



Identifying factors affecting CRM success in small and medium-sized companies

Tayebeh Abbasnejad ¹, Bahareh Rahiminejad ^{*2}, Malihe Siyavooshi ³

1- Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran

2- M.Sc. Student, Department of Industrial Management, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran

3. Assistant Professor, Department of Business Management, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran

Abstract

Implementing a customer relationship management (CRM) system in many organizations is recognized as a transformative solution, it is not always successful, and statistics indicate a high rate of failure of CRM projects or failure to fully achieve the initial goals in the implementation of these projects. Understanding the factors affecting the success of implementing customer relationship management (CRM) in organizations is a fundamental prerequisite for the effective implementation of smart marketing. Because smart marketing not only requires accurate and analyzable data about customers, but also depends on the behavioral, organizational, and technological infrastructure that CRM provides.

Small and medium-sized businesses have always faced many challenges, especially in competition with larger companies, due to problems such as the lack of necessary scales in various aspects of capital, production and market, fluctuations in supply and demand, purchasing raw materials on a small scale, etc. Smart marketing can, by relying on successful CRM, equip small and medium-sized businesses with data-driven power for better decision-making and competition with larger brands. Therefore, the aim of this research is to identify CRM success criteria and the relationships between them in small and medium-sized companies.

This research is applied in terms of purpose and mixed with a sequential exploratory design in terms of method. First, by systematically reviewing the research literature and using the meta-synthesis method, the criteria affecting CRM success were extracted from the existing literature. Then, in the quantitative part, the DEMATEL method was used to determine the importance of the criteria and the relationships between them.

Among the 43 articles selected by meta-synthesis and their review, 12 effective criteria were identified. These criteria include: implementing global standards, providing human resources, determining strategy, training human resources, changing technology principles, updating financial systems, changing organizational culture, strong management, proper assignment of tasks, appropriate IT infrastructure, customer interaction, and holding customer relationship courses. The results of the DEMATEL technique showed that the strategy determination index has the highest priority among the indicators affecting CRM success in small and medium-sized companies. After that, the indicators of human resources training and customer interaction are ranked second and third.

Keywords: effective criteria on CRM success, relationships between criteria in CRM, small and medium enterprises (SMEs)

Citation:

Abbasnejad, T., Rahiminejad, B., & Siyavooshi, M. (2026). Identifying factors affecting CRM success in small and medium-sized companies. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 7(3), 48-71.



شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت CRM در شرکت های کوچک و متوسط

طیبه عباس نژاد^۱، بهاره رحیمی نژاد^{۲*}، ملیحه سیاوشی^۳

۱- دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران

۲- دانشجوی مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران

۳- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران

چکیده

پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری CRM در بسیاری از سازمان ها به عنوان یک راهکار تحول آفرین شناخته می شود، اما همواره با موفقیت همراه نیست و آمارها حاکی از نرخ بالای شکست پروژه های CRM و یا عدم دستیابی کامل به اهداف اولیه در پیاده سازی این پروژه ها است. درک عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در سازمان ها، پیش شرطی بنیادین برای اجرای مؤثر بازاریابی هوشمند به شمار می آید. زیرا بازاریابی هوشمند نه تنها نیازمند داده های دقیق و قابل تحلیل درباره مشتریان است، بلکه وابسته به زیرساخت های رفتاری، سازمانی و تکنولوژیکی است که CRM فراهم می سازد. کسب و کارهای کوچک و متوسط به دلیل مشکلاتی مانند نبود مقیاس های لازم از جنبه های مختلف سرمایه، تولید و بازار، نوسانات در عرضه و تقاضا، خرید مواد اولیه در مقیاس کم، و ... همواره با چالش های زیادی، به ویژه در رقابت با شرکت های بزرگتر، مواجه بوده اند. بازاریابی هوشمند می تواند با تکیه بر CRM موفق، کسب و کارهای کوچک و متوسط را به قدرتی داده محور برای تصمیم گیری بهتر و رقابت با برندهای بزرگتر مجهز کند. لذا هدف این پژوهش شناسایی معیارهای موفقیت CRM و روابط بین آن ها در شرکت های کوچک و متوسط است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از منظر روش، آمیخته از نوع طرح متوالی اکتشافی می باشد. ابتدا با مرور نظام مند ادبیات تحقیق و استفاده از روش فراترکیب معیارهای مؤثر بر موفقیت CRM از ادبیات موجود استخراج شدند. سپس در بخش کمی، از روش دیمتل جهت تعیین اهمیت معیارها روابط بین آنها بهره گرفته شده است. از بین ۴۳ مقاله انتخاب شده با روش فراترکیب و بررسی آنان، ۱۲ معیار مؤثر شناسایی شدند این معیارها عبارتند از: پیاده سازی استانداردهای جهانی، تأمین نیروی انسانی، تعیین راهبرد (استراتژی)، آموزش نیروی انسانی، تغییرات اصول فناوری، به روزرسانی سامانه های مالی، تغییرات فرهنگ سازمانی، مدیریت قوی، تخصیص درست وظایف، زیرساخت مناسب IT، تعامل با مشتری و برگزاری دوره های ارتباط با مشتری. نتایج تکنیک دیمتل نشان داد که شاخص تعیین راهبرد دارای بیشترین اولویت در میان شاخص های مؤثر بر موفقیت CRM در شرکت های کوچک و متوسط است. پس از آن، شاخص های آموزش نیروی انسانی و تعامل با مشتری در رتبه های دوم و سوم قرار می گیرند.

کلیدواژه ها: معیارهای مؤثر بر موفقیت CRM، روابط بین معیارها در CRM، شرکت های کوچک و متوسط (SMEs)

استناد:

عباس نژاد، طیبه و رحیمی نژاد، بهاره و سیاوشی، ملیحه. (۱۴۰۵). شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت CRM در شرکت های کوچک و متوسط. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۷(۳)، ۴۸-۷۱.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۴

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۵/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

https://doi.org/ JABM.3.2.15564.3513253.232.36584

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۵، دوره ۷، شماره ۳، پیاپی ۳۳

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسنده گان



مقدمه

در عصر تحول دیجیتال، یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها به‌ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEها) دستیابی به رویکردی مؤثر برای مدیریت ارتباط با مشتری و حفظ مزیت رقابتی در بازارهای پرتلاطم است. اگرچه مدیریت ارتباط با مشتری در گذشته بیشتر به‌عنوان یک سیستم ذخیره‌سازی و سازمان‌دهی داده‌های مشتریان شناخته می‌شد، اما تغییرات فناورانه و رقابت فزاینده، نیاز به رهیافت‌های هوشمند و تحلیل‌محور را مبرم ساخته است. تحقیقات نشان می‌دهد که مدیریت ارتباط با مشتری در پیوند با بازاریابی هوشمند، با بهره‌گیری از داده‌های کلان و الگوریتم‌های تحلیلی، نه تنها امکان تحلیل عمیق رفتار مشتریان، بلکه زمینه شخصی‌سازی تعاملات و خلق ارزش بیشتر را برای آنها فراهم می‌کند (Vinelli, 2022 & Ledro, Nosella).

با وجود پتانسیل‌های بازاریابی هوشمند، بسیاری از SMEها در کشورهای در حال توسعه و حتی توسعه‌یافته، در پیاده‌سازی موفق چنین رویکردهایی با موانعی جدی مانند محدودیت منابع، ساختارهای مدیریتی انعطاف‌ناپذیر، و کمبود دانش تخصصی مواجه‌اند. این خلأ، پژوهش درباره عوامل کلیدی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر رویکردهای هوشمند را ضروری می‌سازد. نقش SMEها در اقتصاد نیز اهمیت این مسأله را دوچندان می‌سازد، این بنگاه‌ها موتور محرکه رشد اقتصادی محسوب می‌شوند (Muriithi, 2017; Kamkankaew, 2025) و سهم قابل توجهی در ظرفیت‌سازی اشتغال و توزیع عادلانه درآمد دارند.

طبق گزارش‌های بین‌المللی، در کشورهای عضو سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۱ (OECD) که بالاترین نسبت SMEها را به کل شرکت‌ها دارند، این بنگاه‌ها تقریباً ۹۹ درصد از کل شرکت‌ها را تشکیل داده و تا ۶۰ درصد ارزش افزوده را به خود اختصاص داده‌اند (Haddara, 2021 & Yasiukovich). در ایالات متحده آمریکا نیز SMEها ۴۶ درصد تولید ناخالص داخلی بخش خصوصی غیر کشاورزی، ۹۷٫۲ درصد کل بنگاه‌های واردکننده، ۵۴ درصد کل ارزش فروش، و ۶۴ درصد اشتغال جدید بخش خصوصی را به خود اختصاص می‌دهند. در اقتصاد ایران، این بخش با وجود چالش‌های متعدد، مسئول ایجاد ۷ تا ۹ درصد تولید ناخالص داخلی، ۶۰ درصد کل اشتغال، ۹۴ درصد واحدهای صنعتی، و ۴۳ درصد مشاغل صنعتی است (نقوی، ۱۴۰۲).

SMEها علاوه بر تأمین نیروی انسانی متخصص برای شرکت‌های بزرگ، پتانسیل تبدیل شدن به بنگاه‌های بزرگ در افق میان‌مدت و بلندمدت را دارند. انعطاف‌پذیری و توان همسازی این کسب‌وکارها با فناوری‌های نو، استحکام ساختاری و امکان ایجاد بازارهای جدید در سطوح ملی و فراملی را فراهم کرده است (قائم‌ی اصل و اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران، ۱۴۰۰: ۹). با این حال، محدودیت در مقیاس سرمایه، تولید و بازار، نوسانات عرضه و تقاضا، خرید مواد اولیه در حجم کم، ضعف ارتباط با شبکه‌های بانکی، فشار نقدینگی و کمبود دسترسی به اطلاعات بازار، از جمله چالش‌های همیشگی آنهاست (قائم‌ی اصل و اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران، ۱۴۰۰: ۱۰). این مشکلات در سال‌های اخیر به‌دلیل بی‌ثباتی محیط کسب‌وکار و افزایش رقابت تشدید شده و همه‌گیری کرونا نیز بر شدت آنها افزوده است (Ladokun et al., 2023). در چنین شرایطی، تقویت توانمندی‌های کلیدی از جمله مدیریت مؤثر ارتباط با مشتری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین توانمندسازهای راهبرد مشتری‌محور شناخته می‌شود (Hamid et al. 2022).

