



## بررسی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان با در نظر گرفتن اثرات واسطه ای مشتری محوری (مورد مطالعه: بانک توسعه تعاون)

مریم نوروزپور رودپشتی

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران

مقداد حاجی محمد علی جهرمی (نویسنده مسؤل)

استادیار گروه مهندسی صنایع، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران

Email: jahromi@damavandiau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۵/۰۷ \* تاریخ پذیرش ۹۸/۱۰/۲۸

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان در بانک توسعه تعاون صورت گرفته است. مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این مطالعه روسا، معاونین و کارکنان با سابقه شعب بانک توسعه تعاون در شهر تهران می‌باشند و در نهایت ۱۱۵ پرسشنامه صحیح گردآوری شد. پرسشنامه پژوهش شامل ۳۰ پرسش تخصصی با طیف لیکرت پنج درجه است. روایی پرسشنامه از دیدگاه خبرگان امر از نظر اعتبار محتوا تأیید شده است و اعتبار سازه نیز با مدل اندازه‌گیری، روایی همگرا و روایی واگرا صورت گرفته است. همچنین ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۹۴۴ و ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تک تک ابعاد نیز بزرگتر از ۰/۷ بدست آمده است که نشان دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از تکنیک حداقل مجزورات جزئی استفاده شده است. پس از تحلیل داده‌ها، نتایج نشان داده است مدیریت دانش مشتری، فناوری و بازاریابی داخلی بر مشتری‌محوری تأثیر دارند. از سوی دیگر مدیریت دانش مشتری، بازاریابی داخلی، فناوری، مشتری‌محوری و مدیریت هزینه بر موفقیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان تأثیر دارند.

**کلمات کلیدی:** بازاریابی داخلی، فناوری، مدیریت دانش مشتری، مشتری‌محوری، موفقیت ecrm.

## ۱- مقدمه

فعالیت‌های «مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری»<sup>۱</sup> در قالب راهبردهای بلندمدت بازاریابی و برنامه‌های کوتاه‌مدت عملیاتی قابل تشریح است. راهبردهای بازاریابی شامل برنامه‌ریزی سازمان برای گردآوری بهتر داده‌ها پیرامون مشتریان و پایگاه‌های داده مشتری محور برای شناخت بهتر مشتری و درک درست از نیازمندی‌های مشتریان است. بعلاوه در قالب این برنامه‌های بازاریابی شرکت‌ها با اثربخشی بیشتری می‌توانند از نیازمندی‌های مشتریان خود آگاه شوند. از سوی دیگر شرکت‌ها در قالب فعالیت‌های عملیاتی نیز می‌توانند با سفارشی‌سازی محصولات و خدمات خود به نیازمندی‌های مشتریان و بازار پاسخ دهند (Tsou et al., 2017). در واقع شناخت اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری بصورت چشمگیری افزایش یافته است. از این رهگذر بکارگیری مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان در دستور کار بسیاری سازمان‌ها قرار گرفته است (Lam & Li, 2017).

یکی از مسائل همراه با مدیریت ارتباط با مشتری جذب و حفظ مشتریان سودآور برای سازمان است. در این رویکرد کوشش می‌شود با تمرکز بر تداوم رابطه با مشتریان سودآور، فلسفه رابطه بلندمدت خریدار-فروشنده جایگزین روابط کوتاه مدت شود. وفاداری مشتریان کلید موفقیت این رویکرد در بازارهای رقابتی می‌باشد. ترکیب فناوری با مدیریت ارتباط با مشتری، مفهوم جدیدی به نام مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان را معرفی کرده است. به عبارت دیگر رشد فناوری اهداف بنیادین مدیریت ارتباط با مشتری را میسر ساخته است (Singh & Jain, 2017). فناوری‌های مبتنی بر اینترنت شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا مشتریان جدیدی را جذب کنند، عملکرد و رفتار مشتریان را پیگیری نمایند و ارتباطات، محصولات، خدمات و قیمت‌های متناسبی را برای مشتریان ارائه دهند. مدیریت ارتباط با مشتری ابزاری است که این امکان را برای شرکت‌ها فراهم می‌سازد و در بستر تجارت الکترونیک و فناوری‌ها نوین از آن تحت عنوان مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان (ECRM) یاد می‌شود. مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان امکان دستیابی به مزیت رقابتی را برای هر سازمانی ایجاد می‌کند (Navimipour & Soltani, 2016).

در روندهای کسب و کار جدید، رضایت مشتریان جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف شرکت‌ها به خود اختصاص داده است و مدیران ارشد به خوبی میدانند موفقیت آنها در راه رسیدن به اهداف کلان بنگاه، در گرو جلب رضایت مشتریان است. بدین ترتیب لازم است در سازمان سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی و پیاده سازی شود، یعنی سیستمی که بتواند روابط سازمان و مشتریان را به خوبی مدیریت کند. امروزه سرآمد این سیستم‌ها، سیستم مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری است و نرم افزارهایی با این عنوان به بازار آمده است که می‌تواند سازمان را در راه جلب رضایت مشتریان تواناتر سازد (Taherparvar & Miandehi 2017). امروزه پیشرفت فن‌آوری اطلاعات و شبکه‌های ارتباطی، سرعت و کیفیت ارائه خدمات بانکی را افزایش داده و در طول چند دهه گذشته موجب تغییرات عظیمی در کانال‌های تحویل این صنعت شده است. زمانی که یک سازمان سعی می‌کند تا خود را از ساختار مبتنی بر عملکرد انسانی به ساختاری که براساس ابزارهای ارتباط الکترونیکی مثل تلفن، فکس، ایمیل و وب متمرکز است، تغییر دهد؛ این عمل موجب توسعه و تغییر در روابط مشتری می‌گردد. تحقیقات نشان داده است که ایجاد روابط میان مشتریان و ارائه دهندگان خدمات، تاثیر مثبتی بر روابط مشتری و شرکت دارد. بنابراین ارائه دهندگان خدمات سعی کرده‌اند تا بر روی حفظ روابط نزدیک با مشتریان متمرکز شوند (Motameni & Jafari 2016).

