

eISSN: 2981-1554

Original Article (Qualitative)

Analysis of Challenges and Formulation of Developmental Objectives in Customer Relationship Management Using the Thematic Analysis Approach

Hadi Hosseini Manesh¹ , Shahnaz Naibzadeh¹ , Seyyed Hassan Hataminasab² ,
Mojdeh Rabbani¹ 

1- Institute of Market and Business, Y. C., Islamic Azad University, Yazd, Iran

2- Department of Market and Business, Y. C., Islamic Azad University, Yazd, Iran

Receive:

21 June 2025

Revise:

15 August 2025

Accept:

23 August 2025

Keywords:

Customer Relationship Management, Challenges and Strategies, Gol Gohar Mining and Industrial Company, Content Analysis

Abstract

The present study was conducted with the aim of identifying and analyzing the challenges, strategies, and goals of customer relationship management in Golgohar Mining and Industrial Company. A systematic review of scientific sources, a review of organizational documents, and interviews with experts were used to identify challenges and obstacles to customer relationship. Then, the experts' views and scientific content analysis were used again, to extract strategies to remove obstacles. In the next step, in addition to the experts' opinions and literature review, the company's strategy map based on the balanced scorecard approach was used to determine the goals of customer relationship management. The statistical population consisted of 15 sales and marketing experts; and the data was analyzed using thematic analysis approach. MaxQuda software was used to organize, code, and qualitatively analyze the data. The findings showed that 18 challenges in customer relationship were identified and a corresponding strategy was formulated for each. Also, 11 key goals for the development of customer relationship management were extracted. The results of the study provide practical guidance for managers of Golgohar and similar organizations to better understand the barriers, design effective strategies, and focus on strategic goals, and develop and implement more efficient plans for the development and implementation of customer relationship management.

Please cite this article as (APA): Hosseini Manesh, H., Naibzadeh, S., Hataminasab, S. H. and rabbani, M. (2025). Analysis of Challenges and Formulation of Developmental Objectives in Customer Relationship Management Using the Thematic Analysis Approach. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(2), 123-147.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.548618.1159>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Shahnaz Naibzadeh

Email: snayebzadeh@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Statistics show that businesses that use effective customer relationship management strategies have significant improvements in customer satisfaction and loyalty, profitability, and operational efficiency (Singh & Rana, 2023). Customer relationship management is a process for attracting, retaining, and increasing customer lifetime value and is a combination of technology and organizational culture to improve the customer experience (Li et al., 2024). The advancement of technologies such as artificial intelligence, machine learning, and predictive analytics has enabled organizations to better analyze customer behavior and personalize services (Chen et al., 2024). The importance of customer relationship management has increased in recent decades, and businesses are forced to use it to maintain a competitive advantage (Irawan & Sukiyono, 2021). In this regard, the present study is conducted within the framework of operational planning for the development of a customer relationship management strategy and according to the Golgohar 2031 strategy map so that the organization can increase customer satisfaction and sustainable profitability through customer-oriented marketing solutions. Therefore, the main research question is: What are the challenges, strategies to overcome them, and development goals of customer relationship management in Golgohar Mining and Industrial Company?

Theoretical foundations:

Customer relationship management is a set of strategies, processes, and technologies that are used to create, maintain, and strengthen long-term relationships with target customers. These relationships are based on collecting data from customer interactions, analyzing them, and personalizing responses across multiple channels to increase customer and organizational satisfaction, loyalty, and economic value (Nilashi et al., 2023; Taherdoost, 2023). In other words, it is a set of actions that a business takes to identify, validate, acquire, develop, maintain, and increase customer profitability and loyalty by providing the right products and services, at the right time, to the right customers, through the right communication channel, at the right cost (Mir Jalali et al., 2025).

Research Background

Hanaysha, J. R. & Al-Shaikh (2022) in a study titled Investigating the Effect of Customer Relationship Management Dimensions on Employee-Based Brand Equity in the Saudi Internet Taxi Industry, data collected from 164 employees were analyzed using covariance-based structural equation modeling. The results showed that customer relationship management generally has a positive effect on employee-based brand equity, and in particular, knowledge management and customer orientation play the most important role.

Al-Gasawneh et al. (2021) in a study on the impact of customer relationship management dimensions on marketing performance with the mediating role of service quality (Servoqual model), by distributing a Likert questionnaire among 212 hotel managers in Jordan and analyzing structural equations, it was determined that four key dimensions of customer relationship management (focus on key customers, company, knowledge management, and technology) enhance the successful implementation of customer relationship management in hotels. Also, the mediating role of service quality was confirmed.

Research Methodology

This qualitative and exploratory research was conducted with the aim of identifying challenges and obstacles to customer relationship management, providing strategies to

overcome them, and determining development goals in Golgohar Mining and Industrial Company. The statistical population consisted of 15 experts in the field of sales and marketing, selected purposefully. Data were collected through a systematic literature review, reviewing internal documents and documentation, and conducting semi-structured interviews and analyzed using a content analysis approach; thus, after initial coding, themes were extracted, reviewed, integrated, and finalized. The research process was carried out in five steps, including designing a framework, collecting data, analyzing the content, identifying challenges, strategies, and development goals, and finally consolidating the results through triangulation and expert review.

Research Findings

In this study, semi-structured interviews were conducted with 15 experts in the field of sales and customer relations, and by using thematic analysis, 50 conceptual codes were extracted, and finally 18 sub-themes and 6 main themes related to the challenges and obstacles of customer relationship management were identified. A mixed-methods approach was used to extract strategies and solutions to overcome these obstacles. Also, group meetings were held with experts and the data was reviewed in several stages, based on which 52 conceptual codes and 18 localized and applicable solutions were identified. Next, the process of identifying the development goals of customer relationship management was carried out using three complementary sources, including Golgohar's strategy map based on the balanced scorecard, a systematic review of Scopus database resources (2016-2025), and the company's internal documents. The results of this review showed that three scientific articles were related to development goals in the mining industry and provided a basis for aligning the company's goals with international studies. Finally, 11 development goals were selected from 53 conceptual codes by screening experts. All content analysis and data processing of experts were conducted through interviews and using MaxQuda software.

Discussion and Conclusion

Customer relationship management is a strategic approach to improving experience, satisfaction, loyalty, and profitability. This study aimed to identify challenges, provide strategies and solutions to overcome obstacles, and determine development goals in Golgohar Mining and Industrial Company. The study method was based on content analysis and a combination of three complementary data sources: analysis of the strategy map based on the balanced scorecard, systematic review Scopus sources and collection of expert opinions and internal documents. The results showed that there are 18 key challenges in the field of customer relationship management, which include a range of topics from human resources to customer service and experience. To overcome these challenges, 18 operational solutions were proposed, including specialized training, the establishment of integrated customer relationship management systems, the creation of a management dashboard, and the design of loyalty incentives, etc. Also, by combining scientific and local evidence, 11 development goals for customer relationship management for the future of the company were determined. Comparison with previous studies showed that the findings on skill challenges, weak information infrastructure, and the importance of digital technologies are in line with the literature. The main difference of this research is the focus on the mining and steel industry and the presentation of a three-level local model of "challenge-strategy-goals". In the end, a set of practical suggestions for training, the establishment of integrated systems, strengthening customer loyalty, and implementation management were presented.

تحلیل چالش‌ها و تدوین اهداف توسعه‌ای مدیریت ارتباط با مشتری با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل مضمون

هادی حسینی منش^{ID}، شهناز نایب زاده^{ID}، سید حسن حاتمی نسب^{ID}، مؤده ربانی^{ID}

دانشکده بازار و کسب و کار، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل چالش‌ها، استراتژی‌ها و اهداف مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر انجام شد. برای شناسایی چالش‌ها و موانع ارتباط با مشتری، از مرور نظام‌مند منابع علمی، بررسی اسناد سازمانی و مصاحبه با خبرگان استفاده شد. سپس جهت استخراج استراتژی‌های رفع موانع، مجدداً دیدگاه خبرگان و تحلیل محتوای علمی به کار رفت. در گام بعد، برای تعیین اهداف مدیریت ارتباط با مشتری، علاوه بر نظرات خبرگان و مرور ادبیات، از نقشه استراتژی شرکت مبتنی بر رویکرد کارت امتیاز متوازن بهره گرفته شد. جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از خبرگان فروش و بازاریابی بود و داده‌ها با رویکرد تحلیل مضمون بررسی گردید. برای سازماندهی، کدگذاری و تحلیل کیفی داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که ۱۸ چالش در ارتباط با مشتری شناسایی و برای هر یک استراتژی متناظر تدوین شد. همچنین ۱۱ هدف کلیدی برای توسعه مدیریت ارتباط با مشتری استخراج گردید. نتایج پژوهش راهنمای عملی برای مدیران گل‌گهر و سازمان‌های مشابه فراهم می‌کند تا با درک بهتر موانع، طراحی استراتژی‌های مؤثر و تمرکز بر اهداف استراتژیک، برنامه‌های کارآمدتری برای توسعه و اجرای مدیریت ارتباط با مشتری تدوین و پیاده‌سازی کنند.