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) به‌عنوان یک راهبرد کلیدی برای کمک به شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) در حفظ و ارتقای موقعیت رقابتی در محیط‌های متغیر مطرح شده است (Ladokun et al., 2023) و تأثیر مثبت آن بر بهبود جنبه‌های مختلف عملکرد این شرکت‌ها در مطالعات متعددی تأیید شده است (Mohammed et al., 2024; Thai et al., 2024). این رویکرد با توانایی

^۱ Organization for Economic Co-operation and Development

در جمع‌آوری، ذخیره، تحلیل و به‌کارگیری داده‌های مشتری، مزایایی چون افزایش وفاداری، اثربخشی بازاریابی، بهبود خدمات، و صرفه‌جویی هزینه از طریق ارتقای بهره‌وری عملیاتی ایجاد می‌کند (Ladokun et al., 2023؛ Hamid et al., 2022). همچنین، به شرکت‌ها امکان می‌دهد مشتریان سودآور را شناسایی، خدمات را شخصی‌سازی و درخواست‌ها را در کانال‌های مختلف به‌طور مؤثر پایش کنند که نتیجه آن افزایش رضایت، حفظ مشتری و رشد درآمد است (Hamid et al., 2022). با وجود این مزایا، آمارها حاکی از نرخ شکست ۷۰ تا ۸۰ درصدی در پیاده‌سازی پروژه‌های CRM است (Stafford, 2023 & Tazkarji) که اهمیت شناسایی عوامل موفقیت یا شکست را دوچندان می‌کند. پژوهش‌های گذشته در صنایع و شرکت‌های مختلف، عوامل متعددی را شناسایی کرده‌اند. به‌طور نمونه، مطالعه لادوکون و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد تمرکز بر مشتریان کلیدی، ساختار سازمانی مناسب، مدیریت دانش و بهره‌گیری از فناوری بر موفقیت در SMEs مؤثر است. اولویت‌بندی مشتریان با ارزش، تکیه بر داده‌ها و تعاملات شخصی، و استفاده از فناوری‌های کارآمد به افزایش رضایت، وفاداری و رشد پایدار منجر می‌شود.

تزکرچی و استافورد (۲۰۲۳) موفقیت یا شکست اجرای CRM را حاصل تعامل سه عامل اصلی افراد، فرایند و فناوری می‌دانند و معتقدند هماهنگی اثربخش میان بخش‌های بازاریابی، فناوری اطلاعات، فروش و منابع انسانی، همراه با همکاری مدیران، کارکنان و مشتریان، نیازمند رویکردی جامع و درگیرکننده کل سازمان است. آن‌ها بر نقش آغازگری مدیران ارشد، اصلاح فرایندهای کسب‌وکار، به‌کارگیری فناوری‌های جدید، و لزوم رهبری مؤثر و مدیریت تغییر تأکید دارند.

حمید و همکاران (۲۰۲۲) هشت عامل کلیدی در موفقیت اجرای این سیستم را شناسایی کرده‌اند: حمایت مدیران ارشد، استراتژی مشتری‌محور، مدیریت تغییر مؤثر، کیفیت و دسترسی به داده‌های مشتری، مدیریت منابع انسانی، فناوری مناسب، روش اجرای صحیح، و انسجام سیستم‌ها. در مقابل، خالقی‌بایگی، بنار و حبیبی‌راد (۱۳۹۳) پنج عامل اصلی شکست را اجرایی، تکنولوژیک، فرهنگی، مدیریتی و هزینه‌ای معرفی کرده‌اند. طرزی و بلوریان‌تهرانی (۱۳۹۱) نیز بر چهار عامل تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازماندهی متناسب، بهره‌گیری از مدیریت دانش، و فناوری به‌عنوان عوامل موفقیت در صنعت بیمه تأکید کرده‌اند. همچنین مطالعات پیشین (Kale, 2004; Chalmeta, 2006) نشان می‌دهد نگرش صرفاً فناورانه، فقدان مشتری‌مداری، پشتیبانی ناکافی مدیران عالی، و بی‌توجهی به مدیریت تغییر از مهم‌ترین علل شکست هستند. چالمتا (۲۰۰۶) علاوه بر این به مشکلاتی چون نبود آمادگی فرایندی، داده‌های کم کیفیت، فقدان چشم‌انداز و راهبرد، عدم مشارکت کاربران نهایی، بهره‌برداری ناکافی از ارزش طول عمر مشتری، شکست در مهندسی مجدد فرایندها، و چالش‌های داده‌کاوی و یکپارچه‌سازی داده‌ها اشاره کرده است.

علی‌رغم مطالعات متعدد انجام شده در زمینه شناسایی عوامل تأثیرگذار بر موفقیت/شکست CRM که در بالا به نتایج برخی از آنها اشاره شده، پراکندگی زیادی بین یافته‌های تحقیقات مختلف وجود دارد و انجام یک پژوهش جامع روی نتایج یافته‌های این تحقیقات را می‌طلبد. لذا پژوهش حاضر با هدف انسجام یافته‌های تحقیقات گذشته با استفاده از رویکرد فراترکیب انجام شده است. رویکرد فراترکیب به‌گونه‌ای است که با فراهم کردن نگرشی نظام‌مند برای پژوهشگران، نتایج مطالعات مختلف و مرتبط با یکدیگر را ادغام و یکپارچه می‌کند و دیدی گسترده در زمینه مسائل به‌وجود می‌آورد (Boo, 2008). علاوه بر این، برای درک بهتر تعامل میان بین معیارهای

¹ Ladokun

² Tazkarji & Stafford

³ People, Process and Technology

شناسایی شده از روش «فرا ترکیب» از روش «دیمتل» استفاده شده است. روش دیمتل امکان تحلیل و اولویت بندی روابط بین معیارهای مختلف را فراهم می کند، که می تواند به درک بهتر چگونگی تعامل این معیارها با یکدیگر کمک کند (Zhang & Zhang, 2021). با توجه به مطالب مطرح شده، تحقیق حاضر با هدف پاسخگویی به این سوالات انجام شده است: معیارهای مؤثر بر موفقیت CRM در شرکت های کوچک و متوسط چه هستند؟ و روابط بین این معیارها چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) یک رویکرد راهبردی برای هدف گیری، نظارت، برقراری ارتباط و تبدیل داده های مشتری به اطلاعات قابل استفاده است که مبنای تصمیم گیری و اقدام راهبردی سازمان قرار می گیرد (Missi et al., 2005). به بیان بولدینگ و همکاران (۲۰۰۵)، CRM در اصل راهبردی برای ایجاد ارزش دوسویه، بهره برداری هوشمندانه از داده ها و فناوری ها، و تقویت دانش مشتری مداری است.

با توجه به پویایی بازارهای رقابتی امروز، بسیاری از پژوهشگران حوزه بازاریابی تأکید دارند که مشتری محوری به عنوان یک رویکرد بنیادی، نقش مهمی در مزیت رقابتی سازمان ها ایفا می کند. در این راستا، بازاریابی هوشمند به منزله ابزاری کارآمد برای تقویت اثربخشی CRM مطرح می شود. این رویکرد با گردآوری و تحلیل داده های مرتبط با تصمیمات بازاریابی، امکان تصمیم گیری سریع تر و دقیق تر را فراهم ساخته، ریسک های بازار را کاهش داده و زمینه تدوین راهبردهای بازاریابی نوآورانه را مهیا می کند (روح اللهی و قربانی، ۱۴۰۴). گزارش سالانه منتشر شده از سوی بانک توسعه آسیایی، نشان می دهد که شرکت های کوچک و متوسط به طور متوسط ۹۶ درصد از کل شرکت ها و ۶۲ درصد از کل اشتغال را تشکیل می دهند. این شاخص های کلان اقتصادی نشان می دهد که سهم ارزش افزوده تولید شده توسط SME ها به طور قابل توجهی بین مناطق و کشورها متفاوت است. در حالی که SME ها نقشی حیاتی در ایجاد اشتغال دارند، آنها همچنان به سرمایه گذاری بیشتر در مهارت ها، نوآوری و فناوری برای حمایت بیشتر از رشد فراگیر، حذف نابرابری ها و کاهش شکاف دستمزد - بهره وری نیاز دارند (Yasiukovich & Haddara, 2021).

فناوری، سیستم های CRM را قادر می سازد تا به اهداف خود در جمع آوری، طبقه بندی و ذخیره داده های ارزشمند بر روی مشتریان دست یابند. فناوری یکپارچه به سازمان ها اجازه می دهد تا با داشتن دید وسیع تری از رفتار مشتری، روابط بهتری با مشتریان ایجاد کنند (Thompson et al., 2006). بنابراین، سازمان ها ملزم به ادغام فناوری اطلاعات برای بهبود قابلیت های درک رفتار مشتری، توسعه مدل های پیش بینی کننده، ایجاد ارتباطات مؤثر با مشتریان و پاسخگویی به آنان با اطلاعات لحظه ای و دقیق هستند (Chen & Popovich, 2003).

کارکنان و مشتریان یک عامل کلیدی برای پروژه های CRM موفق هستند. CRM پیرامون مشتریان ساخته شده است تا روابط سودمند را از راه دستیابی به اطلاعاتی در مورد جنبه های مختلف مشتریان مدیریت کند. با این حال، تعهد کامل کارکنان و مدیریت سازمان برای اجرای مؤثر CRM به منظور ارائه بهترین خدمات به مشتریان و برآورده کردن نیازهای آنها ضروری است (Almotairi, 2009). چالش تحقیق درباره علل شکست اجرای پروژه های CRM، بسیاری از پژوهشگران و متخصصان را برانگیخته است تا به بررسی علل شکست و موفقیت پروژه های مدیریت ارتباط با مشتریان بپردازند (Rigby et al., 2002). به گفته نگوین و همکاران (۲۰۰۷) فقدان عواملی مانند پشتیبانی مدیریت ارشد، همسو کردن فرایندهای داخلی، پیوند دادن پروژه CRM به راهبردهای سطح بالاتر سازمان، تمرکز بر بازده سرمایه گذاری از عوامل عدم دستیابی به موفقیت در اوایل پروژه هستند.

همچنین براساس نظر رایالز و پاین (۲۰۰۱)، نداشتن مهارت و سرمایه گذاری ناکافی به همراه سایر عوامل باعث عدم موفقیت در پیاده سازی CRM می شود. وجود فرهنگ مشتری مداری در سازمان و تغییر همزمان سازمان از دیگر عوامل موفقیت در اجرای CRM است. ساختار و فرهنگ موجود در سازمان باید به نحوی طراحی شوند که زمینه ایجاد ارتباط هدفمند با مشتریان فراهم شود. (Karamati et al., 2012).

