

From Mobile-Based Customer Relationship Management to Customer Relationship Performance: The Chain Mediating Role of Sales Collaboration and Sales Process Capabilities (Case Study: Golrang Industrial Group)

Farzad Bahrami^{1*}, Ali Ehsani²

1. Assistant Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Arak University, Arak, Iran.
2. Assistant Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Arak University, Arak, Iran.

Received: 26/05/2026

Accepted: 10/06/2026

Corresponding Author email: f-bahrami@araku.ac.ir

Abstract

Background and Objectives: The rapid transformation of digital technologies, particularly the diffusion of mobile tools, has fundamentally reshaped the ways in which organizations interact with customers. In this context, Mobile-Based Customer Relationship Management (M-CRM) has emerged as a contemporary approach that enables organizations to establish faster, more interactive, and real-time communications with customers and may therefore enhance the quality of organizational customer relationships. Nevertheless, empirical evidence indicates that the adoption of emerging customer relationship technologies does not necessarily translate into improved customer relationship performance. In many cases, organizations invest in CRM and M-CRM systems without achieving the expected outcomes. One major reason for this gap is the neglect of internal organizational and process-related mechanisms through which technology is translated into actual relational performance. Accordingly, this study investigates the effect of Mobile-Based Customer Relationship Management on customer relationship performance, with particular emphasis on the sequential mediating roles of sales collaboration and sales process capabilities, in order to clarify the pathways through which this technology can improve relational outcomes.

Materials and Methods: In terms of purpose, this study is applied, and in terms of method, it is descriptive-survey. The research adopted a quantitative, cross-sectional design. The statistical population consisted of managers, supervisors, and sales and marketing experts at Golrang Industrial Group who were directly involved in sales activities, customer interactions, and the use of CRM and M-CRM systems. A non-probability purposive sampling method was employed based on specific eligibility criteria, and 160 valid questionnaires were ultimately collected and analyzed. Data were gathered through a structured questionnaire comprising 19 items measured on a five-point Likert scale. The instrument assessed four main constructs: Mobile-Based Customer Relationship Management, sales collaboration, sales process capabilities, and customer relationship performance. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS. The reliability and validity of the measurement model were examined and confirmed using factor loadings, Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted (AVE), the Fornell-Larcker criterion, and the HTMT ratio.

Results: The findings showed that Mobile-Based Customer Relationship Management does not exert a significant direct effect on customer relationship performance. However, it influences

relational performance through an indirect and sequential mechanism. More specifically, M-CRM first strengthens sales collaboration, which in turn provides the necessary basis for enhancing sales process capabilities. These capabilities subsequently lead to improved customer relationship performance. The findings therefore support a full sequential mediation pattern, indicating that the effect of mobile-oriented customer relationship technologies on relational outcomes is realized not directly, but through human interactions, interdepartmental coordination, and the organization's process and execution capabilities. This result suggests that the value-creation potential of M-CRM depends on its alignment with appropriate organizational and operational mechanisms.

Conclusion: The findings of this study indicate that the mere adoption of mobile-based customer relationship technologies is not sufficient to improve customer relationship performance. Rather, M-CRM becomes effective when it is embedded in a context characterized by strong sales collaboration and robust sales process capabilities. From this perspective, organizations should move beyond a purely technological view of M-CRM and simultaneously focus on strengthening internal coordination, improving alignment between sales and marketing units, and enhancing the executional capabilities of sales processes. In addition to enriching the literature on customer relationship management and sales management, this study contributes by identifying the black box linking technology and performance through the explanation of the sequential mediating roles of collaboration and process capabilities. Theoretically, the study extends the M-CRM literature through a capability-based perspective; practically, it offers a clear roadmap for managers seeking to operationalize returns on digital investments.

Keywords: Mobile-Based Customer Relationship Management, Sales Collaboration, Sales Process Capabilities, Customer Relationship Performance, Chain Mediation.



نشریه مدیریت تبلیغات و فروش

<https://asm.pgu.ac.ir>

دوره ۷، شماره ۱، بهار ۱۴۰۵، پیاپی ۲۵، ص ۱-۱۹

شاپا: ۸۱۶۳-۳۰۶۰

شناسه یکتا: 10.22034/asm.2026.2092567.3560



دانشگاه خلیج فارس

از مدیریت ارتباط مشتری مبتنی بر موبایل تا عملکرد رابطه با مشتریان: نقش میانجی زنجیره‌ای همکاری فروش و قابلیت‌های فروش (مطالعه موردی: گروه صنعتی گلرنگ)

فرزاد بهرامی^{۱*}، علی احسانی^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اراک، اراک، ایران (نویسنده مسئول).

۲. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اراک، اراک، ایران.

دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۰۵ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۰

ایمیل نویسنده مسئول: f-bahrami@araku.ac.ir

چکیده

هدف: تحول فناوری‌های دیجیتال، به‌ویژه گسترش ابزارهای موبایلی، شیوه تعامل سازمان‌ها با مشتریان را به‌طور اساسی دگرگون کرده است. در این میان، مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل (M-CRM) به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین، امکان برقراری ارتباطات سریع، تعاملی و بلادرنگ با مشتریان را فراهم می‌کند و می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کیفیت روابط سازمان با مشتریان باشد. با وجود این، شواهد تجربی نشان می‌دهد که بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباط با مشتری لزوماً به بهبود عملکرد رابطه با مشتریان منجر نمی‌شود و در بسیاری از موارد، سازمان‌ها با وجود سرمایه‌گذاری در سامانه‌های CRM و M-CRM، به نتایج مورد انتظار دست نمی‌یابند. یکی از دلایل اصلی این وضعیت، غفلت از سازوکارهای درون‌سازمانی و فرآیندی است که می‌تواند اثر فناوری را به عملکرد واقعی منتقل کنند. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل بر عملکرد رابطه با مشتریان و با تأکید بر نقش میانجی زنجیره‌ای همکاری در فروش و قابلیت‌های فرایند فروش انجام شده است تا روشن شود این فناوری از چه مسیرهایی و با اتکا به چه قابلیت‌هایی می‌تواند به بهبود نتایج رابطه‌ای بینجامد.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است و با رویکرد کمی و به‌صورت مقطعی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را مدیران، سرپرستان و کارشناسان فروش و بازاریابی گروه صنعتی گلرنگ تشکیل داده‌اند. افرادی که به‌طور مستقیم در فعالیت‌های فروش، ارتباط با مشتری و استفاده از سامانه‌های CRM و M-CRM نقش دارند. نمونه‌گیری به شیوه غیرتصادفی هدفمند با در نظر گرفتن معیارهای تخصصی ورود به مطالعه انجام شد و در نهایت ۱۶۰ پرسشنامه معتبر از میان کارکنان بخش فروش هلدینگ مورد بررسی، جمع‌آوری و تحلیل شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای ساختاریافته شامل ۱۹ گویه با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت بود که چهار سازه اصلی مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل، همکاری در فروش، قابلیت‌های فرایند فروش و عملکرد رابطه با مشتریان را اندازه‌گیری می‌کرد. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. همچنین، روایی و پایایی مدل

اندازه‌گیری از طریق بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)، معیار فورنل-لارکر و نسبت HTMT بررسی و تأیید شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل به‌صورت مستقیم اثر معناداری بر عملکرد رابطه با مشتریان ندارد. با این حال، این متغیر از طریق یک سازوکار غیرمستقیم و زنجیره‌ای بر عملکرد رابطه‌ای اثرگذار است. به بیان دیگر، M-CRM ابتدا موجب تقویت همکاری در فروش می‌شود و این همکاری، بستر لازم را برای ارتقای قابلیت‌های فرآیند فروش فراهم می‌سازد. سپس این قابلیت‌ها به بهبود عملکرد رابطه با مشتریان منجر می‌شوند. بنابراین، یافته‌ها از الگوی میانجی‌گری زنجیره‌ای کامل حمایت می‌کنند و نشان می‌دهند که اثر فناوری‌های موبایل‌محور بر نتایج رابطه‌ای، نه به‌صورت مستقیم، بلکه از مسیر تعاملات انسانی، هماهنگی‌های بین‌واحدی و توانمندی‌های اجرایی و فرآیندی سازمان تحقق می‌یابد. این نتیجه بیانگر آن است که ارزش‌آفرینی M-CRM در گرو پیوند آن با سازوکارهای سازمانی و عملیاتی مناسب است.

