مشتری، نوآوری، مالی، و رشد و یادگیری به عنوان پیامدها	تأثیر استقرار مدیریت ارتباط با مشتری را بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط در بین شرکت‌های پارک صنعتی شهر مشهد سنجیدند.
رفیکی و همکاران (۲۰۱۹)	پشتیبانی مدیریت، مشتریمداری، جهت‌گیری آموزشی، داده‌های مشتری، پردازش اطلاعات مشتری و ادغام	پشتیبانی از مدیریت، داده‌های مشتری و پردازش اطلاعات مشتری، با عملکرد سازمان ارتباط مثبت دارد؛ درحالی‌که سایر متغیرها از جمله مشتری‌مداری و جهت‌گیری آموزشی تأثیر معنی‌داری بر عملکرد ندارند.

۳.۱. فناوری مناسب و به‌روز

بدون پشتیبانی فناوری اطلاعات و به‌ویژه فناوری‌های برپایه وب، مدیریت ارتباط با مشتری کارایی بالایی نخواهد داشت. از این رو معرفی نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری برپایه وب، برای سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به موضوع مهمی در استراتژی‌های بازاریابی آنها تبدیل شده است (زنجیرچی و همکاران، ۱۳۹۱). فناوری نقش مهمی در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری بازی می‌کند. با این حال مطالعات کمی درباره تأثیرات عوامل تکنولوژیک بحث کرده‌اند (المومانی و موهده نور، ۲۰۰۹). استفاده از فناوری به‌روز و مناسب می‌تواند طیف وسیعی از فعالیت‌های شرکت را تحت تأثیر قرار دهد. از جواب‌گویی مناسب و به‌موقع به مشتری تا جمع‌آوری اطلاعات به‌وسیله سیستم و کیفیت تصمیم‌گیری بهتر در شرکت برای تخصیص منابع بازاریابی، کیفیت تصمیم‌گیری در بسیاری از موارد به اطلاعات در دسترس، فنون و نرم‌افزارها و روش‌های تصمیم‌گیری

بستگی دارد (پاویک^۱، ۲۰۰۸). عرب و همکاران (۲۰۱۰) عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری را بررسی کردند و از آن میان، اتوماسیون نیروی فروش، نرم‌افزار مناسب مدیریت ارتباط با مشتری، انبار داده‌ها و داده‌کاوی، مراکز تماس و اینترنت را عوامل تکنولوژیک مؤثر در نظر گرفتند. بنابراین با توجه به ادبیات بررسی شده می‌توان فرضیه اول را بدین گونه بیان کرد:

فرضیه اول: استفاده از فناوری مناسب و به‌روز، نقش معناداری در استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک دارد.

۳.۲. مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات

جعفری و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی جامع، مدل‌های مدیریت دانش را به‌طور کلی و جامع بررسی کردند. در اغلب مدل‌های طراحی شده پژوهشگران مشاهده می‌شود عوامل شناسایی، ذخیره‌سازی، تسهیم و انتقال دانش در بین تمامی عوامل مشترک هستند. داشتن مدیریت دانش بیشتر به جنبه‌هایی از سیستم اشاره

^۱. Pavić

پایگاه داده یکپارچه مشتری، نقش تعیین کننده‌ای را در تلاش‌های مدیریت ارتباط با مشتری دارد (ملک اخلاق و همکاران، ۱۳۹۱)؛ بنابراین سازمان‌ها باید تلاش کنند که شرایط مناسب برای استقرار مدیریت دانش را فراهم کنند و توانایی، انگیزه و فرصت کارکنان را برای پذیرفتن نقش کارکنان دانشی توسعه دهند. اهمیت مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط و نقش آن در استقرار مدیریت ارتباط با مشتری، در پژوهش‌های پیشین به ندرت بررسی شده است (پترو و همکاران^۴، ۲۰۱۹؛ چنگ و شیو^۵، ۲۰۱۹ و چاترجی و همکاران^۶، ۲۰۲۰). بنابراین با توجه به پیشینه بررسی شده و مطالب بیان شده می‌توان فرضیه دوم را بدین گونه بیان کرد:

فرضیه دوم: مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات، نقش معناداری در استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک دارد.

۳.۳. آموزش و آماده‌سازی نیروی انسانی

درباره مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک، کارمند باید به خوبی آموزش ببیند و تمرین کند تا قادر به استفاده از سیستم باشد. هونگ و همکاران^۷ (۲۰۱۰) در پژوهش خود ویژگی‌های سازمانی (اندازه سازمان، قابلیت‌های کارکنان، نوآوری مدیران ارشد و قابلیت‌های مدیریت دانش) را عوامل اثرگذار بر موفقیت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در نظر گرفتند و وجود رابطه معنادار بین این عوامل با عملکرد سازمانی را تأیید کردند. جری و نیکولاس^۸ (۲۰۰۳) پیشنهاد می‌کنند کارکنان در عملیات استقرار مدیریت

دارد که بتواند اطلاعات مناسب را جمع‌آوری، دسته‌بندی و به شکل مناسب بین اعضای سازمان تسهیم کند. همچنین در مواقع ضروری، سیستم بتواند به درستی پاسخگوی اطلاعات لازم باشد؛ اما مدیریت دانش چیزی بیش از کسب اطلاعات و قرارداد آن در پایگاه داده‌های کامپیوتری یا وبسایت‌های اینترنتی است. فرایند مدیریت دانش صحیح اطمینان حاصل می‌کند که افراد در هر سطح سازمان، رویکرد مشخصی به اطلاعات دارند و آنها از این طریق می‌توانند همزمان وظایف خود انجام دهند و در تحقق اهداف سازمان ایفای نقش کنند. ماراچک و موچا^۱ (۲۰۱۵) در پژوهش خود سعی کردند تأثیر استفاده از مدیریت دانش در بازاریابی رابطه‌مند را در کسب و کارهای کوچک و متوسط بررسی کنند. جامعه آماری آنها تامین کننده پوشاک و خرده‌فروشان فعال در بخش پوشاک در جمهوری چک بودند. آنها دریافتند فروشندگان و مشتریان با استفاده از دانش بهینه شده، عملکرد بهتری در ارتباطات خود دارند و همچنین در سطح بالاتری می‌توانند با هم مبادلات انجام دهند. مشتریان تمایل دارند محصولی را بخرند دانش کافی از آن به دست آورده باشند. کروتیا و لی^۲ (۲۰۰۳) در پژوهش خود عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت ارتباط با مشتری بررسی کردند که قابلیت‌های مدیریت دانش هم جزو عوامل بررسی شده بود و تأثیرات معنادار آن بر موفقیت برنامه مدیریت ارتباط با مشتری به تأیید رسید. عامل کلیدی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک در عمل آن است که سازمان را همچون سیستمی یکپارچه به وجود آورد (کیمی و هونگمی^۳، ۲۰۰۴). همچنین یک