پیشینه تجربی پژوهش

در مطالعه ای که توسط موسوی و همکاران (۱۴۰۲) انجام شد و به بررسی تأثیر فناوری های نوین بر پیاده سازی موفق CRM در صنایع خدماتی پرداختند، نتایج نشان داد استفاده از فناوری های دیجیتال، از جمله هوش مصنوعی و داده کاوی، به بهبود عملکرد CRM کمک می کند. نتایج مطالعه کریمی و همکاران (۱۴۰۲) نیز که به بررسی چالش های پیاده سازی CRM در سازمان های دولتی پرداخته اند، نشان می دهد که مقاومت فرهنگی و عدم آموزش کافی از جمله چالش های اصلی در این زمینه هستند.

سینگ، کوشواها، و کوشواها (۲۰۲۵) با انجام یک مطالعه کیفی، به بررسی نقش فناوری های تقلید کننده انسان (مانند هوش مصنوعی، چت بات ها و تحلیل احساسات) در ارتقاء عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی (e-CRM) در بخش خدمات پرداخته اند. یافته های پژوهش آنها نشان داد که این فناوری ها توانایی شبیه سازی تعاملات انسانی را دارند و می توانند تجربه مشتری را به صورت شخصی سازی شده و احساسی بهبود بخشند. در این مطالعه از طریق مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و صنعتی، مشخص شد که عوامل «درک مشتری» و «رابطه سازی» به عنوان مؤلفه های ضروری در پیاده سازی موفق e-CRM مبتنی بر فناوری های تقلید کننده شناخته می شوند.

در مطالعه نگوین و موتوم (۲۰۲۴) که به بررسی تأثیر اجتماعی و فرهنگی بر موفقیت CRM پرداخته اند، نتایج نشان داد که عوامل اجتماعی و فرهنگی می توانند تأثیر قابل توجهی بر پیاده سازی و موفقیت CRM داشته باشند. کومار و شارما (۲۰۲۳) نیز پژوهشی در مورد چالش ها و فرصت های پیاده سازی CRM در شرکت های کوچک و متوسط انجام دادند. نتایج این تحقیق چالش های کلیدی مانند محدودیت منابع و کمبود مهارت های فنی را شناسایی کرده و بر اهمیت آموزش و فرهنگ سازمانی برای موفقیت CRM تأکید دارند. همچنین کی و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه ای به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت پیاده سازی CRM پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که فرهنگ سازمانی مثبت می تواند به تسهیل فرآیندهای CRM و بهبود تعاملات با مشتریان کمک کند. این مطالعه بر اهمیت ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب برای موفقیت در مدیریت ارتباط با مشتری تأکید دارد و به شرکت ها پیشنهاد می دهد که بر روی فرهنگ سازمانی خود تمرکز کنند.

آگراوال و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی در زمینه تأثیر فناوری های دیجیتال بر CRM در صنعت خرده فروشی انجام دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که فناوری های دیجیتال می توانند به بهبود تجربه مشتری و افزایش وفاداری آنها کمک کنند. نتایج نشان می دهد که استفاده از ابزارهای دیجیتال مانند اپلیکیشن ها و وبسایت های تعاملی می تواند به افزایش تعاملات مثبت با مشتریان منجر شود.

چودری و هاریگان (۲۰۲۰) نیز تحقیقی در مورد نقش فناوری های نوین در بهبود CRM و تجربه مشتری انجام دادند. یافته های این پژوهش نشان می دهد که استفاده از فناوری های هوش مصنوعی و تحلیل داده ها در CRM می تواند به بهبود تعاملات با مشتری و افزایش رضایت آنها کمک کند. چودری و هاریگان (۲۰۲۰) بر این نکته تأکید دارند که ادغام فناوری های نوین در فرآیندهای CRM می تواند به ایجاد تجربه های مشتری بهتر و افزایش وفاداری منجر شود.

در یک جمع‌بندی با توجه به مطالعات انجام شده، می‌توان گفت نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که موفقیت CRM به عوامل متعددی وابسته است؛ از جمله پشتیبانی مدیریت ارشد، هم‌راستایی راهبردی، فرهنگ مشتری‌مداری، آموزش کارکنان و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات. در مقابل، شکست پروژه‌های CRM اغلب ناشی از نبود این عوامل، مقاومت فرهنگی، کمبود منابع و فقدان مهارت‌های فنی است. همچنین در مطالعات اخیر بر اهمیت فناوری‌های دیجیتال مانند هوش مصنوعی، داده‌کاوی و اپلیکیشن‌های تعاملی در بهبود عملکرد CRM و افزایش رضایت و وفاداری مشتریان تمرکز شده است. نقش فرهنگ سازمانی و زمینه‌های اجتماعی - فرهنگی نیز در طراحی و اجرای موفق استراتژی‌های CRM به‌عنوان عوامل کلیدی مورد توجه قرار گرفته‌اند.

با وجود تعدد مطالعات انجام‌شده پیرامون پیاده‌سازی CRM در صنایع مختلف، یافته‌ها پراکنده، ناهمگون و اغلب وابسته به زمینه‌های خاص سازمانی یا فرهنگی هستند. هر تحقیق به بخشی از مسئله پرداخته و چارچوب‌های نظری، روش‌شناسی و شاخص‌های ارزیابی متفاوتی را به کار گرفته است که مقایسه و تعمیم نتایج را دشوار می‌سازد. این پراکندگی موجب شده تا تصویر جامعی از عوامل موفقیت و شکست CRM، به‌ویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط و در بسترهای فرهنگی متنوع، شکل نگیرد. از این‌رو، انجام یک پژوهش فراترکیب با هدف استخراج، تلفیق و انسجام‌بخشی به یافته‌های موجود، می‌تواند خلأهای نظری را پر کرده، الگوهای مشترک و متغیرهای کلیدی را شناسایی کند و مبنایی معتبر برای طراحی راهبردهای بومی‌سازی‌شده و قابل اجرا در محیط‌های صنعتی فراهم آورد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی معیارهای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و روابط بین آن‌ها در شرکت‌های کوچک و متوسط طراحی شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و در چارچوب پارادایم عمل‌گرایانه انجام شده است. از نظر رویکرد، روش تحقیق آمیخته با طرح متوالی اکتشافی بترتیب شامل روش‌های کیفی و کمی می‌باشد. در بخش کیفی، از روش فراترکیب بهره گرفته شده است. فراترکیب برای یکپارچه‌سازی مطالعات مختلف جهت ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری در زمینه عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری صورت گرفته است. در این بخش با تحلیل محتوای ۴۳ مقاله معتبر داخلی و خارجی، عوامل مؤثر بر موفقیت CRM استخراج شدند.

در بخش کمی، از تکنیک دیمتل برای تحلیل روابط و تأثیرات متقابل بین عوامل استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارشناسان و مدیران آشنا به حوزه مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های کوچک و متوسط صنعتی مستقر در بندرعباس است. نمونه‌گیری در آن به‌صورت هدفمند و به تعداد ۱۵ نفر انجام شده است.

در مرحله کمی پژوهش، پرسشنامه بر مبنای مجموعه عواملی طراحی شد که از طریق روش فراترکیب و تحلیل محتوای ۴۳ مقاله معتبر استخراج گردید. این عوامل به‌عنوان شاخص‌های تصمیم‌گیری در چارچوب تکنیک دیمتل به کار گرفته شدند. برای ارزیابی روایی محتوا، پرسشنامه در اختیار گروهی از خبرگان دانشگاهی و صنعتی مرتبط با موضوع قرار گرفت و اصلاحات لازم بر اساس بازخورد آنان اعمال گردید. برای سنجش پایایی، از روش آزمون مجدد با مشارکت ۱۰ نفر از جامعه آماری استفاده شد که ضریب همبستگی اسپیرمن ۰/۸۹ به‌دست آمد؛ بنابراین، ابزار پژوهش از روایی و پایایی مطلوبی برخوردار است. پرسشنامه‌ها از طریق ایمیل و اپلیکیشن و بخشی به‌صورت حضوری به شرکت‌های مورد نظر واقع در شهرک صنعتی بندرعباس ارسال گردید.

در این پژوهش، از روش فراترکیب برای مقایسه، تفسیر و ترکیب چارچوبها و مدل‌های مختلف ارائه شده در زمینه معیارهای مؤثر بر موفقیت CRM استفاده شده است. رویکرد فراترکیب برای ترکیب نتایج تحقیقات کیفی به کار می‌رود و کمک شایانی به پیشبرد دانش

کنونی با ایجاد یک ترکیب تفسیری جدید می‌کند (Boo, 2008). این رویکرد مستلزم این است که بازنگری دقیق و عمیقی نسبت به متون مورد مطالعه انجام دهد و یافته‌های پژوهش کیفی مطالعات قبلی را با همدیگر ترکیب کند (شهبازی سلطانی و صلواتیان، ۱۳۹۶). بر این اساس در پژوهش حاضر از روش‌های هفت مرحله‌ای فراترکیب سندولوسکی و باروسو استفاده شده است (Sandelowski & Barroso, 2007) که مراحل آن بدین ترتیب است: ۱-تنظیم پرسش پژوهش، ۲-بررسی نظام مند متون، ۳-جستجو و انتخاب مقالات مناسب، ۴-استخراج اطلاعات مقاله، ۵-تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، ۶-کنترل کیفیت و ۷-ارائه یافته‌ها.

تکنیک دیمتل توسط فونتا و گابوس به سال ۱۹۷۱ ارائه شد. تکنیک دیمتل که از انواع روش‌های تصمیم‌گیری بر اساس مقایسه‌های زوجی است، با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی نظام‌مند به آنها با بکارگیری اصول نظریه گراف، ساختاری سلسله‌مراتبی از عوامل موجود در سیستم همراه با روابط تأثیر و تأثر متقابل ارائه می‌دهد، بگونه‌ای که شدت اثر روابط مذکور را به صورت امتیاز عددی معین می‌کند. روش دیمتل جهت شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین معیارها و ساختن نگاشت روابط شبکه بکار گرفته می‌شود. مراحل کلی تکنیک دیمتل را بصورت زیر می‌باشد: ۱) ایجاد ماتریس ارتباط مستقیم، ۲) نرمال سازی ماتریس ارتباط مستقیم، ۳) محاسبه ماتریس ارتباط کامل، ۴) ایجاد نمودار میک مک و تحلیل (حییبی، ۱۳۹۳).

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، شناسایی و اولویت بندی معیارهای مؤثر بر موفقیت CRM در دو مرحله کیفی و کمی صورت گرفته است. در مرحله کیفی از تکنیک فراترکیب برای شناسایی معیارهای مؤثر و در مرحله کمی از تکنیک دیمتل برای اولویت بندی معیارها استفاده شده است.