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های این پژوهش، صرف به‌کارگیری فناوری‌های مبتنی بر موبایل در مدیریت ارتباط با مشتری برای بهبود عملکرد رابطه با مشتریان کافی نیست، بلکه این فناوری زمانی اثربخش خواهد بود که در بستری از همکاری در فروش و قابلیت‌های قوی فرآیند فروش به‌کار گرفته شود. از این منظر، سازمان‌ها باید نگاه صرفاً فناورانه به M-CRM را کنار گذاشته و هم‌زمان بر توسعه هماهنگی‌های درون‌سازمانی، انسجام بین واحدهای فروش و بازاریابی، و بهبود قابلیت‌های اجرایی فرآیند فروش تمرکز کنند. این پژوهش علاوه بر غنای نظری در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت فروش، برای مدیران نیز این پیام را دارد که مزیت رقابتی ناشی از فناوری، تنها زمانی به بهبود روابط با مشتریان منتهی می‌شود که با قابلیت‌های سازمانی و فرآیندی پشتیبانی شود. اصالت این پژوهش در شناسایی جعبه سیاه رابطه فناوری و عملکرد از طریق تبیین نقش میانجی زنجیره‌ای همکاری و قابلیت‌های فرآیند است. از نظر نظری، این مطالعه ادبیات M-CRM را با رویکرد قابلیت توسعه می‌دهد و از نظر کاربردی، نقشه راه دقیقی برای مدیران جهت بهره‌برداری عملیاتی از سرمایه‌گذاری‌های دیجیتال ارائه می‌کند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل، همکاری در فروش، قابلیت‌های فرآیند فروش، عملکرد رابطه با مشتریان، میانجی‌گری زنجیره‌ای.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات شتابان فناوری‌های دیجیتال، به‌ویژه فناوری‌های مبتنی بر تلفن همراه، به‌طور بنیادین شیوه تعامل سازمان‌ها با مشتریان را دگرگون کرده است. سازمان‌ها دیگر صرفاً به دنبال جمع‌آوری داده‌های مشتری نیستند، بلکه تلاش می‌کنند از طریق یکپارچه‌سازی فناوری، فرآیندها و تعاملات انسانی، روابطی پایدار، ارزش‌آفرین و بلندمدت با مشتریان ایجاد کنند (دب و همکاران^۱، ۲۰۲۴، ص ۳). در این میان، مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل به‌عنوان نسل جدیدی از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، نقش فزاینده‌ای در تسهیل ارتباطات بلادرنگ، بهبود هماهنگی‌های درون‌سازمانی و ارتقای کیفیت تعاملات با مشتریان ایفا می‌کند. برخلاف مدیریت ارتباط با مشتری سنتی که عمدتاً به سیستم‌های ثابت و مبتنی بر پایگاه داده متکی است، مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل با بهره‌گیری از قابلیت‌های تحرک، دسترسی آنی و تبادل سریع اطلاعات، به‌ویژه در محیط‌های فروش پویا و رقابتی، ظرفیت‌های جدیدی برای خلق ارزش رابطه‌ای فراهم آورده است (رودریگز و بویژ^۲، ۲۰۲۰، ص ۱۳۹). با این حال، پرسش اساسی این است که آیا صرف استقرار مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل به‌تنهایی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد رابطه با مشتریان شود، یا تحقق این پیامد مستلزم سازوکارهای سازمانی و فرآیندی مکمل است؟

با وجود گسترش استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل در سازمان‌ها، شواهد تجربی نشان می‌دهد که بسیاری از پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری به نتایج مورد انتظار، به‌ویژه در سطح عملکرد رابطه‌ای، دست نمی‌یابند (شانون و همکاران^۳، ۲۰۱۶، ص ۸۱). یکی از دلایل اصلی این ناکامی، نگاه صرفاً فناورانه به مدیریت ارتباط با مشتری و نادیده گرفتن ابعاد رفتاری، تعاملی و فرآیندی آن است. پژوهش‌های متعددی تأکید کرده‌اند که ارزش واقعی مدیریت ارتباط با مشتری نه در خود فناوری، بلکه در نحوه استفاده سازمان از آن برای بهبود همکاری‌های درون‌سازمانی، هماهنگی بین واحدها و توانمندسازی فرآیندهای کلیدی، به‌ویژه فرآیند فروش، نهفته است (همتی، معینی و عباسی، ۱۴۰۲، ص ۷۵ و پیا و مینه‌آ^۴، ۲۰۲۰، ص ۱۲). در سازمان‌هایی که فروش نقشی محوری در خلق ارزش برای مشتری دارد، فناوری‌های موبایلی زمانی اثربخش خواهند بود که بتوانند همکاری بین تیم‌های فروش، بازاریابی و پشتیبانی را تقویت کرده و در نهایت به ارتقای قابلیت‌های فرآیند فروش منجر شوند (سندیپ و همکاران^۵، ۲۰۲۵، ص ۳۱). از این رو، بررسی پیوند میان مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل و عملکرد رابطه با مشتریان بدون توجه به متغیرهای میانجی کلیدی، تصویری ناقص و ساده‌انگارانه از واقعیت سازمانی ارائه خواهد داد.

مسئله اصلی پژوهش حاضر از همین نقطه نشأت می‌گیرد. اگرچه مطالعات پیشین نشان داده‌اند که استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل می‌تواند پیامدهایی همچون رضایت مشتری، وفاداری و عملکرد فروش را بهبود بخشد، اما هنوز اجماع روشنی در خصوص سازوکارهای درونی این تأثیرگذاری وجود ندارد (سینسالو و همکاران^۶، ۲۰۱۵، ص ۴). به‌طور خاص، مشخص نیست که مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل از چه مسیری و از طریق کدام قابلیت‌ها و تعاملات سازمانی به بهبود عملکرد رابطه با مشتریان منجر می‌شود. بسیاری از پژوهش‌ها، همکاری بین‌وظیفه‌ای یا قابلیت‌های فرآیندی را به‌صورت مجزا بررسی کرده‌اند، در حالی که در عمل، این متغیرها در قالب یک زنجیره به‌هم‌پیوسته عمل می‌کنند. فقدان مدل‌هایی که بتوانند این روابط زنجیره‌ای را به‌صورت منسجم تبیین کنند، موجب شده است که درک ما از نقش واقعی مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل در عملکرد رابطه‌ای همچنان محدود باقی بماند، به‌ویژه در بستر سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای که فرآیندهای فروش چندلایه و شبکه‌گسترده‌ای از تعاملات با مشتریان دارند.

از سوی دیگر، همکاری به‌عنوان یکی از پیامدهای کلیدی استقرار سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، در ادبیات مدیریت و بازاریابی جایگاه ویژه‌ای دارد. همکاری مؤثر میان واحدهای سازمانی، به‌ویژه میان فروش، بازاریابی و خدمات پس از فروش،

¹ Deb et al.

² Rodriguez & Boyer

³ Shannon et al.

⁴ Pia Hautamäki & Minna Heikinheimo

⁵ Sandip et al.

⁶ Sinsalo et al.

می‌تواند منجر به اشتراک‌گذاری دانش مشتری، هماهنگی در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه ارزش یکپارچه به مشتریان شود (عباسی و همکاران، ۱۴۰۴، ص ۳). مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل با فراهم کردن دسترسی بلادرنگ به اطلاعات مشتری و تسهیل ارتباطات در هر زمان و مکان، بستر مناسبی برای تقویت این همکاری‌ها ایجاد می‌کند. با این حال، همکاری به‌خودی‌خود هدف نهایی نیست، بلکه یک سازوکار میانی است که می‌تواند زمینه‌ساز توسعه قابلیت‌های سازمانی عمیق‌تر، از جمله قابلیت‌های فرآیند فروش شود. قابلیت‌های فرآیند فروش، نظیر توانایی شناسایی نیازهای مشتری، تطبیق پیشنهادات فروش، مدیریت تعاملات و پیگیری مؤثر مشتریان، نقش مستقیمی در کیفیت رابطه با مشتری و در نهایت عملکرد رابطه‌ای ایفا می‌کنند (هاتر و پرالت^۱، ۲۰۰۷، ص ۱۸).

اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر از چند منظر قابل تبیین است. نخست، از منظر نظری، این پژوهش با ترکیب ادبیات مدیریت ارتباط با مشتری، همکاری سازمانی و دیدگاه مبتنی بر قابلیت‌ها، تلاش می‌کند مدلی جامع برای تبیین تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل بر عملکرد رابطه با مشتریان ارائه دهد. دوم، از منظر روش‌شناختی، استفاده از میانجی‌گری زنجیره‌ای به پژوهش اجازه می‌دهد تا مسیرهای غیرمستقیم و پیچیده تأثیرگذاری را به‌صورت دقیق‌تری بررسی کند. مسیری که در آن مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل ابتدا همکاری را تقویت کرده، سپس این همکاری به توسعه قابلیت‌های فرآیند فروش منجر می‌شود و در نهایت، عملکرد رابطه با مشتریان را بهبود می‌بخشد. سوم، از منظر کاربردی، نتایج این پژوهش می‌تواند راهنمای ارزشمندی برای مدیران سازمان‌ها، به‌ویژه در صنایع رقابتی و مبتنی بر فروش گسترده، فراهم آورد تا بدانند چگونه می‌توانند از سرمایه‌گذاری‌های فناورانه خود بیشترین بازده رابطه‌ای را کسب کنند.

نوآوری اصلی پژوهش حاضر در تبیین نقش میانجی زنجیره‌ای همکاری و قابلیت‌های فرآیند فروش در رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل و عملکرد رابطه با مشتریان نهفته است. برخلاف مطالعاتی که این متغیرها را به‌صورت مستقل یا در بهترین حالت به‌عنوان میانجی‌های جداگانه بررسی کرده‌اند، این پژوهش نشان می‌دهد که ارزش واقعی مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل از طریق یک مسیر تدریجی و تقویت‌شونده خلق می‌شود. در این مسیر، مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل به‌عنوان یک توانمندساز فناورانه عمل می‌کند که ابتدا تعاملات و همکاری‌های سازمانی را بهبود می‌بخشد. این همکاری به نوبه خود، زمینه‌ساز توسعه قابلیت‌های فرآیند فروش می‌شود و در نهایت، این قابلیت‌ها هستند که به بهبود ملموس عملکرد رابطه با مشتریان می‌انجامند. چنین رویکردی، ضمن غنی‌سازی ادبیات، به شفاف‌سازی سازوکارهای عملی ارزش‌آفرینی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌ها کمک می‌کند.

علاوه بر این، انجام پژوهش در بستر گروه صنعتی گلرنگ به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین هلدینگ‌های صنعتی و تجاری ایران، بر اهمیت و اعتبار عملی پژوهش می‌افزاید. گلرنگ با برخورداری از شبکه گسترده فروش، تنوع بالای محصولات و استفاده فعال از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل، بستر مناسبی برای آزمون مدل مفهومی پیشنهادی فراهم می‌کند. بررسی این مدل در چنین سازمانی، نه تنها امکان تعمیم نتایج به سایر سازمان‌های مشابه را افزایش می‌دهد، بلکه می‌تواند به ارائه توصیه‌های مدیریتی واقع‌بینانه و مبتنی بر شواهد تجربی منجر شود.