⁴. Petrov et al.

⁵. Cheng & Shiu

⁶. Chatterjee et al.

⁷. Hung et al.

⁸. Jerry & Nicholas

¹. Mráček & Mucha

². Croteau & Li

³. Qimei & Hong-Mei

طریق شخصی سازی می شود (مهدوی و همکاران، ۲۰۰۸). بنابراین با توجه به پیشینه مذکور می توان فرضیه چهارم را بدین گونه بیان کرد:

فرضیه چهارم: تعامل با مشتریان اصلی نقش معناداری در استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک دارد.

۴. اثرات استقرار مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک بر وفاداری، سودآوری و مزیت رقابتی

مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک، سازمان را قادر می سازد به اثرات مثبتی دسترسی پیدا کند، مانند افزایش فروش و در نتیجه افزایش سود، مزیت رقابتی بیشتر در بازار، افزایش وفاداری مشتری، رضایت مشتری، تولید دانش جدید در مورد مشتریان، بهبود عملکرد و کیفیت روابط مشتری، به دست آوردن مشتریان جدید، تشویق مشتریان موجود برای خرید، حفظ رابطه خوب با مشتریان و همچنین افزایش ارزش برای مشتریان (سبجان و بوبک، ۲۰۱۴). رویکرد ارتباط با مشتری در سازمان هایی وجود دارد که یک فلسفه جامع با تأکید بر حفظ مشتری، وفاداری و روابط سودمند متقابل دارند (هارینگان و همکاران، ۲۰۱۵). کوتلو و اوزتوران^۳ (۲۰۰۸) استدلال می کنند در کسب و کارهای کوچک و متوسط، فناوری اطلاعات و

ارتباط با مشتری الکترونیک مشارکت فعال کنند و به خوبی با آن آشنا شوند. روش های مدیریت مشارکتی و مدیریت تغییر، همچنین پاداش های مناسب برای کارکنان در استقرار موفق سیستم مدیریت ارتباط با مشتری می تواند مؤثر واقع شود. بنابراین با توجه به این نظریات، می توان فرضیه سوم را بدین گونه بیان کرد:

فرضیه سوم: آموزش و آماده سازی نیروی انسانی نقش معناداری در استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک دارد.

۳. ۴. تعامل با مشتریان اصلی

مدیریت ارتباط با مشتری در ساخت روابط بلندمدت و سودآور با مشتریان با ارزش کمک می کند (بهاری و الایدوم^۱، ۲۰۱۵) و برای حفظ وفاداری مشتری، رسیدگی به شکایت ها و استفاده از داده ها برای حل مشکلات مشتریان برخط را دنبال می کند (شیم و همکاران، ۲۰۱۲). مهم ترین خواسته شرکت های پیشرو این است که نخست بر مشتریان خود به صورت فردی تمرکز کنند و خدمات خود را به آنها ارائه دهند؛ یعنی به صورت تک به تک و نه به صورت کلی و در گام دوم، با آنها ارتباط طولانی مدت برقرار کنند؛ یعنی با مشتری به فکر ایجاد ارتباط و نه فقط معامله باشند (تامپسون و همکاران^۲، ۲۰۰۶). مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک به شرکت ها کمک می کند تا تعامل اثربخش با مشتریان خود را بهبود بخشند؛ در حالی که همزمان باعث به وجود آمدن تعاملی صمیمی تر، از

¹. Bahari & Elayidom

². Thompson

³. Kutlu & Özturan

پروفایل مشتریان، درک بهتر و پرداختن به نیاز مشتری است. فرهیخته و همکاران^۲ (۲۰۲۰) در بررسی عوامل رقابت پذیری در شرکت های کوچک و متوسط، به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری نقش بسزایی در ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت های کوچک و متوسط دارند. به علاوه، دهقان پوری و همکاران^۳ (۲۰۲۰) در پژوهش خود به بررسی ارتباط میان اعتماد، کیفیت خدمات و رضایت مشتری با مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک پرداختند. بنابراین با توجه به این پیشینه نظری مذکور می توان فرضیه پنجم تا نهم را این گونه بیان کرد:

فرضیه پنجم: استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک تأثیر معناداری در وفاداری مشتریان دارد.

فرضیه ششم: استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک تأثیر معناداری در سودآوری دارد.

فرضیه هفتم: استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک تأثیر معناداری در مزیت رقابتی دارد.

فرضیه هشتم: وفاداری مشتریان تأثیر معناداری در سودآوری شرکت دارد.

فرضیه نهم: سودآوری شرکت تأثیر معناداری در مزیت رقابتی شرکت دارد.