تاریخ دریافت: ۳۱ خرداد ۱۴۰۴
تاریخ بازنگری: ۲۴ مرداد ۱۴۰۴
تاریخ پذیرش: ۰۱ شهریور ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

مدیریت ارتباط با مشتری،
چالش و استراتژی‌ها،
شرکت معدنی و صنعتی گل
گهر،
تحلیل مضمون

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): حسینی منش، هادی، نایب زاده، شهناز، حاتمی نسب، سید حسن و ربانی، مؤده. (۱۴۰۴). تحلیل چالش‌ها و تدوین اهداف توسعه‌ای مدیریت ارتباط با مشتری با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل مضمون. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۴(۲)، ۱۲۳-۱۴۷.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.548618.1159>



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: شهناز نایب زاده

ایمیل: snayebzadeh@iauo.ac.ir

مقدمه

آمارها نشان می‌دهند که کسب و کارهایی که از راهبردهای ارتباطی مؤثر با مشتری استفاده می‌کنند، افزایش قابل توجهی در رضایت و وفاداری مشتری، سودآوری و کارایی عملیاتی را تجربه می‌کنند (Singh & Rana, 2023). مدیریت ارتباط با مشتری ابه عنوان یکی از مهم‌ترین راهبردهای بازاریابی و کسب و کار، فرآیندی است که هدف آن جذب، نگهداری و افزایش ارزش طول عمر مشتریان از طریق تعامل مؤثر و شخصی‌سازی شده است. مدیریت ارتباط با مشتری نه تنها ابزار فنی بلکه فرهنگ سازمانی است که تعاملات انسانی و فناوری را در جهت بهبود تجربه مشتری ترکیب می‌کند (Li et al., 2024). به این ترتیب، مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان محور تحول دیجیتال سازمان‌ها شناخته می‌شود که ضمن ارتقاء ارزش برای مشتری، عملکرد کسب و کار را نیز بهبود می‌بخشد. مدیریت ارتباط با مشتریان می‌تواند هم به صورت مجازی و هم به صورت حضور فیزیکی به سازمان‌ها مراجعه و جهت جذب مشتریان کوشش نماید (Lovafan, 2023) در دنیای رقابتی کنونی، جمع‌آوری، تحلیل و استفاده هوشمندانه از داده‌ها برای درک بهتر نیازهای مشتریان و ارائه خدمات با کیفیت، اهمیت بسیاری دارد (Kaur & Singh, 2023). فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و تحلیل پیش‌بینی در مدیریت ارتباط با مشتری، امکان پیش‌بینی و تحلیل رفتار مشتری، شخصی‌سازی بهتر خدمات و پاسخگویی بلادرنگ را فراهم کرده است (Chen et al., 2024)

در همین راستا، کسب و کارهایی که نقش محوری در اشتغال‌زایی، نوآوری و رشد اقتصادی دارند، برای ارتقاء عملکرد خود ناگزیرند از راهکارهای نوین مدیریت ارتباط با مشتری بهره‌گیرند (Irawan & Sukiyono, 2021). امروزه در فضای کسب و کارها، مدیران دریافته‌اند که مشتریان هسته اصلی یک کسب و کار هستند و موفقیت یک شرکت به مدیریت کارآمد روابط با مشتریان استوار است. تمام برنامه‌های یک شرکت بر یک هدف اصلی متمرکز است و آن کسب رضایت مشتریان است (Alsabri, Moshabaki Esfahani, & Ahmadi, 2019). مدیریت ارتباط با مشتری یکی از مدرن‌ترین ابزارهای مدیریت کسب و کار برای ایجاد کانال‌ها و روش‌های مؤثر مدیریت اطلاعات مشتری محور، در ارتباط با راه‌حل‌های برنامه‌ریزی منابع شرکتی است (Vicedo, Gil-Gomez, Oltra-Badenes, & Guerola-Navarro, 2020) و همچنین در دهه‌های اخیر به عنوان بزرگترین ابزار مدیریت و استراتژیک شناخته شده است و بر مدیریت روابط مستمر با مشتریان، اطلاعات کارآمد در جهت اقدامات مشتریان و مدیریت استراتژی بازاریابی قدرتمند، تمرکز دارد (Al-Omoush, Simón-Moya, Al-ma'aitah, & Sendra-García, 2021). دیدگاه‌های معاصر در مورد مدیریت ارتباط با مشتری و مفهوم اصلی مدیریت مشتری در اواسط دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ شتاب گرفت. در واقع ظهور فناوری‌های دیجیتال، به ویژه رسانه‌های اجتماعی، باعث تحول بیشتر این مفهوم شده است (Kamel Hosseini & Ali, 2022). با این تفاسیر مدیریت ارتباط با مشتری یک راهبرد راهبرد وسیع بازاریابی است که همه فعالیت‌های کسب و کار را پیرامون مشتری تلفیق می‌کند (Mir Jalali et al., 2025). پژوهش حاضر در راستای برنامه‌ریزی عملیاتی توسعه استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری و متناسب با نقشه استراتژی گل‌گهر ۱۴۱۰ انجام خواهد شد که بزرگترین هدف آن رسیدن به سطح سودآوری پایدار در آینده می‌باشد که یکی از عوامل اصلی برای دسترسی به این مهم، انتخاب استراتژی‌های

1 - Customer Relationship Management

بازاریابی مبتنی بر مشتری مداری برای افزایش حجم فروش در بازارهای بین‌المللی و داخلی است. در واقع یکی از اهداف مدیریت ارتباط با مشتری ارتباطات و تعاملات شرکت با مشتری در راستای رضایت مشتری و افزایش سودآوری شرکت است. به عبارتی شالوده اصلی موفقیت در برنامه‌های بازاریابی داشتن حجم وسیعی از اطلاعات یکپارچه از رفتارهای مشتری است تا بتوان بر مبنای آن‌ها درست تصمیم‌گیری کرده و روش‌های جدید را برای جذب، به دست آوردن، حمایت و حفظ مشتریان به منظور افزایش درآمد شرکت به کار برد. با توجه به مباحث و تفاسیر فوق، سؤال اصلی پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود: چالش‌ها، استراتژی‌های رفع آن‌ها و اهداف توسعه‌ای مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر چیست؟

مبانی نظری

مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری به مجموعه‌ای از استراتژی‌ها، فرآیندها و فناوری‌ها گفته می‌شود که در جهت ایجاد، حفظ و تقویت روابط بلندمدت با مشتریان هدف به کار گرفته می‌شوند. این روابط بر مبنای جمع‌آوری داده‌ها از تعاملات مشتری، تحلیل آن‌ها و شخصی‌سازی پاسخ‌ها در کانال‌های متعدد شکل می‌گیرد تا رضایت، وفاداری و ارزش اقتصادی مشتری و سازمان افزایش یابد (Nilashi et al., 2023; Taherdoost, 2023). به عبارتی مجموعه اقداماتی است که در یک کسب و کار به منظور شناخت، تأیید، اکتساب، توسعه، حفظ سودآوری و وفاداری افزایشی مشتری از طریق ارائه کالا و خدمات مناسب، در زمان مناسب و به مشتریان مناسب از طریق کانال ارتباطی مناسب با هزینه مناسب صورت می‌گیرد (Mir Jalali et al., 2025). امروزه بیش از پیش، شرکت‌ها با تغییرات شدید فضای کسب و کار ناشی از تقاضای متغیر مشتریان و ظهور فناوری‌های جدید مواجه هستند (Nouri et al., 2025). با گذر از اقتصاد سنتی و شدت یافتن رقابت در ابعاد نوین، مشتری به صورت رکن اصلی و محور تمام فعالیت‌های شرکت‌ها درآمده است؛ به طوری که، بقا و تداوم حیات شرکت‌ها در گرو شناسایی و جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان موجود است. در چنین شرایطی تنها سازمان‌هایی در عرصه رقابت از موقعیت مناسبی برخوردارند که محور اصلی فعالیت‌های خود را تأمین خواسته‌های مشتریان قرار دهند (Por Hoseini & Farahbakht Fomani, 2024) که این رضایت مشتری ابزاری برای ارزیابی فعالیت‌های سازمان از دیدگاه مشتریان است و براساس تجارب مشتریان از مصرف محصولات و یا دریافت خدمات به دست می‌آید. (Sadeghi & Bavi, 2024) شرکت‌ها باید مشتریان را بشناسند و از تأکید بر افزایش سهم بازار به افزایش سهم مشتری تغییر جهت دهند. با توجه به قانون ۸۰/۲۰، ۲۰ درصد از مشتریان در ۸۰ درصد از فروش شرکت سهم هستند. این امر نشانگر لزوم حفظ روابط بلندمدت با مشتریان سودآور به منظور حداکثرسازی سود است (Bani-Asadi et al. 2019) و یک رویکردی یکپارچه برای ایجاد، حفظ و توسعه روابط سودمند با مشتریان است که با ترکیب فناوری، فرایندها و منابع انسانی، ارزش دوطرفه‌ای برای سازمان و مشتری ایجاد می‌کند (Payne & Frow, 2005) تحول نظریه‌های مدیریت ارتباط با مشتری از دهه ۱۹۹۰ تاکنون نشان می‌دهد که ابتدا رویکرد مبتنی بر منابع^۱، مدیریت ارتباط با مشتری را منبعی استراتژیک برای ایجاد مزیت رقابتی دانست (Barney, 1991; Richards & Jones, 2008) سپس نظریه