الف) تکنیک فراترکیب

گام اول) تنظیم پرسش پژوهش: تنظیم پرسش پژوهش در رابطه با سؤالات چه چیزی (What)، چه کسی (Who)، چه وقت (When) و چگونه (How) صورت گرفته است. سؤال پژوهش (چه چیزی) عبارت است از: معیارهای مؤثر بر موفقیت CRM در شرکت‌های کوچک و متوسط چیست؟. جامعه مورد مطالعه (چه کسی)، مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری در پایگاه داده‌های الکترونیکی عبارتند از: ساینس دایرکت، امرالد، تیلور و فرانسیس، اسپرینگر، جی‌استور و پایگاه داده‌ای مقالات فارسی می‌باشد. چارچوب زمانی پژوهش (چه وقت)، پژوهش‌های انجام‌شده داخلی از محدوده زمانی ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۳ و پژوهش‌های خارجی از محدوده زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ انتخاب شدند. انتخاب این بازه‌های زمانی به دلیل اهمیت و تناسب آنها با موضوع تحقیق صورت گرفت. بازه زمانی ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۳ برای پژوهش‌های داخلی انتخاب شد، زیرا این دوره شامل تحولات و پیشرفت‌های قابل توجهی در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری در ایران است. از سوی دیگر، بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ برای پژوهش‌های خارجی انتخاب شده است، چرا که این دوره به‌ویژه در سطح جهانی، شاهد رشد سریع و نوآوری در فناوری‌های مرتبط با CRM و همچنین تغییرات در رویکردهای مشتری‌مداری بوده است. روش مورد استفاده در این پژوهش (چگونه) برای بررسی منابع، تحلیل محتوای داده‌های ثانویه بوده است.

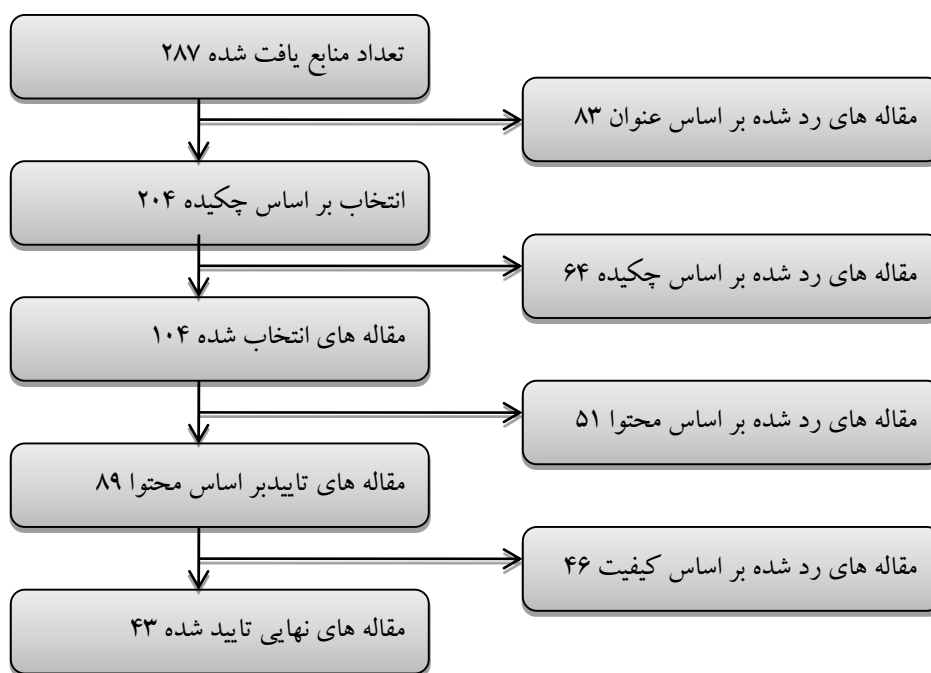
گام دوم) مرور ادبیات به شکل نظام‌مند: در پایگاه‌های اطلاعاتی کلیدواژه‌های معیارهای موفقیت CRM، روابط CRM در شرکت‌های کوچک و متوسط، شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت CRM، مراحل پیاده‌سازی موفق CRM و توسعه راهبرد مشتری‌مداری در موفقیت CRM جست‌وجو و بررسی شد.

گام سوم) جستجو و انتخاب متون مناسب: در نتیجه جستجوی اولیه صورت گرفته در پایگاه داده‌ای منتخب، تعداد مقاله بشرح جدول ۱ شناسایی شدند.

جدول ۱: نتیجه جستجوی اولیه در پایگاه داده‌ای منتخب

ردیف	پایگاه اطلاعاتی	مجموع یافته‌ها	ردیف	پایگاه اطلاعاتی	مجموع یافته‌ها
۱	ساینس دایرکت	۵۳	۴	اسپرینگر	۴۳
۲	امرالند	۱۰	۵	جی استور	۴۲
۳	تیلور و فرانسیس	۷۷	۶	پایگاه اطلاعاتی مقالات فارسی	۶۲
		مجموع یافته‌ها			۲۸۷

در این مرحله از جست‌وجو، با در نظر گرفتن گزینه‌های مختلفی مانند عنوان، چکیده، واژگان کلیدی، محتوا، روش پژوهش، جزئیات مقاله (نام نویسنده، سال) و کیفیت مقاله، تعداد ۲۸۷ مقاله درباره موضوع پژوهش ارزیابی و در نهایت ۴۳ مقاله انتخاب شد. در شکل ۱ شیوه انتخاب مناسب‌ترین و مرتبط‌ترین مقالات در این مرحله ارائه شده‌است.



شکل ۱: شیوه انتخاب مقالات مورد نظر

گام چهارم) استخراج اطلاعات متون: این گام، پس از شناسایی منابع مناسب، شامل مطالعه دقیق و پالایش نهایی مدارک، یافته‌ها و اطلاعات پژوهش‌های مورد بررسی بود. در این مرحله مقالات و منابع منتخب ۴۳ مقاله بودند که بصورت کامل جهت شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت CRM در SME ها توسط محقق مورد بررسی قرار گرفتند.

گام پنجم) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در پژوهش حاضر، در بخش شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت CRM در کسب و کارهای کوچک و متوسط، مؤلفه‌های اولیه از مقالات نهایی بررسی شده، استخراج شده و بعنوان کد منظور گردیدند. سپس با در نظر گرفتن معنای هر یک از کدها، دسته‌بندی کدهای مشابه و هم معنی در یک مفهوم، تعداد ۱۲ مقوله بعنوان معیارهای مؤثر بر CRM (جدول ۲) بدست آمد.

جدول ۲: عوامل مؤثر بر موفقیت CRM در کسب و کارهای کوچک و متوسط

ردیف	نماد	مقوله	مفاهیم	منابع
۱	R1	پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی	- استفاده از استانداردهای بین‌المللی در CRM - ارزیابی و گزارش‌دهی	حیدری و همکاران (۱۴۰۰)، پیلن و همکاران (۲۰۰۹)، الموتی و همکاران (۲۰۰۹)، کیمیلوغلو و زارالی (۲۰۰۹)، نگون و همکاران (۲۰۰۷)، مندوزا و همکاران (۲۰۰۷)، لینگ‌گرین (۲۰۰۴)
۲	R2	نیروی انسانی	- دانش و مهارت کارکنان - انگیزه و تعهد کارکنان - مشارکت کارکنان	حیدری و همکاران (۱۴۰۰)، دیمتریادیس (۲۰۰۸)، کوپر و همکاران (۲۰۰۸)
۳	R3	تعیین استراتژی (راهربرد)	- همسوسازی بارهبرد کلی سازمانی - تمرکز بر مشتریان کلیدی - برنامه‌ریزی و طراحی	هنایشا و شیخ (۲۰۲۲)، حیدری و همکاران (۱۴۰۰)، پیلن و همکاران (۲۰۰۹)، چن و چن (۲۰۰۴)، پاین و فرو (۲۰۰۵)، دیمتریادیس (۲۰۰۸)، کوپر و همکاران (۲۰۰۸)
۴	R4	تغییرات فرهنگ سازمانی	- فرهنگ سازمانی مشتری‌مدار - ایجاد اعتماد و درک متقابل - مدیریت تغییر	محرابی و همکاران (۱۳۸۹)، هنایشا و شیخ (۲۰۲۲)
۵	R5	تغییرات فناوری	- استفاده از فناوری رسانه‌های اجتماعی - یکپارچه‌سازی فناوری	محرابی و همکاران (۱۳۸۹)، رایالز و پاین (۲۰۰۱)، فروسیت ^۱ (۲۰۰۱)، صوفی و همکاران (۲۰۲۰)

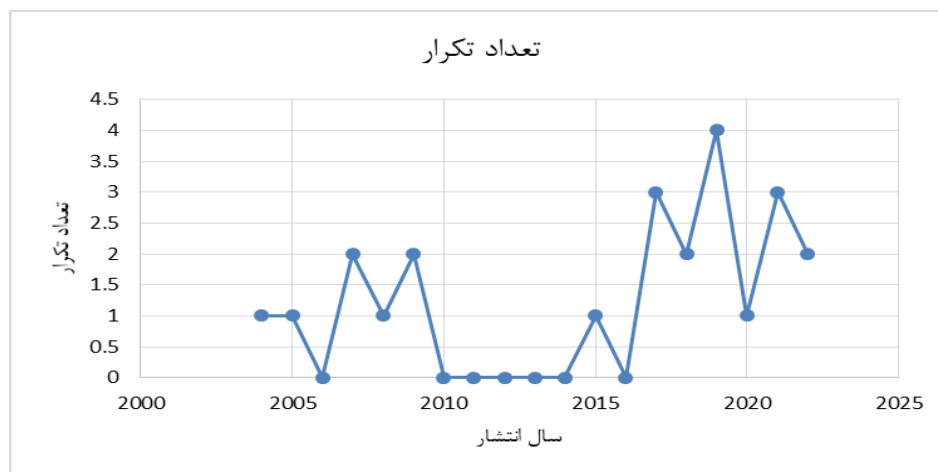
^۱ Forsyth

CRM - مبتنی بر فناوری (هوش مصنوعی)			فولتین و همکاران (۲۰۱۹)	
۶	تعامل با مشتری	- استفاده از داده‌های مشتری برای درک بهتر نیازهای آنها - شخصی‌سازی تجربه مشتری	الموتی و همکاران (۲۰۰۹)، پیلن و همکاران (۲۰۰۹)	R6
۷	آموزش نیروی انسانی	- آموزش و توسعه کارکنان - توانمندسازی کارکنان	محرابی و همکاران (۱۳۸۹)، ابراهیمی و شاکری (۱۳۹۷)	R7
۸	رهبری و حمایت مدیریت ارشد	- تعهد مدیریت ارشد - مدیریت پروژه - تخصیص منابع کافی - مدیریت قوی	ابراهیمی و شاکری (۱۳۹۷)، حیدری و همکاران (۱۴۰۰)	R8
۹	تخصیص درست وظایف	- فرایندهای کارآمد - همکاری بین تیم‌ها	هنایشا و شیخ (۲۰۲۲)، ابراهیمی و شاکری (۱۳۹۷)	R9
۱۰	زیرساخت مناسب IT	- زیرساخت‌های فناوری اطلاعات - سیستم‌های اطلاعاتی - امنیت اطلاعات	محرابی و همکاران (۱۳۸۹)	R10
۱۱	به‌روزرسانی سامانه‌های مالی	- به‌روزرسانی سیستم‌های مالی	الموتی و همکاران (۲۰۰۹)، حیدری و همکاران (۱۴۰۰)	R11
۱۲	برگزاری دوره‌های ارتباط با مشتری	- آموزش و توسعه - بهبود کیفیت خدمات - برگزاری دوره‌های آموزشی	الموتی و همکاران (۲۰۰۹)، پیلن و همکاران (۲۰۰۹)	R12