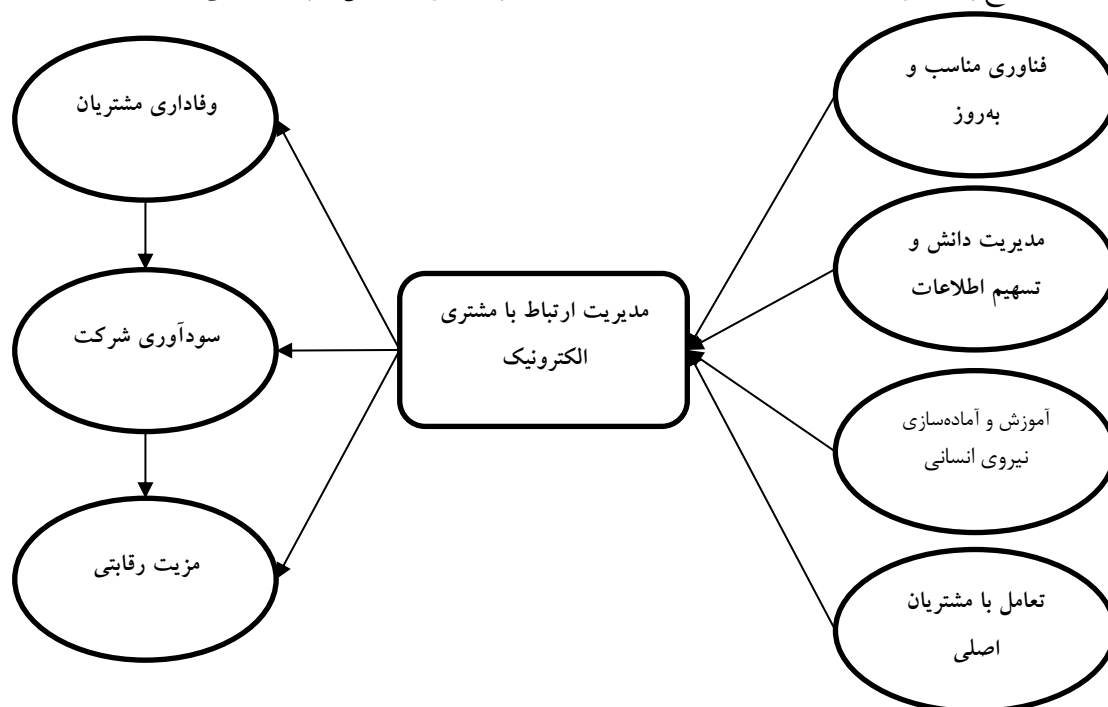
ارتباطات همچون ابزار کسب و کار است که به کاهش هزینه ها و ایجاد ارتباط قوی تر با مشتری منجر می شود. کاسانوف^۱ (۲۰۰۰) معتقد است که مشتریان از این عقیده که در وقت و پول آنها صرفه جویی شده است، اطلاعات بهتری دریافت کرده اند یا با آنها به طور خاص برخورد شده است، به رضایت می رسند (زنجیرچی و همکاران، ۱۳۹۱). کروتیا و لی (۲۰۰۳) در پژوهش خود مدلی شناسایی کردند که رابطه بین عوامل حیاتی (منافع عملیاتی و استراتژیک، پشتیبانی مدیریت ارشد، آمادگی سازمانی و قابلیت های مدیریت دانش) و تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر منافع حقیقی را نشان می دهند؛ منافعی که سازمان با رعایت این عوامل به دست می آورد. تمامی عوامل و نتایج پژوهش های پیشین نشان دهنده سودآوری بالاتر و جایگاه رقابتی مناسب تر برای سازمان است. مزایای مدیریت ارتباط با مشتری به دو بخش ملموس و ناملموس قابل تقسیم است که عوامل ملموس شامل درآمد افزایش یافته و زمان چرخش سریع تر سودآوری، کاهش هزینه های داخلی، بهره وری عالی کارکنان، کاهش هزینه های بازاریابی، درصد حفظ مشتری عالی و عوامل ناملموس شامل افزایش رضایت مشتری، تبلیغات دهان به دهان مثبت، خدمات بهبود یافته به مشتریان، فرایندهای کسب و کار کارآمد، تماس نزدیک مدیریت، افزایش عمق و اثربخشی، تقسیم بندی مشتریان، هدف قراردادن

^۲. Farhikhteh et al.

^۳. Dehghanpouri et al.

^۱. Kassanoff

باتوجه به منابع پژوهش و فرضیه‌های بیان شده، مدل پژوهش به شکل ۱ پیشنهاد می‌شود.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

۵. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، میدانی و براساس روش از نوع توصیفی همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر روش‌شناسی مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش، شامل مدیران و کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان شهرک علمی تحقیقاتی اصفهان است که با تعیین حجم نمونه آماری به روش تصادفی ساده و براساس قاعده شوماخر و لومکس^۱ (۲۰۱۰)، تعداد مناسب نمونه‌ها تعیین شدند. طبق این قاعده، به ازای هر سؤال پرسشنامه، بسته به شرایط پژوهش، حداقل ۵ و حداکثر ۱۵ نمونه نیاز است. باتوجه به اینکه در پرسشنامه پژوهش ما ۳۰ سؤال وجود داشت، تعداد

۳۰۰ پرسشنامه، مناسب تشخیص داده شد. هرچند برای احتیاط تعداد بیشتری توزیع شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته با ۳۰ سؤال استفاده شد. برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی محتوا (با استفاده از نظرات استادان و کارشناسان) و نیز روایی سازه استفاده شد. روایی سازه که نوعی اعتبار درونی محسوب می‌شود، بر این امر دلالت دارد که پرسشنامه تا چه اندازه سازه‌ای را که برای اندازه‌گیری آن تهیه شده است، اندازه می‌گیرد. باتوجه به مقدار شاخص‌های برارش، در مدل تحلیل عاملی (از جمله شاخص‌های $AGFI=0.953$ و $RMSEA=0.062$) روایی سازه تأیید شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که بر این اساس، ضرایب پایایی متغیرها در جدول ۳ آمده است.