امروزه بازاریابی مبتنی بر فلسفه مشتری جایگزین رویکرد سنتی بازاریابی گردیده و بازاریابی رابطه‌ای<sup>۲</sup> مطرح شد. بازاریابی رابطه‌ای در نهایت منجر به پیدایش مدیریت ارتباط با مشتری گردید و با اثر رشد فناوری مبتنی بر اینترنت ECRM شکل گرفت (Askari et al. 2017). از آنجا که استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان مستلزم صرف هزینه و زمان نسبتاً زیادی است و از سوی دیگر نرخ شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری بسیار بالاست شناسایی و ارزیابی عوامل حیاتی موفقیت<sup>۳</sup> (CSF) مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری (ECRM) از اهمیت بالایی برخوردار است. مشتری‌محوری در بیشتر

<sup>۱</sup>. Electronic customer relationship management, ECRM

<sup>۲</sup>. Relational marketing, RM

<sup>۳</sup>. Critical success factor, CSF

مطالعات (Dalir, Lindgreen & Aljukhadar, 2016; Garrido-Moreno & Padilla, 2011; Sin et al., 2005) عامل محوری در موفقیت ECRM است. مشتری محوری خود تحت تاثیر بازاریابی داخلی (کارکنان) و مدیریت دانش است. مدیریت دانش مشتری (Garrido-Moreno & Padilla, 2011; Sin et al., 2005)؛ بازاریابی داخلی (Singh & Jain, 2017; Moreno & Padilla, 2011)؛ و بازاریابی داخلی (Navimipour & Soltani 2016)؛ دو عامل حیاتی دیگر در موفقیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان هستند. از سوی دیگر فناوری عنصر زیربنایی در موفقیت ECRM است و مدیریت ارتباط با مشتری از دو جزء مشتری محوری و فناوری تشکیل شده است (Sin et al., 2005; Askari et al. 2017)؛ (Garrido-Moreno & Padilla, 2011; Lindgreen & Aljukhadar, 2016; Navimipour & Soltani 2016)؛ (Badwan et al., 2017)؛ (Dalir et al., 2017)؛ (Lindgreen & Aljukhadar, 2016)؛ (Garrido-Moreno & Padilla, 2011)؛ (Badwan et al., 2017).

با توجه به اهمیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری در صنعت بانکداری، در این مطالعه کوشش شده است تا مهمترین عوامل موثر بر بکارگیری مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری در این صنعت شناسایی شود. برای این منظور بانک توسعه و تعاون مورد مطالعه قرار گرفته است زیرا موضوع مورد مطالعه از دغدغه‌های اساسی مدیران این بانک است بانک توسعه و تعاون یکی از بانک‌های پیشرو در عرصه خدمات آنلاین است که همواره جدیدترین خدمات بانکی در بستر اینترنت را در دسترس مشتریان قرار می‌دهد. مدیریت بانک توسعه و تعاون در جستجوی آن است که تغییری ریشه‌ای در ساختار سنتی بانکداری ارائه نماید. مشتری محوری و تکریب ارباب رجوع، خدمات بانک داری با بکارگیری ابزارهای آنلاین، خلاقیت و ابداع طرح‌های نو مطابق با فناوری‌های نوین در زمره اهداف بنیادین این بانک قرار دارند. دستاوردهای این تحقیق می‌تواند به مدیران بانک توسعه و تعاون در راستای نیل به این اهداف کمک شایانی نماید. زیرا در این مطالعه کوشش شده است تا با شناسایی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری، بکارگیری اثربخش این رویکرد در بانک توسعه و تعاون را تسهیل نماید. همچنانکه که (Motameni & Jafari 2016)، (Singh & Jain, 2017)، (Mousavian & Ghasbeh 2017) و (Dalir et al., 2017) نیز تاکید کرده‌اند مدیریت ارتباط الکترونیک ارائه اثربخش خدمات را در نهادهای خدماتی تضمین می‌کند و بویژه در عرصه بانکداری فرایندهای ارائه خدمات مالی را تسهیل کرده و بهبود می‌بخشد. با توجه به اقتضات صنعت بانکداری گویه‌هایی جهت سنجش این عوامل شناسایی می‌گردد. نتایج این پژوهش نشان خواهد داد عوامل حیاتی موفقیت در بکارگیری مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان کدامند و الگوی روابط میان این متغیرها چگونه است. بدون شک می‌توان گفت مهمترین دارایی اغلب سازمان‌ها مشتریان آنها هستند. مشتریان به خاطر ارتباط مستقیمی که با اقدامات یک سازمان دارند، منبع ارزشمندی برای فرصت‌ها، تهدیدات و سوالات عملیاتی مرتبط با صنعت مربوطه می‌باشند. در روندهای کسب و کاری جدید، به دست آوردن رضایت مشتریان جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف شرکت‌ها را به خود اختصاص داده است. با عنایت به اهمیت و تاثیر رضایت و وفاداری مشتری در بیشتر نمودن سهم بازار، سازمان‌ها به مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان ابزاری برای افزایش سودآوری خود می‌نگرند (Varghese et al, 2017). در سال‌های اخیر اندازه‌گیری عملکرد کاربردهای تکنولوژی اطلاعات و پروژه‌های سیستم‌های اطلاعاتی که در سازمان‌ها پیاده‌سازی شده است، اهمیت بسیاری زیادی پیدا کرده است. هدف این ارزیابی تخمین میزان ارزشمندی سرمایه‌گذاری در این حوزه‌ها است. بازدهی پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری یک موضوع در حال رشد در بازاریابی و تحقیقات تکنولوژی اطلاعات است. تحقیقات نشان می‌دهد ارتباط قاطعی بین سرمایه‌گذاری در مدیریت ارتباط با مشتری و موفقیت آن وجود ندارد. بنابراین میزان سرمایه‌گذاری تنها عامل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان نیست (Karnila et al, 2017). بنابراین تلاش‌ها باید به سمت شناسایی یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد پیوسته باشد که بهبودهای تدریجی را دنبال می‌کند و فعالیت‌ها و کاربردهای برنامه مدیریت ارتباط با مشتری را براساس آن تصحیح کند. باتوجه به نرخ بالای شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری و با توجه به هزینه‌های بالای مدیریت ارتباط با مشتری اهمیت ارزیابی عوامل موثر بر پذیرش مدیریت ارتباط با مشتری ضروری است (Dachyar & Manik, 2018).