¹ - Resource-Based View

رفتار برنامه‌ریزی شده^۱ بر نقش عوامل روان‌شناختی در پذیرش مدیریت ارتباط با مشتری را تأکید کرد (Ajzen, 1991; Kumar & Reinartz, 2012). در ادامه، چارچوب استراتژیک مدیریت ارتباط با مشتری و مفهوم ارزش طول عمر مشتری^۲ راه را برای طراحی استراتژی‌های مشتری‌محور را هموار ساخت (Payne & Frow, 2005; Gupta et al., 2006). این روزها مشتریان به طور چشمگیری رفتارهایشان را هم راستا با تکنولوژی و محیط اقتصادی دنیا تغییر می‌دهند. آن‌ها حجم زیادی از اطلاعات را به دست می‌آورند، از محصولات با خبر، با آن‌ها آشنا و اعتمادشان را نسبت به تبلیغات از دست می‌دهند. محصولات و خدمات سفارشی را ترجیح می‌دهند و کانال‌های خرید خود را تغییر می‌دهند بنابراین کسب و کارها برای بقای خود مجبور به اصلاح یا حتی تغییر استراتژی‌های تبلیغاتی خود برای از عهده بر آمدن تغییرات، حقایق و رفتارهای مشتریان خود می‌باشند (Mirfazli et al., 2025). با گسترش کانال‌های ارتباطی، نظریه مدیریت نقاط التزام بر یکپارچگی چندکاناله برای بهبود تجربه مشتری متمرکز شد (Neslin et al., 2006) و رویکرد مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی ادغام رسانه‌های اجتماعی را برجسته کرد (Trainor et al., 2014). نهایتاً، مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر هوش مصنوعی در سال‌های اخیر با تکیه بر تحلیل پیش‌بینی‌کننده، تصمیم‌گیری در لحظه را به کانون توجه آورده است (Yoo et al., 2024; Alnofeli et al., 2025).

پیشینه پژوهش

(Hanaysha, J. R., & Al-Shaikh, 2022) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری بر ارزش ویژه برند مبتنی بر کارمند در صنعت تاکسی‌های اینترنتی عربستان، داده‌های گردآوری‌شده از ۱۶۴ کارمند با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر کوواریانس تحلیل شد. نتایج نشان داد مدیریت ارتباط با مشتری به‌طور کلی اثر مثبت بر ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان دارد و به‌ویژه مدیریت دانش و مشتری‌مداری بیشترین نقش را ایفا می‌کنند. (Al-Gasawneh et al., 2021) در مطالعه‌ای پیرامون تأثیر عملکرد ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد بازاریابی با نقش میانجی کیفیت خدمات (مدل سروکوال)، با توزیع پرسش‌نامه لیکرت بین ۲۱۲ مدیر هتل در اردن و تحلیل معادلات ساختاری، مشخص شد چهار بعد کلیدی مدیریت ارتباط با مشتری (تمرکز بر مشتریان کلیدی، شرکت، مدیریت دانش و فناوری) اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری در هتل‌ها را تقویت می‌کند. همچنین، نقش میانجی کیفیت خدمات تأیید شد.

(Kouhzadi et al. 2021) این پژوهش با عنوان طراحی مدل مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر کلان‌داده، به‌صورت آمیخته کیفی و کمی و با رویکرد توسعه‌ای-کاربردی انجام گرفت. پس از مرور مطالعات و انجام مصاحبه با ۲۱ خبره، مدلی شامل ۲۱ مفهوم و ۱۹۷ شاخص تدوین و طی سه مرحله دلفی در بانک‌های غرب کشور تأیید شد. نتایج نشان داد استفاده از داده‌ها و الگوریتم‌های کلان‌داده موجب افزایش درآمد، کاهش هزینه، هدفمندی تبلیغات، بهبود سودآوری و توسعه خدمات جدید می‌شود، هرچند مسائل مدیریتی و اخلاقی می‌تواند بر پیامدها اثر بگذارد. (Ali et al. 2021) در مقاله‌ای با عنوان تبیین مشارکت مشتری برای خلق ارزش در صنعت بانکداری ایران بر مبنای ارزش ادراک‌شده،

1- Theory of Planned Behavior

2- Customer Lifetime Value

پژوهشگران با رویکرد توصیفی-تحلیلی و روش پیمایشی داده‌های موردنیاز را از مشتریان بانک‌های منتخب گردآوری کردند. نتایج نشان داد ارزش ادراک شده مشتری نقشی کلیدی در ارتقای مشارکت او در خلق ارزش برای بانک ایفا می‌کند؛ به گونه‌ای که مشتریان صرفاً به دنبال منافع اقتصادی نبوده بلکه هویت اجتماعی و پیوند عاطفی را نیز جست‌وجو می‌کنند.

(Alsabri et al., 2019) در تحقیق خود با عنوان مدل عملکرد بازاریابی بانک با تبیین نقش کیفیت خدمات بانکداری الکترونیک و استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری با نقش تعدیل‌گر فرهنگ، به روش توصیفی-همبستگی و با داده‌های کمی از مشتریان و کارکنان بانک پارسیان در تهران انجام شد. تحلیل معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS نشان داد بیشترین اثرگذاری بین متغیرها مربوط به استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری بر کیفیت خدمات بانکداری الکترونیک است.

مدل مفهومی پژوهش

در راستای دستیابی به برنامه‌ریزی عملیاتی توسعه استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر، سه محور اصلی شامل شناسایی چالش‌ها و موانع مدیریت ارتباط با مشتری، شناسایی استراتژی‌ها و راهکارهای رفع موانع، و شناسایی اهداف توسعه‌ای مدیریت ارتباط با مشتری در قالب یک مدل مفهومی طراحی گردید. این مدل مفهومی با هدف تبیین ارتباط میان موانع موجود، استراتژی‌های پیشنهادی برای رفع آن‌ها و اهداف توسعه‌ای مورد انتظار از پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری تدوین شد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی و اکتشافی است و با هدف شناسایی و تحلیل چالش‌ها و موانع مدیریت ارتباط با مشتری، ارائه استراتژی‌های رفع این موانع و همچنین شناسایی اهداف توسعه‌ای در شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق را خبرگان و متخصصان حوزه فروش و بازاریابی شرکت گل‌گهر تشکیل می‌دهند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و در نهایت ۱۵ نفر از خبرگان دارای تجربه و دانش تخصصی در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان نمونه پژوهش برگزیده شدند.

برای گردآوری داده‌ها از چندین منبع به‌صورت مکمل استفاده شد تا روایی و غنای داده‌ها افزایش یابد. این منابع شامل مرور نظام‌مند ادبیات علمی مرتبط، بررسی اسناد و مستندات سازمانی مانند گزارش‌ها و دستورالعمل‌های داخلی شرکت و همچنین مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بود. داده‌های گردآوری‌شده با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفتند. در این فرآیند، ابتدا کدگذاری اولیه داده‌ها انجام شد، سپس مضامین اولیه استخراج و بازبینی گردید و در نهایت مضامین مشابه ادغام و مضامین نهایی تعریف و نام‌گذاری شدند.

فرآیند اجرای این تحقیق در پنج گام متوالی انجام شد که در شکل (۲) ترسیم شده است. در گام نخست، چارچوب کلی پژوهش طراحی گردید. در گام دوم، داده‌ها از طریق مرور نظام‌مند منابع علمی، بررسی مستندات سازمانی و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان گردآوری شد. در گام سوم، داده‌های گردآوری‌شده با رویکرد تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در گام چهارم، سه فعالیت اصلی شامل شناسایی چالش‌ها و موانع مدیریت ارتباط با مشتری، استخراج استراتژی‌های رفع این موانع و شناسایی اهداف توسعه‌ای مدیریت ارتباط با مشتری اجرا گردید. در گام پنجم، به منظور ارتقای روایی و پایایی نتایج، از روش مثلث‌سازی داده‌ها و بازبینی توسط خبرگان بهره گرفته شد. در نتیجه، یافته‌های نهایی پژوهش شامل ۱۸ چالش و موانع، ۱۸ استراتژی رفع موانع و ۱۱ هدف توسعه‌ای مدیریت ارتباط با مشتری شناسایی و تأیید گردید.