^۱. Schumacker & Lomax

جدول (۳) ضرایب پایایی متغیرهای پژوهش

مولفه‌ها	تعداد سوال	آلفا کرونباخ
فناوری مناسب و به‌روز	۴	۰/۸۰
مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات	۴	۰/۷۶
آموزش و آماده‌سازی نیروی انسانی	۵	۰/۷۸
تعامل با مشتریان اصلی	۴	۰/۷۷
سودآوری شرکت	۴	۰/۷۶
وفاداری مشتریان	۵	۰/۷۵
مزیت رقابتی	۴	۰/۷۷
کل	۳۰	۰/۷۹

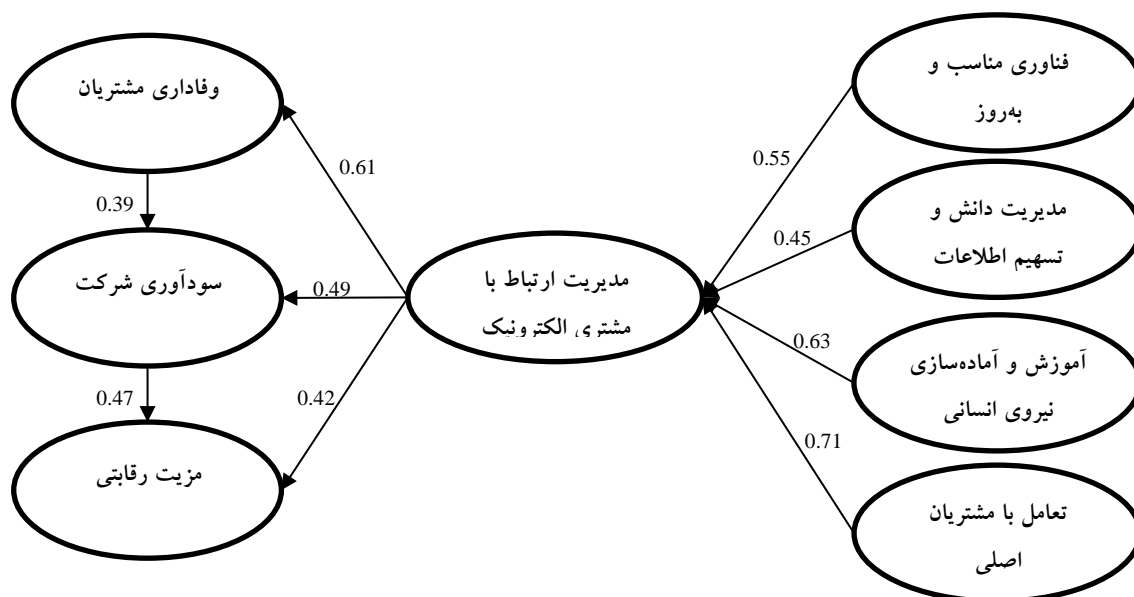
۶. یافته‌های پژوهش

براساس اطلاعات جمع‌آوری شده از نظر جنسیت ۲۴ درصد پاسخ‌دهندگان زن و ۷۶ درصد آنها مرد بودند. بیشتر پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی لیسانس با درصد فراوانی ۵۷ درصد بودند و دارندگان مدرک فوق دیپلم و پایین‌تر با ۲۱ درصد کمترین مقدار فراوانی را در نمونه آماری داشتند. از لحاظ سابقه کاری بیشتر

پاسخ‌دهندگان با ۵۱ درصد دارای سابقه بین ۴-۶ سال بودند. از نظر سن بیشتر پاسخ‌دهندگان بین ۲۶-۳۵ سال با درصد فراوانی ۴۶ درصد بودند. مقادیر میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول (۴) ضرایب همبستگی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	فناوری مناسب و به‌روز	اطلاعات	مدیریت دانش و تسهیم	آموزش و آماده‌سازی نیروی انسانی	تعامل با مشتریان اصلی	الکترونیک	مدیریت ارتباط با مشتری	سودآوری شرکت	وفاداری مشتریان	مزیت رقابتی	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری
فناوری مناسب و به‌روز	۱										۳/۱۰۲	۰/۷۸۶	۰/۰۰۱
مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات	۰/۴۲۵	۱									۳/۰۹	۰/۵۶۳	۰/۰۰۱
آموزش و آماده‌سازی نیروی انسانی	۰/۶۰۸	۰/۴۳۵	۱								۳/۴۶۸	۰/۸۶۷	۰/۰۰۱
تعامل با مشتریان اصلی	۰/۳۲۱	۰/۵۱۴	۰/۴۵۹	۱							۴/۳۲۵	۰/۵۶۴	۰/۰۰۱
مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک	۰/۴۱۲	۰/۵۲۱	۰/۵۲۴	۰/۷۵۱	۱						۳/۵۴۱	۰/۶۹۸	۰/۰۰۱
سودآوری شرکت	۰/۶۲	۰/۶۳۱	۰/۴۵۵	۰/۶۲	۰/۴۸۱	۱					۳/۶۹۸	۰/۴۵۸	۰/۰۰۱
وفاداری مشتریان	۰/۵۸۱	۰/۵۲۱	۰/۲۵۸	۰/۵۱۸	۰/۴۵۵	۰/۴۷۱	۱				۴/۰۲۸	۰/۸۱۴	۰/۰۰۱
مزیت رقابتی	۰/۳۶۹	۰/۴۱	۰/۳۵۵	۰/۲۹۹	۰/۳۹۹	۰/۵۸۸	۰/۷۴۱	۱			۳/۵۴۱	۰/۶۰۹	۰/۰۰۱



شکل (۲) مدل معادلات ساختاری پژوهش

این مسئله را دوچندان کرده است؛ به ویژه وقتی مشاهده می شود کمتر زمانی از قابلیت های فناوری اطلاعات برای ارتباط و تعامل با مشتریان خود غفلت می ورزد. حساسیت بیش از حد روابط با ذی نفعان و به ویژه مشتریان در شرکت های دانش بنیان از یک سو و نقش و اهمیت مشتری در تداوم فعالیت و بقای شرکت های کوچک و متوسط از سوی دیگر، اهمیت این مسئله را در مطالعه موردی این پژوهش که همزمان به بررسی شرکت های دارای این دو ویژگی (دانش بنیان و کوچک و متوسط) پرداخت، بیشتر می کند.