اساساً تفاوت eCRM با CRM، انعکاس تفاوت میان تجارت و تجارت الکترونیکی است؛ یعنی این همان ابزار مشتری‌یابی و رفتار با مشتری قدیمی است که بنا بر نیاز روز ساخته و پرداخته شده، البته نوع قدیمی آن هیچ‌گاه منسوخ نخواهد شد، بلکه قابلیت‌های الکترونیکی به آن افزوده می‌شود. در نتیجه جدایی افکندن کامل بین این دو مفهوم کاری بیهوده است، چرا که در عمل هر دو به دنبال یک هدف هستند. مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) به عنوان یک رویکرد مدیریتی در جهت شناسایی، جذب، توسعه و حفظ ارتباط با مشتری به صورت موفق در طول زمان برای حفظ مشتریان سودآور و افزایش آنها تعریف شده است. مدیریت ارتباط با مشتری استراتژی‌ای است که می‌تواند به شرکت‌ها برای ساخت و مدیریت روابط بلند مدت با مشتریان خود کمک کند. محققان نشان داده‌اند که با اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، می‌توان خدمات بهتری به مشتریان ارائه داد. همچنین مدیریت ارتباط با مشتری روشی است در جهت بهبود مدیریت انتظارات مشتری و وفاداری آن (Askari et al., 2017).

مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری ابزاری برای حفظ ارتباط با مشتریان با استفاده از اینترنت و بررسی مزایای آن می‌باشد. در واقع مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری از طریق افزایش رضایت مشتری و وفاداری، خرید و فروش آنلاین و پشتیبانی از وب سایت، به سازمان سود می‌رساند. موفقیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری، به جذب و نگهداری مشتریان با ارزش از لحاظ اقتصادی وابسته است به طوری که مشتریان بسیار گرانبه‌ای از لحاظ اقتصادی را در کنار آن حذف کند. مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری eCRM تحکیم CRM سنتی با کاربرد روش‌های آن در بازارهای کسب و کار الکترونیک می‌باشد (Singh & Jain, 2017).

جدول شماره (۱): منابع مدل مفهومی پژوهش

منبع	عوامل موثر بر موفقیت ECRM
Navimipour & Soltani 2016	هزینه، رضایت کارکنان، فناوری
Garrido-Moreno & Padilla, 2011	مدیریت دانش، مشتری‌محوری، فناوری
Sin et al., 2005	مدیریت دانش، مشتری‌محوری، فناوری، سازماندهی
Dalir et al., 2017	مشتری‌محوری، کارمندمحوری
Singh & Jain, 2017	مشتری‌محوری، مدیریت دانش
Badwan et al., 2017	فرآیندها، کارکنان و فناوری
Lam & Li, 2017	بازاریابی رابطه‌ای، مشتری‌محوری، کیفیت خدمات
Lindgreen & Aljukhadar, 2016	مشتری‌محوری، فناوری و بازاریابی داخلی

#### الف) ارائه چارچوب نظری پژوهش

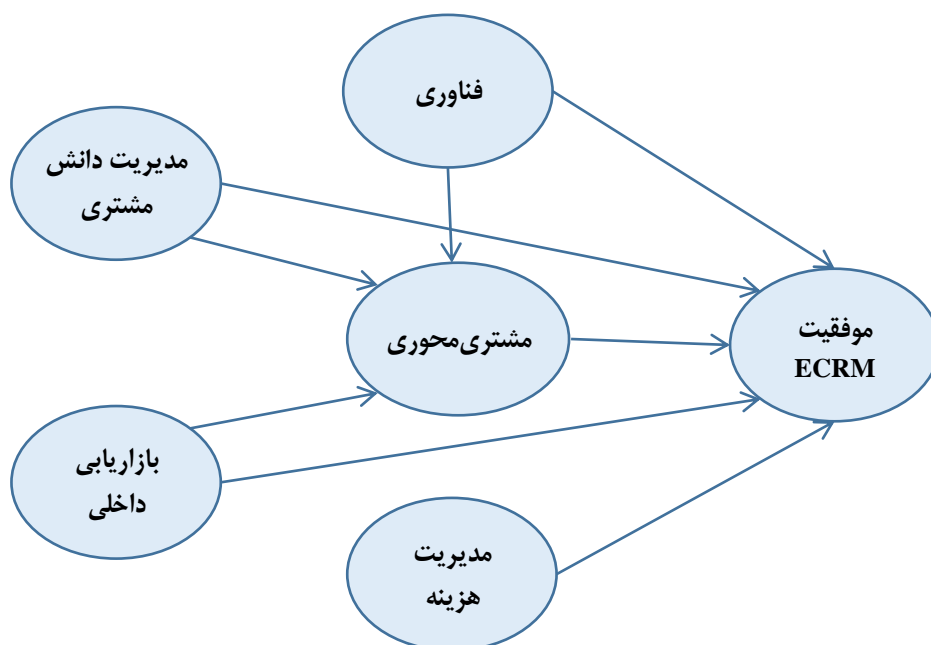
چارچوب نظری مبنایی است که تمام پژوهش بر مبنای آن اجرا می‌شود. چارچوب نظری یک شبکه منطقی، توسعه یافته، توصیف شده و کامل بین متغیرهایی است که از طریق فرایندهایی مانند مصاحبه، مشاهده و بررسی ادبیات موضوع (پیشینه پژوهش) فراهم آمده است (Khaki, 2005). مبنای نظری پژوهش حاضر تحقیقاتی است که در زمینه عوامل موثر بر موفقیت ECRM صورت گرفته است. اولاً مقالات زیادی در این زمینه انجام نشده است و در مقالات موجود نیز در هر مقاله عوامل مختلفی عنوان شده است. همچنین در بیشتر مقالات روابط میان عناصر موثر نیز لحاظ نشده است. الگوی اصلی این مطالعه براساس تحقیق (Navimipour & Soltani 2016) اقتباس شده است. در این مدل سه عامل هزینه، رضایت کارکنان و فناوری استفاده شده است. اما متغیر مشتری‌محوری در بیشتر مطالعات (Sin et al., 2005; Garrido-Moreno & Padilla, 2011; Dalir et al., 2017; Singh & Jain, 2017; Lam & Li, 2017; Lindgreen & Aljukhadar, 2016) به عنوان یک متغیر محوری در نظر گرفته شده است. متغیر مشتری‌محوری از یک سو تحت تاثیر بازاریابی داخلی (کارکنان) و مدیریت دانش است و از سوی دیگر بر موفقیت ECRM نقش دارد. مدیریت دانش مشتری (Sin et al., 2005; Garrido-

Navimipour & Soltani 2016)؛ و بازاریابی داخلی (Singh & Jain, 2017؛ Moreno & Padilla, 2011؛ Lindgreen & Aljukhadar, 2016؛ Dalir et al., 2017؛ Badwan et al., 2017) دو عامل حیاتی دیگر در موفقیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان هستند. در نهایت نیز باید اذعان کرد فناوری جزء لاینفک موفقیت ECRM است و مدیریت ارتباط با مشتری از دو جزء مشتری محوری و فناوری تشکیل شده است (Sin et al., 2005؛ Garrido-Moreno؛ Lindgreen & Aljukhadar, 2016؛ Navimipour & Soltani 2016؛ Badwan et al., 2017). بر این اساس مدل مفهومی تحقیق قابل طرح است (شکل شماره (۱)).