گام‌های پژوهش در شکل (۲) ارائه شده است که به‌صورت خلاصه فرایند انجام تحقیق از گردآوری داده‌ها تا تحلیل و استخراج نتایج را نشان می‌دهد.



شکل ۲. چارچوب کلی پژوهش

یافته های پژوهش

برای شناسایی چالش ها، تدوین استراتژی های رفع این چالش ها و تعیین اهداف توسعه ای مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت معدنی و صنعتی گل گهر، از رویکرد چندمنبعی استفاده شد تا تصویری جامع و معتبر از وضعیت موجود و موانع احتمالی به دست آید. بهره گیری هم زمان از چند منبع داده مرور مستندات داخلی، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۵ خبره حوزه بازار و فروش، و نظرسنجی از مشتریان بالفعل و بالقوه امکان واکاوی مسئله از زوایای گوناگون را فراهم ساخت و دقت و اعتبار نتایج را افزایش داد. بر مبنای تحلیل کیفی مضمون، پژوهش حاضر نه تنها چالش های کلیدی مدیریت ارتباط با مشتری را شناسایی کرد، بلکه استراتژی های رفع این چالش ها را نیز تدوین نمود و اهداف توسعه ای مدیریت ارتباط با مشتری را به صورت نظام مند تعیین کرد.

روش های شناسایی چالش ها، تدوین استراتژی های رفع چالش ها و شناسایی اهداف توسعه ای مدیریت ارتباط با مشتری به شرح زیر است:

✓ شناسایی چالش ها و موانع مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت معدنی و صنعتی گل گهر

- مصاحبه با خبرگان: در گام نخست، مجموعه ای از مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از متخصصان بازار و فروش و افرادی که در حوزه ارتباط با مشتری فعالیت داشتند، انجام شد. داده های حاصل از این مصاحبه ها با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این فرآیند، ۶۴ کد اولیه شناسایی و استخراج شد که به شفاف سازی جنبه های مختلف چالش ها و موانع مدیریت ارتباط با مشتری کمک کرد. سپس، از دل این تم های فرعی، تم های اصلی استخراج گردید که نمایانگر مفاهیم و الگوهای کلیدی در حیطه چالش ها و موانع مدیریت ارتباط با مشتری بود. به عنوان مثال، یکی از تم های اصلی منابع انسانی و آموزش بود که در جدول (۱) به طور خلاصه نشان داده شده است. این تم های اصلی به تحلیل جامع تر و دقیق تر مسائل موجود در این حوزه منجر شد.

جدول ۱. شناسایی منابع داده و چالش‌های ارتباط با مشتری در شرکت گل گهر (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	نظرات مصاحبه	ساز	تایید	نوع منبع	روش
۱	مصاحبه فرد ۱	رئیس فروش	۱۹	منابع انسانی و آموزش	کمبود آموزش، عدم آگاهی کارکنان، مشکلات ارتباطی
۲	مصاحبه فرد ۶	سرپرست بازاریابی و ارتباط با مشتری (مدیریت ارتباط با مشتری)	۱۴	منابع انسانی و آموزش	کمبود آموزش، برقراری ارتباط مؤثر، نیاز به آموزش
۳	مصاحبه فرد ۱۱	سرپرست خرید (تأمین مواد اولیه)	۱۵	منابع انسانی و آموزش	تیم پشتیبانی، عدم آموزش مناسب، مشکلات پیچیده

منابع انسانی و آموزش	آموزش تخصصی، هماهنگی تیم‌ها، نیازهای مشتریان	به نظر تون چه مشکلاتی در بخش ارتباط با مشتری گندله وجود داره؟ یکی از بزرگترین مشکلات آینه که مدیران ما برای مدیریت تیم ارتباط با مشتری گندله، آموزش‌های تخصصی نمی‌بینند. وقتی که مدیران آموزش نمی‌بینند، هماهنگی بین تیم‌ها درست انجام نمی‌شه و در نهایت نیازهای مشتریان گندله به درستی درک نمی‌شه. این مسأله باعث بروز مشکلات زیادی می‌شه.	۲۰	مدیر بازاریابی، فروش و امور گمرکی	مصاحبه فرد ۱۴	۴
----------------------	--	---	----	-----------------------------------	---------------	---

• گزارش‌ها و مستندات داخلی شرکت: برای استخراج چالش‌ها و موانع مدیریت ارتباط با مشتری، از مستندات داخلی شرکت شامل گزارش تحلیلی افکارسنجی و گزارش‌های تعالی سازمانی استفاده گردید. این مستندات به‌عنوان منابع معتبر و جامع، اطلاعات مفیدی در خصوص مشکلات موجود در فرآیندهای سازمانی و دیدگاه‌های کارکنان و مدیران در خصوص مدیریت ارتباط با مشتریان فراهم آوردند. بررسی این گزارش‌ها به‌عنوان یکی از ابزارهای اصلی گردآوری داده، به شناسایی چالش‌های کلیدی در مدیریت ارتباط با مشتری کمک شایانی نمود. این دو مورد به شرح ذیل می‌باشند:

○ گزارش تحلیلی افکارسنجی (نظرسنجی‌های داخلی و مشتریان): در ادامه، به‌منظور تکمیل و مقایسه یافته‌ها، داده‌های گردآوری‌شده از طریق گزارش تحلیلی افکارسنجی کارکنان و مدیران شرکت مورد تحلیل قرار گرفت. این‌بخش از داده‌ها به‌عنوان یکی از منابع اصلی در فرآیند شناسایی چالش‌ها استفاده شد و نتایج حاصل از آن، به درک عمیق‌تر از دیدگاه‌های عملیاتی و اجرایی در سازمان کمک کرد. با تحلیل داده‌ها و مقایسه آن‌ها با یافته‌های دیگر منابع، در نهایت ۱۱ کد اولیه در مدیریت ارتباط با مشتری شناسایی و استخراج شد که به‌طور ویژه نشان‌دهنده مشکلات عملیاتی و استراتژیک در این حوزه بودند.

○ مستندات و معیارهای مدل تعالی سازمان و اسناد راهبردی داخلی: همچنین به‌منظور افزایش اعتبار و دقت نتایج، اسناد و مدارک موجود در شرکت، شامل گزارش‌های تعالی سازمانی، و مستندات مدیریتی مورد مطالعه قرار گرفت. از این منبع، ۲۴ کد اولیه و مرتبط با حوزه مدیریت ارتباط با مشتری استخراج شد که به شفاف‌سازی مشکلات موجود در فرآیندهای ارتباطی و شناسایی موانع کلیدی در این حوزه کمک کرد.

• مرور سیستماتیک

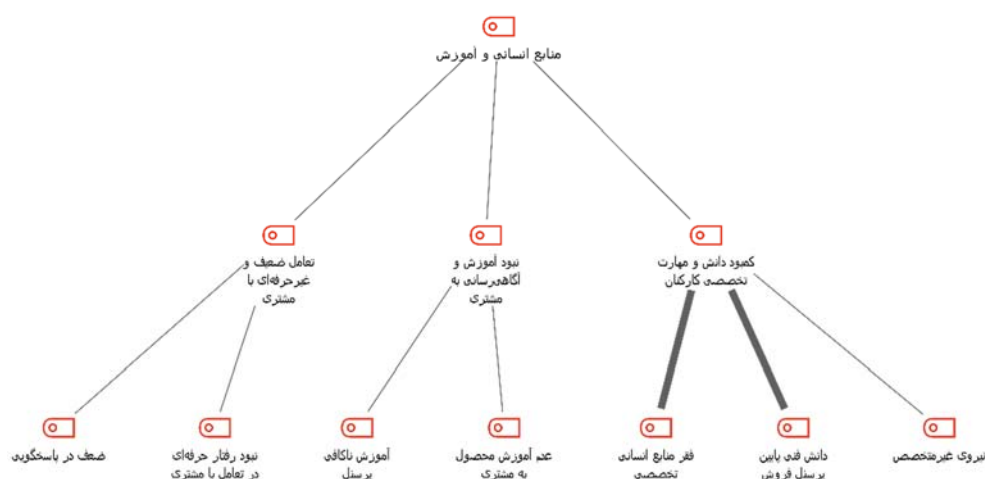
علاوه بر روش‌های ذکر شده برای جمع‌آوری داده‌ها، در این پژوهش از روش‌های تکمیلی برای شناسایی و استخراج چالش‌های ارتباط با مشتری در شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر استفاده شد. یکی از منابع مهم گردآوری داده‌ها، مرور سیستماتیک مقالات معتبر علمی از پایگاه داده اسکوپوس بود. در این راستا، با استفاده از کد جستجو ذیل در سایت اسکوپوس، در مرحله‌ی مرور نظام‌مند منابع، در مجموع ۷۴ مقاله علمی معتبر شناسایی شد. بر اساس داوری و نظر

خبرگان، از میان آن‌ها ۱۱ مقاله به صورت مشخص با موضوع چالش‌ها و موانع مدیریت ارتباط با مشتری ارتباط داشتند و برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. تمرکز جست‌وجو بر پژوهش‌های پنج سال اخیر بود تا بازتاب‌دهنده‌ی مسائل روز و روندهای نوظهور در این حوزه باشد.