استقرار مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک در کسب و کارهای کوچک و متوسط دانش بنیان بود. به دلیل اهمیت این موضوع و پیاده سازی اثربخش آن در کسب و کارهای کوچک و متوسط دانش بنیان، که اساس کار آن بر ارتباط مناسب با مشتری است از یک سو و نیز با توجه به نبود مطالعات مشابه و جامع در این نوع شرکت ها، انجام پژوهش هایی از این دست بسیار ضروری است.

برای آزمون فرضیه ها از نرم افزار AMOS 22 استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری پژوهش در شکل ۲ نشان داده شده است. پیش از استفاده از رویکرد حداکثر درست نمایی و استفاده از نرم افزار آموس، نرمال بودن داده ها، با شاخص ماهالانویس بررسی شد که نتایج آن گویای نرمال بودن چندمتغیره داده ها بود.

این پژوهش ضمن شناسایی مهم ترین عوامل اصلی مؤثر در موفقیت و شکست پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک، روشن ساخت که استقرار اثربخش مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک بر وفاداری، سودآوری و مزیت رقابتی تأثیر مثبت دارد. مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک با بهره گیری از امکانات مبتنی بر وب به سازمان ها در برقراری ارتباط بهتر با مشتریان کمک می کند. بنابراین استقرار موفق سیستم مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک، جزو ضروریات سازمان های امروزی محسوب می شود. پیشرفت چشمگیر فناوری های مبتنی بر وب و اینترنت نیز، اهمیت

پس از شناسایی مهم‌ترین عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت یا شکست استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک، که با مطالعات اولیه میدانی و انجام مصاحبه اولیه با استادان دانشگاهی و مدیران این شرکت‌ها انجام شد، فهرستی از این عوامل تهیه شد و موارد مهم‌تر و توافق‌شده، متناسب با شرایط بومی کشور و مورد مطالعه، انتخاب و در مدل پژوهش از آنها استفاده شد. از سوی دیگر فهرستی از مهم‌ترین خروجی‌های مطلوب این نوع شرکت‌ها استخراج شد که با توجه به انتخاب موارد توافق‌شده در میان تمام این نوع شرکت‌ها و نیز محدودیت‌های اندازه‌گیری و سنجشی و نیز بررسی ادبیات در خصوص اثرات پیاده‌سازی این نوع سیستم‌ها، سه مورد از مهم‌ترین آنها یعنی وفاداری، سودآوری و مزیت رقابتی به‌عنوان اصلی‌ترین پیامدهای ممکن در مدل پژوهشی درج شد. هرچند ادعا نمی‌شود این سه مورد، تمامی اثرات استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری را پوشش دهد، می‌توان آنها را جزو مهم‌ترین عوامل مدنظر این نوع شرکت‌ها دانست؛ یعنی شرکت‌های دانش‌بنیان کوچک و متوسط که پس از بررسی پژوهشگران، این سه مؤلفه ذکرشده، برای آنان از سایر مؤلفه‌ها مهم‌تر تشخیص داده شد. بنابراین طبق مدل پژوهشی تدوین شده، تأثیرات استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک بر عوامل مدنظر این نوع شرکت‌ها در نظر گرفته شد.

فرضیه اول پژوهش از این قرار بود که استفاده از فناوری مناسب و به‌روز، نقش معناداری در استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک دارد. آنچه در این زمینه بدیهی به نظر می‌رسد، نقش مهم فناوری روز است که در مطالعات متعددی بر اهمیت آن صحنه گذاشته شد. تاکنون مدل‌های مختلفی در زمینه اهمیت

به کارگیری فناوری و نیز نقش آن در پذیرش یک سیستم، در ادبیات پیشنهاد شده است که از آن میان می‌توان به مدل پذیرش فناوری^۱ اشاره کرد که در دو نسخه^۱ و ۲ ارائه شده است. از سوی دیگر مناسب بودن فناوری برای یک سازمان، به معنای این است که آن فناوری متناسب با نیازها و گستردگی سازمان و مشتریانش باشد و با توسعه سازمان، قابلیت توسعه داشته باشد. به‌رحال، یافته‌های پژوهش ضمن تأیید این فرضیه نشان داد این نتیجه با مطالعات پیشین از جمله پژوهش زنجیرچی و همکاران (۱۳۹۱)، سرمانی و همکاران (۲۰۱۳)، عرب و همکاران (۲۰۱۰) و المومانی و موهده نور (۲۰۰۹)، نیز سازگاری دارد و در یک راستاست. فناوری به‌روز و مناسب از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک شناخته شده است. بدون پشتیبانی فناوری اطلاعات و به‌طور ویژه فناوری‌های برپایه وب، مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک کارایی زیادی نخواهد داشت. از این رو، به مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان، به‌ویژه در شهرک‌های علمی و تحقیقاتی پیشنهاد می‌شود پیش از استقرار هر نوع نظامی در سازمان خود، در وهله اول به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و به‌ویژه فناوری‌های مبتنی بر وب توجه کنند. همچنین به‌روزرسانی دائم این فناوری‌ها می‌تواند شرکت‌ها را از مشکلات متعدد امنیتی و غیر امنیتی رهایی بخشد. همچنین پیشنهاد می‌شود فناوری‌های استفاده‌شده متناسب با نوع فعالیت آنها ویژه‌سازی شود. صرف استفاده از بهترین نوع فناوری‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، موفقیت استقرار را تضمین نمی‌کند؛ بلکه تناسب آنها با ویژگی‌های این نوع شرکت‌ها، در کنار به‌روزرسانی آنها تضمین‌کننده بخشی از این موفقیت است.

^۱. Technology Acceptance Model

ضمن اهتمام به پیاده‌سازی این نظام در سازمان خود از اهمیت این مقوله در شرکت‌های خود- که عنوان دانش‌بنیان را نیز به یدک می‌کشد و ارتباط تنگاتنگی با دانش دارند- غافل نشوند.