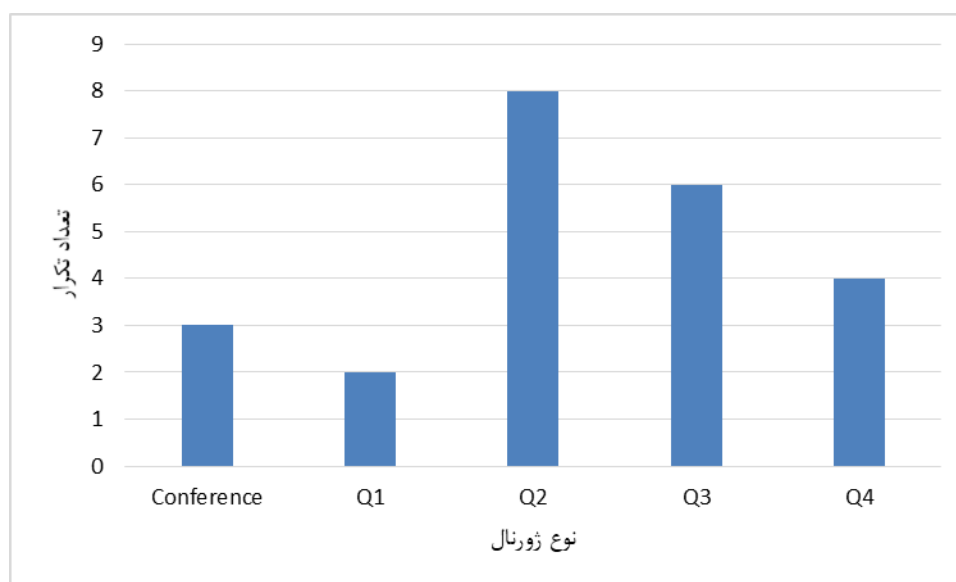
گام ششم) حفظ کنترل کیفیت:

در این مرحله برای اعتبارسنجی یا کنترل کیفیت و پایایی یافته‌های پژوهش، نتایج مرحله قبل در اختیار یک خبره حوزه مدیریت ارتباط با مشتری قرار گرفت. از روش ضریب کاپا کوهن (Trull and Prinstein, 2012) برای تعیین میزان پایایی استفاده شد. شاخص کاپای کوهن برای متغیرهایی استفاده می‌شود که سطح سنجش آنها یکی و تعداد طبقات آنها با یکدیگر برابر باشد. مقدار شاخص کاپا بین صفر تا یک متغیر است و هرچه مقدار این شاخص به عدد یک نزدیکتر باشد، نشانگر توافق و رضایت بیشتر بین کدگذاران است (محقق و همکاران، ۱۳۹۲). مقدار شاخص کاپا در این تحقیق برابر با ۰/۷ بوده است که نشان‌دهنده وضعیت معتبر است.

همچنین میزان پراکندگی مقالات براساس نوع ژورنال (مجله یا نشریه) و سال انتشار به صورت شکل ۲ و ۳ است:



شکل ۲: پراکندگی مقالات بر اساس سال انتشار



شکل ۳: پراکندگی مقالات بر اساس نوع نشریه

ب) تکنیک دیمتل

- ۱) ایجاد ماتریس ارتباط مستقیم: در این مرحله عوامل بدست آمده از روش فراترکیب، به عنوان ورودی تکنیک تصمیم گیری دیمتل استفاده شده است. شدت اثر هر عامل بر عوامل دیگر طبق مقیاس پنج درجه‌ای که شامل مقادیر زیر می‌باشد: "۰" (تأثیر ندارد)، "۱" (تأثیر کم)، "۲" (تأثیر متوسط)، "۳" (تأثیر بالا) و "۴" (تأثیر خیلی بالا)، توسط خبرگان تعیین می‌گردد.
- ۲) نرمال سازی ماتریس ارتباط مستقیم: در این مرحله ماتریس بدست آمده نرمالایز می‌شود (جدول ۳).

جدول ۳: نرمال سازی ماتریس ارتباط مستقیم

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
R1	0.015	0.085	0.106	0.109	0.091	0.050	0.082	0.094	0.089	0.085	0.094	0.082
R2	0.062	0.015	0.076	0.085	0.076	0.076	0.092	0.100	0.076	0.094	0.085	0.106
R3	0.091	0.091	0.015	0.082	0.092	0.082	0.082	0.062	0.085	0.062	0.085	0.085
R4	0.076	0.085	0.089	0.015	0.062	0.076	0.085	0.062	0.082	0.082	0.082	0.094
R5	0.091	0.094	0.076	0.106	0.015	0.097	0.085	0.089	0.050	0.089	0.085	0.082
R6	0.076	0.062	0.085	0.089	0.106	0.015	0.094	0.076	0.106	0.085	0.089	0.106
R7	0.094	0.067	0.082	0.092	0.082	0.082	0.015	0.085	0.100	0.094	0.085	0.106
R8	0.035	0.089	0.106	0.062	0.076	0.085	0.091	0.015	0.092	0.062	0.085	0.076
R9	0.094	0.076	0.106	0.085	0.089	0.015	0.062	0.076	0.015	0.085	0.094	0.050
R10	0.076	0.089	0.100	0.094	0.076	0.106	0.015	0.106	0.094	0.015	0.089	0.100
R11	0.094	0.076	0.106	0.062	0.085	0.089	0.106	0.015	0.015	0.097	0.015	0.094
R12	0.085	0.106	0.100	0.091	0.070	0.082	0.106	0.106	0.079	0.091	0.070	0.015

۳) ماتریس ارتباط کامل: مجموع دنباله نامحدود از آثار مستقیم و غیرمستقیم عناصر بر یکدیگر بصورت یک تصاعد هندسی، بر اساس قوانین موجود از گرافها محاسبه می شود. ماتریس ارتباط کامل نشان دهنده شدت اثر نسبی روابط مستقیم و غیرمستقیم موجود در شبکه روابط است (جدول ۴).

جدول ۴: ماتریس ارتباط کل

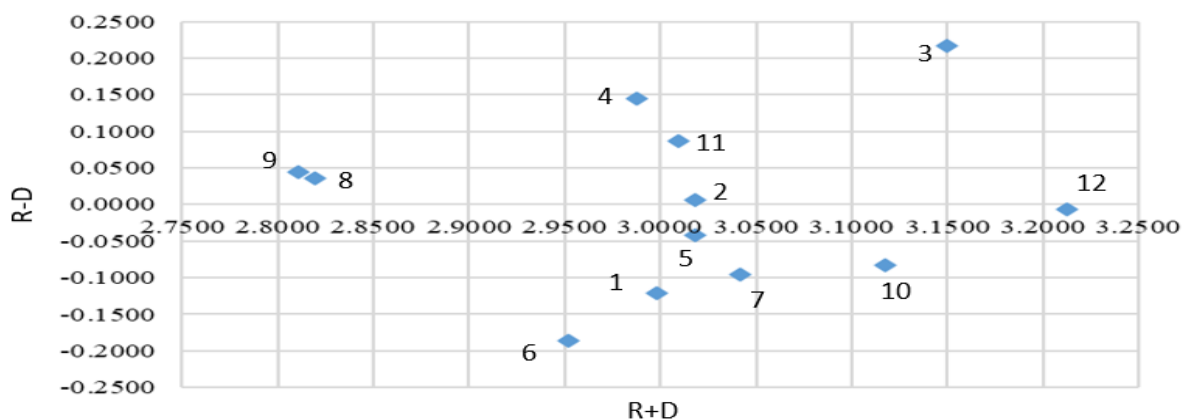
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
R1	0.060	0.135	0.160	0.157	0.138	0.097	0.130	0.138	0.134	0.134	0.144	0.134
R2	0.107	0.061	0.130	0.133	0.122	0.121	0.138	0.144	0.121	0.141	0.133	0.155
R3	0.135	0.136	0.064	0.131	0.138	0.123	0.129	0.106	0.127	0.110	0.132	0.134
R4	0.119	0.129	0.139	0.060	0.106	0.116	0.128	0.105	0.124	0.127	0.127	0.141
R5	0.134	0.140	0.130	0.154	0.060	0.142	0.132	0.134	0.098	0.137	0.134	0.135
R6	0.125	0.112	0.140	0.141	0.152	0.058	0.141	0.123	0.149	0.135	0.139	0.155
R7	0.140	0.118	0.139	0.143	0.130	0.126	0.061	0.132	0.146	0.143	0.135	0.155
R8	0.080	0.131	0.152	0.107	0.120	0.124	0.134	0.054	0.132	0.106	0.129	0.123
R9	0.136	0.122	0.155	0.132	0.134	0.057	0.106	0.117	0.056	0.129	0.140	0.100
R10	0.127	0.143	0.160	0.148	0.131	0.153	0.069	0.155	0.145	0.068	0.145	0.156
R11	0.143	0.127	0.159	0.117	0.136	0.137	0.152	0.065	0.064	0.147	0.066	0.149
R12	0.132	0.155	0.156	0.143	0.121	0.129	0.154	0.155	0.131	0.141	0.124	0.068

۴) تحلیل نتایج ماتریس ارتباط کامل: در ماتریس ارتباط کامل، جمع سطری درایه‌ها (R) و جمع ستونی درایه‌ها (D) محاسبه می‌شود. مقدار R حاصل به‌ازای یک عامل نشانگر میزان تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم آن عامل بر سایر عامل‌ها و مقدار D مربوط به آن معرف میزان تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم آن عامل از سایر عامل‌هاست. مقدار (R+D) میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عامل مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر، مقادیر (R+D) اهمیت هر عامل را نشان می‌دهد و هر چه عاملی مقادیر بالاتری از این مقدار را به خود اختصاص دهد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. همچنین مقدار (R-D) قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. اگر (R-D) مثبت باشد، یک متغیر علی و اگر منفی باشد متغیر معلول محسوب می‌شود (جدول ۵).