کد جستجو:

(TITLE (Challenges of Customer Relationship Management) OR TITLE (Challenges AND Barriers to Customer Relationship Management) OR TITLE (CRM)) AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "CRM") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Customer Relationship Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Marketing"))

به‌عنوان مثال، یکی از تم‌های اصلی استخراج‌شده در تحلیل مضمون منابع انسانی و آموزش بود. بر اساس داده‌های حاصل از گزارش‌ها و مستندات داخلی شرکت، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان شرکت گل‌گهر و مرور نظام‌مند مقالات علمی مرتبط، تم اصلی منابع انسانی و آموزش استخراج گردید. به‌منظور تحلیل و سازمان‌دهی داده‌های کیفی از نرم‌افزار مکس کیودا^۱ استفاده شد. بر پایه‌ی خروجی نرم‌افزار، این‌تم در تعامل مستقیم با چندین تم فرعی مرتبط قرار دارد که در شکل شماره (۳) به صورت نمودار شبکه‌ای نمایش داده شده است. سایر تم‌های اصلی نیز از طریق فرایند مشابه تحلیل مضمون و با بهره‌گیری از همان نرم‌افزار شناسایی و طبقه‌بندی گردیدند.



شکل ۳: مضامین اصلی و فرعی منابع انسانی و آموزش شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر (منبع: یافته‌های پژوهش)

^۱ -MAXQDA

در مجموع، ۶۴ کد اولیه از مصاحبه‌های خبرگان، ۳۵ کد اولیه از اسناد و گزارش‌های داخلی، ۱۱ کد اولیه از منابع علمی استخراج شد. و در نهایت پس از تلفیق داده‌ها و حذف موارد تکراری، در مجموع ۵۰ کد مفهومی شناسایی گردید. فرایند کدگذاری و تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد و مضامین استخراج شده در ادامه توسط خبرگان مورد بازبینی و پالایش قرار گرفت. و در انتها ۱۸ تم (مضامین) فرعی معتبر و ۶ تم (مضامین) اصلی مرتبط با چالش‌ها و موانع مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت حاصل شد.

این مضامین شامل: (۱) منابع انسانی و آموزش، (۲) زیرساخت و فناوری اطلاعات، (۳) فرآیندها و ساختار اجرایی، (۴) تحلیل بازار و شناخت مشتری، (۵) اجرا و اثربخشی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، و (۶) خدمات تحویل و تجربه مشتری می‌باشند. این مضامین از طریق تحلیل محتوای داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها، گزارش‌های شرکت و مقالات علمی استخراج شده‌اند. هر مضمون اصلی با مجموعه‌ای از کدهای مفهومی و مضامین فرعی مرتبط پشتیبانی می‌شود که در شکل شماره (۳) به صورت بصری نمایش داده شده‌اند.

- منابع انسانی و آموزش: اینتم شامل چالش‌هایی است که به‌طور مستقیم به مهارت‌ها و دانش پرسنل مرتبط است. از جمله مهم‌ترین چالش‌ها می‌توان به کمبود آموزش‌های تخصصی، ضعف مهارت‌های کارکنان و عدم نهادینه‌سازی فرهنگ حرفه‌ای در تعامل با مشتری اشاره کرد که بر کیفیت ارتباط با مشتریان تأثیر منفی می‌گذارند.
 - زیرساخت و فناوری اطلاعات: اینتم به چالش‌های مربوط به سیستم‌ها و نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات اشاره دارد.
 - فرآیندها و ساختار اجرایی: اینتم به مشکلات ساختاری و فرآیندی اشاره دارد که مانع از پیاده‌سازی مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری می‌شود.
 - تحلیل بازار و شناخت مشتری: اینتم مربوط به عدم توانایی در شناسایی نیازهای دقیق مشتریان و تحلیل بازار هدف است.
 - اجرا و اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری: اینتم به اجرای مؤثر سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و ارزیابی اثربخشی آن‌ها در سازمان می‌پردازد.
 - خدمات، تحویل و تجربه مشتری: اینتم به چالش‌هایی می‌پردازد که در فرآیند ارائه خدمات به مشتریان و تحویل محصول ایجاد می‌شود.
- شکل (۴) خروجی نرم افزار مکس کیودا و شکل (۵) چارچوبی کلی برای دسته‌بندی و تبیین یافته‌ها فراهم می‌آورد و به درک بهتر روابط میان داده‌های اولیه و مضامین اصلی کمک می‌کند.



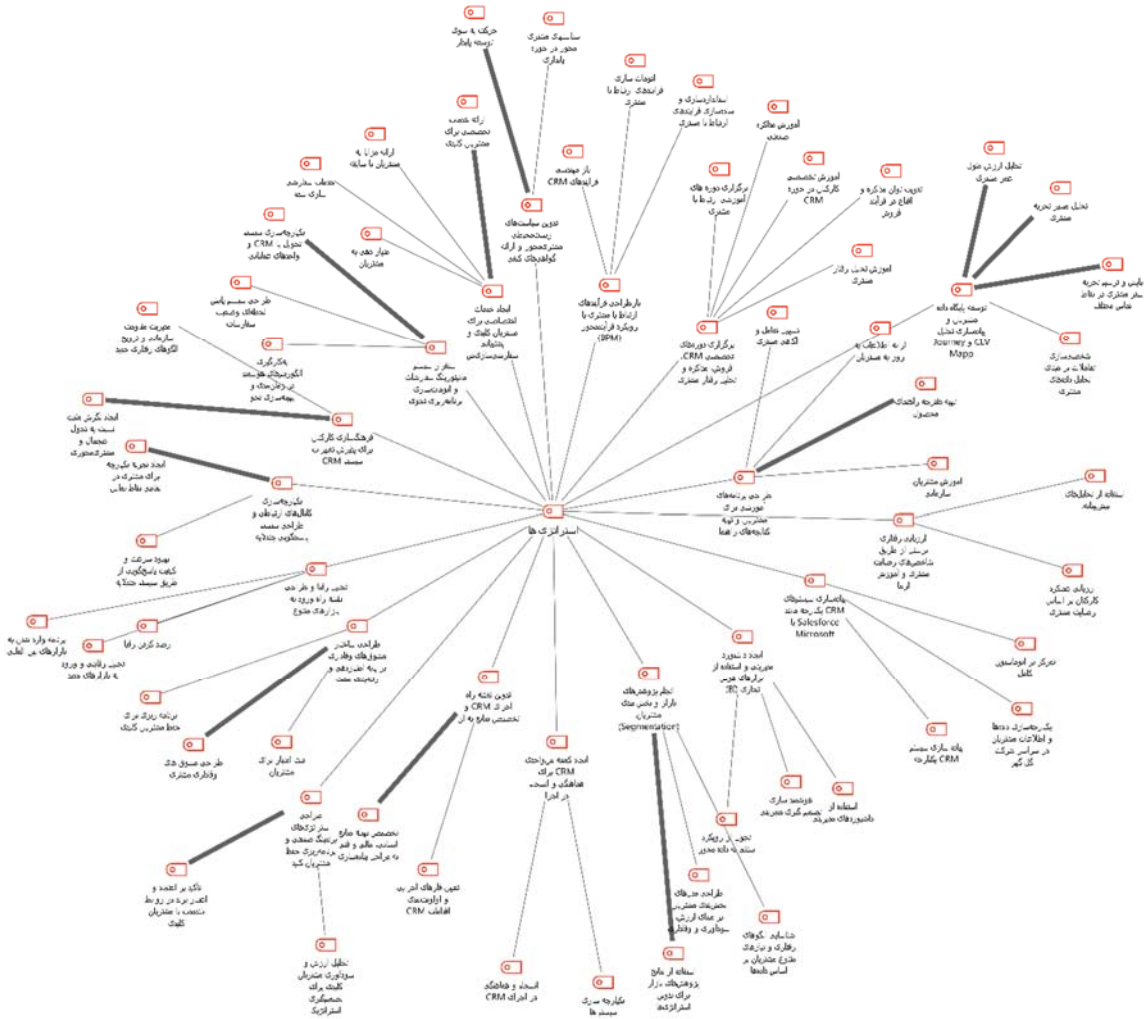
شکل ۵. موانع و چالش‌های مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت معدنی و صنعتی گل گهر
(منبع: یافته‌های پژوهش)

✓ شناسایی و تدوین استراتژی‌های رفع چالش‌ها و موانع مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر

در این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای رفع موانع مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر، با رویکرد ترکیبی و بر اساس الگوی روش‌های آمیخته انجام شد. در ابتدا، مرور نظام‌مند منابع علمی برای تدوین چارچوب نظری و طراحی ابزار گردآوری داده‌ها صورت گرفت. سپس در مرحله میدانی، دیدگاه‌های ۱۵ نفر از خبرگان حوزه‌های فروش، بازاریابی و فناوری اطلاعات از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه‌های تخصصی گردآوری شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون و به کمک نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل گردید تا الگوهای معنایی و ارتباط میان مضامین اصلی و فرعی شناسایی شود. تمرکز پژوهش بر تحلیل‌های میدانی و تجارب عملی خبرگان بوده و منابع علمی صرفاً نقش پشتیبان در تبیین مفهومی ایفا کردند. برای اعتبارسنجی نتایج، جلسات گروهی با خبرگان برگزار شد و داده‌ها در چند مرحله مورد بازبینی قرار گرفت. در ادامه و با استناد به خروجی‌های نرم‌افزار مکس کیودا، در مجموع ۵۲ کد مفهومی و ۱۸ راهکار بومی‌سازی شده و قابل اجرا استخراج شد که نتایج آن در جدول (۲) ارائه گردیده است. همچنین شکل (۶)، ارتباط میان مضامین اصلی و فرعی را بر اساس تحلیل نرم‌افزار به صورت بصری نمایش می‌دهد.