تأیید فرضیه سوم (آموزش و آماده‌سازی نیروی انسانی نقش معناداری در استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک دارد)، نشان می‌دهد استقرار مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک، نیازمند سرمایه‌گذاری عظیم در آموزش و توسعه نیروی انسانی است. امروزه اهمیت نیروی انسانی در موفقیت پروژه‌ها و به‌ویژه پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری بر کسی پوشیده نیست. از آنجا که نیروی انسانی نزدیک‌ترین فرد سازمان به مشتری است، نقش حیاتی در رضایت و وفاداری او ایفا می‌کند تا جایی که در منابع، نیروی انسانی خط مقدم سازمان دانسته شده است. با وجود آنکه نیروی انسانی خیره و آموزش‌دیده، نقش مهمی در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک بازی می‌کند، مطالعات محدودی درباره روابط همزمان این دو عامل بحث کرده‌اند، که از آن جمله می‌توان به مطالعات هونگ و همکاران (۲۰۱۰) و جری و نیکولاس (۲۰۰۳) اشاره کرد. بنابراین به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود در کنار عوامل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مرتبط با فناوری اطلاعات در پیاده‌سازی سیستم‌های سازمانی از جمله مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک، به عوامل انسانی (از جمله آموزش، توسعه و توانمندسازی) توجه ویژه کنند. بدون توجه به عنصر انسانی، این سیستم‌ها کارایی زیادی نخواهند داشت.

تأیید فرضیه چهارم پژوهش (تعامل با مشتریان اصلی نقش معناداری در استقرار موفق سیستم مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک دارد) حاکی از اهمیت توجه به

با تأیید فرضیه دوم پژوهش (پیاده‌سازی مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات، نقش معناداری در استقرار موفق سیستم مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک دارد)، می‌توان به نقش و اهمیت مدیریت دانش، در استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک پی برد. مدیریت دانش با بهره‌گیری از تمامی ابعاد پیشنهادشده در ادبیات از جمله جذب دانش، به کار بردن دانش، توزیع و انتشار دادن، ذخیره‌سازی و در نهایت حفظ و صیانت از دانش، می‌تواند این ابعاد را با مؤلفه‌های مدنظر در مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک ترکیب کند و با ایجاد نوعی هم‌افزایی، حداکثر استفاده را از پایگاه داده مشتریان ببرد. این مسئله با وجود اهمیتی که دارد، در بسیاری از سازمان‌های داخل کشور بدان توجهی نشده است. هرچند پیشتر نیز پژوهش‌ها به ارتباط این دو مقوله مهم با هم (یعنی مدیریت ارتباط با مشتری از یک سو و مدیریت دانش از سوی دیگر) پرداخته‌اند، کمتر پژوهشی به بررسی این ارتباط در کنار سایر متغیرهای مدنظر این پژوهش مبادرت ورزیده است. به‌ویژه پژوهشی یافت نشد که این مسئله را در شرکت‌های دانش‌بنیان کوچک و متوسط در داخل کشور انجام داده باشد. نتایج این تحلیل با مطالعات ماراچک و موجا (۲۰۱۵)، پترو و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، چنگ و شیو^۲ (۲۰۱۹)، چاترجی و همکاران^۳ (۲۰۲۰)، کیمی و هونگمی (۲۰۰۴) و کروتیا و لی (۲۰۰۳) نیز همخوانی دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود ضمن توجه مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان، به بررسی‌های انجام‌شده در خصوص مدیریت دانش،

1. Petrov et al.

2. Cheng & Shiu

3. Chatterjee et al.

پیش تر بر تأثیر استقرار مدیریت ارتباط با مشتری بر این متغیرها، مطالعات مختلفی انجام گرفته است، در داخل کشور نقش مطالعاتی که نوع الکترونیک مدیریت ارتباط با مشتری را در ارتباط با این متغیرهای وابسته تبیین کرده باشد، کمتر یافت می شود. به طور کلی، این نتایج با مطالعات هاریگان و همکاران (۲۰۱۵)، بهاری و الایدوم (۲۰۱۵)، سبجان و بوبک (۲۰۱۴)، کروتیا و لی (۲۰۰۳)، زنجیرچی و همکاران (۱۳۹۱) و هادی زاده مقدم و همکاران (۱۳۸۹) مطابقت دارد. استقرار کارا و مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک نه تنها منجر به افزایش وفاداری مشتریان و تکرار خرید آنان می شود، علاوه بر تأثیر بر سودآوری سازمانها، در ایجاد مزیت رقابتی برای آنان هم نقش تعیین کننده ای دارد.

مهم ترین محدودیت این پژوهش این بود که بعضی از کسب و کارها از انتقال اطلاعات کامل به پژوهشگران خودداری می کردند که این مورد با توضیحات کافی درباره پژوهش تاحدی رفع شد. با توجه به گسترده بودن جامعه آماری، دسترسی به همه مدیران شرکتها باعث طولانی شدن روند پژوهش شد. به پژوهشگرانی که قصد تداوم پژوهش در این زمینه را دارند، پیشنهاد می شود مدل تدوین شده در این پژوهش را در شرکت های دیگر و به ویژه شرکت های بزرگ نیز آزمون کرده و نتایج را با نتایج این پژوهش در شرکت های کوچک و متوسط مقایسه کنند. نتایج این کار نه تنها در کوتاه مدت منجر به سودآوری شرکت های داخلی در نتیجه افزایش رضایت مشتریان می شود، در بلندمدت با ایجاد فرهنگ مشتری مداری در سازمان های کشور، زمینه ورود آنها به بازارهای بین الملل و احتمال بقا در شرایط رقابتی کنونی را دوچندان می کند. در این راستا پیشنهاد می شود پژوهشگران دیگر به بررسی فرهنگ مشتری مداری در سازمان های داخلی و آسیب شناسی آن به عنوان پیش نیاز