جدول ۵: میزان کل تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل در ماتریس ارتباط کامل

	R	D	(R+D)	(R-D)
R1	1.438	1.5599	2.9982	-0.1216
R2	1.512	1.5057	3.0180	0.0065
R3	1.683	1.4661	3.1495	0.2173
R4	1.566	1.4212	2.9873	0.1450
R5	1.487	1.5303	3.0181	-0.0424
R6	1.382	1.5692	2.9518	-0.1865
R7	1.472	1.5689	3.0419	-0.0960
R8	1.427	1.3919	2.8190	0.0351
R9	1.427	1.3833	2.8108	0.0442
R10	1.517	1.5998	3.1171	-0.0824
R11	1.548	1.4614	3.0094	0.0867
R12	1.603	1.6092	3.2125	-0.0059

همانطور که در جدول ۵ پیداست، مقادیر R+D برای عوامل برگزاری دوره‌های ارتباط با مشتری (۱۲) و تعیین راهبرد (۳) به ترتیب برابر با مقدار ۳/۲۱ و ۳/۱۴ می‌باشد که این مقدار بیانگر آن است که این عوامل به ترتیب بیشترین ارتباط را با سایر عوامل تأثیرگذار بر مدیریت ارتباط با مشتری داشته و بنابراین در اولویت بالایی قرار دارند. همچنین مقدار (R-D) در هر دو مثبت می‌باشد، بنابراین هر دو عامل جزو دسته عوامل علی قرار می‌گیرند. عوامل زیرساخت مناسب IT (۱۰) و آموزش نیروی انسانی (۷) بترتیب در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار دارند و مقدار (R-D) در هر دو منفی می‌باشد، بنابراین هر دو عامل جزو دسته عوامل معلول قرار می‌گیرند. نمودار علت و معلول از طریق بکارگیری دو بردار افقی R+D و بردار عمودی R-D ایجاد می‌شود. بنابراین با توجه به مقادیر این دو رابطه، هر عامل در نمودار علت و معلول جایگاهی دارد که در شکل ۴ نمایش داده شده است.



شکل ۴: نمودار علت و معلول

وجود و یا عدم وجود ارتباط میان عوامل بر اساس ارزش آستانه تعیین میشود. برای محاسبه مقدار ارزش آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس ارتباط کل محاسبه شود. پس از تعیین شدت آستانه تمامی مقادیر ماتریس ارتباط کل که کوچکتر از ارزش آستانه باشد، صفر در نظر گرفته شده و در صورتی که این مقادیر بزرگتر از ارزش آستانه باشد، حاکی از اهمیت ارتباط بین دو متغیر بوده و باید در ماتریس عدد ۱ لحاظ شود. ارزش آستانه براساس مقادیر ماتریس ارتباط کل ۰/۱۲۵ محاسبه گردید و روابط بین عوامل در جدول ۶ که اصطلاحاً یک ماتریس باینری میباشد، رسم شده است.

جدول ۶: ماتریس باینری تعیین ارتباطات میان عوامل

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
R1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
R2	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1
R3	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1
R4	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1
R5	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
R6	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
R7	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
R8	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
R9	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0
R10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1
R11	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
R12	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0

با توجه به شکل ۴، عامل تعیین راهبرد (۳) بعنوان اثرگذارترین عامل مشاهده می‌گردد و با توجه به جدول ۶ می‌توان گفت بر عوامل پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی (۱)، نیروی انسانی (۲)، تغییرات فرهنگ سازمانی (۴)، تغییرات فناوری (۵)، آموزش نیروی انسانی (۷)، تخصیص درست وظایف (۹)، به‌روزرسانی سامانه‌های مالی (۱۱) و برگزاری دوره‌های ارتباط با مشتری (۱۲) اثر می‌گذارد.

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش سعی شد عوامل مؤثر بر موفقیت CRM در SME ها شناسایی و روابط بین آنها بررسی گردد. جهت شناسایی عوامل از روش فراترکیب استفاده گردید. با بررسی ۴۳ مقاله انتخاب شده از پایگاه اطلاعات مقالات لاتین و فارسی، کدهای اولیه انتخاب شد. و سپس کدهای مشابه ادغام و در نهایت ۱۲ مقوله تحت عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت CRM در کسب و کارهای کوچک و متوسط انتخاب شدند. این عوامل شامل: پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی، نیروی انسانی، تعیین راهبرد (استراتژی)، آموزش نیروی انسانی، تغییرات فناوری، به‌روزرسانی سامانه‌های مالی، تغییرات فرهنگ سازمانی، رهبری و حمایت مدیریت ارشد، تخصیص درست وظایف، زیرساخت مناسب IT، تعامل با مشتری و برگزاری دوره‌های ارتباط با مشتری.

پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای خود را بهبود بخشند و کیفیت خدمات و محصولات را افزایش دهند. این استانداردها معمولاً شامل بهترین شیوه‌ها و روش‌های جهانی هستند که می‌توانند به افزایش رضایت مشتری و بهبود اعتبار برند منجر شوند. نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع هر سازمان شناخته می‌شود. توانمندی‌ها، مهارت‌ها و انگیزه‌های کارکنان تأثیر مستقیم بر کیفیت خدمات ارائه‌شده و در نتیجه رضایت مشتری دارد. جذب و نگهداری نیروی انسانی با کیفیت می‌تواند به موفقیت CRM کمک کند. تعیین استراتژی (راهبرد) مناسب برای مدیریت ارتباط با مشتریان به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که اهداف و اولویت‌های خود را مشخص کنند. استراتژی‌های مؤثر می‌توانند به بهبود تعامل با مشتری و افزایش وفاداری آن‌ها کمک کنند. محققان بر اهمیت یکپارچگی استراتژی‌های CRM با اهداف کلی سازمان تأکید دارند (Kumar & Reinartz, 2018). آموزش نیروی انسانی به طور مداوم و به‌ویژه در زمینه CRM، به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌های لازم برای تعامل مؤثر با مشتریان را کسب کنند. این آموزش‌ها می‌توانند شامل نحوه استفاده از ابزارها و تکنیک‌های CRM، مهارت‌های ارتباطی و خدمات مشتری باشند. تغییرات فناورانه به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از ابزارها و نرم‌افزارهای جدید برای بهبود فرآیندهای ارتباط با مشتری استفاده کنند. فناوری، سیستم‌های CRM را قادر می‌سازد تا به اهداف خود در جمع‌آوری، طبقه‌بندی و ذخیره داده‌های ارزشمند بر روی مشتریان دست یابند. فناوری یکپارچه به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با داشتن دید وسیع‌تری از رفتار مشتری، روابط بهتری با مشتریان ایجاد کنند (Thompson et al., 2006). این تغییرات می‌توانند شامل به کارگیری سیستم‌های CRM پیشرفته، اتوماسیون فرآیندها و استفاده از داده‌های تحلیلی برای درک بهتر نیازهای مشتریان باشند. استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها در CRM می‌تواند به بهبود تعاملات با مشتری و افزایش رضایت آن‌ها کمک کند (Choudhury & Harrigan, 2020).

به‌روزرسانی سامانه‌های مالی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات مالی و مشتریان را به‌طور دقیق‌تری مدیریت کنند. این اطلاعات می‌توانند به بهبود تصمیم‌گیری‌ها و تخصیص منابع کمک کنند و در نتیجه بهبود تعامل با مشتریان را فراهم آورند. استفاده از سیستم‌های متنوع، ایمن و به روز پرداخت، مانند درگاه‌های پرداخت اینترنتی، امکان ردگیری اثربخشی برنامه‌های پیشبردی و شناسایی موثرترین مسیرهای ارتباطی که بیشتر از بقیه منجر به خرید مشتریان می‌شود را فراهم می‌کند. علاوه بر این، وجود چنین سامانه‌هایی امکان نهایی کردن خرید را در زمانی که مشتری در مرحله تصمیم‌گیری خرید است، افزایش می‌دهد (Halim, Januardin & Hebrard, 2020; Alzoubi & Ghazal, 2022).

ساختار و فرهنگ موجود در سازمان باید به صورت ایجاد ارتباط هدفمند با مشتریان طراحی شود. از این رو ماهیت CRM ایجاد تغییرات مستمر در سازمان‌هاست (Karamati et al., 2012). تغییرات فرهنگ سازمانی به‌ویژه در راستای مشتری‌مداری می‌تواند تأثیر مثبتی بر ارتباط با مشتریان داشته باشد. ایجاد یک فرهنگ سازمانی که به اهمیت مشتریان و نیازهای آن‌ها توجه کند، می‌تواند به بهبود تعاملات و افزایش وفاداری مشتریان منجر شود. رهبری و حمایت مدیریت ارشد در پیاده‌سازی استراتژی‌های CRM بسیار حیاتی است. بدون حمایت و تعهد مدیریت ارشد، حتی درخشان‌ترین کار CRM محکوم به شکست است (Kale, 2005). یک فرایند CRM همیشه مستلزم تغییراتی در سراسر سازمان است و این بدون تعهد پایدار مدیریت ارشد رخ نخواهد داد. مدیریت ارشد باید به‌طور فعال از تلاش‌ها و ابتکارات CRM حمایت کند و منابع لازم را برای اجرای آن‌ها فراهم آورد. تخصیص درست وظایف به کارکنان در حوزه CRM می‌تواند به بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندها کمک کند. تعیین مسئولیت‌های مشخص و متناسب با مهارت‌های کارکنان، به افزایش رضایت مشتری و بهبود عملکرد سازمان کمک خواهد کرد. ارزیابی منابع اختصاص داده‌شده به برنامه، توسعه و اجرای پروژه عوامل مؤثری هستند که بر مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر می‌گذارند (Dyche, 2002). زیرساخت مناسب فناوری اطلاعات (IT) به سازمان‌ها

این امکان را می‌دهد که از سیستم‌های CRM به‌طور مؤثر استفاده کنند. این زیرساخت شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار و شبکه‌های ارتباطی است که می‌تواند به جمع‌آوری، ذخیره و تحلیل داده‌های مشتریان کمک کند. تعامل با مشتریان به‌طور مؤثر یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت CRM است. این تعامل شامل ایجاد ارتباطات مثبت، پاسخگویی به نیازها و مشکلات مشتریان و ارائه خدمات با کیفیت است که می‌تواند به افزایش رضایت و وفاداری مشتریان منجر شود. CRM پیرامون مشتریان ساخته شده است تا روابط سودمند را از راه دستیابی به اطلاعاتی در مورد جنبه‌های مختلف مشتریان مدیریت کند. هدف اصلی CRM ترجمه اطلاعات مشتری به محصولات و خدمات سفارشی شده است که نیازهای متغیر مشتریان را برآورده می‌کند تا وفاداری آنها را به‌دست آورد (Almotairi, 2009).