جدول ۲. استراتژی‌های ۱۸ گانه‌ی مدیریت ارتباط با مشتری (منبع: یافته‌های پژوهش)

نماد	استراتژی‌ها و راهکارهای رفع موانع	ردیف
X1	برگزاری دوره‌های تخصصی CRM، فروش، مذاکره و تحلیل رفتار مشتری	1
X2	طراحی برنامه‌های آموزشی برای مشتریان و تهیه کتابچه‌های راهنما	2
X3	ارزیابی رفتاری پرسنل از طریق شاخص‌های رضایت مشتری و آموزش ارتباط مؤثر	3
X4	پیاده‌سازی سیستم‌های CRM یکپارچه مانند Salesforce یا Microsoft Dynamics	4
X5	ایجاد داشبورد مدیریتی و استفاده از ابزارهای هوش تجاری	5
X6	توسعه پایگاه داده مشتریان و پیاده‌سازی تحلیل ارزش طول عمر مشتری و نقشه سفر مشتری	6
X7	بازطراحی فرآیندهای ارتباط با مشتری با رویکرد فرآیندمحور	7
X8	ایجاد کمیته بین‌واحدی CRM برای هماهنگی و انسجام در اجرا	8
X9	طراحی ساختار مشوق‌های وفاداری بر پایه امتیازدهی و رتبه‌بندی مشتریان	9
X10	انجام پژوهش‌های بازار و بخش‌بندی مشتریان	10
X11	طراحی استراتژی‌های برندینگ صنعتی و برنامه‌ریزی حفظ مشتریان کلیدی	11
X12	تحلیل رقبا و طراحی نقشه راه ورود به بازارهای متنوع	12
X13	تدوین نقشه راه اجرای CRM و تخصیص منابع به آن	13
X14	فرهنگ‌سازی کارکنان برای پذیرش تغییرات سیستم CRM	14
X15	یکپارچه‌سازی کانال‌های ارتباطی و طراحی سیستم پاسخگویی چندلایه	15
X16	استقرار سیستم مانیتورینگ سفارشات و اتومات‌سازی برنامه‌ریزی تحویل	16
X17	ایجاد خدمات اختصاصی برای مشتریان کلیدی و پشتیبانی سفارشی‌سازی شده	17
X18	تدوین سیاست‌های زیست‌محیطی مشتری‌محور و ارائه گواهی‌های کیفی	18



شکل ۶. استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری شرکت معدنی و صنعتی گل گهر
(منبع: یافته‌های پژوهش)

۷ شناسایی اهداف توسعه‌ی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت معدنی و صنعتی گل گهر

فرایند شناسایی و تعیین اهداف توسعه‌ی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت معدنی و صنعتی گل گهر به صورت نظام‌مند و با بهره‌گیری از سه منبع مکمل انجام شده است. نخست، نقشه استراتژی شرکت گل گهر که بر مبنای چارچوب کارت امتیاز متوازن^۱ طراحی گردیده و شامل چهار بُعد مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری است، مورد تحلیل محتوایی قرار گرفت. این تحلیل، زمینه استخراج جهت‌گیری‌های کلان و اهداف مرتبط با بهبود مدیریت ارتباط با مشتری را فراهم ساخت. در گام دوم، به منظور تقویت مبانی نظری و افزایش اعتبار بیرونی یافته‌ها، یک جست‌وجوی نظام‌مند در پایگاه داده اسکوپوس در بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۵ انجام شد. کد جست‌وجو و فهرست مقالات واجد شرایط در جدول شماره (۵) ارائه شده است. نتایج این مرور نشان داد که سه مقاله علمی به طور مستقیم با اهداف توسعه‌ی مدیریت ارتباط با مشتری در صنایع معدنی و صنعتی ارتباط دارند و می‌توانند مبنای علمی معتبری برای

^۱ -Balanced Scorecard Measures

همسوسازی اهداف گل گهر با مطالعات بین‌المللی فراهم کنند. در گام سوم، اسناد داخلی شرکت گل گهر شامل برنامه‌های استراتژیک، گزارش‌های عملکرد سالانه و مستندات اجرایی مرتبط با واحدهای فروش و بازاریابی مورد بررسی قرار گرفتند. همچنین، بازخورد استاد راهنما و خبرگان سازمانی در تفسیر و تلفیق داده‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای داشت. این سه منبع مکمل، به صورت هم‌افزا، مبنای شناسایی، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی اهداف توسعه‌ای قرار گرفتند. نتیجه تحلیل نهایی منجر به استخراج یازده هدف توسعه‌ای کلیدی در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری شد که از تلفیق سه محور اصلی یعنی چارچوب کارت امتیاز متوازن، شواهد علمی معتبر و داده‌های بومی شرکت به دست آمده‌اند. در مجموع، از میان ۵۳ کد مفهومی شناسایی شده در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری، با استفاده از فرایند غربالگری خبرگان، ۱۱ هدف نهایی انتخاب گردید. این اهداف عبارت‌اند از:

- ارتقای کیفیت درک شده مشتری از برند گل گهر
- شخصی‌سازی تجربه مشتری در تعاملات فروش
- افزایش وفاداری مشتریان صنعتی
- توسعه زنجیره خدمات مشتری محور
- دیجیتالی‌سازی فرایندهای ارتباط با مشتری
- ارتقای مهارت‌های رفتاری و فروش حرفه‌ای
- نوآوری سازمانی و تحلیل داده‌های مشتری برای تصمیم‌سازی
- افزایش سودآوری از طریق حفظ مشتریان کلیدی
- رشد درآمد از طریق تنوع‌بخشی بازار و محصول
- توسعه بازارهای صادراتی مبتنی بر روابط بلندمدت
- بهبود بازده سرمایه‌گذاری در خدمات مشتری

همان‌گونه که در خروجی نرم‌افزار مکس کیودا شکل شماره (۷) نمایش داده شده است، تحلیل مضامین استخراج شده نشان می‌دهد که تمرکز شرکت گل گهر بر ترکیب هم‌زمان اهداف مالی و مشتری‌محور، به تقویت پایداری روابط با مشتریان صنعتی و ارتقای جایگاه رقابتی شرکت در بازارهای داخلی و بین‌المللی منجر می‌شود. به عبارت دیگر، رویکرد توسعه‌ای اتخاذ شده ضمن هم‌راستایی با چارچوب کارت امتیاز متوازن، با شرایط واقعی سازمان و الزامات محیط کسب و کار گل گهر نیز تطابق دارد.