مشتریان اصلی و کلیدی در استقرار سیستم های سازمانی از جمله نظام مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک است. اهمیت این مسئله به ویژه در شرکت های کوچک و متوسط، بیشتر مشخص می شود؛ چراکه عمده مشتریان این شرکتها را همین مشتریان کلیدی تشکیل می دهند و نه مشتریان عمده و خرد. به علاوه توجه به اصولی از جمله قاعده ۸۰/۲۰ نیز تأییدگر این مسئله است. بنابر این قاعده، ۲۰ درصد مشتریان یک شرکت - که همان مشتریان کلیدی و اصلی را شکل می دهد - باعث ۸۰ درصد سودآوری شرکت می شود. نتایج این پژوهش با مطالعات بهاری و الایدوم (۲۰۱۵)، خان و همکاران (۲۰۱۲) و شیم و همکاران (۲۰۱۲) در یک راستاست. با توجه به نتایج پیشنهاد می شود این شرکتها تعامل مؤثرتری با مشتریان کلیدی خود اعم از مشتریان شرکتی و غیر شرکتی داشته باشند و در طراحی و استقرار نظام ارتباطی خود با مشتریان، بر مؤلفه های مدنظر آنان تکیه کنند. در مدیریت ارتباط با مشتری باید سعی شود سودمندترین مشتریان شناسایی، جذب و به بهترین شکل نگهداری شوند. تمرکز بر مشتریان کلیدی، شامل توجه سازمان به مشتریان، دادن خدمات برتر و ایجاد ارزش افزوده برای آنان از طریق اعطای خدمات سفارشی است. درک و تجزیه و تحلیل رفتار مشتری برای به حداکثر رساندن ارزش مشتری، پیشنهادی اساسی در این راستا محسوب می شود.

تأیید فرضیات پنجم تا نهم (تأثیر استقرار مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک بر وفاداری، سودآوری و نیز مزیت رقابتی از یک سو و نیز تأثیر وفاداری بر سودآوری و از طرفی سودآوری بر مزیت رقابتی از سوی دیگر) مهم ترین نتایج مثبت ناشی از استقرار اثربخش مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک را به شرکت های کوچک و متوسط نوید می دهد. هر چند

الکترونیک ارتباط با مشتری. حمل و نقل و توسعه، ۹۱، ۲۴-۲۷.

۶. کمالیان، امین رضا؛ غلامی، زهرا و رحمانی، اسماعیل (۱۳۹۱). معرفی مدلی جهت پذیرش مدیریت ارتباط با مشتری در بین صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، بابلرس.

۷. کمالیان، امین رضا؛ امینی لاری، منصور و معزی، حامد (۱۳۸۸). بررسی تأثیر سیستم مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری بر رضایت مشتریان (مورد کاوی: شرکت چینی بهداشتی گلزار فارس).

چشم انداز مدیریت، ۳۲، ۶۹-۸۷.

۸. محمدی، مرتضی و سهرابی، طهمورث. (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک بر رضایت مشتریان. مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۲۲، ۱۰۷-۱۲۸.

۹. ملک اخلاق، اسماعیل؛ اسدی ملک جهان، فرشته و بحر کاظمی، مانی (۱۳۹۱). تبیین و تحلیل تطبیقی عوامل اساسی موفقیت در الگوهای نوین مدیریت ارتباط با مشتری. بررسی های بازرگانی، ۵۵، ۴۹-۶۲.

۱۰. هادی زاده مقدم، اکرم؛ رامین مهر، حمید و حاج مقانی، رضا (۱۳۸۹). ارائه مدل توفیق استقرار مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) (مورد مطالعه: بانک صادرات استان تهران، همایش تخصصی مدیریت ارتباط با مشتری، تهران).

11. 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.

12. Al-Momani, K. & Mohd-Noor, N. A. (2009). E- Service Quality, Ease of Use,

پیاده سازی نظام مدیریت ارتباط با مشتری پردازند. به علاوه پیشنهاد می شود به جز عوامل مؤثر بررسی شده در این پژوهش - که بسته به شرایط مورد مطالعه انتخاب شد- به دنبال شناسایی سایر عوامل مؤثر در استقرار موفق نظام ارتباط با مشتری الکترونیک باشند. سرانجام پیشنهاد می شود در کنار اثرات اصلی شناسایی و بررسی شده در این پژوهش (از جمله وفاداری، سودآوری و مزیت رقابتی) سایر اثرات مهم ناشی از استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک را تحلیل کنند.

منابع

۱. ابراهیم پور، علیرضا؛ خلیلی، مهدی و رحیمیان، محمد (۱۳۹۳). بررسی رابطه مشتری مداری و مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک (E-CRM)، بیست و یکمین همایش ملی و هفتمین همایش بین المللی بیمه و توسعه، تهران.

۲. اسماعیل پور، مجید و قریحه، محبوبه (۱۳۹۱). بررسی مدیریت ارتباط با مشتری سنتی و الکترونیکی: ارائه یک مدل مفهومی برای نقش خدمات بیمه ای، پنجمین کنفرانس و جشنواره کسب و کار بیمه، تهران، مرکز توسعه کسب و کار صنعت بیمه.

۳. جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان و مرتضایی، اشرف (۱۳۸۸). مقایسه مدل های مدیریت دانش و ارائه یک مدل ترکیبی. مدیریت فردا، ۸(۲۱)، ۱۵-۲۴.

۴. زنجیرچی، سید محمود؛ کنجکاو منفرد، امیررضا؛ خاتمی نسب، سیدحسن و نوری، ابوالفضل (۱۳۹۱). مدل پذیرش فناوری توسعه یافته جهت اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک (مطالعه موردی: شعب بانک تجارت شهرستان یزد). مدیریت بازاریابی، ۱۶، ۱-۱۶.