متغیرهای مستقل: فناوری، مدیریت دانش مشتری، بازاریابی داخلی، مدیریت هزینه

متغیر میانجی: مشتری محوری

متغیر وابسته: موفقیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان



شکل شماره (۱): مدل مفهومی پژوهش

## ۲- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایشی-مقطعی است. جامعه آماری این مطالعه روسا، معاونین و کارکنان باسابقه شعب بانک توسعه تعاون در شهر تهران می‌باشند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید. به این معنا که مدیران و کارکنانی انتخاب گردیدند که حداقل مدرک کارشناسی داشته و با مفاهیم مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری آشنایی داشته باشند. برای این منظور با مراجعه حضوری به شعب بانک توسعه تعاون در شهر تهران با مدیران، معاونین و کارشناسان باسابقه این شعب ارتباط برقرار گردید. در نهایت ۱۱۵ پرسشنامه صحیح گردآوری شد.

روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش به دو دسته کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم می‌شود. در خصوص گردآوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای و جهت گردآوری اطلاعات برای تایید یا رد فرضیه‌های پژوهش از روش میدانی استفاده شده است. برای گردآوری داده‌های اولیه از ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه تحقیق براساس شامل ۶ سازه اصلی و ۳۰ گویه با طیف لیکرت ۵ درجه است.

برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان)، روایی سازه (مدل بیرونی) و روایی همگرا (AVE) استفاده شده است. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰/۵ بدست آمده است. برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است. آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۸۷۱ محاسبه گردید. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد نیز بزرگتر از ۰/۷ بدست آمده است.

جدول شماره (۲): جدول روایی همگرا و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پنهان	نماد	تعداد گویه‌ها	شماره پرسش‌ها	آلفای کرونباخ	AVE	CR
مدیریت دانش مشتری	KMC	۵	۱ تا ۵	۰/۷۸۴	۰/۵۲۱	۰/۸۴۴
فناوری	Tech	۵	۶ تا ۱۰	۰/۷۷۳	۰/۵۹۷	۰/۸۳۱
بازاریابی داخلی	IM	۵	۱۱ تا ۱۵	۰/۷۲۵	۰/۵۰۱	۰/۷۵۹
مدیریت هزینه	Cost	۴	۱۶ تا ۱۹	۰/۷۲۳	۰/۵۱۸	۰/۸۰۹
مشتری محوری	Cust	۶	۲۰ تا ۲۵	۰/۷۷۰	۰/۵۶۹	۰/۸۴۱
موفقیت ECRM	ECRM	۵	۲۶ تا ۳۰	۰/۷۵۱	۰/۵۷۷	۰/۸۲۰

روایی واگرا دیگر معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS است. ماتریس روایی واگرا در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول شماره (۲): ماتریس سنجش روایی واگرا

مدیریت دانش مشتری	فناوری	بازاریابی داخلی	مدیریت هزینه	مشتری محوری	موفقیت ECRM
مدیریت دانش مشتری	۰/۷۶۰				
فناوری	۰/۱۹۹	۰/۷۲۲			
بازاریابی داخلی	۰/۱۶۶	۰/۳۱۰	۰/۷۴۳		
مدیریت هزینه	۰/۲۷۷	۰/۳۲۸	۰/۳۵۶	۰/۷۷۲	
مشتری محوری	۰/۳۴۹	۰/۳۴۲	۰/۳۲۴	۰/۳۶۷	۰/۷۵۶
موفقیت ECRM	۰/۶۷۷	۰/۱۶۹	۰/۱۴۷	۰/۲۵۶	۰/۱۹۲

همانگونه که در جدول شماره (۲) مشاهده می‌کنید، جذر AVE که برای هر سازه گزارش شده است (قطر اصلی) از همبستگی آن با سایر سازه‌های مدل بیشتر است که این موضوع بیانگر روایی واگرایی قابل قبول برای مدل‌های اندازه‌گیری است. پس از اطمینان از مدل‌های اندازه‌گیری از طریق آزمون پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا، می‌توان نتایج حاصل از مدل بیرونی را ارائه کرد.

#### الف) تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

بطور کلی ۱۱۵ نفر در این مطالعه شرکت کرده‌اند که از این تعداد ۷۹ نفر یعنی ۶۹٪ مرد و ۳۶ نفر از پاسخ‌دهندگان زن هستند. از منظر سنی ۲۶ نفر از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۳۵ سال سن دارند و ۲۳٪ حجم نمونه می‌باشند. ۳۶ نفر از پاسخ‌دهندگان بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن دارند و ۳۱٪ از نمونه را تشکیل می‌دهند. ۵۳ نفر نیز ۴۵ سال و بیشتر سن دارند و ۴۶٪ حجم نمونه را تشکیل می‌دهند. از منظر تحصیلات ۷۲ نفر تحصیلات کارشناسی دارند که ۶۳٪ از حجم نمونه است و ۴۳ نفر نیز تحصیلات تکمیلی دارند که ۳۷٪ حجم نمونه است. به لحاظ پیشینه کاری: پراکندگی تجربی کارکنان بسیار مشابه می‌باشد. ۲۸ نفر از افراد کمتر از

۱۰ سال پیشینه کاری دارند و همین تعداد نیز بین ۱۰ تا ۱۵ سال پیشینه کاری دارند. ۳۰ نفر نیز بین ۱۵ تا ۲۰ سال پیشینه کاری دارند و ۲۹ نفر نیز بیش از ۱۵ سال پیشینه کاری دارند.

