

فصلنامه سیاست‌گذاری پیشرفت اقتصادی دانشگاه الزهرا (س)  
سال چهارم، شماره ۱۱، تابستان ۱۳۹۵

## آزمون یک مدل جامع عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی در بانک‌های منتخب ایران<sup>۱</sup>

منیژه حقیقی‌نسب<sup>۲</sup> و وحیده ممیزی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۳/۲۱

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مهم تأثیرگذار بر عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی انجام گرفته است. به این منظور با بررسی مبانی نظری و مدل پژوهش‌های پیشین، مجموعه‌ای از متغیرهای مؤثر بر عملکرد مدیریت روابط با مشتریان در رسانه‌های اجتماعی انتخاب و در بانک‌های منتخب ایرانی مورد آزمون قرار گرفت. مدل پژوهش و شاخص‌های اندازه‌گیری آن، مورد ارزیابی خبرگان رشته مدیریت سه دانشگاه الزهرا (س)، تربیت مدرس و تهران قرار گرفته و با اعمال تغییر تصحیح گردید. شاخص‌ها با استفاده از ابزار پرسشنامه در یک حجم نمونه ۱۲۲ نفری از صاحب‌نظران در حوزه فناوری اطلاعات و بازاریابی شش بانک منتخب ایران توزیع و جمع‌آوری گردید. داده‌ها با روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار SPSS

۱. شناسه دیجیتال (DOI): 10.22051/edp.2017.15288.1090

۲. دانشیار دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء؛ mhaghhighinasab@alzahra.ac.ir

۳. کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه الزهراء (نویسنده مسئول)؛ v.momayezi@gmail.com

و PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نشان داد که متغیرهای عملکرد مشتری و عملکرد سازمانی، ارتباط معناداری با متغیر وابسته پژوهش یعنی مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی دارند. با وجود تخصیص بودجه‌های بانکی برای ایجاد سیستم‌های مدیریت روابط با مشتری، به نظر می‌رسد بانک‌ها نتوانسته‌اند در ابعاد عملکردی مختلف در این حوزه، به دستاوردها و موفقیت چشمگیری دست پیدا کنند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت روابط با مشتری، رسانه‌های اجتماعی،

عملکرد، بانک، مشتری

طبقه‌بندی JEL: M31

## ۱. مقدمه

تحولات زیادی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات رخ داده و در طی زمان استفاده از نوآوری‌های جدید گسترش یافته و سازمان‌های مختلف را برآن داشته تا خود را با شرایط نوینی که رقابت را تشدید کرده است، همراه سازند. بویژه با رفع تعدادی از تحریم‌های بانکی کشور، بحث ارتباط با مشتریان در خارج از کشور اهمیت زیادی یافته است. بانک‌های کشور که طی سال‌های گذشته در یک محیط ثابت فعالیت می‌کردند، با ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات و متعاقب آن با معرفی بانکداری الکترونیکی، این صنعت را با فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی مواجه ساخت. با افزایش تعداد بانک‌ها و مقررات زدایی برای افتتاح بانک‌های خصوصی، رقابت بین بانک‌ها برای افزایش سهم مشتری تشدید یافت.

مدیریت روابط با مشتری برای شناخت بهتر و حفظ مشتری با کمک فناوری در بین سازمان‌های مختلف از جمله صنایع خدماتی مانند بانک‌ها فراگیر شده است. از آنجایی که دامنه تحولات در حوزه آی. سی. تی<sup>۱</sup> همچنان ادامه دارد، شرایط ایجاد تغییر جدیدی در روابط بین بانک و مشتری با ظهور رسانه‌های اجتماعی و ادغام آن با سیستم‌های مدیریت روابط با مشتری، تحول آفرین شده است. رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی با گردآوری کاربران و به اشتراک‌گذاری عقاید و علایق آنان، سی. آر. ام<sup>۲</sup> را

۱. فناوری اطلاعات و ارتباطات

ارتقا و اس. سی. آر. ام<sup>۱</sup> را به ارمغان آوردند. رسانه‌های اجتماعی، عملکرد بانک‌ها را در معرض قضاوت قرار می‌دهند و بدین ترتیب تصویر ذهنی بانک‌ها را بهبود داده یا تضعیف می‌کنند. بانک‌ها بودجه‌های زیادی برای جذب و حفظ مشتریان هزینه می‌کنند. از این رو، انجام ارزیابی عملکرد در مواردی که بر جذب و نگهداری مشتریان تأثیر دارد، حائز اهمیت است.

بر اساس نظر هنری مینزبرگ<sup>۲</sup>، نمی‌توان هیچ کمیتی را بدون اندازه‌گیری آن، مدیریت و در نتیجه بهبود داد. می‌توان چنین برداشت نمود با توجه به این مساله که جنبه‌های تشکیل‌دهنده خدمات، غیرملموس و به سختی قابل ردیابی است، عمدتاً این مهم یعنی کیفیت خدمات در سطح نازلی انگاشته می‌شود. علی‌رغم اینکه کیفیت هرگز بدون اندازه‌گیری آن بهبود نمی‌یابد (ریچینهلد و ساسر،<sup>۳</sup> ۱۹۹۰).

نرخ بالای شکست پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری، نیاز به درک عمیق تری از عوامل مؤثر بر قصد مشتری به تسهیم در برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری در شبکه‌های اجتماعی را ایجاد می‌کند (قلیب،<sup>۴</sup> ۲۰۱۳).