۵. قاسمی، وحید (۱۳۹۳). مزیت های مدیریت

- responsibility, *International Conference on Strategic Innovative Marketing*.
22. Dehghanpouri, H., Soltani, Z. & Rostamzadeh, R. (2020), The impact of trust, privacy and quality of service on the success of E-CRM: The mediating role of customer satisfaction, *Journal of Business & Industrial Marketing*, <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0325>
 23. Deif, N., Aly, A. & Farahat, S. (2019). The effect of applying customer relationship management in the higher educational sector. *Open Access Library Journal*, 6(6), 1-7.
 24. 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.
 25. Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A. & Mohammad Shafiee, M. (2020), How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage? *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(3), 315-338.
 26. Harrigan, P., Soutar, G. & Choudhury, M. M. (2015). Modelling CRM in a social media age, *Australasian Marketing Journal*, 23, 27–37.
 27. Hung, S. Y., Hung, W. H., Tsai, C. A. & Jiang S. C. (2010). Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives, *Decision Support Systems*, 48, 592–603.
 28. Jerry, F. & Nicholas, C. R. (2003). Electronic customer relationship management: Revisiting the general principles of usability and resistance – an integrative implementation framework, *Business Process Management Journal*, 9(5), 572–591.
 29. Kassanoff, B. (2000). Build loyalty into your E-business, in proceedings of DCI customer relationship, *management conference*, Boston, MA, 27-29 June.
 30. Khan, N., Ehsan, E. & Mirza, S. (2012). Integration between customer relationship management and data warehousing, *Procedia Technology*, 1, 239–249.
 31. Kim, H.-W., Lee, G.-H. & Pan, S (2002)., Exploring the Critical Success Factors for Customer Relationship Management and Electronic Customer Relationship Usability and enjoyment as antecedents of E-CRM performance: An empirical investigation in Jordan mobile phone services. *The Asian Journal of Technology Management*, 2(2), 50-63.
 13. Apulu, I. & Latham, A. (2010). Drivers for information and communication technology adoption: A case study of Nigerian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 51–60.
 14. Arab, F., Selamat, H., Ibrahim, S. & Zamani, M. (2010). A survey of success factors for CRM, *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*, WCECS 2010, October 20-22, pp. 1–5.
 15. Bahari, S. & Elayidom, M. (2015). An Efficient CRM-Data Mining Framework for the Prediction of Customer Behaviour, *International Conference on Information and Communication Technologies (ICICT)*.
 16. Bahrami, M. Ghorbani, M. & Arabzad, S. M. (2012). Information Technology (IT) as an improvement tool for customer relationship management (CRM). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 59–64.
 17. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go? *Journal of Marketing*, 69(4), 155–166.
 18. 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*, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2019-0183>
 19. 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.
 20. Croteau, A. M. & Li, P. (2003). Critical success factors for CRM technological initiatives, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21-34.
 21. Dahnil, M. I., Marzuki, K. M., Langgat, J. & Fabeil, N. F. (2014). Factors Influencing SMEs Adoption of Social Media Marketing. Selection and peer-review under

- Hemmati, A. (2019). Clarifying the effect of customer knowledge management to improve business performance of banks: Considering the role of electronic customer relationship management. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 12(2), 108-123.
44. Salloum C. & Ajakab, J. (2013). CRM failure to apply optimal management information systems: Case of Lebanese financial sector, *Arab Economic and Business Journal*, 8, 16–20.
45. Sarmaniotis, R., Assimakopoulos, C. & Papaioannou, P. (2013). Successful implementation of CRM in luxury hotels: Determinants and measurements. *Euro Med Journal of Business*. 8 (2), 134–153.
46. Schumacker, R., & Lomax, R. G. (2010). *Structural equation modeling*. NY: Routledge.
47. Samujh, R. H. (2011). Micro-businesses need support: survival precedes sustainability, *Corporate Governance*, 11(1), 15–28.
48. Šebjan, S. & Bobek, P. (2014). An organizational factors influencing effective use of CRM solutions, *Procedia Technology*, 16, 459 – 470.
49. Shim, B., Choi, K. & Suh. Y. (2012). CRM strategies for a small-sized online shopping mall based on association rules and sequential patterns, *Expert Systems with Applications*, 39, 7736–7742.
50. Thompson, S. H., Teo, P. D. & Shan, P. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management implementation: A case study of the Housing and Development Board, *Decision Support Systems*, 42, 13-16.
- Management Systems, *ICIS 2002 Proceedings*. 93.
32. King, F. & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management, *Industrial Marketing Management*, 37, 421–431.
33. Kutlu, B. & Özturan, M. (2008). The Usage and adoption of IT among SMEs in Turkey: An exploratory and longitudinal study, *Journal of Information Technology Management*, 6(1), 41-60.
34. Mahdavi, I., Shirazi, N. & Sahebjamnia, N. (2008). Designing evolving user profile in e-CRM with dynamic clustering of Web documents, *Data & Knowledge Engineering*. 65, 355–372.
35. Mráček, P. & Mucha, M. (2015). The use of knowledge management in marketing communication of small and medium-sized companies. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 175, 185–192.
36. Nairn, A. (2002). CRM: Helpful or full of hype? *Journal of Database Marketing*, 9(4), 376-382.
37. Newell, F. (2010). Why CRM doesn't work: how to win by letting customers manage the relationship, *Decision Support Systems*, 48, 592–603.
38. Pavić, I. (2008). Nature of managerial decision making along the continuum of the decision making pyramid, *The Business Review*, 10(2), 199–206.
39. Pedron, C. D. & Saccol, A. Z. (2009). What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through phenomenological approach, *Brazilian Administration Review*, 6(1), 34–49.
40. Petrov, V., Čelić, Đ., Uzelac, Z., & Drašković, Z. (2019). Three pillars of knowledge management in SMEs: Evidence from Serbia. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16. 417–438.
41. Qimei, C. & Hong-Mei, C. (2004). Exploring the success factors of e-CRM strategies in practice, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(4), 333-343.
42. Rafiki, A., Hidayat, S. & Al Abdul Razzaq, D. (2019). CRM and organizational performance, *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 187-205.
43. Rastgar, A. A., Esmaili, E., Naderi, R., &