فراوانی مربوط به سازه‌های اصلی تحقیق نیز بر اساس یافته‌های جدول شماره (۴) مشخص است که ۱۱۵ داده صحیح جمع‌آوری و ثبت شده است. میانگین داده‌ها بین عدد ۳/۳ تا ۳/۷ در نوسان است و «مدیریت دانش مشتری» بیشترین میانگین را دارد. دامنه تغییرات داده متوسط و کمتر از ۴ می‌باشد. مدیریت هزینه، مشتری محوری و موفقیت ECRM بزرگترین دامنه تغییرات را ندارد و مدیریت دانش مشتری بزرگترین دامنه تغییرات را دارد و انحراف معیار آن نیز از سایر متغیرها بزرگتر است که نشان از پراکندگی نظرات میان پاسخ‌دهندگان است. مدیریت هزینه کمترین پراکندگی را براساس شاخص انحراف معیار دارد. مقدار دو پارامتر مرکزی دیگر یعنی مد و میانه حاکی از آن است بیشتر افراد گزینه زیاد و خیلی زیاد (عدد ۴ و ۵) را انتخاب کرده‌اند و میانگین نیز حول مقدار وسط طیف لیکرت می‌باشد.

جدول شماره (۳): تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

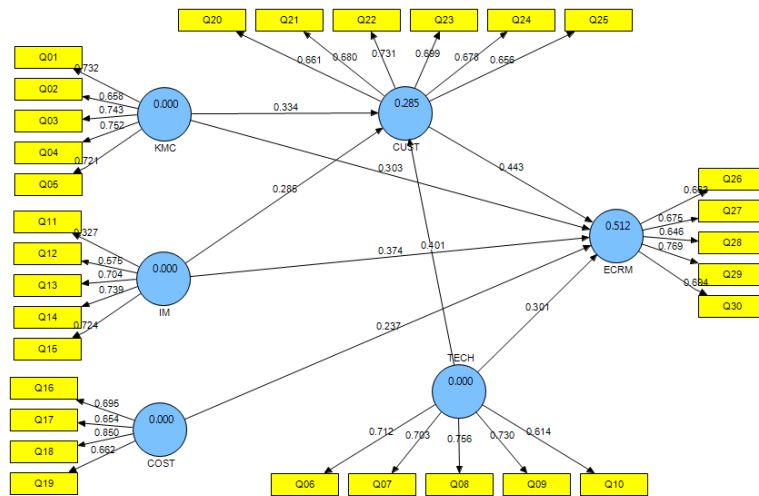
متغیرها	تعداد	میانگین	مد	میانه	انحراف معیار	دامنه	پهنای	پیشینه
مدیریت دانش مشتری	۱۱۵	۳/۶۰۹	۳/۸۰۰	۳/۸۰۰	۰/۸۸۵	۰/۷۸۳	۳/۶۰	۵
فناوری	۱۱۵	۳/۳۴۱	۳/۶۰۰	۳/۶۰۰	۰/۸۶۴	۰/۷۴۶	۳/۴۰	۴/۶۰
بازاریابی داخلی	۱۱۵	۳/۵۶۰	۳/۸۰۰	۴	۰/۸۵۱	۰/۷۲۴	۳/۲۰	۴/۶۰
مدیریت هزینه	۱۱۵	۳/۵۳۹	۳/۵۰۰	۴	۰/۶۴۳	۰/۴۱۳	۳	۴/۷۵
مشتری محوری	۱۱۵	۳/۴۸۰	۳/۸۳۳	۳/۸۳۳	۰/۷۷۵	۰/۶۰۱	۳	۴/۵۰
موفقیت ECRM	۱۱۵	۳/۴۸۳	۳/۶۰۰	۳/۶۰۰	۰/۶۷۱	۰/۴۵۱	۳	۴/۶۰

### ب) آزمون فرضیه‌های تحقیق

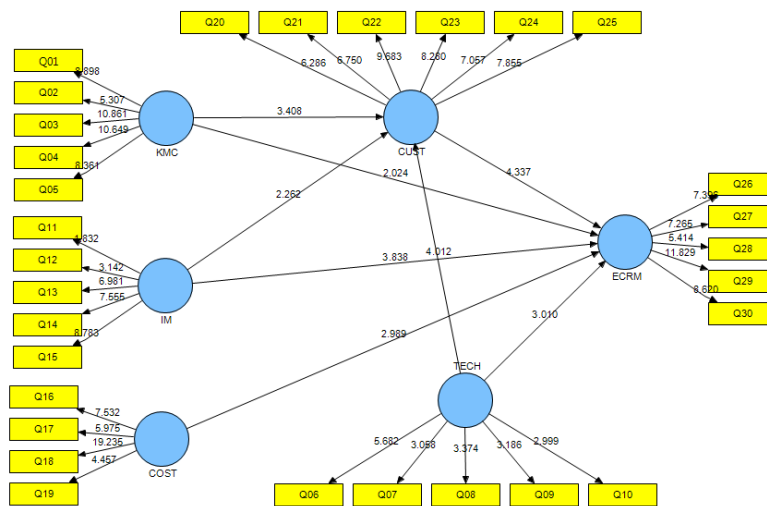
برای آزمون فرضیه‌های تحقیق و همچنین اطمینان از درستی گویه‌های شناسایی شده از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. در تحلیل PLS جهت و شدت رابطه بین عناصر بوسیله بار عاملی تعیین می‌شود. حداقل میزان قابل قبول بارعاملی ۰/۳ است. جهت بررسی معناداری روابط از طریق روش بوت استرپینگ آماره  $t$  محاسبه شده است. اگر آماره  $t$  از  $t_{0.05}$  یعنی ۱/۹۶ بزرگتر باشد رابطه معنادار است.

همچنین در تحلیل PLS دو مدل بررسی می‌شود: مدل بیرونی رابطه بین گویه‌ها با سازه‌های پرسشنامه را نشان می‌دهد. این اطلاعات در قالب روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری در بخش سوم (روش پژوهش) ارائه شده است. نتایج مدل بیرونی نشان می‌دهد بار عاملی رابطه تمامی گویه‌ها با عامل مرتبط از ۰/۲ بزرگتر است. مقدار آماره  $t$  نیز همواره از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر بوده و موید آن است که گویه‌های شناسایی شده بدرستی عامل مورد نظر را می‌سنجند.