بنابراین نتایج حاصل از این پژوهش، به تعیین میزان موفقیت و شکست برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری در شبکه‌های اجتماعی کمک می‌کند و بدین ترتیب، احتمال بالقوه شکست را کاهش می‌دهد. با توجه به مسائل عنوان‌شده، پژوهش حاضر با هدف سنجش عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی در نظام بانکی کشور، به توسعه یک مدل قابل قبول می‌پردازد. با وجود اینکه تعدادی پژوهش در زمینه مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی انجام گرفته است، ولی در هیچکدام، عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی به عنوان متغیر اصلی در مدل مفهومی، معرفی و روابطی بین سایر متغیرها با متغیر اس. سی. آر. ام بررسی نشده است. بنابراین از این حیث که روابط جدیدی بررسی می‌شود، جزء نوآوری کار محسوب می‌شود و همچنین به دلیل اینکه در ایران پژوهشی در حوزه عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی صورت نگرفته است و بیشتر بر شناخت خود اس. سی. آر. ام و مزایای آن اختصاص دارد، به تازگی تحقیق می‌افزاید. در این پژوهش، سعی می‌شود تا با دید جامعه‌بتوان عملکرد اس. سی. آر. ام را سنجیده و پیشنهادها متناسب برای بهبود عملکرد بانک‌های منتخب ارائه گردد.

- 
1. Social Customer Relationship Management
  2. Henry Mintzberg
  3. Rechinheld & Sasser
  4. Galib

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. مدیریت روابط با مشتری

مدیریت روابط با مشتری یک روش تأیید شده برای ایجاد و مدیریت روابط مؤثرتر با مشتریان از طریق تجزیه و تحلیل جزء به جزء و دقیق اطلاعات مشتریان با کاربرد فناوری‌های اطلاعاتی متمایز است (پپرز و روگر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱) و درکی به عنوان رویکرد مدیریت مشتری محور ارائه می‌دهد که سیستم‌های اطلاعاتی، اطلاعاتی را برای پشتیبانی از فرایندهای مدیریت روابط با مشتری در سطح عملیاتی، تحلیلی و تعاملی ارائه می‌دهد؛ بنابراین به حفظ و سودآور بودن مشتریان، کمک می‌کند (کینگ و بورگس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

مدیریت روابط با مشتری طبق نظر بولدینگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) بدین صورت بیان شده است: مدیریت روابط با مشتری با استراتژی مرتبط است، از طریق مدیریت دوگانه ایجاد ارزش، استفاده هوشمند از داده‌ها و فناوری، کسب دانش مشتری و انتشار این دانش به شرکای مناسب، تقویت مناسب (در بلندمدت) روابط با مشتریان خاص و گروه‌های مشتریان و ادغام فرایندهای حوزه‌های مختلف شرکت و ادغام بین شرکت‌های همکار، ارزش ایجاد می‌کند. هدف از مدیریت روابط با مشتری، ارتباط‌های مستقیم بهتر با مشتریان در کانال‌های ارتباطی شرکت با شرکت و شرکت با فرد است (باران و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

هدف از مدیریت روابط با مشتری، شناسایی، نگهداری و خشنود کردن مشتری با روش‌های صحیح و تشویق آنها به استفاده مجدد است (باران و گالکا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

### ۲-۲. رسانه‌های اجتماعی

رسانه‌های اجتماعی فراتر از فیس‌بوک است. فیس بوک، ایجاد و استفاده از رسانه‌های اجتماعی را تسهیل می‌کند. رسانه‌های اجتماعی برخط در ترکیب فضای مجازی نقش دارند؛ مکانی که جوامع انسانی، اطلاعات راجع به خودشان و علایق شان را تسهیم می‌کنند. این رسانه‌ها می‌توانند عمومی باشند و یا به دایره دوستان محدود شوند.

- 
1. Peppers & Rogers
  2. King & Burgess
  3. Boulding, *et al.*
  4. Baran, *et al.*
  5. Baran & Galka

دسترسی افراد به رسانه‌های اجتماعی مورد علاقه‌شان با ارسال پیام به صورت غیر همزمان یا استفاده از ابزار گپ زدن به منظور گفتگو و ارسال پیام به‌طور همزمان انجام می‌شود. کاربران رسانه‌های اجتماعی می‌توانند پیام‌های چند رسانه‌ای در صفحه خود بگذارند (عکس، تصویر، آواز، ویدئو، انیمیشن) (مک‌هانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

وین‌برگ و برگر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) بیان کردند که "رسانه‌های اجتماعی شامل مجموعه‌برنامه‌های کاربردی (برای مثال فیس‌بوک، توئیتر و فلیکر) که برای اجرا بر روی پلتفرم وب ۲ ایجاد می‌شوند. رسانه‌های اجتماعی حوزه‌ای برای سرمایه‌گذاری است که به کسب و کار گرایش داشته و به عنوان روشی برای نگهداری بادوام روابط با مشتریان شناخته می‌شود.

### ۲-۳. مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی (اس. سی. آر. ام)

مدیریت روابط با مشتری، فلسفه و استراتژی کسب و کار محسوب می‌شود که توسط پلتفرم فناوری، قوانین کسب و کار، فرایندها، ویژگی‌های اجتماعی، طرحی برای تشویق مشتریان برای شرکت در گفتگوهای جمعی، پشتیبانی می‌شود تا بدین جهت منافی در محیط کسب و کار مطمئن و شفاف عاید دو طرف گردد و در واقع، پاسخی از جانب شرکت به حق مالکیت مشتریان در گفتگو می‌باشد (گرینبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

زمانی که استراتژی مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی به درستی اجرا می‌شود، روابط بین شرکت و مشتریان بهبود می‌یابد و ابزارها از طریق اعمال نفوذ در نقاط تماس مشتری، درآمد را افزایش می‌دهد و بدان وسیله رضایت مشتریان افزایش یافته و هزینه‌ها کارآمد می‌شود (پترسون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

### ۳. پیشینه پژوهش

#### ۳-۱. پژوهش‌های داخلی

نظافتی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان "مدیریت اجتماعی ارتباط با مشتری و ارائه چارچوب مفهومی جهت پیاده‌سازی سیستم‌های سی. آر. ام. ۲ در نظام بانکداری" مراحل را برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی طراحی نمودند که شامل دو مرحله طراحی منطقی و طراحی فیزیکی می‌شود."