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل بر عملکرد رابطه با مشتریان با تأکید بر نقش میانجی زنجیره‌ای همکاری و قابلیت‌های فرآیند فروش است. به‌طور مشخص، این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش اساسی است که مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل از چه مسیرهایی و با اتکاء به چه سازوکارهای سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد رابطه‌ای منجر شود. دستیابی به این هدف، ضمن پرکردن شکاف‌های موجود در ادبیات، می‌تواند چارچوبی تحلیلی برای پژوهش‌های آتی و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی فراهم آورد.

مبانی نظری و مرور تحقیقات پیشین

مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل و جایگاه آن در مدیریت فروش

¹ Hunter & Perreault

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) به عنوان یک رویکرد راهبردی برای مدیریت تعاملات و داده‌های مشتری، زمانی به مزیت رقابتی تبدیل می‌شود که علاوه بر فناوری، در فرآیندها و رفتارهای سازمانی نهادینه گردد (پاین و فرو، ۲۰۰۶، ص ۱۶۹). ادبیات مفهومی مدیریت ارتباط با مشتری نشان می‌دهد که فناوری‌های اطلاعاتی، به ویژه ابزارهای موبایلی و وب‌محور، زیربنای تحول نوع سنتی به به الکترونیک و مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل بوده و بستر لازم برای بهبود تعاملات و فرایندهای ارتباط با مشتری را فراهم می‌کنند (عربشاهی کریزی و رجبان عارفی، ۱۳۹۵، ص ۶۵). با گسترش فناوری‌های دیجیتال و تغییر الگوهای ارتباطی مشتریان، شکل‌های نوین مدیریت ارتباط با مشتری توسعه یافته‌اند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل است. یعنی مجموعه‌ای از کارکردهای مدیریت ارتباط با مشتری که از طریق ابزارها/اپلیکیشن‌های موبایلی در دسترس نیروی فروش قرار می‌گیرد و امکان دسترسی آنی به اطلاعات مشتری، ثبت و به‌روزرسانی تعاملات، و مدیریت فعالیت‌های فروش در هر زمان و مکان را فراهم می‌کند (سینسalo و همکاران، ۲۰۱۵، ص ۶).

از منظر پژوهش‌های حوزه فناوری فروش، منطق استقرار مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل عمدتاً بر این فرض استوار است که تحرک پذیری، دسترسی بلادرنگ، و کیفیت اطلاعات قابل دسترس برای فروشندگان می‌تواند کارایی و اثربخشی فعالیت‌های فروش را افزایش دهد (هانت و پرالت، ۲۰۰۷، ص ۱۹). همچنین، ادبیات پذیرش فناوری بیان می‌کند که ارزش واقعی فناوری زمانی محقق می‌شود که کاربران آن را مفید و قابل استفاده ادراک کرده و در فعالیت‌های روزمره به کار گیرند (دیویس^۲، ۱۹۸۹، ص ۳۲۰). با این حال، پژوهش‌ها هشدار می‌دهند که فناوری به خودی خود تضمین کننده بهبود نتایج رابطه‌ای نیست. بلکه باید از طریق سازوکارهای سازمانی (مثل همکاری) و قابلیت‌های فرآیندی (مثل قابلیت‌های فرآیند فروش) به پیامدهای عملکردی تبدیل شود (رودریگز و بویر، ۲۰۲۰، ص ۱۴۱).

بنابراین، چارچوب نظری این پژوهش با تکیه بر دیدگاه منابع و قابلیت‌ها شکل می‌گیرد: فناوری مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل یک منبع/زیرساخت است، اما مزیت پایدار از طریق تبدیل آن به قابلیت‌های سازمانی خلق می‌شود (تیس^۳، ۲۰۱۸، ص ۴۰). در مدل پیشنهادی ما، این تبدیل از مسیر همکاری در فروش و سپس قابلیت‌های فرآیند فروش به سمت عملکرد رابطه با مشتریان رخ می‌دهد.

همکاری در فروش (Sales Collaboration) به عنوان سازوکار اجتماعی-تعاملی

در ادبیات مدیریت و بازاریابی، همکاری بین‌واحدی/بین‌وظیفه‌ای به عنوان شرط کلیدی برای خلق ارزش مشتری و ارائه تجربه یکپارچه شناخته می‌شود (شکرچی زاده اصفهانی و میرآبادی، ۱۴۰۴، ص ۲۶۳). در این پژوهش، منظور از همکاری، به صورت مشخص همکاری در فروش است. یعنی سطح هماهنگی، اشتراک اطلاعات، حل مسئله مشترک و هم‌راستایی فعالیت‌ها بین اعضای تیم فروش و نیز با واحدهای مرتبط (بازاریابی، توزیع/زنجیره تأمین، خدمات پس از فروش و ...) برای پاسخ مؤثرتر به نیازهای مشتری.

مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل از چند مسیر می‌تواند همکاری در فروش را تقویت کند. کاهش عدم تقارن اطلاعاتی با ارائه داده‌های به‌روز مشتری و سابقه تعاملات به افراد درگیر، افزایش سرعت هماهنگی و امکان تصمیم‌گیری سریع‌تر در نقاط تماس و استانداردسازی و قابلیت رهگیری فعالیت‌های فروش و ارتباطات تیمی که موجب شکل‌گیری زبان مشترک عملیاتی می‌شود. همچنین تسهیل تعاملات در محیط‌های پراکندگی جغرافیایی (ویژه شبکه‌های موبایلی و فروش میدانی) را ممکن می‌کند (دب و همکاران، ۲۰۲۴، ص ۵).

مطالعات تجربی نیز نشان داده‌اند که ابزارهای موبایلی و مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی می‌توانند همکاری فروش را به عنوان یک پیامد کلیدی توسعه دهند (بویر و رودریگز، ۲۰۲۰، ص ۱۴۵) و همکاری نیز در بسیاری از مدل‌ها نقش پل تبدیل فناوری به نتایج عملکردی را ایفا می‌کند (پیا و مینها، ۲۰۲۰، ص ۴). بر این مبنای:

فرضیه ۱ (H1): مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل بر همکاری در فروش اثر مثبت و معنادار دارد.

¹ Payne & Frow

² Davis

³ Teece

قابلیت‌های فرآیند فروش (Sales Process Capability) به عنوان قابلیت عملیاتی

قابلیت‌های فرآیند فروش به توان سازمان یا تیم فروش در طراحی، اجرا، کنترل و بهبود مستمر فعالیت‌های کلیدی فروش اشاره دارد. از جمله توانایی مدیریت سرخ، کشف نیاز، ارائه پیشنهاد ارزش، مدیریت مذاکرات، پیگیری و حفظ مشتری، و همچنین استفاده نظام‌مند از اطلاعات و رویه‌ها برای افزایش کیفیت و ثبات عملکرد. در ادبیات مدیریت قابلیت‌ها، چنین توانمندی‌هایی نوعی قابلیت عملیاتی هستند که فناوری و منابع را به نتایج قابل اندازه‌گیری تبدیل می‌کنند (تیس، ۲۰۱۸، ص ۴۲). نکته مهم برای مدل مقاله حاضر این است که قابلیت‌های فرآیند فروش صرفاً با تجهیزات و ابزار ساخته نمی‌شوند. بلکه به هماهنگی بین افراد، استانداردسازی یادگیری‌ها و هم‌افزایی بین نقش‌ها نیاز دارند. همکاری در فروش می‌تواند از مسیرهای انتقال دانش ضمنی فروشندگان با تجربه به سایر اعضا و ایجاد شیوه‌های مشترک، یکپارچه‌سازی اطلاعات مشتری و جلوگیری از تصمیم‌های متناقض در نقاط تماس، بهبود حل مسئله مشترک در مواجهه با اعتراضات مشتری یا پیچیدگی‌های کانال توزیع و تقویت پایبندی به فرایند و نظم اجرایی از طریق پاسخگویی مشترک موجب ارتقای قابلیت‌های فرآیند فروش شود (همتی، معینی، عباسی، ۱۴۰۲، ص ۷۵).

بنابراین، همکاری در فروش به عنوان یک سازوکار اجتماعی، بستر لازم برای تبدیل اطلاعات و ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل به قابلیت فرآیندی را فراهم می‌کند. از طرف دیگر، خود مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل نیز می‌تواند به طور مستقیم با استانداردسازی ثبت داده‌ها، یادآوری فعالیت‌ها، و فراهم کردن نمای ۳۶۰ درجه مشتری، به بلوغ فرآیند فروش کمک کند (سینسالو و همکاران، ۲۰۱۵، ص ۱۸). لذا دو رابطه زیر در مدل قابل دفاع است:

فرضیه ۲ (H2): همکاری در فروش بر قابلیت‌های فرآیند فروش اثر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه ۳ (H3): مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل (M-CRM) بر قابلیت‌های فرآیند فروش اثر مثبت و معنادار دارد.

عملکرد رابطه با مشتریان (Relationship Performance) به عنوان پیامد کلیدی

عملکرد رابطه با مشتریان به سطح موفقیت سازمان در ایجاد و حفظ روابط با کیفیت، پایدار و ارزش‌آفرین با مشتریان اشاره دارد. مفهومی که می‌تواند با شاخص‌هایی مانند رضایت و وفاداری رابطه‌ای، کیفیت ارتباطات، تداوم همکاری، توسعه حساب مشتری و کاهش تعارض/شکایات سنجیده شود. ادبیات بازاریابی رابطه‌مند تأکید می‌کند که عملکرد رابطه‌ای معمولاً نتیجه ترکیب اعتماد، تعهد و سازوکارهای تعاملی اثربخش است (سندیپ و همکاران، ۲۰۲۴، ص ۳۳). همچنین مرورهای پژوهشی نشان می‌دهد که مدیریت رابطه با مشتری، زمانی به عملکرد رابطه‌ای بهتر می‌انجامد که سازوکارهای مدیریتی و فرآیندی برای ارائه ارزش و پاسخگویی پیوسته وجود داشته باشد (پالماتیر و همکاران^۱، ۲۰۰۶، ص ۱۳۶). محققین دیگری با رویکردی ترکیبی و نظام‌مند، چارچوبی جامع برای شایستگی مدیران فروش ارائه می‌کند که نشان می‌دهد عملکرد ارتباطی و بهبود رضایت مشتری، در مقایسه با سایر ابعاد حرفه‌ای، نقش محوری‌تری در اثربخشی مدیریت فروش ایفا می‌کنند (همتی، معینی و عباسی، ۱۴۰۲، ص ۷۲).