رابطه بین سازه‌های تحقیق از طریق مدل بیرونی بررسی می‌شود. در واقع با استفاده از مدل بیرونی می‌توان به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخت. مدل ساختاری نهایی تحقیق در شکل شماره (۲) نمایش داده شده است. بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۲ نشان دهنده تاثیر مثبت و قابل قبول است. نتایج آزمون مدل براساس آماره  $t$  در شکل شماره (۳) آمده است. اگر آماره آزمون  $t$  از مقدار بحرانی  $t_{0.05}$  یعنی ۱/۹۶ بزرگتر باشد نشان می‌دهد بارعاملی مشاهده شده معنادار است.



شکل شماره (۲): تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش



شکل شماره (۳): آماره t-value مدل کلی پژوهش

جدول شماره (۴): خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره t	بارعاملی	متغیر وابسته	متغیر مستقل	فرضیه فرعی
تایید	۳/۴۰۸	۰/۳۳۴	مشتری محوری	مدیریت دانش مشتری	۱
تایید	۲/۲۶۲	۰/۲۸۸	مشتری محوری	بازاریابی داخلی	۲
تایید	۴/۰۱۲	۰/۴۰۱	مشتری محوری	فناوری	۳
تایید	۲/۰۲۴	۰/۳۰۳	موفقیت ECRM	مدیریت دانش مشتری	۴
تایید	۳/۸۳۸	۰/۳۷۴	موفقیت ECRM	بازاریابی داخلی	۵
تایید	۳/۰۱۰	۰/۳۰۱	موفقیت ECRM	فناوری	۶
تایید	۴/۳۳۷	۰/۴۴۳	موفقیت ECRM	مشتری محوری	۷
تایید	۲/۹۸۹	۰/۲۳۷	موفقیت ECRM	مدیریت هزینه	۸



نتایج آزمون مدل نشان داده است میزان تاثیر مدیریت دانش مشتری، بازاریابی داخلی و فناوری بر مشتری محوری مثبت و معنادار بدست آمده است. همچنین مشخص شد مدیریت دانش مشتری، بازاریابی داخلی، مشتری محوری، مدیریت هزینه و فناوری بر موفقیت ECRM نیز تاثیر مثبتی دارند. مقدار معناداری نیز در تمامی موارد بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ محاسبه شده است که نشان می‌دهد با اطمینان ۹۵٪ فرضیه‌های پژوهش تایید می‌شود. مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای سازه موفقیت ECRM قوی بدست آمده است. این نتایج نشان می‌دهد که سازه‌های پژوهش توانسته‌اند ۵۰٪ از تغییرات موفقیت ECRM را تبیین کنند.

### ج) ارزیابی برازش مدل

در نهایت برازش مدل مورد بررسی قرار گرفته است. شاخص ارزیابی برازش بر اساس مدل درونی تعیین می‌شوند و با پرسش‌ها (متغیرهای مشاهده‌پذیر) کاری ندارد و تنها به متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها توجه می‌کند. شاخص‌های برازش اصلی ضریب تعیین ( $R^2$ )، شاخص ( $Q^2$ ) و آماره GOF در جدول شماره (۶) آمده است.

جدول شماره (۶): ضریب تعیین سازه‌های درون‌زای مدل

متغیر دورن‌زا	شاخص $R^2$	شاخص $Q^2$	GOF
موفقیت ECRM	۰/۵۱۲	۰/۵۰۷	۰/۶۹۶

بر اساس جدول (۶)، سازه موفقیت ECRM متغیر دورن‌زای مدل است. مقدار ضریب تعیین برای سازه موفقیت ECRM قوی است. این نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل توانسته‌اند ۹۲ درصد از تغییرات این متغیرها را تبیین کنند. مهمترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجزورات جزئی شاخص GOF است. معیار GOF توسط (Tenenhaus et al., 2005) ابداع گردید. (Wetzels et al., 2009) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای Gof معرفی نموده‌اند. این شاخص با استفاده از مجذور حاصلضرب «میانگین ضریب تعیین» و «میانگین شاخص‌های افزونگی<sup>۴</sup>» قابل محاسبه است.

$$GOF = \sqrt{(R^2) \times (\text{Communality})} \quad \text{رابطه ۱}$$

مقدار نیکویی برازش در این مطالعه برابر است:

$$GOF = \sqrt{0.480 \times 0.399} = 0.438 \quad \text{رابطه ۲}$$

شاخص GOF نیز ۰/۴۳۸ محاسبه شده که نشان می‌دهد برازش مدل مطلوب است.

### ۳- نتایج و بحث

دستاوردهای تحلیلی این پژوهش را می‌توان در دو دسته فراگیر بخش‌بندی و ارائه نمود. نخست یافته‌های مربوط به ویژگی‌های عمومی پاسخگویان و دوم اطلاعات حاصل از داده‌های خام گردآوری شده پیرامون فرضیه‌های تحقیق. در آزمون فرضیه‌ها و بحث پژوهش موارد ذیل استنتاج شده است:

ارزش‌های مدیریت دانش مشتری بر مشتری محوری تاثیر دارد. همچنین متغیر مشتری محوری در بیشتر مطالعات (Sin et al., 2005; Garrido-Moreno & Padilla, 2011; Dalir et al., 2017; Singh & Jain, 2017; Lam & Li, 2017; Lindgreen & Aljukhadar, 2016) به عنوان یک متغیر محوری در نظر گرفته شده است. متغیر مشتری محوری از یک سو تحت تاثیر بازاریابی داخلی (کارکنان) و مدیریت دانش است و از سوی دیگر بر موفقیت ECRM نقش دارد.

4. Communalities

ارزش‌های بازاریابی داخلی بر مشتری محوری تاثیر دارد. همچنین (Khoshbakhti & Moodi, 2017) نیز در مطالعه‌ای موانع پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی را بررسی کردند و طبق نتایج حاصله، تاثیر ارزش‌های بازاریابی داخلی بر مشتری محوری را تایید نمودند.

ارزش‌های فناوری بر مشتری محوری تاثیر دارد. همچنین (Badwan et al. 2017) به مطالعه عوامل موثر بر پذیرش مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان در موسسات آموزش عالی پرداخته‌اند. طبق نتایج حاصله از مطالعه مذکور، تاثیر ارزش‌های فناوری بر مشتری محوری تایید شد.