---

1. McHaney  
2. Weinberg & Berger  
3. Greenberg  
4. Peterson, et al.

حسینی و نعمت‌پور (۱۳۹۴) در مقاله خود (استفاده از فناوری رسانه اجتماعی و عملکرد ارتباط با مشتری: مورد مطالعه شرکت کاله)، به این نتیجه رسیدند که در سطح ۹۵ درصد، بعد سیستم مدیریت مشتری، فناوری رسانه اجتماعی، قابلیت ارتباط با مشتری و عملکرد ارتباط با مشتری، ارتباط معناداری با فناوری رسانه اجتماعی دارند. حقیقی نسب و ممیزی (۱۳۹۵)، در مقاله ای تحت عنوان "ارزیابی عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی در بانک‌های منتخب ایران"، سعی شده مدل جامع و مناسبی تعیین شود و جوانب مختلف سنجیده و مد نظر قرار گرفته شود و مدل منحصر به فردی و کامل ارائه گردد که در واقع، فاز اول کار پژوهشی راجع به عملکرد اس. سی. آر. ام در ایران محسوب می‌شود.

### ۲-۳. پژوهش‌های خارجی

فئاس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در مقاله ای تحت عنوان "وب ۲ در حوزه مدیریت روابط با مشتری" به این نتیجه رسیدند که ۴ لایه زیرساخت، اطلاعات، مدیریت مشتری و درگیر کردن مشتری، جنبه‌های اساسی مدیریت روابط با مشتری را تشکیل می‌دهند. رینهلد و آلت<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) طبق پژوهشی که انجام دادند، به بررسی کاربرد رسانه‌های اجتماعی در فرایندهای مدیریت روابط با مشتری پرداختند و چهار بعد برای تجزیه و تحلیل مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی، شناسایی کرده که این ابعاد شامل فرایندهای مدیریت روابط با مشتری، فرایندهای مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی، منابع مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی، و عناصر زیرساخت مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی‌اند.

مالت هوس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در مقاله‌ای تحت عنوان "مدیریت روابط مشتری در عصر رسانه‌های اجتماعی با معرفی خانه مدیریت اجتماعی ارتباط با مشتری" بیان می‌کنند که به طور سنتی، مدیریت روابط با مشتری اشاره به مدیریت ارتباط‌های شرکت با مشتریان دارد که با ظهور رسانه‌های اجتماعی، مضمون وجودی این فلسفه بنیادین را به چالش می‌کشد. وقتی بانک به خوبی با مشتری ارتباط برقرار می‌کند، احساس مشتری مبنی بر اینکه به‌طور شخصی مورد خطاب یا توجه بانک قرار گرفته

1. Faase, et al.

2. Reinhold & Alt

3. Malthouse, et al.

است، افزایش پیدا می‌کند و از این رو، خواستار محصول و خدمات منحصر به فردی از بانک می‌شود که می‌تواند بر وفاداری، اعتماد و رضایت‌مندی وی تأثیرگذار باشد. مشتری، عامل مهمی برای درک مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی است. به همین جهت، بررسی عملکرد مرتبط با مشتریان حائز اهمیت می‌باشد.

ترینور و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی با موضوع "مدیریت ارتباط با مشتری در حوزه وب اجتماعی و مشتریان اجتماعی: بررسی درگیر کردن مشتری در بخش بانک بازرگانی یونان" انجام دادند. آنها به ارزیابی چگونگی کاربرد فناوری رسانه اجتماعی و سیستم مدیریت مشتری محور در قابلیت‌های مدیریت روابط با مشتری در سطح سازمان پرداخته و سپس به بررسی چگونگی کاربرد قابلیت مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی بر عملکرد در زمینه ارتباط با مشتری و بعد، بر تأثیر متقابل سیستم‌های مدیریت مشتری محور و فناوری رسانه‌های اجتماعی می‌پردازد که در نهایت، هر سه بررسی (ارتباط) مورد تأیید واقع می‌شود.

هارینگانا و میلز<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، هفت عامل (جوامع برخط، پشتیبانی رسانه‌های اجتماعی، کسب اطلاعات، کاربرد اطلاعات، گرایش به رابطه با مشتری، داده حاصل از رسانه‌های اجتماعی، ارتباط با مشتری) را برای شناخت مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی معرفی کردند.

نتایج پژوهش بومبولیس و بوتسوکی<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، نشان می‌دهد، زمانی که مشتریان رضایت کامل داشته باشند، در رسانه‌های اجتماعی مربوط به بانک حضور فعال پیدا می‌کنند و به دنبال آن وارد نوع جدیدی از رابطه با بانک می‌شوند. مشتریان سازمان به دو دسته مشتریان درونی و بیرونی تقسیم‌بندی می‌شوند.

کوپر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان "ارائه مدلی برای مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی: ارزیابی تجربی"، مدلی را برای عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی، ایجاد و به صورت تجربی آزمون کرده‌اند که دارای چهار سازه: عملکرد مرتبط با زیر ساخت، عملکرد مرتبط با فرایند، عملکرد مرتبط با مشتری، و عملکرد مرتبط سازمانی می‌باشد و نتایج آزمون مدل نشان داد که عملکرد زیرساخت،

1. Trainor, *et al.*

2. Harrigana & Milesb

3. Bompolis & Boutsouki

4. Küpper, *et al.*

۴۶ / آزمون یک مدل جامع عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی در بانک‌های منتخب ایران

تأثیر غیر مستقیم بر عملکرد سازمان دارد و عملکرد فرایند تأثیر مستقیم بر عملکرد فرایند دارد.