در این پژوهش، منطق ارتباط قابلیت‌های فرآیند فروش با عملکرد رابطه‌ای روشن است: هر قدر فرآیند فروش بالغ‌تر باشد (کشف نیاز دقیق‌تر، پیگیری منظم‌تر، سفارشی‌سازی پیشنهاد، ثبت و استفاده از تاریخچه تعاملات)، مشتری تجربه‌ای سازگارتر و قبل پیش‌بینی‌تر دریافت می‌کند. این امر احتمال رضایت، تداوم رابطه و کاهش ریزش را افزایش می‌دهد (پالین و فرو، ۲۰۰۶، ص ۱۷۳). از سوی دیگر، همکاری در فروش نیز می‌تواند با ارائه پاسخ‌های هماهنگ، کاهش خطاها، و جلوگیری از وعده‌های متناقض به مشتری، عملکرد رابطه‌ای را بهبود بخشد. در مطالعه رودریگز و بویر (۲۰۲۰) نیز به نقش میانجی همکاری در رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل و پیامدهای رابطه‌ای اشاره شده است. بنابراین:

فرضیه ۴ (H4): قابلیت‌های فرآیند فروش بر عملکرد رابطه با مشتریان اثر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه ۵ (H5): همکاری در فروش بر عملکرد رابطه با مشتریان اثر مثبت و معنادار دارد.

¹ Palmatier et al.

همچنین با توجه به منطق مدیریت ارتباط با مشتری، می‌توان انتظار داشت مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل از طریق بهبود کیفیت تعاملات و دسترسی به اطلاعات، اثر مستقیم (هرچند احتمالاً ضعیف‌تر از اثرات غیرمستقیم) بر عملکرد رابطه‌ای داشته باشد. با این حال، ادبیات هشدار می‌دهد که اثرات فناوری غالباً از طریق قابلیت‌ها محقق می‌شود (تیس، ۲۰۱۸، ص ۴۴). در عین حال، برای کامل بودن مدل و آزمون تجربی، فرضیه اثر مستقیم نیز قابل طرح است:

فرضیه ۶ (H6): مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل (M-CRM) بر عملکرد رابطه با مشتریان اثر مثبت و معنادار دارد.

نقش میانجی‌گری: مسیر همکاری در فروش و قابلیت‌های فرآیند فروش

نقطه تمایز مدل حاضر نسبت به بسیاری از پژوهش‌های پیشین، صورت‌بندی میانجی‌گری زنجیره‌ای است. از منظر نظریه قابلیت‌های پویا، فناوری‌ها زمانی ارزش‌آفرین می‌شوند که سازمان بتواند آن‌ها را در رویه‌های هماهنگ‌کننده و سپس قابلیت‌های عملیاتی نهادینه کند (تیس، ۲۰۱۸، ص ۴۷). در مدل تحقیق حاضر، مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل یک توانمندساز فناورانه است. همکاری در فروش سازوکار هماهنگ‌کننده و اجتماعی است که استفاده مؤثر از داده‌ها/ابزار را ممکن می‌کند، قابلیت‌های فرآیند فروش حاصل نهادینه‌سازی یادگیری‌ها و هماهنگی‌ها در فرایندهای استاندارد و قابل تکرار است و در نهایت عملکرد رابطه‌ای پیامد بازارمحور این زنجیره است.

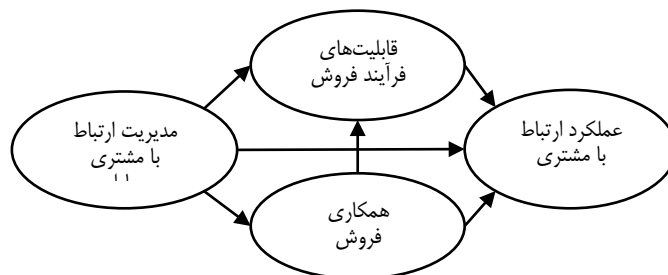
به لحاظ تجربی نیز شواهدی از نقش میانجی همکاری در ارتباط مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل با پیامدهای رابطه‌ای گزارش شده است. همچنین نشان داده شده که پشتیبانی فرآیندی شرط مهم بهره‌گیری موفق از ابزارهای دیجیتال در فروش است (رودریگز و بویر، ۲۰۲۰، ص ۱۴۵). شواهد حاصل از شرکت‌های تولیدی ایرانی نشان می‌دهد که مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک می‌تواند ابزار مؤثری برای ارتقای بازاریابی صنعتی باشد، مشروط بر آنکه با سازوکارهای مدیریت بازخورد همراه شود (اسدی قوژدی، کریمی و منتظرعطائی، ۱۴۰۳، ص ۸۸). لذا طرح فرضیات میانجی‌گری زیر برای مدل ما موجه است:

فرضیه ۷ (H7): همکاری در فروش، رابطه بین M-CRM و عملکرد رابطه با مشتریان را میانجی‌گری می‌کند.

فرضیه ۸ (H8): قابلیت‌های فرآیند فروش، رابطه بین M-CRM و عملکرد رابطه با مشتریان را میانجی‌گری می‌کند.

فرضیه ۹ (H9) — میانجی‌گری زنجیره‌ای (فرضیه کلیدی پژوهش): M-CRM از طریق میانجی‌گری زنجیره‌ای همکاری در فروش و قابلیت‌های فرآیند فروش، بر عملکرد رابطه با مشتریان اثر مثبت و معنادار دارد.

مرور مبانی نظری نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل به‌عنوان زیرساخت فناورانه و توانمندساز تحرک و اطلاعات، به‌تنهایی تضمین‌کننده بهبود عملکرد رابطه‌ای نیست. بلکه اثرگذاری آن به سازوکارهای اجتماعی و قابلیت‌های فرآیندی وابسته است. همکاری در فروش به‌عنوان مکانیزم کلیدی هماهنگی و اشتراک‌گذاری دانش، زمینه را برای توسعه قابلیت‌های فرآیند فروش فراهم می‌کند. در نهایت، قابلیت‌های فرآیند فروش به‌صورت مستقیم کیفیت تعاملات و ارزش دریافتی مشتری را ارتقا داده و منجر به بهبود عملکرد رابطه با مشتریان می‌شود. بر این اساس، مدل مفهومی تحقیق با چهار سازه اصلی شکل می‌گیرد. مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل (M-CRM) (متغیر مستقل)، همکاری در فروش (میانجی ۱)، قابلیت‌های فرآیند فروش (میانجی ۲) و عملکرد رابطه با مشتریان (متغیر وابسته) و روابط ساختاری اصلی آن شامل اثرات مستقیم (فرضیات ۱ تا ۶) و اثرات غیرمستقیم/میانجی‌گری (فرضیات ۷ تا ۹) است. که مهم‌ترین نوآوری آن آزمون میانجی‌گری زنجیره‌ای در بستر سازمانی واقعی (گروه صنعتی گلرنگ) خواهد بود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

خلاصه‌ای از برخی تحقیقات پیشین نیز در قالب جدول ۱ آورده شده است:

جدول ۱. خلاصه ای از برخی تحقیقات پیشین

محقق	خلاصه تحقیق
وظیفه، وفادار و سالار، ۱۳۹۹، ص ۲۷	بررسی نقش استراتژیک شبکه‌های اجتماعی بر پایه مدل NICI در بانک‌ها؛ یافته‌ها نشان داد بکارگیری رسانه‌های اجتماعی، زیرساخت مستحکمی برای ارتقای مدیریت ارتباط با مشتری فراهم می‌آورد.
محرابی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۱۰۶۸	ارائه مدل جامع موفقیت بازاریابی و e-CRM در کسب‌وکارهای الکترونیک؛ نتایج نشان می‌دهد عوامل سازمانی، فناوری و بازاریابی از مسیر هم‌راستاسازی ابزارهای دیجیتال بر تجارت الکترونیک اثرگذارند.
شکرچی زاده و میرآبادی، ۱۴۰۴، ص ۲۶۰	تحلیل نقش واسطه‌ای موفقیت e-CRM در رابطه بین نوآوری مشتری و مزیت رقابتی در ذوب‌آهن صفهان؛ نتایج بر اهمیت e-CRM در تبدیل محرک‌های رفتاری به مزیت رقابتی تأکید دارد.
جعفری و یعقوبی، ۱۳۹۷، ص ۱۲۵	بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی بر عملکرد رابطه با مشتری؛ یافته‌ها نشان می‌دهد مؤلفه‌های مشتری‌مداری و فناوری‌های رسانه اجتماعی، بهبوددهنده عملکرد رابطه‌ای سازمان هستند.
پیا و مینها، ۲۰۲۵، ص ۵-۱	پژوهش کیفی در حوزه فروش B2B؛ نتایج نشان می‌دهد مدیران فروش از مسیر تقویت فرآیندهای دانشی و ارتقای سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، زمینه بهره‌برداری از هوش مصنوعی را فراهم می‌کنند.
سندیپ و همکاران، ۲۰۲۵، ص ۲۹	پژوهش کیفی پیرامون نقش فناوری‌های دیجیتال در توانمندسازی فرآیند فروش B2B؛ یافته‌ها نشان می‌دهد ابزارهای دیجیتال از سه مسیر تسهیل تعاملات مشتری‌محور، کارایی عملیاتی داخلی و تقویت قابلیت‌های فروشندگان عمل می‌کنند.
رودریگز و ترینر، ۲۰۱۶، ص ۶۷	ارائه مدل مفهومی پذیرش M-CRM بر پایه زنجیره فناوری-به-عملکرد؛ یافته‌ها نشان می‌دهد M-CRM دسترسی بالاتر به داده‌ها را تسهیل کرده، همکاری اطلاعاتی را تقویت می‌کند و اثربخشی آن مشروط به ادغام در فرآیندهای مشخص فروش است.
دب و همکاران، ۲۰۲۴، ص ۱	تحلیل تأثیر پذیرش M-CRM بر تصمیم سرمایه‌گذاران آنلاین با روش PLS-SEM؛ نتایج نشان می‌دهد M-CRM با میانجی‌گری نوآوری خدمات و تبلیغات دهان‌به‌دهان، به‌طور غیرمستقیم بر تصمیمات سرمایه‌گذاری اثر می‌گذارد.