برگزاری دوره‌های ارتباط با مشتری به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان را کسب کنند. این دوره‌ها می‌توانند شامل مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله و مدیریت شکایات مشتریان باشند.

در بخش کمی خبرگان پژوهش که شامل ۱۵ نفر از کارشناسان و متخصصان در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری از شرکت‌های کوچک و متوسط واقع در شهرک صنعتی بندرعباس انتخاب شدند. این افراد به‌دلیل تجربه کاری بالا و سابقه در اجرای پروژه‌های مختلف نظرات خود را از طریق پرسشنامه دیمتل بیان کردند. درباره نتایج دیمتل می‌توان این چنین گفت که با توجه به جدول ۵، عواملی که میزان تعامل بیشتری با سیستم دارند، یعنی $R+D$ بزرگتر دارند (یا تأثیر زیادی بر عوامل دیگر دارند R بزرگ، یا تأثیر زیادی از بقیه عوامل می‌گیرند D بزرگ، و یا هر دو) و هم $R-D$ مثبتی داشته باشند، دارای اهمیت بیشتری هستند. به‌طور کلی اگر $(R-D)$ مثبت باشد، متغیر یک متغیر علت به‌شمار می‌آید و اگر منفی باشد، معلول خواهد بود. عاملی که مقدار $(R-D)$ مربوطه‌اش مثبت باشد، به‌طور قطع یک عامل نفوذکننده و تأثیرگذار است و آن عاملی که مقدار $(R-D)$ مربوط به آن منفی باشد تحت نفوذ تلقی می‌شود.

از اینرو بررسی نتایج به‌دست آمده، نشان می‌دهد که عوامل برگزاری دوره‌های ارتباط با مشتری، تعیین راهبرد و زیرساخت مناسب IT به ترتیب دارای بیشترین مقادیر $(R+D)$ بوده و مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بیشتری دارند و دارای اهمیت بالایی هستند. این عوامل دارای بیشترین مقدار تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بر میزان موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری هستند. و در این میان عامل تعیین راهبرد متغیر علی محسوب می‌شود چون دارای $(R-D)$ مثبت می‌باشد. شاخص تعیین راهبرد دارای بیشترین اولویت در میان شاخص‌های مؤثر بر موفقیت CRM در شرکت‌های کوچک و متوسط است. این نتیجه با مبانی نظری پیاده‌سازی CRM کاملاً همخوانی دارد. تعیین راهبرد، اولین مرحله از پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان است (Buttle & Maklan, 2019:398). بدون راهبرد مشخص، سایر اقدامات CRM پراکنده و ناکارآمد خواهند بود. ابتدا باید مشخص شود هدف از مدیریت ارتباط با مشتریان، افزایش فروش است، افزایش وفاداری مشتریان است، یا بهبود خدمات و ... از سویی بدون زیرساخت مناسب، بهترین راهبردها نیز شکست می‌خورند. برای اکثر سازمان‌ها، مدیریت ارتباط با مشتری، یک برنامه تغییر جامع است که به دنبال تغییر تمرکز شرکت از محصولاتی که می‌فروشد، به ایجاد ارزش برای مشتریان و از طریق مشتریان است؛ و اغلب اوقات این برنامه با قابل مشاهده‌ترین دارایی آن، یعنی راه‌حل مبتنی بر نرم‌افزار شروع می‌شود. به همین دلیل، مدیریت ارتباط با مشتری، یک مسئله فناوری اطلاعات محسوب می‌شود (Buttle & Maklan, 2019:399). زمانی که زیرساختی که از CRM پشتیبانی می‌کند با آن سازگار باشد، چالش‌های عملیاتی ذاتی ادغام منابع داخلی شرکت با سیستم CRM را کاهش می‌دهد و مستقیماً بر کیفیت اطلاعات، و در نتیجه بر کیفیت عملکرد سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان تأثیر می‌گذارد (Chung & Lin, 2013). همچنین آموزش نیروی انسانی و تعامل با مشتری به ترتیب دارای بیشترین مقادیر $(R-D)$ بوده و درواقع قدرت تأثیرگذاری بالاتری بر میزان موفقیت CRM در شرکت‌های کوچک و متوسط دارند. آموزش نیروی انسانی و تعامل با مشتری نیز در

مبانی نظری به عنوان عوامل تسهیل گر و تقویت کننده اثربخشی CRM شناخته می شوند، به ویژه در محیط های SME که منابع انسانی محدود اما تأثیرگذار هستند. کارکنان نه تنها مجریان اصلی تعاملات با مشتریان هستند، بلکه با نگرش، مهارت و انگیزه خود می توانند تجربه مشتری را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار دهند، و بدون تعهد و آمادگی منابع انسانی، حتی پیشرفته ترین سیستم های CRM نیز نمی توانند به نتایج مطلوب منجر شوند (Hamida et al. 2022).

بنابراین کسب و کارهای کوچک و متوسط باید برای تقویت منابع انسانی در فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری یک رویکرد عملی و متناسب با محدودیت های سازمانی را اتخاذ کنند. این کسب و کارها می توانند با برگزاری دوره های آموزشی کوتاه مدت و کاربردی، مهارت های ارتباطی و فنی کارکنان را ارتقا دهند و آن ها را با اهداف CRM هم راستا کنند. همچنین توصیه می شود در کنار آموزش به کارکنان، آموزش به مشتریان را نیز مدنظر قرار دهند. موفقیت در اجرای CRM نیازمند مشارکت فعال مشتریان و درک صحیح آن ها از فرآیندهاست، که بدون آموزش مؤثر امکان پذیر نیست (Rababa, Mohd, & Ibrahim, 2011). زمانی که مشتریان درک بهتری از نحوه استفاده بهینه از محصولات یا خدمات، و فرآیندهای پشتیبانی پیدا کنند، شکایات و نارضایتی ها کاهش پیدا کرده و رضایت مشتری افزایش پیدا می کند. مشتریانی که احساس می کنند سازمان برای توانمندسازی آن ها سرمایه گذاری کرده، تمایل بیشتری به تعامل فعال، خرید مجدد و حتی تبلیغ برند در شبکه های اجتماعی یا میان هم تیان خود دارند. علاوه بر این، با آموزش مشتریان، امکان مدیریت بهتر انتظارات فراهم می شود. بسیاری از نارضایتی ها در فرآیند CRM ناشی از شکاف میان انتظارات مشتری و واقعیت های عملیاتی سازمان است (Buttle & Maklan, 2019:173). با آموزش هدفمند، می توان این شکاف را کاهش داد و انتظارات مشتری را با قابلیت های واقعی سازمان هم راستا کرد. همچنین، وقتی مشتریان با دلایل پشت پرده برخی فرآیندها، محدودیت ها یا سیاست های سازمان آشنا شوند، احتمال همکاری، درک متقابل و پذیرش تصمیمات سازمانی افزایش می یابد. این هم راستایی نه تنها موجب کاهش اصطکاک در ارتباطات می شود، بلکه می تواند زمینه ساز شکل گیری یک رابطه مشارکتی و بلندمدت میان سازمان و مشتری شود.

همچنین، مشارکت دادن کارکنان در طراحی و اجرای فرآیندهای CRM نیز می تواند موجب افزایش حس مالکیت و پذیرش تغییرات شود. استفاده از مشوق های ساده اما مؤثر—مانند پاداش های مبتنی بر رضایت مشتری یا بازخورد مثبت—می تواند انگیزه کارکنان را تقویت کند. SMEs باید از فناوری های سبک و مقرون به صرفه CRM بهره ببرند که نه تنها تعامل با مشتری را تسهیل می کند، بلکه امکان پایش عملکرد کارکنان و تحلیل داده های رفتاری را نیز فراهم می سازد. همچنین با توجه گسترش حضور مشتریان در شبکه های اجتماعی، استفاده هوشمندانه از این شبکه ها می تواند تعامل شرکت های کوچک و متوسط با مشتریان را به طور چشمگیری افزایش دهد. این شرکت ها با حضور فعال در پلتفرم های شبکه های اجتماعی، می توانند ارتباطی مستقیم، سریع و انسانی با مخاطبان خود برقرار کنند. تولید محتوای بصری جذاب، پاسخ گویی به نظرات و پیام ها، و برگزاری نظرسنجی ها یا مسابقات ساده، حس مشارکت و نزدیکی را در مشتریان تقویت می کند. همچنین، شبکه های اجتماعی بستری مناسب برای دریافت بازخورد فوری، تحلیل رفتار مشتریان، و اجرای کمپین های هدفمند با هزینه کم فراهم می سازند. در واقع، این ابزارها نه تنها مکمل فناوری های CRM هستند، بلکه با ایجاد فضای تعاملی و دوطرفه، به منابع انسانی کمک می کنند تا ارتباطی شخصی تر و مؤثرتر با مشتریان برقرار کنند. تحقیقات نشان داده اند سازمان ها با بهره گیری هدفمند از قابلیت های شبکه های اجتماعی، می توانند ارتباطی دوسویه، شخصی سازی شده و مستمر با مشتریان برقرار کرده و از این طریق، ارزش آفرینی بلندمدت را تضمین کنند (Arora et al. 2021).

پژوهش حاضر مانند تمامی مطالعات با محدودیت‌هایی همراه بوده است. یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، مسئله تعمیم‌پذیری نتایج آن است. تمرکز تحقیق بر شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) در بندرعباس، با توجه به ویژگی‌های خاص فرهنگی، اقتصادی و فناورانه این استان، ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر کشور یا صنایع را محدود کند. تفاوت در ساختارهای مدیریتی، سطح بلوغ فناوری، و نگرش‌های مشتری‌مدار در استان‌های دیگر می‌تواند منجر به تغییر در روابط بین معیارهای موفقیت CRM شود. محدودیت دوم مربوط به منابع داده‌ای مورد استفاده در بخش کیفی تحقیق است. با وجود بهره‌گیری از روش فراترکیب و بررسی ۴۳ مقاله فارسی و لاتین، این روش عمدتاً بر مطالعات منتشر شده تمرکز دارد و ممکن است برخی تجربیات عملی، معیارهای نوظهور یا دیدگاه‌های اجرایی مدیران SMEها را نادیده گرفته باشد. در نهایت، پژوهش حاضر تأثیرات زمانی و پویایی محیطی را در نظر نگرفته است. تغییرات سریع در فناوری‌های ارتباط با مشتری، تحولات اقتصادی، و تغییرات رفتاری مشتریان در طول زمان می‌تواند بر میزان موفقیت CRM تأثیرگذار باشند. از آنجا که تحقیق در یک بازه زمانی مشخص انجام شده، نتایج آن ممکن است در مواجهه با تحولات آینده نیازمند بازنگری و به‌روزرسانی باشد.