خلاصه مبانی پژوهشی مرتبط در جدول ۱ به اختصار بیان شده است.

جدول ۱. خلاصه مبانی پژوهشی

نویسنده یا نویسندگان	سال	موضوع	متغیرهای پژوهش (عناصر یا مراحل مورد بررسی در پژوهش)
نظافتی و همکاران	۱۳۹۱	مدیریت اجتماعی ارتباط با مشتری و ارائه چارچوب مفهومی جهت پیاده سازی سیستم‌های CRM 00.2 در نظام بانکداری	مراحل طراحی سیستم اطلاعاتی بر دو قسم طراحی منطقی و طراحی فیزیکی تقسیم می‌شود و بر این اساس، دو مرحله جهت نصب CRM 00.2 در سازمان در نظر گرفته می‌شود.
حسینی و نعمت پور	۱۳۹۴	استفاده از فناوری رسانه اجتماعی و عملکرد ارتباط با مشتری: مورد مطالعه شرکت کاله	سیستم مدیریت مشتری، فناوری رسانه اجتماعی، قابلیت مدیریت روابط با مشتری، عملکرد ارتباط با مشتری، آموزش و پشتیبانی (متغیر کنترل)
حقیقی نسب و ممیزی	۱۳۹۵	ارزیابی عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی در بانک‌های منتخب ایران	عملکرد مرتبط با زیرساخت، آمادگی فرهنگی، زیرساخت فناوری اطلاعات، عملکرد مرتبط با فرایند، فرایند واحد های وظیفه ای، فرایندهای در کل سازمان، عملکرد مرتبط با مشتری، عملکرد مرتبط با مشتری بیرونی، عملکرد مرتبط سازمانی، کسب درآمد، دارایی نامشهود
فناس و همکاران	۲۰۱۱	وب ۲ در حوزه مدیریت روابط با مشتری	لایه زیرساخت، لایه اطلاعات، لایه مدیریت مشتری، لایه درگیر کردن مشتری، جنبه های اساسی مدیریت رابط با مشتری
رینهلد و آلت	۲۰۱۳	چگونه سازمان ها مدیریت روابط با مشتری را اجرا می‌کنند؟	ابعاد تجزیه و تحلیل مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی، فرایندهای مدیریت روابط با مشتری، فرایندهای مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی، منابع مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی، عناصر زیرساخت مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی
ترینور و همکاران	۲۰۱۴	مدیریت ارتباط با مشتری در حوزه وب اجتماعی و مشتریان اجتماعی: بررسی درگیر کردن مشتری در بخش بانک بازرگانی یونان	سیستم مدیریت مشتری محور، کاربرد فناوری رسانه اجتماعی، قابلیت های مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی، آموزش و پشتیبانی مدیریت و اندازه سازمان، عملکرد در زمینه روابط با مشتری
هارینگان و میلسب	۲۰۱۵	تغییر از مدیریت روابط با مشتری الکترونیکی به مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی. عوامل اصلی برای شناخت فعالیت‌های مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی سازمان‌های کوچک و متوسط	هفت عامل برای درک مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی، عبارتند از: جوامع برخط، پشتیبانی رسانه‌های اجتماعی، کسب اطلاعات، کاربرد اطلاعات، گرایش به رابطه با مشتری، داده حاصل از رسانه‌های اجتماعی، ارتباط با مشتری
کوپر و همکاران	۲۰۱۵	ارائه مدلی برای مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی: ارزیابی تجربی	عملکرد مرتبط با زیر ساخت، عملکرد مرتبط با فرایند، عملکرد مرتبط با مشتری، عملکرد مرتبط سازمانی



در پژوهش حاضر، تلاش بر آن است تا به عنوان فاز بعدی پژوهش حقیقی‌نسب و ممیزی (۱۳۹۵) به آزمون مدل پرداخته و اعتبار مدل مورد نظر سنجیده شود. با استفاده از متغیرهای منتخب، فرضیه‌های پژوهش را تدوین می‌کنیم. چهار متغیر مذکور که جنبه‌های اصلی عملکرد اس. سی. آر. ام می‌باشند، به عنوان متغیرهای مستقل و متغیر عملکرد اس. سی. آر. ام به عنوان متغیر وابسته تعیین می‌شود. فرضیه‌ها در زیر آورده شده است:

فرضیه اول: عملکرد مرتبط با زیر ساخت، ارتباط معنی‌داری با عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی را دارد.

فرضیه دوم: عملکرد مرتبط با فرایند، ارتباط معنی‌داری با عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی را دارد.

فرضیه سوم: عملکرد مرتبط با مشتری، ارتباط معنی‌داری با عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی را دارد.

فرضیه چهارم: عملکرد مرتبط سازمانی، ارتباط معنی‌داری با عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی را دارد.

#### ۴. مدل و روش برآورد آن

به منظور برآورد مدل مناسب برای تحقیق، به بررسی مبانی پژوهشی پرداخته شد. ایجاد زیر ساخت برای پیاده‌سازی و موفقیت مدیریت روابط با مشتری، از اهمیت بسیاری برخوردار می‌باشد. برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری، بر روی اهداف مهم بازاریابی و فروش از جمله وفادارسازی مشتریان، مدیریت مراکز تماس، فرایندهای خرید و فروش به صورت اتوماتیک و... متمرکز هستند که این موارد خود مستلزم دخالت واحد فناوری اطلاعات جهت امور تکنولوژیک می‌باشد (حقیقی‌نسب و مدائنی، ۱۳۹۳).