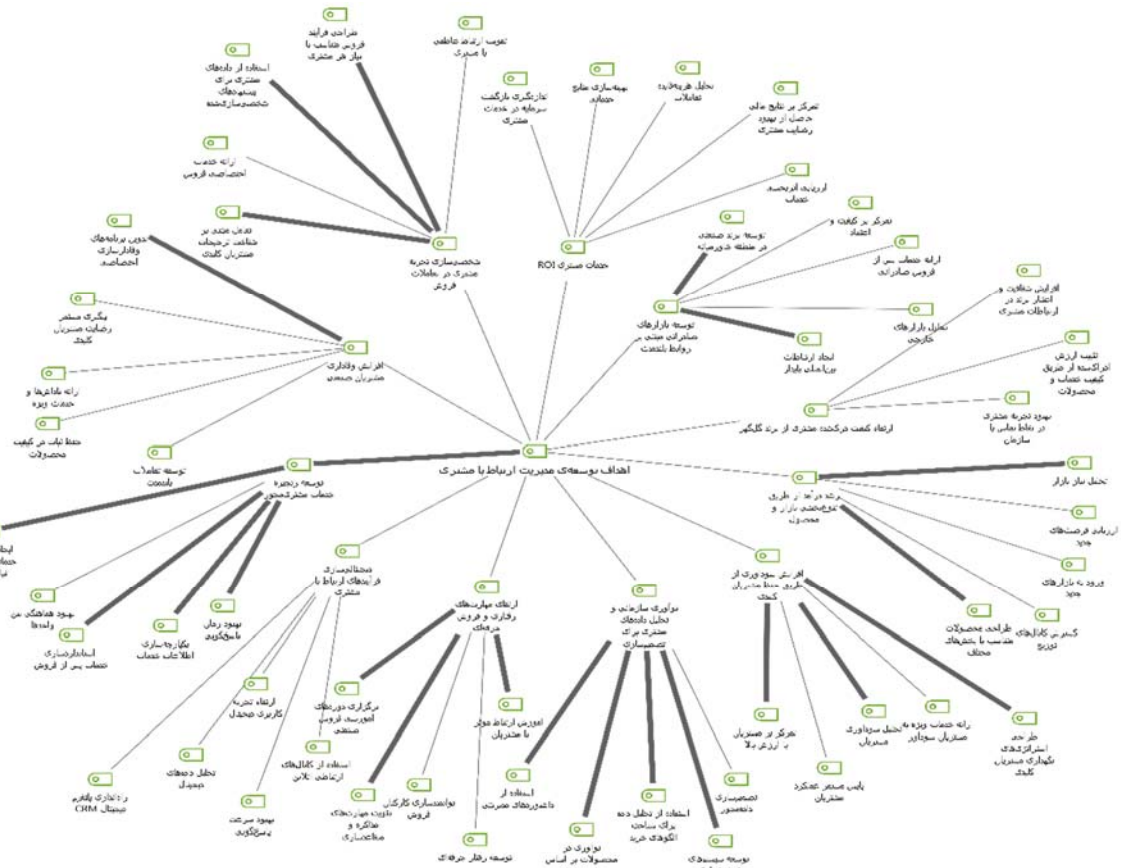
کد جستجو:

(TITLE(Customer Relationship Management Goals) OR TITLE(Objectives of Customer Relationship Management) OR TITLE(CRM objectives)) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Crm") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Customer Relationship Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Sales") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Customer Relationship Management Objectives")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE,"English")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA,"COMP")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar"))



جدول ۳. مقالات مستخرج از پایگاه علمی اسکوپوس

ردیف	عنوان مقاله در پایگاه اسکوپوس
۱	با اهداف مدیریت ارتباط با مشتری MSMEs در SCMP هم‌ترازی Saad, N.A., Kac, S.M., Elgazzar, S (۲۰۲۵).
۲	پیوند رویه‌های زنجیره تأمین با اهداف مدیریت ارتباط با مشتری Saad, N.A., Elgazzar, S., Mlaker Kac, S (۲۰۲۲).
۳	اهداف ارزش‌محور برای پذیرش مدیریت ارتباط با مشتری Pedron, C.D., Picoto, W.N., Dhillon, G., Caldeira, M (۲۰۱۶).



شکل ۷. اهداف توسعه‌ای مدیریت ارتباط با مشتری شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر
(منبع: یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی جامع و مجموعه‌ای از ابزارها و فناوری‌هاست که شرکت‌ها برای مدیریت و تحلیل تعاملات خود با مشتریان و بهبود روابط با آنها به کار می‌گیرند. هدف اصلی مدیریت ارتباط با مشتری بهینه‌سازی تجربه مشتری، افزایش رضایت و وفاداری، و در نهایت ارتقای سودآوری کسب‌وکار است. این مقاله با هدف شناسایی

چالش‌ها، تدوین استراتژی‌های رفع موانع و تعیین اهداف توسعه‌ای مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر انجام شد؛ شرکتی که به دلیل وسعت فعالیت‌های معدنی و صنعتی خود، نقش مهمی در زنجیره تأمین فولاد کشور ایفا می‌کند و به همین علت، ارتقای سطح ارتباط با مشتری برای آن اهمیتی راهبردی دارد. رویکرد این تحقیق، تحلیل مضمون کیفی بود که با ترکیب سه منبع داده‌ای مکمل انجام شد:

✓ تحلیل نقشه استراتژی شرکت گل‌گهر که بر مبنای چارچوب معتبر کارت امتیاز متوازن طراحی گردیده است.

✓ جستجوی نظام‌مند در پایگاه اسکوپوس به منظور بهره‌گیری از جدیدترین دستاوردهای علمی جهان

✓ گردآوری و هم‌سنجی دیدگاه‌های خبرگان شرکت در حوزه فروش و بازاریابی و اسناد داخلی شرکت شامل برنامه‌های استراتژیک و گزارش‌های مربوط به افکار سنجی مشتریان، تعالی سازمانی و ...

یافته‌های پژوهش نشان داد که در مسیر توسعه‌ی مدیریت ارتباط با مشتری، ۱۸ چالش و مانع کلیدی وجود دارد که طیفی از منابع انسانی و آموزش تا مواردی از قبیل خدمات، تحویل و تجربه مشتری را در بر می‌گیرد و برای هر یک از این موانع، پژوهش حاضر ۱۸ استراتژی و راهکار متناظر و عملیاتی ارائه کرده است؛ از جمله برگزاری دوره‌های تخصصی مدیریت ارتباط با مشتری و فروش، پیاده‌سازی سیستم‌های یکپارچه مدیریت ارتباط با مشتری، ایجاد داشبورد مدیریتی و بهره‌گیری از ابزارهای هوش تجاری^۱، طراحی ساختار مشوق‌های وفاداری مشتریان و ... که این راهکارها با تکیه بر شواهد علمی و بومی، می‌تواند مسیر عبور از موانع شناسایی شده را برای شرکت روشن سازد. هم‌زمان، با بهره‌گیری از نقشه استراتژی گل‌گهر مبتنی بر کارت امتیاز متوازن و تلفیق یافته‌های علمی و تجربی، ۱۱ هدف توسعه‌ای مدیریت ارتباط با مشتری نیز استخراج شد که جهت‌گیری‌های آینده‌ی سازمان را مشخص می‌سازد.

در مجموع، ادغام سه سطح «چالش‌ها»، «استراتژی‌ها» و «اهداف توسعه‌ای»، چارچوبی بومی و آینده‌نگر برای مدیریت ارتباط با مشتری در صنایع معدنی فراهم ساخته است که می‌تواند به‌عنوان نقشه راه اجرایی برای شرکت گل‌گهر و الگوی مرجع برای سازمان‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرد. در ادامه، به مقایسه نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های مطالعات پیشین پرداخته و بر اساس تحلیل‌های به‌دست آمده، پیشنهاد‌های کاربردی برای بهبود و توسعه نظام مدیریت ارتباط با مشتری ارائه می‌شود.

یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های پیشین در حوزه‌ی مدیریت ارتباط با مشتری دارای هم‌خوانی‌ها و تفاوت‌هایی است که به‌صورت زیر دسته‌بندی می‌شود:

- یافته‌های مربوط به کمبود مهارت‌های تخصصی کارکنان، ضعف در تعامل حرفه‌ای با مشتری و عدم انسجام میان واحدهای سازمانی، با نتایج پژوهش‌های (Payne & Frow, 2005; Neslin et al., 2006) مطابقت دارد. این مطالعات نیز بر اهمیت هماهنگی بین واحدها، آموزش کارکنان و مدیریت دانش به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری تأکید داشته‌اند.