با توجه به محدودیت‌های پژوهش، برای تکمیل و توسعه این پژوهش، پیشنهاد می‌شود مطالعات مشابهی در شهرهایی مانند با شرایط اقتصادی و فرهنگی متفاوت انجام گیرد تا تفاوت‌های فرهنگی، فناورانه و مدیریتی در موفقیت CRM در SMEها بررسی شود. همچنین استفاده از روش‌های مکمل مانند Fuzzy DEMATEL یا ANP می‌تواند به مدل‌سازی دقیق‌تر روابط غیرخطی و چندلایه بین معیارها کمک کند. انجام مطالعات میدانی از طریق مصاحبه با مدیران اجرایی و تحلیل تجربیات عملی نیز می‌تواند اعتبار یافته‌ها را افزایش دهد. بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و پلتفرم‌های ابری در تحول CRM و طراحی چارچوب اجرایی بومی برای SMEهای ایرانی نیز از دیگر مسیرهای ارزشمند برای تحقیقات آینده محسوب می‌شود.

Reference

- Agrawal, S., & Others. (2021). The Role of Digital Technologies in Retail CRM. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102373
- Almotairi, M. (2009). A framework for successful CRM implementation. In *European and Mediterranean conference on information systems* (pp. 1-12).
- Alzoubi, H. M., & Ghazal, T. M. (2022). The effect of e-payment and online shopping on sales growth: Evidence from banking industry. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1369-1380.
- Arora, L., Singh, P., Bhatt, V., & Sharma, B. (2021). Understanding and managing customer engagement through social customer relationship management. *Journal of Decision Systems*, 30(2-3), 215-234.
- 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.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). Routledge.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of systems and software*, 79(7), 1015-1024.
- Chen, K. Popovich, (2003). Understanding customer relationship management (CRM). People, process, and technology, *Business Process Management Journal* 9 (5), 672-688.
- Chen, Q. and Chen, H.M. (2004) 'Exploring the success factors of e-CRM strategies in practice', *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 11, No. 4, pp.333-43.
- Choudhury, M., & Harrigan, P. (2020). The Role of Artificial Intelligence in Enhancing Customer Relationship Management. *Journal of Business Research*, 121, 154-165.
- Chuang, S. H., & Lin, H. N. (2013). The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan. *International Journal of Information Management*, 33(2), 271-281.
- Cooper, M.J., Gwin, C.F. and Wakefield, K.L. (2008) 'Cross-functional interface and disruption in CRM projects: is marketing from Venus and information systems from Mars?', *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 4, pp.292-299.
- Dimitriadis, S. (2008) 'Integrated customer relationship management for service activities: an internal/external gap model', *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 5, pp.496-511.
- Dyche, J. (2002) *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, USA.
- Ebrahimi, Shilan and Shakeri, Roya. (2018). The role of implementing customer relationship management in creating customer loyalty and their relationship with business financial performance (Case study: companies operating in Industrial Park No. 3 of Sanandaj city), *First International Conference on Management and Engineering / Introduction*, Tehran. (In Persian)
- Elmuti, D., Jia, H., & Gray, D. (2009). Customer relationship management strategic application and organizational effectiveness: an empirical investigation. *Journal of Strategic marketing*, 17(1), 75-96.
- Foltean, F. S., Trif, S. M., & Tuleu, D. L. (2019). Customer relationship management capabilities and social media technology use: Consequences on firm performance. *Journal of Business Research*, 104, 563-575.
- Forsyth, R. (2001) Six Major Impediments to Change and How to Overcome Them in CRM in 2001, Tech. Rep., 2001. Available from <http://www.crmguru.com>
- Ghaemi Asl, M. & the Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture of Iran. (1400). Examining the challenges and presenting development strategies in small and medium enterprises in the Iranian economy. Tehran, Halq No. Retrieved from: <https://iccima.ir/wp-content/uploads/2023/11/yyyyZyyyZyyZ22-12-1400.pdf>. (In Persian)

- Halim, E., Januardin, R., & Hebrard, M. (2020, August). The impacts of E-payment system and impulsive buying to purchase intention in E-commerce. In 2020 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech) (pp. 847-852). IEEE.
- Hamid, A., Alshehha, A., Abdullaha, A., & Mohamed, E. (2022). Key success factors for customer relationship management (CRM) projects within SMEs. *Emirati Journal of Business, Economics and Social Studies*, 1(2), 73-85. Doi: 10.54878/EJBESS
- Hanaysha, J. R., & Al-Shaikh, M. E. (2022). An examination of customer relationship management dimensions and employee-based brand equity: A study on ride-hailing industry in Saudi Arabia. *Research in Transportation Business & Management*, 43, 100719.
- Heydari, S.; Taherikia, F., & ImanKhan, N. (2014). Developing a framework to integrate customers' knowledge management and customer relationship management in the banking industry. *Journal of Business Management*, 13(2), 572-608. (In Persian)
- Kale, S. H. (2004). CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing management*, 13(5), 42-46.
- Kale, S. H. (2005) 'CRM failure and the seven deadly sins, *Marketing Management*, September/October, pp. 42-46.
- Karimi, A.; Zarei, M., & Niknejad, S. (2013). Challenges of implementing customer relationship management in government organizations. *Journal of Administrative Sciences and Management*, 7(1), 75-90. (In Persian)
- Keramati, A., Samadi, H., Nazari-Shirkouhi, S. and Askari, N. (2012) 'Identifying and prioritising critical success factors for CRM implementation: a case study, *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, Vol. 6, Nos. 3/4, pp.235-256.
- Khaleghi Baygi, M.; Banar, A. & Habibi Rad, A. (2014). Determining of the main factors influencing the failure of customer relationship management projects (Case study: Customer Relationship Management Process Implementation Group, Department of Mathematics and Computer Science, Amirkabir University of Technology). *Journal of Marketing Management*, 9(24), 139-155. (In Persian)
- Kimiloglu, H. and Zarali, H. (2009) 'What signifies success in e-CRM?', *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 2, pp.246-267.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 82(4), 1-19.
- Kumar, A., & Sharma, R. (2023). Challenges and Opportunities in Implementing CRM in SMEs: A Study. *Small Business Economics*, 60(1), 97-113.
- Ladokun, I., Oyewole, F., Olalekan, O. T., & Egunjobi, G. (2023). Effect Of Customer Relationship Management (Crm) Dimensions on Smes Performance: Evidence from Oyo State, Nigeria. *International Journal of Business Economics and Management Science*. 2 (2), 137-147.
- Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48-63.
- McKee, K., & Others. (2022). Organizational Culture and CRM Implementation Success. *Journal of Relationship Marketing*, 20(4), 307-322.
- Mehrabi, J.; Babai Ahari, M., & Taati, M. (2010). Presenting an integrated model of implementation of customer relationship management concept in Bank Mellat. *Journal of Development Evolution Management*, 2(4), 61-71. (In Persian)
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and software technology*, 49(8), 913-945.

- Missi, F., Alshawhi, S., & Fitzgerald, G. (2005). Why Crm Efforts Fail? A Study of the Impact of Data Quality and Data Integration, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences – 2005.
- Mohammed, F., Ahmad, R. B., Hassan, S. B., Fazea, Y., & Alzahrani, A. I. (2024). An empirical evidence on the impact of social customer relationship management on the small and medium enterprises performance. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 100248. Doi:10.1016/j.jjime.2024.100248
- Mousavi, A.; Rezaei, H., & Nikokar, M. (2013). The impact of new technologies on the successful implementation of customer relationship management in service industries. *Journal of Technology Management*, 15(1), 25-40. (In Persian)
- Naqvi, A. (2023). The contribution of small and medium-sized industries in the Iranian economy. *Iran Chamber Online* (news website of the Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture of Iran). <https://otaghiranonline.ir/news2/67788>. (In Persian)
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information management & computer security*.
- Nguyen, B., & Mutum, D. (2024). The Social and Cultural Impact on CRM Success: A Global Perspective. *Journal of Marketing Management*, 40(2), 145-162.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.
- Peelen, E., van Montfort, K., Beltman, R., & Klerkx, A. (2009). An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of strategic marketing*, 17(6), 453-471.
- Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1), 22-27.
- Reinartz, W., Krafft, M. and Hoyer, W. D. (2004) 'The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI, pp. 293–305.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., Scheffer, P. (2002) Avoid the Four Perils of CRM, *Harvard Business Review*, 80(2), pp. 101-109.
- Rohollahi, A.A. and Ghorbani, F. (2025). Designing a smart marketing model in the development of the clothing industry. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(3), 95-119. (In Persian)
- Rotich, S. C., Komen, J., & Cheboi, J. (2025). Influence of electronic customer relationship management strategy on performance of small and medium enterprises in Kenya. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 8 (1), 82-94. Doi: 10.52589/BJMMSF3NLANA0
- Singh, P., Kushwaha, R., & Kushwaha, J. (2025). A Qualitative Study on Analysing the Role of Mimicking Technology in Electronic Customer Relationship Management: A Case of Service Sector. In *Marketing 5.0: The Role of Human-Mimicking Technology* (pp. 103-119). Emerald Publishing Limited. doi.org/10.1108/978-1-83797-815-120251008
- Sofi, M. R., Bashir, I., Parry, M. A., & Dar, A. (2020). The effect of customer relationship management (CRM) dimensions on hotel customer's satisfaction in Kashmir. *International Journal of Tourism Cities*.
- Tazari, N., & Bolourian Tehrani, M. (2012). A study on the critical success factors in customers relationship management (case study: Saman Insurance Company). *Journal of Marketing Management*, 7(16), 81-97. (In Persian)
- Tazkarji, M. Y., & Stafford, T. (2020). Reasons for failures of CRM implementations. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 7(3), 718-724. Doi: 10.1109/TCSS.2020.2980856

- Thai, N. V., Trang, B. T. Q., Quy, N. L. D., Huong, N. T. Q., & Huyen, V. T. T. (2024). Factors affecting the successful implementation of customer relationship management in 3-to-5-star hotels in Viet Nam. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2316062. Doi: 10.1080/23311886.2024.2316062
- Thompson, S.H. Teo, Paul Devadoss, Shan, L. Pan. (2006). "Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore". *Decision Support systems*, 42: 1613-1627.
- Yasiukovich, S., & Haddara, M. (2021). Social CRM in SMEs: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 181, 535-544.