در مدل و یافته‌های مختلف به زیر مجموعه‌های آن که شامل زیر ساخت فناوری اطلاعات و آمادگی فرهنگی بوده، به‌طور مستقیم یا ضمنی با عناوینی همچون فناوری رسانه اجتماعی یا عناصر زیرساخت مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی اشاره شده است. چون سازمان‌ها می‌باید فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و در نهایت سهامداران خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی که از منظر مشتری تعیین می‌شود، مستلزم انجام یک یا

چندین فرایند عملیاتی به صورت کارا و اثربخش است که یک سری فرایندها فقط مختص بخشی از سازمان می باشد؛ ولی تعدادی از آنها، سراسر سازمان را درگیر می کند. در همین راستا، برای درک بهتر عملکرد اس. سی. آر. ام، توجه به فرایندها امر مهم تلقی می شود. به دلیل اینکه فلسفه وجودی هر سازمانی، سودآوری و به دست آوردن منافع مادی و غیرمادی برای سازمان است، بعد عملکرد سازمانی که از مهمترین مقوله‌هایی است که در صورت تحقق، بهره‌وری سازمان‌ها را تضمین می کند. ضمن اینکه کاهش هزینه‌ها، مهمترین مزیت مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی است (ملکی و محمودی، ۱۳۹۴).

عملکرد سازمانی یکی از مهمترین سازه‌ها در دستیابی به اهداف سازمان است (ریچارد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین، بعد عملکرد سازمانی سازمان را که معرف اثر بخشی و کارایی فعالیت های مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی بوده، در نظر گرفته شده است. اهمیت بعد مشتری در مدل پژوهش در قسمت پیشینه پژوهش ذکر شده است. درنهایت، سعی گردید مجموعه جامعی از جنبه های مختلف بر اساس تحقیق کوپر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) فراهم شود و جنبه‌های دیگر که بر موضوع پژوهش اثرگذار بوده اند، افزوده شد. در شکل ۱ چهار عنوان اصلی، ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

نوع پژوهش بر اساس هدف، کاربردی است و با توجه به اینکه در این پژوهش، از روش‌های مطالعه کتابخانه ای و نیز روش‌های میدانی پرسشنامه استفاده شده، بر اساس ماهیت و روش گردآوری داده‌ها، یک پژوهش توصیفی-پیمایشی بوده و از سه ابزار گردآوری اطلاعات مشاهده، مطالعات کتابخانه ای و پژوهش میدانی استفاده شده است. برای تعیین اعضای جامعه آماری، وبگاه و شبکه‌های اجتماعی کل بانک‌های ایران مورد

1. Richard, *et al.*  
2. Küpper, *et al.*

بررسی قرار گرفتند تا بدین‌وسیله بانک‌هایی که قابلیت‌های برجسته‌ای در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی دارند، به عنوان جامعه آماری انتخاب شوند. در پژوهش‌های میدانی به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل، از پرسشنامه استفاده گردیده است. تعداد پرسش‌های پرسشنامه ۴۲ بود که بر اساس هفت گزینه‌ای لیکرت<sup>۱</sup> تنظیم شده بود. سنجه‌های تحقیق در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. متغیر و سنجه‌های پژوهش

متغیرها	سنجه‌ها	متغیرها	سنجه‌ها
عملکرد مرتبط با زیرساخت	جامعه برند برخط مانند تلگرام	عملکرد مرتبط با مشتری	توجه به ویژگی بخشهای مختلف مشتریان برای ارائه خدمات
	دیدگاه مشترک		درک مشتری از کیفیت رابطه‌اش با بانک
	زیر ساخت		میزان رضایت مشتریان
عملکرد مرتبط با فرایند	سطح دانش بانک	عملکرد سازمانی	سطح ارائه خدمات به مشتریان
	اثربخشی تعامل با مشتری		ماندگاری مشتری
	کارایی بخش‌بندی بازار و مشتریان		ارزش خدمات بانکی برای مشتریان
	مدیریت رویدادهای مشتری محور		آگاهی و شناخت از برند بانک
	راه‌های ارتباطی چندگانه میان مشتریان و بانک		پایداری مزیت رقابتی بانک
	استفاده از خدمات بانک		ارزش برند بانک
	مشتری‌گرایی فرایندهای سازمان		معرفی یا توسعه خدمات جدید
	مشارکت مشتریان در هم آفرینی		سودآوری بانک
	نظرها و ایده‌های مشتریان		کاهش هزینه‌ها
	دنبال کردن بانک محل خدمت در شبکه‌های اجتماعی		بازده مالی سرمایه‌گذاری
عملکرد مرتبط با مشتری	اطلاع رسانی اخبار بانک محل خدمت	مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی	فرهنگ ارتباط با مشتری
	ارائه راه‌حل برای رفع مشکل‌های بانک محل خدمت در شبکه‌های اجتماعی		زیرساخت فناوری اطلاعات جهت تعامل بانک و مشتری
	تمایل مشتری به خدمات بانک		فعالیت‌ها و فرایندهای واحدهای سازمانی
	میزان ماندگاری مشتری در این بانک		بهبود اساسی در کل فرایندهای سازمانی در ارتباط با مشتریان
	میزان مبادله اطلاعات بین مشتریان بانک		شناخت یا ادراک از مشتریان
عملکرد مرتبط با مشتری	تسهیل مبادله اطلاعات بین مشتریان	مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی	نگرش سازمان به مشتری مداری
	دسترسی مشتری به خدمات بانکی		سودآوری با توجه به مجموع بررسی صورت‌های مالی
	سفارشی سازی خدمات بانک		اعتبار برند

جامعه مورد مطالعه، شش بانک خصوصی و دولتی ایران که در زمینه رسانه‌های اجتماعی، پیشرو بودند، تعیین شدند، عبارتند از: بانک‌های ملت، تجارت، شهر، سپه، آینده، کشاورزی. سؤالات پرسشنامه در ارتباط با صاحب نظران دو بخش بازاریابی و فناوری اطلاعات بانک‌ها می‌باشد و با توجه به میانگین ۳۰ صاحب نظر در زمینه مرتبط در هر بانک، در کل تعداد اعضای جامعه آماری ۱۸۰ نفر شدند که با استفاده از فرمول کوکران، عدد ۱۲۲ برای تعداد اعضای نمونه به دست آمد که به صورت تصادفی انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها بین این افراد توزیع گردید.

آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> با نرم‌افزار SPSS محاسبه شد و برای تک‌تک ابعاد بیشتر از ۰/۷ حاصل شد و آلفای کرونباخ کل پرسشنامه، عدد ۰/۹۷۶ به دست آمد و نمایانگر آن است که ابعاد اصلی و کلیت آنان از پایایی معتبری برخوردار هستند. برای سنجش روایی محتوا، پرسشنامه پژوهش به هفت نفر از استادان دانشگاه‌های الزهرا (س)، تهران و تربیت مدرس ارائه شد و با اعمال اصلاحاتی، مورد تأیید استادان قرار گرفت.

## ۵. داده‌ها و نتایج تجربی

با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه آماری، به بررسی این موضوع می‌پردازیم که آیا وضعیت هر کدام از سنجه‌های پژوهش، مناسب می‌باشد یا نه؟ سنجه‌هایی که بر اساس این آزمون نامناسب برآورد شده باشند، در قسمت نتیجه‌گیری، پیشنهادهایی جهت بهبود وضعیت کنونی بیان می‌شود. نرم‌افزار PLS یکی از نرم‌افزارهای کاربردی روش‌های معادلات ساختاری می‌باشد که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. برای بررسی کیفیت ابزار اندازه‌گیری، از معیار اعتبار اشتراک  $R^2$  و  $Q^2$  استفاده شد. اعداد به دست آمده، معیار اعتبار اشتراک مثبت شدند و عدد  $R^2$ ، ۰/۷۵۹ به دست آمد؛ که نمایانگر برازش عالی و مناسب مدل مورد پژوهش می‌باشند. همچنین مقدار  $Q^2$  سازه‌ها بالاتر از ۰/۲۹ بودند که نشانگر قدرت پیش‌بینی متوسط به بالای مدل است. در PLS دو مدل آزمون می‌شود. مدل بیرونی، هم ارز مدل اندازه‌گیری و مدل درونی مشابه مدل ساختاری در معادلات ساختاری است. مدل درونی نشانگر بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده، در جدول ۳ آمده است.

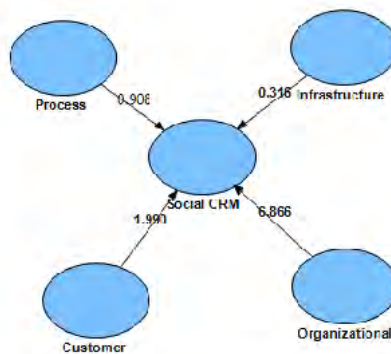
---

1. alpha Cronbach's

جدول ۳. بارهای عاملی متغیرها (بارعاملی: F.L)

F.L	متغیر	F.L	متغیر	F.L	متغیر	F.L	متغیر
.۷۹۴	SO3	.۷۳۰	CU11	.۷۱۵	PR9	.۷۹۴	IN1
.۸۴۲	SO4	.۷۳۲	CU12	.۷۰۳	CU1	.۹۰۱	IN2
.۵۵۹	SO5	.۴۹۲	CU13	.۶۳۰	CU2	.۴۵۶	IN3
.۹۲۱	SO6	.۸۴۷	OR1	.۷۱۸	CU3	.۸۰۳	PR1
.۹۰۷	SO7	.۷۱۷	OR2	.۸۵۲	CU4	.۶۷۱	PR2
.۸۲۳	SO8	.۸۸۷	OR3	.۸۳۶	CU5	.۸۲۳	PR3
.۸۶۸	SO9	.۹۳۴	OR4	.۸۲۹	CU6	.۶۱۷	PR4
.۹۰۹	SO10	.۹۰۵	OR5	.۷۳۴	CU7	.۸۱۵	PR5
.۸۹۳	SO11	.۹۱۲	OR6	.۷۸۴	CU8	.۷۷۹	PR6
		.۸۳۵	SO1	.۷۲۳	CU9	.۸۴۲	PR7
		.۸۹۷	SO2	.۵۱۵	CU10	.۸۲۸	PR8

پس از آزمون مدل بیرون، لازم است تا مدل درونی که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است، آرایه شود. در مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. مدل مفهومی آزمون شده در نمودار ۱ آرایه شده است. اعداد نوشته شده بر روی خطوط در واقع اعداد  $t$  می‌باشند. برای بررسی میزان معنادار بودن ضریب مسیر، لازم است تا مقدار  $t$  بررسی شود. مقدار  $t$  ضرایب مسیر نشان می‌دهد که از بین ۴ مسیر پیش‌بینی شده، دو مسیر: عملکرد مرتبط با زیرساخت ← عملکرد اس. سی. آر. ام، عملکرد مرتبط با فرایند ← عملکرد اس. سی. آر. ام، مقدار  $t$  کمتر از ۲ دارند و در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار نیستند که در نمودار ۱ نمایش داده می‌شود.