روش

بر اساس الگوی پیاز پژوهش‌سازندرز، پژوهش حاضر از نظر پارادایم در چارچوب اثبات‌گرایی قرار می‌گیرد. زیرا به دنبال سنجش سازه‌های مشخص و آزمون تجربی روابط میان آن‌ها با استفاده از داده‌های کمی و روش‌های آماری است. از نظر هدف، این پژوهش تبیینی است. زیرا به بررسی و آزمون روابط علی میان مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل (M-CRM)، همکاری در فروش، قابلیت‌های فرآیند فروش و عملکرد رابطه با مشتریان می‌پردازد. از نظر کاربرد، پژوهش حاضر کاربردی است. زیرا نتایج آن می‌تواند در بهبود تصمیم‌های مدیریتی و ارتقای عملکرد فروش و روابط با مشتریان مورد استفاده قرار گیرد. این مطالعه از نظر رویکرد، کمی و از نظر راهبرد، توصیفی-پیمایشی است. زیرا داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه و از پاسخ‌دهندگان واجد شرایط در محیط واقعی سازمان گردآوری شده است. همچنین از نظر افق زمانی، پژوهش مقطعی است. زیرا داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص (زمستان ۱۴۰۴) جمع‌آوری شده‌اند. در نهایت، برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد و برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده شد. زیرا این روش برای آزمون هم‌زمان روابط مستقیم، غیرمستقیم و میانجی‌گرانه در مدل پژوهش مناسب است.

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، سرپرستان و کارشناسان فروش در سازمان مورد مطالعه (گروه صنعتی گلرنگ) است که به‌صورت مستقیم در فعالیت‌های فروش، ارتباط با مشتریان و استفاده از سامانه‌های مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی نقش دارند. انتخاب این جامعه آماری بر مبنای چند ملاحظه نظری و عملی صورت گرفته است. فعالیت‌های فروش در این سازمان به‌شدت فرآیندمحور و مبتنی بر تعامل مستمر با مشتریان است، استفاده از ابزارهای دیجیتال و موبایلی در

مدیریت ارتباط با مشتریان در این سازمان رایج است، ساختار فروش چندسطحی و شبکه‌ای، بستر مناسبی برای بررسی همکاری در فروش و پیامدهای آن فراهم می‌کند. همچنین تنوع واحدها و بازارها، امکان تعمیم‌پذیری در سطح سازمانی را تقویت می‌کند. بنابراین، جامعه آماری انتخاب‌شده از نظر نظری با متغیرهای تحقیق همخوانی داشته و از نظر تجربی نیز دسترسی به داده‌های معتبر را امکان‌پذیر می‌سازد.

با توجه به محدودیت‌های عملی و ماهیت تخصصی جامعه آماری، از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند استفاده شد. معیار اصلی انتخاب پاسخ‌دهندگان، تجربه عملی در فعالیت‌های فروش و آشنایی با سامانه‌های مدیریت ارتباط با مشتری بود. انتخاب گروه صنعتی گلرنگ به عنوان بستر پژوهش، به دلیل ساختار هلدینگ آن است. این گروه شامل چندین شرکت مستقل در صنایع مختلف (شوینده، غذایی، توزیع و پخش و ...) با بازارهای هدف گوناگون است. این تنوع ساختاری و گستردگی عملیاتی، ناهمگونی لازم را در نمونه ایجاد کرده و تا حد زیادی محدودیت‌های مربوط به اعتبار بیرونی و سوگیری تک‌سازمانی را تعدیل می‌کند. حجم نمونه نهایی پژوهش ۱۶۰ پرسشنامه معتبر است که پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص یا نامعتبر مورد تحلیل قرار گرفت. این حجم نمونه از چند منظر قابل دفاع است. بر اساس قاعده ۱۰ برابر بیشترین تعداد مسیرهای ورودی به یک سازه در PLS-SEM، حجم نمونه ۱۶۰ کفایت لازم را دارد. در واقع پیچیدگی مدل (چهار سازه و چند مسیر علی) با این حجم نمونه به‌طور مناسب قابل برآورد است و آزمون‌های پایایی و روایی با این حجم نمونه از توان آماری کافی برخوردار هستند. در مجموع، حجم نمونه انتخاب‌شده با منطق روش‌شناختی و استانداردهای مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر PLS سازگار است.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه ساختاریافته است که بر مبنای ادبیات نظری و پژوهش‌های پیشین طراحی شده است. پرسشنامه شامل دو بخش اصلی است. مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (نظیر سابقه کاری، سطح شغلی و واحد سازمانی) و سؤالات مرتبط با سازه‌های پژوهش شامل مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل با ۶ سوال برگرفته از رودریگز و بویر، ۲۰۲۰، همکاری در فروش با ۶ سوال برگرفته از رودریگز و هانیگات، ۲۰۱۱، قابلیت‌های فرآیند فروش با ۳ سوال برگرفته از رودریگز و بویر، ۲۰۲۰ و عملکرد رابطه با مشتریان با ۴ سوال برگرفته از ترانیور و همکاران، ۲۰۱۴. در مجموع، پرسشنامه شامل ۱۹ گویه است. مقیاس اندازه‌گیری سؤالات، طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» است. استفاده از این مقیاس به دلیل سادگی، قابلیت فهم بالا و کاربرد گسترده آن در پژوهش‌های مدیریتی و بازاریابی انتخاب شده است.

برای اطمینان از دقت و اعتبار ابزار اندازه‌گیری، روایی پرسشنامه در چند سطح بررسی شده است. در مرحله نخست، روایی محتوا از طریق نظر خبرگان دانشگاهی و مدیران با تجربه فروش بررسی شد. گویه‌ها از نظر شفافیت، تناسب با سازه، و پوشش ابعاد مفهومی مورد بازبینی قرار گرفت و اصلاحات لازم اعمال شد. روایی همگرا با استفاده از بارهای عاملی، میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و پایایی ترکیبی (CR) ارزیابی شد. بارهای عاملی بالاتر از ۰/۷ و مقادیر AVE بالاتر از ۰/۵ نشان‌دهنده همگرایی مناسب گویه‌ها با سازه مربوطه است. برای بررسی روایی واگرا، از معیار فورنل-لارکر و همچنین بررسی HTMT استفاده شد. نتایج نشان داد که هر سازه از سایر سازه‌ها متمایز بوده و هم‌پوشانی مفهومی نامطلوب وجود ندارد.

پایایی ابزار اندازه‌گیری با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) سنجیده شد. مقادیر به‌دست‌آمده برای تمامی سازه‌ها بالاتر از حد آستانه ۰/۷ بوده که بیانگر ثبات درونی مناسب و قابلیت اعتماد ابزار پژوهش است. استفاده هم‌زمان از آلفای کرونباخ و CR باعث افزایش دقت ارزیابی پایایی شده است.

به‌منظور آزمون تجربی مدل مفهومی پژوهش و بررسی روابط بین سازه‌ها، داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و با بهره‌گیری از نرم‌افزار SmartPLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. انتخاب این روش تحلیلی با توجه به ماهیت اکتشافی-تبیینی پژوهش، وجود روابط علی چندگانه، آزمون هم‌زمان اثرات مستقیم و غیرمستقیم، و همچنین کفایت آن برای حجم نمونه متوسط (۱۶۰ مشاهده) صورت گرفته است. افزون بر این، روش PLS-SEM نسبت به نقض مفروضه نرمال بودن داده‌ها حساسیت کمتری داشته و در پژوهش‌های مدیریت فروش و CRM کاربرد گسترده‌ای دارد.

فرآیند تحلیل داده‌ها در این پژوهش در دو گام اصلی انجام شد. در گام نخست، مدل اندازه‌گیری مورد ارزیابی قرار گرفت تا از کفایت ابزار اندازه‌گیری و صحت سنجش سازه‌های پنهان اطمینان حاصل شود. در این مرحله، پایایی و روایی سازه‌ها با بررسی

بارهای عاملی گویه‌ها، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی شد تا ثبات درونی مقیاس‌ها تأیید گردد. همچنین، روایی همگرا از طریق محاسبه میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و روایی واگرا با استفاده از معیار فورنل-لارکر و شاخص HTMT بررسی شد. نتایج این تحلیل‌ها نشان داد که گویه‌ها به‌درستی سازه‌های مربوطه را اندازه‌گیری می‌کنند و تمایز مفهومی بین سازه‌ها حفظ شده است.