ارزش‌های مدیریت دانش مشتری بر موفقیت ECRM تاثیر دارد. همچنین (Taherparvar & miandehi 2017) مطالعه‌ای در زمینه رابطه مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی ECRM با خلق دانش مشتری انجام داده‌اند. طبق نتایج بدست آمده از مطالعه مذکور، اثبات شد که مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری موجب توانمندسازی سازمان برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان از طریق ایجاد فرآیندهای خودکار و یکپارچه برای جمع‌آوری و پردازش اطلاعات شخصی مشتریان می‌گردد.

ارزش‌های بازاریابی داخلی بر موفقیت ECRM تاثیر دارد. همچنین در مطالعه دیگری بازاریابی داخلی (Navimipour & Soltani 2016؛ Lindgreen & Aljukhadar, 2016؛ Dalir et al., 2017؛ Badwan et al., 2017) دو عامل حیاتی دیگر در موفقیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان را ارزش‌های بازاریابی داخلی دانسته‌اند. در نتیجه پژوهش مذکور ثابت کردند فناوری جزء لاینفک موفقیت ECRM است و مدیریت ارتباط با مشتری از دو جزء مشتری محوری و فناوری تشکیل شده است.

ارزش‌های فناوری بر موفقیت ECRM تاثیر دارد. همچنین در مطالعه مدیریت دانش مشتری ثابت شد متغیر ECRM تحت تاثیر بازاریابی داخلی (کارکنان) و مدیریت دانش است. (Sin et al., 2005؛ Garrido-Moreno & Padilla, 2011؛ Singh & Jain, 2017).

ارزش‌های مشتری محوری بر موفقیت ECRM تاثیر دارد. تاکید بر مشتری در اینجا مفهوم ضمنی تاکید بر مشتریان کلیدی را همراه دارد و در مدیریت ارتباط با مشتری تاکید بر مشتریان کلیدی یا مشتریانی است که برای سازمان سودآورند و بر موفقیت ECRM تاثیر گذارند.

ارزش‌های مدیریت هزینه بر موفقیت ECRM تاثیر دارد. همچنین در مطالعه‌ای که توسط (Navimipour & Soltani 2016) انجام گردید، نتیجه حاصله نشان داد که مدیریت هزینه یک مفهوم بنیادین در مدیریت روابط با مشتری ارزش حیات مشتریان است و تاثیر مستقیمی بر موفقیت ECRM دارد.

به مدیران، روسا و معاونین بانک توسعه تعاون پیشنهاد می‌شود به دلیل ارتباط مستقیمی که مشتریان با اقدامات یک سازمان دارند و از آنجاییکه مهمترین دارایی اغلب سازمان‌ها، مشتریان هستند برای رشد و بقا در عرصه رقابت جهانی باید ارتباط خود را با مشتریان بانک‌ها بیش از پیش افزایش دهند. با این وجود به کارگیری نظامی هدفمند و کارآمد در تعیین نیازمندی‌ها و انتظارات کاربران، مشتریان به منظور دستیابی به رضایت و رفع نیازهای اطلاعاتی آن‌ها تا حدودی نادیده گرفته شده است. از سوی دیگر نمیتوان گفت همه مشتریان به یک اندازه در موفقیت بانک‌ها نقش دارند، بنابراین لازم است در بانک، سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان داخلی و خارجی طراحی و پیاده‌سازی شود. از این رو پیشنهاد می‌شود با تلفیق دو نظریه مدیریت روابط با مشتریان و مدیریت دانش، که با مدیریت دانش مشتری شناخته می‌شود، راهکار مناسبی برای تاثیر بیشتر مدیریت دانش مشتری بر مشتری محوری باشد.

همچنین باتوجه به نقش شبکه بانکی در ارائه خدمات مالی و پویایی اقتصاد هر جامعه، به مدیران، روسا و معاونین بانک توسعه تعاون پیشنهاد می‌شود در جهت انجام بازاریابی داخلی که خود دربرگیرنده ارائه خدمات مناسب به کارکنان به عنوان یک محصول و ایجاد رضایت و وفاداری در ایشان بهره برده و به تبع آن حصول رضایت و وفاداری مشتریان خارجی و نهایتاً سودآوری بانک‌ها را تضمین نمایند. همچنین تحلیلی از کاربردهای سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌ها نشان می‌دهد که سیستم‌های همکاری بیشترین پشتیبانی را از برون‌سازی دارند. سیستم‌های عملیاتی روابط اجتماعی با مشتری را تسریع می‌کنند، در حالی

که سیستم‌های همکاری برای روابط اجتماعی داخل یک سازمان استفاده می‌شوند. سیستم‌های تحلیلی و همکاری هردو از فرآیند درون سازی با ارائه فرصت های یادگیری پشتیبانی می‌کنند و در نهایت باعث افزایش تاثیرگذاری بازاریابی داخلی بر مشتری محوری خواهند شد.

به منظور پرداخت کامل تسهیلات پرداختی بانک‌ها به مشتریان و جلوگیری از بروز مشکلات عدیده در این بخش، با بهره‌گیری از عظیم داده‌ها و فناوری از بروز مشکلاتی ازین قبیل جلوگیری کرده و مشتری محوری را بایستی مورد توجه بیشتری قرار دهند. با عرضه پاسخ مناسب به نیازهای مشتریان بانک توسعه تعاون توسط فناوری و بهبود بخشیدن به آن، قادر خواهند بود رضایت بیشتر مشتریان بانک را جلب نموده و در راستای افزایش تاثیر فناوری بر مشتری محوری قدم بردارند. همچنین بدون توانمندی‌های ناشی از سیستم‌های فناوری محور، ذخیره و بازیابی حجم عظیم داده‌های مربوط به معاملات کسب‌وکار ممکن نیست و سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات برای مشتری محور بودن شرطی ضروری است و مشتری محور بودن در دنیای امروز مزیتی رقابتی برای بانک‌ها می‌باشد.