¹ - Business Intelligence

- در این پژوهش، کمبود زیرساخت‌های نرم‌افزاری و فقدان سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی از موانع اساسی اجرای مدیریت ارتباط با مشتری شناخته شد. این یافته با مطالعات (Trainor et al., 2014; Huang & Rust, 2021) هم‌راستا است که نقش هوش مصنوعی، فناوری‌های دیجیتال و ابزارهای تحلیلی را در ارتقای عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری برجسته کرده‌اند.
 - تأکید پژوهش حاضر بر یکپارچه‌سازی کانال‌های ارتباطی، ارتقای تجربه مشتری و استفاده از فناوری‌های اجتماعی برای افزایش رضایت مشتری، با پژوهش‌های (Al-Gasawneh et al., 2021; Al-Omouh et al., 2021) همسو است. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی منجر به تعامل عمیق‌تر و روابط بلندمدت‌تر با مشتریان می‌شود.
 - در این تحقیق، اهدافی چون ارتقای کیفیت درک‌شده برند، افزایش وفاداری مشتریان صنعتی و توسعه زنجیره خدمات مشتری محور استخراج شد که با یافته‌های (Gupta et al., 2006; Kumar & Reinartz, 2012) سازگار است. این مطالعات نیز بر اهمیت ارزش طول عمر مشتری و نقش وفاداری در پایداری سازمانی تأکید داشته‌اند.
 - وجه تمایز اصلی پژوهش حاضر، تمرکز بر صنعت معدن و فولاد و ارائه مدل سه‌سطحی «چالش-استراتژی-اهداف» است؛ مدلی که در ادبیات پیشین کمتر به صورت بومی و نظام‌مند بررسی شده است. این ویژگی، پژوهش حاضر را از نظر کاربردی و نظری متمایز می‌کند و می‌تواند الگویی برای سایر صنایع سنگین و پروژه‌های تحول دیجیتال در ایران باشد.
- با توجه به یافته‌های این پژوهش و مقایسه آن با مطالعات مشابه، مجموعه‌ای از پیشنهادها برای بهبود و توسعه‌ی نظام مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت گل‌گهر و سازمان‌های صنعتی مشابه ارائه می‌شود:
- لازم است برنامه‌های آموزشی مستمر در حوزه‌ی بازاریابی صنعتی، تحلیل داده‌های مشتری و ارتباط مؤثر با مشتری طراحی و اجرا شود. برگزاری کارگاه‌های مهارتی با محوریت «مشتری‌محوری» و «رفتار حرفه‌ای سازمانی» می‌تواند موجب افزایش کیفیت تعاملات و رضایت مشتری گردد.
 - استقرار سیستم جامع مدیریت ارتباط با مشتری با قابلیت اتصال به زیرسیستم‌های تولید، فروش، خدمات پس از فروش و لجستیک ضروری است. استفاده از داشبوردهای مدیریتی، ابزارهای هوش تجاری و تحلیل‌های پیش‌بینانه به تصمیم‌گیری دقیق‌تر و بهبود سرعت پاسخ‌گویی به مشتری کمک می‌کند.
 - طراحی نظام مشوق‌های وفاداری برای مشتریان کلیدی، پایش مستمر تجربه مشتری و اجرای پروژه‌های بهبود خدمات می‌تواند رابطه‌ی بلندمدت و پایدار میان سازمان و مشتریان صنعتی را تقویت کند.
 - فرهنگ‌سازی برای پذیرش سیستم‌های نوین مدیریت ارتباط با مشتری، شفاف‌سازی مزایای آن برای کارکنان و الگوسازی از سوی مدیران ارشد باید بخشی از استراتژی تحول سازمانی باشد. این اقدام موجب کاهش مقاومت در برابر تغییر و افزایش مشارکت کارکنان در اجرای موفق سیستم خواهد شد.

- پیشنهاد می‌شود کمیته‌ای تخصصی برای نظارت بر اجرای استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری تشکیل شود تا شاخص‌های عملکردی کلیدی نظیر رضایت مشتری، نرخ حفظ مشتری، ارزش طول عمر مشتری و سهم بازار به صورت مستمر اندازه‌گیری و تحلیل گردد.

References

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Al-Gasawneh, J., Anuar, M. M., & Dacko-Pikiewicz, Z. (2021). The impact of customer relationship management dimensions on service quality. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 205–221. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.2.13>
- Alnofeli, M., Khan, A., & Zhang, Y. (2025). Enhancing CRM with artificial intelligence: Real-time decision-making and customer behavior analysis. *International Journal of Information Management*, 70, 102–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102114>
- Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., Al-Ma'aitah, M. A., & Sendra-García, J. (2021). The determinants of social CRM entrepreneurship: An institutional perspective. *Journal of Business Research*, 132, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.017>
- Bakht Foomani, A. F., & Pourhosseini, F. R. (2024). Effect of corporate social responsibility on customers' long-term relationship intention... *New Approaches in Management and Marketing*, 2(2), 112–132. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2024.428452.1038> (In Persian)
- Bani-Asadi, M., Abdolvand, M. A., Heidarzadeh Henzaei, K., & Khunsiavash, M. (2019). Presenting a customer relationship management model... *Journal of Medical Ethics*, 9(1), 241–255. <https://doi.org/10.22037/bioeth.v9i1.27041> (In Persian)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chen, J., Wang, Y., & Lee, H. (2024). AI-powered CRM: Transforming customer engagement through predictive analytics. *Journal of Business Research*, 158, 112–125. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113712>
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., & Sriram, S. (2006). Modeling customer lifetime value. *Journal of Service Research*, 9(2), 139–155. <https://doi.org/10.1177/1094670506293810>
- Hanaysha, J. R., & Al-Shaikh, M. E. (2022). An examination of customer relationship management dimensions... *Research in Transportation Business & Management*, 43, 100719. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2021.100719>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Kamel Hosseini, S. M., & Ali, S. (2022). Explaining customer participation... *Financial Economics*, 16(58), 153–172. <https://doi.org/10.30495/fed.2022.691505> (In Persian)
- Kaur, G., & Singh, R. (2023). Customer relationship management in the digital age... *International Journal of Information Management*, 68, 102556. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102556>
- Khodadad Hosseini, S. H., Alsbri, B., Moshabaki Esfahani, A., & Ahmadi, P. (2019). Designing a bank marketing performance model... *Journal of Commercial Strategies*, 16(13), 19–38. <https://doi.org/10.22070/cs.2020.2421> (In Persian)
- Kouhzadi, F., Gharabeyglou, H., Boudaghi Khajeh Nobar, H., & Alavi Matin, Y. (2022). Designing a big data-based customer relationship management model. *Journal of Advances in Business Management*, 3(1), 10–18. <https://doi.org/10.52547/JABM.3.1.112> (In Persian)
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-20110-3>
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Dalla Pozza, I. (2021). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 1–29. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00731-5>

- Li, X., Zhao, N., & Wu, B. (2024). Organisational culture and CRM success... *European Journal of Marketing*, 58(2), 310–330. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2023-0321>
- Libai, B., Bart, Y., Gensler, S., Hofacker, C. F., Kaplan, A., Kötterheinrich, K., & Kroll, E. B. (2020). Brave new world? On AI and the management of customer relationships. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 44–56. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.002>
- Lovafan, A. (2023). Identification and effectiveness of factors affecting the marketing of tourism industry organizations. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 1(1), 47–69. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2023.422928.1017> (In Persian)
- Marinova, D., de Ruyter, K., Huang, M.-H., Meuter, M. L., & Challagalla, G. (2022). Getting smart... *Journal of Service Research*, 25(2), 291–308. <https://doi.org/10.1177/10946705211007404>
- Mirfazli, S., Taghizadeh Fashkche, H., Mohammadpour Khabazi, N., & Gharibi, H. (2025). The impact of customer experience of artificial intelligence... *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 3(4), 1–21. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.490323.1062> (In Persian)
- Mir Jalali, S. S., Imanzadeh, M., Moharramzadeh, M., & Mokhtari, R. (2025). Designing an expanded customer relationship management model... *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 3(4), 153–172. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.529731.1100> (In Persian)
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- Nilashi, M., Abumalloh, R. A., Ahmadi, H., Samad, S., Alrizq, M., Abosaq, H., & Alghamdi, A. (2023). The nexus between CRM systems' quality and customer satisfaction. *Heliyon*, 9(11), e21828. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21828>
- Nouri, E., Shayesteh Parsa, H., Mohammadi, R., & Karami, H. (2025). The role of supply chain agility... *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 3(4), 111–132. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.510184.1076> (In Persian)
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Pedron, C. D., Picoto, W. N., Dhillon, G., & Caldeira, M. (2016). Value-focused objectives for CRM system adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 116(3), 526–545. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2015-0018>
- Por Hoseini, F. R., & Farahbakht Fomani, A. (2024). The effect of the company's social responsibility... *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 2(2), 112–132. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2024.428452.1038> (In Persian)
- Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.005>
- Saad, N. A., Elgazzar, S., & Mlaker Kac, S. (2022). Linking supply chain management practices to CRM objectives... *Business: Theory and Practice*, 23(2), 426–437. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15475>
- Saad, N. A., Kac, S. M., & Elgazzar, S. (2025). Linking SCM practices of MSMEs to CRM objectives... *Business Perspectives and Research*, 13(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/22785337221148891>
- Sadeghi, F., & Bavi, D. (2024). Investigating the effect of frontline staff competence... *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 3(3), 70–90. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.513165.1081> (In Persian)
- Shaw, N., & Eschenbrenner, B. (2022). Towards a framework for CRM success. *Journal of Strategic Marketing*, 30(4), 399–418. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1791237>
- Singh, A., & Rana, P. (2023). Impact of CRM implementation on customer satisfaction... *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103324. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103324>
- SpringerLink. (2023). Data-driven CRM in capital-intensive industries... *Industrial Management & Data Systems*, 123(5), 789–804. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2023-0123>

- Taherdoost, H. (2023). Customer relationship management. In *E-Business essentials* (pp. 237–264). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-39626-7_10 (In Persian)
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage... *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>
- Vicedo, P., Gil-Gomez, H., Ultra-Badenes, R., & Guerola-Navarro, V. (2020). A bibliometric overview... *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(5), 5475–5487. <https://doi.org/10.3233/JIFS-179639>
- Yoo, J., Kim, S., & Lee, H. (2024). AI-driven CRM and competitive performance... *Journal of Business Research*, 162, 113–125. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113125>