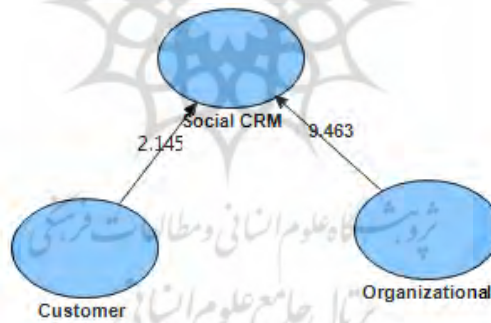
نمودار ۱. مقدار  $t$  مسیرهای مورد مطالعه

ضرایب مسیر و مقدار t هر مسیر در جدول ۴ نشان داده شده است:

جدول ۴. ضرایب مسیر و مقدار t

نتیجه فرضیه	t	ضریب مسیر	مسیر
رد	۰/۲۶۲	۰/۰۲۳	عملکرد مرتبط با زیرساخت ← عملکرد اس. سی. آر. ام
رد	۰/۸۲۹	۰/۰۸۹	عملکرد مرتبط با فرایند ← عملکرد اس. سی. آر. ام
تأیید	۲/۰۳۷	۰/۱۸۲	عملکرد مرتبط با مشتری ← عملکرد اس. سی. آر. ام
تأیید	۶/۸۶۸	۰/۶۷۶	عملکرد مرتبط سازمانی ← عملکرد اس. سی. آر. ام

برای رسیدن به مدل نهایی، مسیرهای فاقد ضریب مسیر معنادار حذف می‌شوند. مدل پژوهش با حفظ ضریب مسیرهای بیشتر از ۱/۹۶ به صورت نمودار ۳ در می‌آیند که در زیر آورده شده است.



نمودار ۲. مدل نهایی پژوهش

و در نهایت، متغیرهایی که مقدار t قابل قبولی داشته‌اند، مجدد محاسبه می‌شوند. نتایج حاصل از آزمون دوباره در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. ضرایب مسیر و مقدار t نهایی

نتیجه فرضیه	T	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	۲/۱۴۵	۰/۱۸۲	عملکرد مرتبط با مشتری ← عملکرد اس. سی. آر. ام
تأیید	۹/۴۶۳	۰/۷۳۱	عملکرد مرتبط سازمانی ← عملکرد اس. سی. آر. ام

## ۶. نتیجه‌گیری

با توجه به نتیجه آزمون PLS، عملکرد مرتبط با مشتری ارتباط معنی‌داری با عملکرد اس. سی. آر. ام دارد. پیشنهادها بر اساس سنجش‌های دو متغیر مؤثر بر عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی که بر مبنای آزمون میانگین یک جامعه، وضعیت نامطلوبی داشتند، تنظیم می‌شود. به دلیل ضعف بانک‌های منتخب ایران در مبادله اطلاعات میان مشتری و بانک، لازم است تا از طریق رسانه‌های اجتماعی و بویژه از طریق شبکه‌های اجتماعی که عمومیت بیشتری دارند، تبادل اطلاعات تسهیل شود تا امکان بهبود کیفیت و کمیت خدمات بانکی فراهم شود. کمبودهایی که در زمینه دسترسی مشتری به خدمات بانکی وجود دارد، با افزایش تعداد راه‌های دسترسی به خدمات گوناگون بانکی و تنوع راه‌های دسترسی رفع گردد؛ چون مشتریان با ویژگی و نیازهای متفاوتی به بانک‌ها مراجعه می‌کنند. پس ذکر این مطلب ضروری است که در حد بیشتری به ویژگی بخش‌های مختلف مشتریان با سلیقه و نیازهای متفاوت، توجه شود.

زمانی که بتوان خدماتی را با درجه کیفیت مطلوب مشتری ارائه کرد تا نیازهای مشتریان را برآورده سازد، مشتری از کیفیت، درک بهتری را کسب کند و بنابراین، توجه به کیفیت مثر ثمر خواهد بود. بانک‌ها از پتانسیل بیشتر رسانه‌های اجتماعی جهت شناسایی انتظارات مشتریان و تلاش در جهت برآورده ساختن این انتظارات، استفاده نمایند و همچنین بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، قوانین سهل‌گیرتری برای کاربرد رسانه‌های اجتماعی در بانک‌ها تعیین نماید تا بانک‌ها با دست بازتر در این عرصه نوین و حساس قدم بگذارند. با توجه به نتیجه آزمون‌ها، عملکرد مرتبط سازمانی، ارتباط معنی‌داری با عملکرد اس. سی. آر. ام دارد.

عملکرد سازمانی ناظر بر دو بخش مالی (کسب درآمد) و غیر مالی (دارایی‌های نامشهود) است. در این صورت، به شش بانک مورد پژوهش (ملت، کشاورزی، تجارت، آینده، سپه، شهر) توصیه می‌گردد تا با استفاده از مشاوران داخلی و خارجی، توجه ویژه‌ای به مزیت یا مزیت‌های رقابتی مخصوص به خود داشته باشند. با بهره‌گیری از تجربه‌های گذشته خود بانک و سایر بانک‌ها در مورد ارائه خدمات جدید، سعی نمایند که عملکرد بهتری در ارائه خدمات نوین داشته باشند. فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان قدیمی و تازه وارد بانک تقویت گردد تا از دوباره کاری و صرف هزینه‌های اضافی جلوگیری شود.

با توجه به ادبیات پژوهش، این پژوهش اولین قدمی است که در زمینه عملکرد اس. سی. آر. ام در ایران برداشته شده است و بیشتر پژوهش‌ها بر اهمیت و ضرورت پیاده‌سازی و مراحل پیاده‌سازی و شناخت خود اس. سی. آر. ام پرداخته‌اند و با وجود اهمیتی که این موضوع در بهبود و پیشرفت عملکرد بانکی دارد، ولی کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

در این پژوهش برای پر کردن شکاف تحقیق‌ها سعی شده تا با بررسی مبانی پژوهش، عواملی که بر عملکرد اس. سی. آر. ام تأثیر دارند، شناسایی و جهت نظم بخشی به این عوامل (شاخص‌ها) در زیر مجموعه چهار بعد (عملکرد مرتبط با زیر ساخت، عملکرد مرتبط با فرایند، عملکرد مرتبط با مشتری و عملکرد مرتبط سازمانی) تقسیم گردد تا علاوه بر جامعیت، بر ساماندهی پژوهش افزوده شود.