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، در گام دوم مدل ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. در این مرحله، روابط علی بین سازه‌های پژوهش بر اساس فرضیات تحقیق بررسی شد. برای این منظور، ضرایب مسیر برآورد و معناداری آن‌ها با استفاده از روش بوت‌استرپ (Bootstrap) مورد آزمون قرار گرفت. علاوه بر این، ضریب تعیین (R^2) برای متغیرهای درون‌زا محاسبه شد تا میزان واریانس تبیین‌شده توسط متغیرهای مستقل و میانجی مشخص گردد. به‌منظور ارزیابی سهم نسبی هر مسیر علی، اندازه اثر (f^2) نیز بررسی شد که نشان‌دهنده اهمیت عملی روابط بین سازه‌ها در مدل است.

در نهایت، برای آزمون نقش متغیرهای میانجی و به‌ویژه بررسی میانجی‌گری زنجیره‌ای همکاری در فروش و قابلیت‌های فرآیند فروش در رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی و عملکرد رابطه با مشتریان، اثرات غیرمستقیم مدل محاسبه و معناداری آن‌ها از طریق بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ تکرار مورد ارزیابی قرار گرفت. تمامی آزمون‌های آماری در سطح معناداری ۰/۰۵ انجام شد و نتایج حاصل، مبنای تفسیر یافته‌ها و پاسخ‌گویی به فرضیات پژوهش در بخش نتایج و بحث قرار گرفت.

در مجموع، روش تحقیق حاضر با تکیه بر رویکرد کمی، ابزار معتبر، حجم نمونه قابل دفاع و روش تحلیل پیشرفته PLS-SEM، بستر مناسبی برای آزمون تجربی مدل مفهومی پژوهش فراهم کرده است. این چارچوب روش‌شناختی امکان بررسی هم‌زمان روابط مستقیم و غیرمستقیم و تحلیل دقیق نقش میانجی‌گری زنجیره‌ای را فراهم می‌سازد و از نظر داوری علمی، با استانداردهای نشریات معتبر داخلی هم‌خوانی دارد.

یافته‌ها

در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی ارائه می‌شود. فرآیند تحلیل در دو مرحله اصلی شامل ارزیابی مدل اندازه‌گیری و ارزیابی مدل ساختاری انجام شده است. کلیه آزمون‌ها با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS و در سطح معناداری ۰/۰۵ صورت پذیرفته‌اند.

نتایج مدل اندازه‌گیری (Measurement Model)

هدف از ارزیابی مدل اندازه‌گیری، اطمینان از پایایی و روایی سازه‌ها است. بدین منظور، پایایی درونی، روایی همگرا و روایی واگرا مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش پایایی درونی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) و برای ارزیابی روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) استفاده شد. مقادیر به‌دست‌آمده در جدول ۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۲. پایایی و روایی همگرا سازه‌ها

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE
مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی	> ۰/۷۰۰	> ۰/۸۰۰	۰/۵۵۵
همکاری	> ۰/۷۳۹	> ۰/۸۱۵	۰/۴۹۶
قابلیت فرآیند فروش	> ۰/۸۰۰	> ۰/۸۵۰	۰/۶۳۵
عملکرد رابطه ای	> ۰/۷۰۰	> ۰/۸۰۰	۰/۵۰۰

مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) برای تمامی سازه‌ها از حد آستانه ۰/۷ فراتر بوده و نشان‌دهنده پایداری درونی مناسب ابزار اندازه‌گیری است. مقدار AVE برای اکثر سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ است. در مورد سازه همکاری در فروش، اگرچه مقدار AVE برابر با ۰/۴۹۶ است، اما با توجه به اینکه مقدار پایایی این سازه (۰/۸۱۵) به‌وضوح بالاتر از حد آستانه ۰/۷ قرار دارد، بر

اساس مبانی متدولوژیک هیر و همکاران (۲۰۱۷)، روایی همگرایی سازه همچنان در سطح قابل قبولی قرار داشته و برای تحلیل‌های بعدی تأیید می‌شود.

به‌منظور بررسی روایی واگرا، معیار فورنل-لارکر و همچنین شاخص VIF مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داد که جذر AVE هر سازه از همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر است. افزون بر این، مقادیر VIF کلیه سازه‌ها کمتر از ۳/۳ بوده که نشان‌دهنده نبود هم‌خطی و همچنین رد سوگیری روش مشترک (CMB) است. در مجموع، نتایج نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری از پایایی و روایی مناسب برخوردار بوده و امکان ورود به مرحله ارزیابی مدل ساختاری فراهم است.

نتایج مدل ساختاری (Structural Model)

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، بررسی روابط علی میان سازه‌ها و تحلیل میانجی‌گری زنجیره‌ای مورد ارزیابی قرار گرفت. ضرایب مسیر، مقادیر آماره t و سطح معناداری روابط با استفاده از روش Bootstrapping محاسبه شدند. نتایج در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ضرایب مسیر و معناداری روابط مستقیم

مسیر	ضریب مسیر (β)	t-value	p-value	نتیجه
مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی $\leftarrow$ همکاری	۰/۵۳۹	۷/۲۸۰	۰	معنادار
مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی $\leftarrow$ قابلیت فرآیند فروش	۰/۴۳۷	۶/۵۸۱	۰	معنادار
قابلیت فرآیند فروش $\leftarrow$ همکاری	۰/۳۰۷	۳/۸۳۴	۰	معنادار
قابلیت فرآیند فروش $\leftarrow$ عملکرد رابطه ای	۰/۶۲۷	۷/۳۰۷	۰	معنادار
همکاری $\leftarrow$ عملکرد رابطه ای	۰/۰۲۳	۰/۲۷۹	۰/۷۸	غیرمعنادار
مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی $\leftarrow$ عملکرد رابطه ای	۰/۱۶۱	۱/۷۴۹	۰/۰۸	غیرمعنادار

نتایج نشان می‌دهد که مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل تأثیر مثبت و معناداری بر همکاری و قابلیت‌های فرآیند فروش دارد. همچنین، قابلیت‌های فرآیند فروش اثر مثبت و بسیار معناداری بر عملکرد رابطه با مشتریان دارند. در مقابل، اثر مستقیم همکاری و همچنین اثر مستقیم مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل بر عملکرد رابطه معنادار نیست. قدرت تبیین مدل از طریق ضریب تعیین (R^2) بررسی شد. مقدار R^2 برای سازه همکاری برابر با ۰/۵۳۰ و برای عملکرد رابطه برابر با ۰/۵۲۹ به‌دست آمد که نشان‌دهنده قدرت تبیین مناسب مدل ساختاری است. برای بررسی میزان تأثیر هر متغیر بر متغیرهای درون‌زا، از شاخص f^2 استفاده شد. نتایج در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. اندازه اثر (f^2)

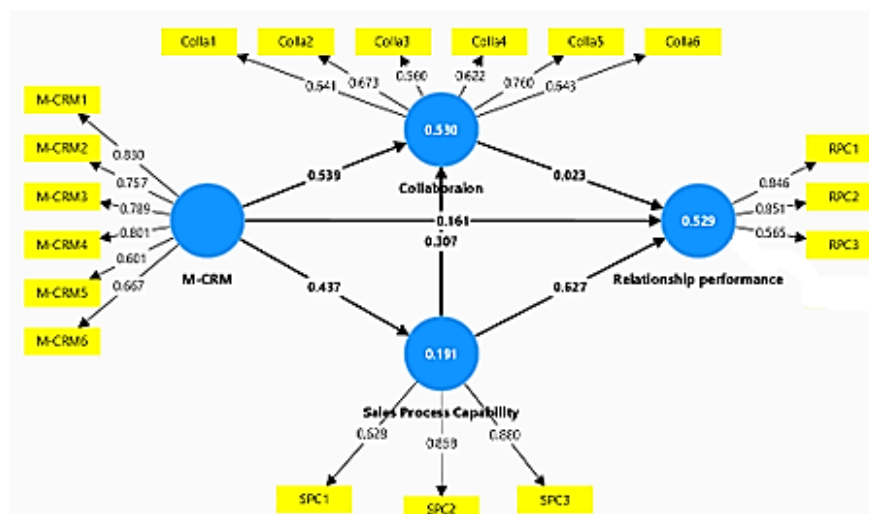
مسیر	f^2	تفسیر
مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی $\leftarrow$ همکاری	۰/۵۰۰	اثر بسیار قوی
مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی $\leftarrow$ قابلیت فرآیند فروش	۰/۲۳۶	اثر متوسط
قابلیت فرآیند فروش $\leftarrow$ عملکرد رابطه ای	۰/۵۸۰	اثر بسیار قوی
همکاری $\leftarrow$ عملکرد رابطه ای	۰/۰۰۱	اثر ناچیز

نتایج نشان می‌دهد که همکاری به‌تنهایی نقش معناداری در تبیین عملکرد رابطه ندارد، در حالی که قابلیت‌های فرآیند فروش دارای نقش کلیدی و تعیین‌کننده در بهبود عملکرد رابطه هستند. برای آزمون میانجی‌گری، اثرات غیرمستقیم با استفاده از بوت استرپ بررسی شد. نتایج در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. اثرات غیرمستقیم (Specific Indirect Effects)

مسیر غیرمستقیم	B	T	P	نتیجه
مدیریت ارتباط با مشتری ← همکاری ← عملکرد رابطه ای	۰/۱۳۴	۳/۰۳۵	۰/۰۰۲	معنادار
مدیریت ارتباط با مشتری ← همکاری ← قابلیت فرایند فروش ← عملکرد رابطه ای	۰/۳۹۰	۴/۶۱۰	.	معنادار

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اثر مستقیم سازه همکاری در فروش بر عملکرد رابطه‌ای معنادار نیست ($\beta=0.023$), با این حال، تحلیل اثرات غیرمستقیم نشان‌دهنده معناداری روابط میانجی است. بر اساس نظریه میانجی‌گری ژائو و همکاران (۲۰۱۰)، زمانی که اثر مستقیم غیرمعنادار اما اثر غیرمستقیم معنادار باشد، با پدیده میانجی‌گری کامل مواجه هستیم. پس از بازنگری مدل اندازه‌گیری و حذف گویه‌های دارای بار عاملی پایین، مدل نهایی برآورد شد. شاخص‌های برازش مکمل در کنار معیارهای اصلی PLS-SE، شامل قدرت تبیین، ضرایب مسیر و اندازه اثر، نشان‌دهنده بهبود و کفایت مدل نهایی هستند. مقادیر به‌دست‌آمده نشان‌دهنده کفایت کلی مدل پیشنهادی است. در نهایت مدل نهایی ساختاری تحقیق به شرح شکل ۲ است.