با توجه به اینکه مدل پژوهش قابلیت عالی (۷۵۹/۰) در پیش‌بینی عملکرد اس. سی. آر. ام دارد، می‌تواند به عنوان مدل پیشنهادی برای عملکرد اس. سی. آر. ام، شبکه‌های اجتماعی و سایر انواع رسانه‌های اجتماعی در سایر سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. بر مبنای نتایج این پژوهش، می‌توان به راهکارهای گوناگونی دست یافت که راهگشای مدیران بانک‌های منتخب (ملت، کشاورزی، سپه، آینده، شهر و تجارت) در زمینه اجرای مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی باشد. به منظور جذب مشتریان بیشتر در رسانه‌های بانکی علاوه بر تبلیغ‌ها، منافع مهمی برای ذی‌نفعان در نظر گرفته شود تا انگیزه عضویت آنان در رسانه‌های اجتماعی تقویت گردد. از این طریق می‌توان میزان وفاداری مشتریان به بانک را افزایش و نرخ رویگردانی را نیز کاهش داد. در واقع، این تحقیق گامی در جهت هدایت بانک‌ها به عنوان پیشروان نوآوری، در مسیر کاربرد روش جدید مشتری مداری می‌باشد.

این پژوهش نیز مانند پژوهش‌های مشابه، محدودیت‌هایی داشته است که از تعمیم‌پذیری به جامعه آماری می‌کاهد. برخی از محدودیت‌ها به ماهیت ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده ارتباط دارد. مثلاً ممکن است با وجود بی‌نام بودن پرسشنامه‌ها، برخی پاسخ‌دهندگان، به علت ترس از افشای اطلاعات، دقت لازم در جواب دادن به پرسش‌ها نداشته باشند.



## منابع

- حسینی، میرزا حسن و نعمت‌پور، سیده عطیه. (۱۳۹۴). استفاده از فناوری رسانه اجتماعی و عملکرد ارتباط با مشتری: مورد مطالعه شرکت کاله. کنفرانس بین‌المللی دست‌آوردهای نوین پژوهشی مدیریت حسابداری اقتصاد، تهران: موسسه آموزش عالی نیکان.
- حقیقی‌نسب، منیژه و مدائنی، مروارید. (۱۳۹۳). ارزیابی یک مدل بومی‌سازی شده برای سنجش تأثیر فرایندهای یادگیری بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در ایران. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و علوم اقتصادی، موسسه بین‌المللی عالی علوم و فناوری حکیم عرفی شیراز.
- حقیقی‌نسب، منیژه و ممیزی، وحیده. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد مدیریت روابط با مشتری در رسانه‌های اجتماعی در بانک‌های منتخب ایران. چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی و انجمن مدیریت ایران.
- ملکی، احمد رضا و محمودی، ادریس. (۱۳۹۴). تعیین مزایا و معایب استراتژی مدیریت روابط با مشتری از طریق شبکه‌های اجتماعی. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم انسانی (دبی-امارات)، موسسه مدیران ایده‌پرداز پایتخت ویرا، <http://www.civilica.com/Paper>
- نضافتی، نوید؛ خوش‌هیگل، مسعود و داوودی، محسن. (۱۳۹۱). مدیریت اجتماعی ارتباط با مشتری و ارائه چارچوبی مفهومی جهت پیاده‌سازی سیستم‌های CRM 2.0 در نظام بانکداری. دسترسی از وب سایت: [www.civilica.com/paper-IBSM04\\_102-ICMHCONF01-ICMHCONF01\\_454.htm](http://www.civilica.com/paper-IBSM04_102-ICMHCONF01-ICMHCONF01_454.htm)
- Baran, R., Zerres, C., & Zerres, M. (2014). Customer relationship management. [online], <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1361953668.4872customer%20relationship68.pdf>.
- Bompolis, C. G., & Boutsouki, C. (2014). Customer relationship management in the era of social web and social customer: an investigation of customer engagement in the Greek retail banking sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 67-78.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known,

- potential pitfalls, and where to go? *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.
- Faase, R., Helms, R., & Spruit, M. (2011). Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 5(1), 1-22.
  - Galib, M. H. (2013). *Elucidating Social Customer Behavior Through the Social Behavioral Model: An Empirical Investigation in Social CRM*. Alliant International University.
  - Greenberg, P. (2009). *CRM at the Speed of Light: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. McGraw Hill Professional.
  - Greenberg, P. (2010). CRM at the speed of light. Social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customer. *New York et al.: McGraw-Hill*.
  - Harrigan, P., & Miles, M. (2014). From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs. *Small Enterprise Research*, 21(1), 99-116.
  - King, S. F., & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421-431.
  - Küpper, T., Lehmkuhl, T., Wittkuhn, N., Wieneke, A., & Jung, R. (2015). Social CRM Performance Model: An Empirical Evaluation. In *Bled eConference* (p. 18).
  - Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270-280.
  - McHaney, R. (2013). *Web 2.0 and Social Media for Business*. Available at: <http://www.bookboon.com>, ISBN 978-87-403-0514-2.
  - Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework (Second Edition)*. John Wiley & Sons.
  - Peterson, M., Gröne, F., Kammer, K., & Kirscheneder, J. (2010). Multi-channel customer management: Delighting consumers, driving efficiency. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(1), 10-15.

- Rechinheld, F., & Sasser, W. (1990). Zero defections: Quality comes to service. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reinhold, O., & Alt, R. (2013). How Companies are Implementing Social Customer Relationship Management: Insights from Two Case Studies. In *Bled eConference* (p. 24).
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., 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(6), 1201-1208.
- Weinberg, B. D., & Berger, P. D. (2011). Connected customer lifetime value: The impact of social media. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(4), 328-344.