شکل ۲. مدل نهایی ساختاری تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، تبیین سازوکار تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل (M-CRM) بر عملکرد رابطه با مشتریان با تأکید بر نقش همکاری در فروش و قابلیت‌های فرآیند فروش در قلب یک مدل میانجی‌گری زنجیره‌ای بود. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که اثر مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی بر عملکرد رابطه نه به‌صورت مستقیم، بلکه از طریق یک مسیر غیرمستقیم و چندمرحله‌ای محقق می‌شود. مسیری که ابتدا با تقویت همکاری‌های فروش آغاز شده، سپس به توسعه قابلیت‌های فرآیند فروش منجر می‌شود و در نهایت عملکرد رابطه با مشتریان را بهبود می‌بخشد.

این الگو بیانگر آن است که در بستر سازمان‌های بزرگ و چندلایه ایرانی مانند گروه صنعتی گلرنگ، فناوری‌های مبتنی بر موبایل به‌تنهایی قادر به خلق ارزش رابطه‌ای نیستند، بلکه زمانی اثربخش خواهند بود که در دل تعاملات بین‌وظیفه‌ای فروش و فرآیندهای اجرایی نهادینه شوند. از این منظر، یافته‌های پژوهش با رویکرد دیدگاه قابلیت‌های پویا و منابع مبتنی بر فرآیند همسو

است. به گونه‌ای که مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی به عنوان یک منبع فناورانه، تنها زمانی به مزیت رقابتی منجر می‌شود که به قابلیت‌های عملیاتی و فرآیندی سازمان ترجمه شود.

یافته‌ها نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی تأثیر مثبت و معناداری بر همکاری در فروش دارد. این نتیجه بیانگر آن است که ابزارهای موبایل محور مدیریت ارتباط با مشتریان، با تسهیل جریان اطلاعات، افزایش شفافیت داده‌های مشتری، و بهبود دسترسی لحظه‌ای نیروهای فروش به اطلاعات بازار، بستر لازم برای شکل‌گیری همکاری مؤثر میان واحدهای فروش، بازاریابی و پشتیبانی را فراهم می‌کند.

در بافت سازمانی ایران، که اغلب با ساختارهای سلسله‌مراتبی و جزیره‌ای مواجه است، مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی می‌تواند نقش یک محرک هماهنگ‌کننده را ایفا کند و مرزهای سنتی بین واحدها را کاهش دهد. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی همچون شکرچی زاده و میرآبادی (۱۴۰۴) همسو است که نشان داده‌اند فناوری‌های دیجیتال، از طریق افزایش تعاملات داخلی، همکاری سازمانی را تقویت می‌کند.

نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی به طور مستقیم قابلیت‌های فرآیند فروش را تقویت می‌کند. این یافته بیانگر آن است که استفاده از سیستم‌های موبایل محور، نه تنها ارتباط با مشتریان را بهبود می‌بخشد، بلکه منجر به استانداردسازی، تسریع و بهینه‌سازی مراحل مختلف فرآیند فروش می‌شود. از شناسایی سرخ‌ها گرفته تا پیگیری، مذاکره و خدمات پس از فروش.

در شرکت‌های بزرگ ایرانی مانند گلرنگ که با تنوع بالای محصولات و کانال‌های توزیع مواجه هستند، این قابلیت‌ها نقش حیاتی در کاهش عدم قطعیت، افزایش سرعت پاسخ‌گویی و بهبود تصمیم‌گیری فروش ایفا می‌کنند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر نقش دیجیتالی‌سازی در ارتقای قابلیت‌های عملیاتی تأکید دارند، همخوانی دارد.

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش، غیرمعنادار بودن اثر مستقیم همکاری در فروش بر عملکرد رابطه با مشتریان بود. این نتیجه در نگاه نخست ممکن است خلاف انتظار به نظر برسد، اما از منظر نظری نشان می‌دهد که همکاری، به تنهایی و بدون ترجمه شدن به خروجی‌های عملیاتی، الزاماً به بهبود عملکرد رابطه منجر نمی‌شود.

به بیان دیگر، همکاری در فروش نقش یک سازوکار تسهیل‌گر را ایفا می‌کند که اثر واقعی آن زمانی آشکار می‌شود که به قابلیت‌های فرآیند فروش تبدیل شود. این یافته با رویکردهای مبتنی بر زنجیره ارزش (مانند مطالعه سینسالو و همکاران، ۲۰۱۵) همسو است که تأکید دارند تعاملات اجتماعی و سازمانی باید به قابلیت‌های ملموس تبدیل تا اثرگذاری واقعی داشته باشند.

یافته‌ها نشان داد که قابلیت‌های فرآیند فروش قوی‌ترین و معنادارترین اثر را بر عملکرد رابطه با مشتریان دارند. این نتیجه تأکید می‌کند که کیفیت، انسجام و کارآمدی فرآیندهای فروش، عامل تعیین‌کننده در ایجاد اعتماد، رضایت و تداوم رابطه با مشتریان است.

در بازار ایران که با نوسانات اقتصادی، محدودیت‌های ساختاری و حساسیت بالای مشتریان مواجه است، توانایی سازمان در اجرای دقیق و منعطف فرآیند فروش، نقش کلیدی در حفظ روابط بلندمدت ایفا می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش همتیف معینی و عباسی در سال ۱۴۰۲ که نقش قابلیت‌های عملیاتی را در بهبود عملکرد رابطه و مالی تأیید کرده‌اند، همسو است.

نتایج آزمون میانجی‌گری نشان داد که رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی و عملکرد رابطه با مشتریان به طور کامل از طریق همکاری در فروش و قابلیت‌های فرآیند فروش میانجی‌گری می‌شود. غیرمعنادار بودن مسیر مستقیم مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی به عملکرد رابطه، همراه با معنادار بودن مسیرهای غیرمستقیم، دلالت بر میانجی‌گری زنجیره‌ای کامل دارد.

این نتیجه از منظر نظری اهمیت بالایی دارد، زیرا نشان می‌دهد که فناوری‌های مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر موبایل، تنها زمانی به نتایج رابطه‌ای منجر می‌شوند که در یک زنجیره منسجم از تعاملات انسانی و قابلیت‌های فرآیندی قرار گیرند. مشابه با یافته‌های پژوهش انجام شده حوزه تجارت الکترونیک که نقش بازاریابی دیجیتال و مدیریت ارتباط با مشتری را در موفقیت عملکردی برجسته کرده‌اند (محرابی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۱۰۸۳)، نتایج پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که اثر فناوری‌های مشتری محور زمانی تقویت می‌شود که از مسیر قابلیت‌های فرآیندی و همکاری‌های سازمانی عبور کند.

یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین در حوزه میانجی‌گری و نقش قابلیت‌ها هم‌راستا است. برای مثال، پژوهش هوشمند چایجانی (۱۴۰۴) نشان می‌دهد که در محیط‌های پرآشوب دیجیتال، اثر محرک‌های فناورانه بر پیامدهای عملکردی نه به‌صورت مستقیم، بلکه از طریق یک زنجیره منسجم از قابلیت‌های رابطه‌ای و فرآیندی و در تعامل با قابلیت‌های شناختی مدیران محقق می‌شود. همچنین پژوهش دیگری مبتنی بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک نشان داده، فناوری‌های مشتری‌محور زمانی به مزیت رقابتی منجر می‌شوند که از طریق قابلیت‌های سازمانی و فرآیندی فعال شوند. منطقی که در مدل حاضر از طریق نقش میانجی همکاری فروش و قابلیت‌های فرآیند فروش عملیاتی شده است (شکرچی‌زاده اصفهانی و میرآبادی، ۱۴۰۴، ص ۲۷۱).

تمایز اصلی پژوهش حاضر در تمرکز بر بستر فروش و روابط مشتری و بررسی هم‌زمان دو میانجی به‌صورت زنجیره‌ای در فضای واقعی صنعت ایران است. موضوعی که در ادبیات داخلی و حتی بین‌المللی کمتر به آن پرداخته شده است. همچنین مشابه با منطق مدل میانجی‌گری زنجیره‌ای که در آن مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی از طریق همکاری و قابلیت‌های فرآیند فروش بر عملکرد رابطه اثر می‌گذارد، پژوهش دیگری نیز نشان می‌دهد که ویژگی‌های فناورانه (مانند دسترسی و تعاملات در شبکه‌های اجتماعی) محرک اصلی در تبیین تغییرات مدیریت ارتباط با مشتری هستند. تأکید این مطالعه بر نقش تعاملات و هوشمندی هم‌سو با فرضیه تأثیر همکاری فروش بر قابلیت‌های فرآیند فروش است. چرا که هر دو بر اهمیت جریان اطلاعات و هوشمندی در بهبود نتایج رابطه‌ای تأکید دارند (وظیفه، وفادار و سالار، ۱۳۹۹، ص ۲۷).

مدیران سازمان‌های بزرگ ایرانی باید مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی را نه به‌عنوان یک ابزار فناوری، بلکه به‌عنوان زیرساخت توسعه قابلیت‌های فروش در نظر بگیرند. سرمایه‌گذاری در مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی باید همراه با برنامه‌های تقویت همکاری‌های بین‌واحدی فروش و بازاریابی باشد. تمرکز اصلی مدیران فروش باید بر استانداردسازی و بهبود فرآیندهای فروش باشد، نه صرفاً افزایش تعاملات یا ارتباطات سطحی. آموزش کارکنان فروش باید بر استفاده عملی از داده‌های مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی در تصمیم‌گیری‌های فرآیندی متمرکز شود.

در سطح کلان، سیاست‌گذاران حوزه صنعت و تجارت می‌توانند با حمایت از توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و موبایل‌محور، زمینه بهبود قابلیت‌های فروش بنگاه‌ها را فراهم کنند، برنامه‌های حمایتی برای آموزش دیجیتال فروش در صنایع بزرگ و متوسط طراحی نمایند و استانداردهایی برای استفاده اثربخش از مدیریت ارتباط با مشتری در زنجیره ارزش فروش تدوین کنند. این پژوهش با وجود نوآوری‌ها، دارای محدودیت‌هایی است. نخست، داده‌ها از یک گروه صنعتی خاص جمع‌آوری شده‌اند که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را محدود کند. دوم، استفاده از داده‌های مقطعی امکان بررسی پویایی‌های زمانی را فراهم نمی‌کند. سوم، تمرکز پژوهش بر ادراک پاسخ‌دهندگان بوده و از شاخص‌های عینی عملکرد استفاده نشده است. پژوهش‌های آینده می‌توانند مدل حاضر را در صنایع دیگر یا شرکت‌های کوچک و متوسط آزمون کنند. از داده‌های طولی برای بررسی پویایی روابط استفاده نمایند. نقش متغیرهای تعدیل‌گر مانند فرهنگ فروش یا ساختار سازمانی را بررسی کنند. همچنین شاخص‌های عینی عملکرد مالی و رابطه‌ای را به مدل اضافه نمایند.

در مجموع، این پژوهش نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری موبایلی به‌تنهایی تضمین‌کننده بهبود عملکرد رابطه با مشتریان نیست، بلکه اثر آن از طریق یک زنجیره منسجم شامل همکاری در فروش و قابلیت‌های فرآیند فروش محقق می‌شود. نتایج حاصل از مطالعه موردی گروه صنعتی گلرنگ نشان می‌دهد که سازمان‌های ایرانی برای بهره‌برداری مؤثر از فناوری‌های موبایل‌محور، باید تمرکز خود را بر توسعه قابلیت‌های فرآیندی و اجرایی معطوف کنند. این پژوهش با ارائه یک مدل میانجی‌گری زنجیره‌ای کامل، سهمی معنادار در غنای ادبیات مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت فروش در بستر اقتصادهای در حال توسعه ایفا می‌کند.

منابع

- اسدی قوژدی، حامد، کریمی، هادی و منتظرعطائی، محبوبه. (۱۴۰۳). سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان الکترونیکی و بازاریابی صنعتی: نقش میانجی مدیریت بازخورد مشتری (مورد مطالعه: مشتریان شرکت الکترواستیل). کاوش‌های نوین در علوم محاسباتی و مدیریت رفتاری، ۲(۲)، ۹۱-۷۷
doi: 10.22034/necsbm.2024.463789.1064
- جعفری، سید محمدباقر و یعقوبی جهرمی، زینب. (۱۳۹۷). تأثیر به‌کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی (SCRM) بر عملکرد رابطه با مشتری. کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۱۰(۲۰)، ۱۱۵-۱۳۴
doi: 10.29252/bar.2019.1322
- شکرچی زاده اصفهانی، زهرا و میرآبادی، حبیب. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر رفتار خریدار و نوآوری مبتنی بر مشتری بر مزیت رقابتی با نقش میانجی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک (مورد مطالعه: شرکت ذوب آهن اصفهان). مدیریت تبلیغات و فروش، ۶(۲)، ۲۶۰-۲۷۵
doi: 10.22034/asm.2025.2069264.3433
- عباسی مرجان، روستا احمد، فریدچهر الهام و غریب‌نواز نادر. (۱۴۰۴). طراحی مدل جامع فروش رابطه‌مند و پیامدهای آن در صنعت مد. مدیریت تبلیغات و فروش، ۶(۴)، ۱-۲۰.
- عربشاهی کریزی، احمد و رجبان عارفی، سمیرا. (۱۳۹۵). نقش و کاربرد فناوری اطلاعات در مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی. صنعت لاستیک ایران، ۲۰(۸۲)، ۶۳-۷۶.
- محرابی، مهسا، حمدی، کریم، وظیفه دوست، حسین و خون سیاوش، محسن. (۱۴۰۱). تبیین مدل بهینه سازی موفقیت بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری در خدمات و کسب و کارهای الکترونیک. ماهنامه جامعه شناسی سیاسی ایران، ۵(۱۰)، ۱۰۶۸-۱۰۸۹
doi: 10.30510/psi.2022.297157.2054
- وظیفه، زهرا، وفادار، میلاد و سالار، سحر. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر مدیریت روابط با مشتریان در صنعت بانکداری. بررسی‌های بازرگانی، ۱۸(۱۰۱)، ۳۷-۴۴.
- همتی، آرزو، معینی، حسین و عباسی، رسول. (۱۴۰۲). ارائه چارچوبی برای شایستگی مدیران فروش. بررسی‌های بازرگانی، ۲۱(۱۳۳)، ۷۲-۹۰
doi: 10.22034/bs.2021.247069
- هوشمند چایجانی، میلاد. (۱۴۰۴). دستیابی به چابکی استراتژیک در فروشگاه‌های آنلاین کوچک: بررسی تأثیر فشار ذینفعان از طریق قابلیت‌های رابطه‌ای و نقش تعدیل‌گر سواد دیجیتال مدیر. بررسی‌های بازرگانی، ۲۳(۱۳۲)، ۲۱-۴۰
doi: 10.22034/bs.2025.2069770.3155

References

- abbasi,M , roosta,A , Faridchehr,E and Gharibnavaz,N . (2026). Designing a comprehensive relational sales model and its consequences in the fashion. *Journal of Advertising and Sales Management*, 6(4), 1-20. [In Persian]
- Asadi Ghochdi, H., Karimi, H., & Montazer Ataei, M. (2025). Electronic customer relationship management systems and industrial marketing: The mediating role of customer feedback management (Case study: Customers of Electrosteel Company). *Novel Explorations in Computational Science and Behavioral Management*, 2(2), 77–91.
<https://doi.org/10.22034/necsbm.2024.463789.1064> . [In Persian]
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Deb, S. K., Jain, R., Marwah, S., & Deb, V. (2024). Serial mediation effect of service innovation and word of mouth on mutual fund investment decision through mobile customer relationship

- management. *Journal of Science and Technology Policy Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2024-0011>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60–95.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hautamäki, P., & Heikinheimo, M. (2025). Fully leveraging AI in B2B sales: Exploring sales managers' capabilities and organizational knowledge processes. *Journal of Business Research*, 194, 115396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115396>
- Hemati, A., Moeini, H., & Abbasi, R. (2024). Introducing a framework for competency of sales managers. *Commercial Surveys*, 21(123), 72–90. <https://doi.org/10.22034/bs.2021.247069> . [In Persian]
- Hooshmand Chaijani, M. (2025). Achieving strategic agility in small online retailers: The impact of stakeholder pressure via relational capabilities and the moderating role of managerial digital literacy. *Commercial Surveys*, 23(132), 21–40. <https://doi.org/10.22034/bs.2025.2069770.3155> . [In Persian]
- Hunter, G. K., & Perreault, W. D. (2007). Making sales technology effective. *Journal of Marketing*, 71(1), 16–34.
- Jafari, S. M., & Yaghobi Jahromi, Z. (2019). The influence of social customer relationship management (SCRM) on customer relationship performance. *Journal of Business Administration Researches*, 10(20), 115–134. <https://doi.org/10.29252/bar.2019.1322> . [In Persian]
- Mehrabi, M., Hamdi, K., Vazifedoust, H., & Khounsiavash, M. (2022). Explain the optimization model of marketing successfulness and customer relationship management in electronic businesses and electronic works. *Political Sociology of Iran*, 5(10), 1068–1089. <https://doi.org/10.30510/psi.2022.297157.2054>. [In Persian]
- Mukhopadhyay, S., Terho, H., Singh, R., & Rangarajan, D. (2025). Enhancing B2B sales through digital transformation: Insights into effective sales enablement. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 29–47. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.009>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Rodriguez, M., & Boyer, S. (2020). The impact of mobile customer relationship management (mCRM) on sales collaboration and sales performance. *Journal of Marketing Analytics*, 8, 137–148. <https://doi.org/10.1057/s41270-020-00087-3>
- Rodriguez, M., & Honeycutt, E. (2011). CRM's impact on B2B sales professionals' collaboration and sales performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18(4), 335–356.
- Shannon, C., Peltier, J. W., Dixon, A., Rodriguez, M., & Trainor, K. (2016). A conceptual model of the drivers and outcomes of mobile CRM application adoption. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 67–84. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2014-0075>
- Shekarchizadeh Isfahani, Z., & Mirabadi, H. (2025). Investigating the impact of buyer behavior and customer-based innovation on competitive advantage with the mediating role of electronic customer relationship management success (Case study: Isfahan Steel Company). *Journal of Advertising and Sales Management*, 6(2), 260–275. <https://doi.org/10.22034/asm.2025.2069264.3433> . [In Persian]

- Sinsalo, J., Saaksjarvi, M., & Karjaluo, H. (2015). Mobile CRM: A conceptual framework and empirical investigation. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 9(1), 1–22.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Trainor, K., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(1), 1201–1208.
- Vazife, Z., & Vafadar, M. (2020). An investigation on the impact of social networks on customers relationship management (Case study of banking industry). *Commercial Surveys*, 18(101), 27–44. [In Persian]
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>