پیشنهاد می‌شود با بهره‌گیری از امکانات و ابزار مناسب، همچنین استفاده از فناوری روز وضعیت مطلوبی را در تبادل اطلاعات با مشتریان ایجاد نماید. همچنین با برگزاری مصاحبه‌های گروهی به طور خاص و نظرسنجی‌ها مقطعی در جهت رفع نواقص خدمات و در جهت ارتقای شاخص رضایت مشتریان و شاخص وفاداری اقدام نماید. مدیران بانک جهت ایجاد فرهنگ مناسب سازمانی و فراهم نمودن امکانات الزام برای انتشار دانش بین کارکنان و واحدهای سازمانی و درعین حال ایجاد بستری مناسب جهت بهره‌برداری از دانش پیشنهاد می‌شود تا بتوان سهم ایجاد و رشد مدیریت ارتباط با مشتری را تا حد زیادی افزایش داد. در نهایت مدیریت ارتباط با مشتری به مدیران کمک می‌کند که تاثیر مدیریت دانش مشتری بر موفقیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان بیشتری را تجربه کنند.

امروزه تنها رضایتمندی مشتریان برای ماندگاری آنها در بانک‌ها کافی نبوده و باید در عین رضایتمندی از وفاداری آنها نیز اطمینان حاصل شود. در بانک توسعه تعاون نیز به عنوان سازمان‌های خدماتی، عامل انسانی در قالب خدمت گیرنده (مشتری) و در قالب خدمت دهنده که مهم‌ترین منبع سود آوری و کسب درآمد هستند با ارائه و اعمال تکنیک‌ها و روش‌های مدیریتی برای حفظ انگیزه آنها به منظور تداوم ارتباطات مطلوب و مستمر در راستای افزایش سود آوری بانک توسعه تعاون قدم بردارند. با پیاده‌سازی این مهم توانمندسازی بانک برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان از طریق ایجاد فرآیندهای خودکار و یکپارچه برای جمع آوری و پردازش اطلاعات شخصی مشتریان احراز می‌شود و در نتیجه آن بازاریابی داخلی بر موفقیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان تاثیر زیادی خواهد گذاشت.

از آنجاییکه بانک‌ها به عنوان موسسات اقتصادی همواره به دنبال تحقیق توقعات و نیازهای مشتریان خود هستند، می‌توانند با ارائه فناوری اطلاعات و تسهیل ارتباط با مشتریان و افزایش سرعت و اثربخشی آن، زمینه بهبود عملکرد و نوآوری در ارائه خدمات بانکی را فراهم کنند. از طرفی روش استفاده از فناوری‌های الکترونیکی روز دنیا، هم امکانات ورود به عرصه تجارت الکترونیک را فراهم می‌کند و هم زمینه تحقق دولت الکترونیک را سهولت می‌بخشد، لذا لازم است تا در راستای تحقق بانکداری الکترونیک راه‌کارهایی برای کنترل و نظارت بر امور بانکداری و سرعت بخشیدن به آنها و نیز ارتباط موثرتر بانکداری الکترونیک با مشتریان ارائه گردد.

مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک هدف نهایی برای نگهداشتن مشتری ایفای نقش می‌کند. مدیریت ارتباط با مشتری از جمله نکات بسیار مهم و حیاتی برای بانک‌ها بوده و برای پشتیبانی از فرآیندهای بازاریابی، فروش و خدماتی مؤثر بکار می‌رود. در این راستا بایستی با ابزارهای در دسترس برای برقراری ارتباط با مشتریان و مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی، مدیریت ارتباط با مشتری را درون مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی به تکامل برسانند. مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی جدیدترین پارادایم در دنیای مدیریت ارتباط با مشتری است. بانک‌ها دیگر نمی‌توانند به استراتژی‌های گذشته بسنده کنند و بایستی همراه با پیشرفت بازار، خودشان را سازگار کنند.

با توجه به این مهم که مدیریت کارآمد روابط مشتری، یک چالش مهم در رقابت کسب و کار است، به مدیران، روسا و معاونین بانک توسعه تعاون پیشنهاد می‌شود درباره اینکه مشتریانشان چه کسانی هستند اطلاعات مناسبی را کسب کنند و درخور اطلاعات بدست آمده، انتظارات و نیازهای آنها را نیز شناخته و در صدد برطرف کردن آنها برآیند. همچنین می‌توانند با اجرای موثر مدیریت هزینه سبب افزایش رضایت مشتری، وفاداری و جذب آنها و در نتیجه بازدهی بیشتر بانک توسعه تعاون شوند. علاوه بر آن مدیریت هزینه منجر به بهبود عملکرد بازاریابی و موفقیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان می‌گردد. پژوهشگران آتی می‌توانند روابط مذکور را دیدگاهی بنیادی و در سطح صنعت و یا حوزه‌ای مانند فروش اینترنتی مورد مطالعه قرار دهند تا مدل ارائه شده در این تحقیق را در مقیاس بزرگتر نیز ارزیابی کرده و به عنوان ابزاری برای مطالعات آینده ارتقا دهند و یا ابعاد دیگری را نیز وارد این مدل سازند. در این مطالعه کوشش شده است تا بیشتر جنبه‌های عوامل موثر بر موفقیت مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرد اما از آنجا که مطالعات میدانی بسیار اندکی در مجامع آکادمیک بویژه داخلی صورت گرفته است، لذا پژوهشگران آتی می‌توانند با افزایش طیف مطالعات خود به بهبود مقیاس طراحی شده از طریق شناسایی و تعدیل آیت‌ها و عامل‌ها اقدام نمایند.

#### ۴- منابع

1. Askari, Foroogh, Ahmadifard, Maryam. & Adanvar Maryam. (2017) Critical success factors of electronic communication management with customers, ParsModir Marketing Quarterly. 3(9), <http://www.parsmodir.ir>.
2. Badwan, J. J., Al Shobaki, M. J., Naser, S. S. A., & Amuna, Y. M. A. (2017). Adopting Technology for Customer Relationship Management in Higher Educational Institutions. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(1), 20-28.
3. Dachyar, M., & Manik, H. (2018). Design Success Factor Customer Relationship Management (CRM) for Rental and Sales Heavy Equipment Company. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(1).
4. Dalir, M., Zarch, M. E., Aghajanzadeh, R., & Eshghi, S. (2017). The Role of e-CRM in the Quality of Customer-Bank Relationship. *Human Resource Management*, 4(2), 12-22.
5. Garrido-Moreno, A., Padilla-Meléndez, A. (2011), Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors, *International Journal of Information Management*.
6. Karnila, S., Ramaputra, M. G., & Aziz, R. A. (2017, December). customer relationship management application services (crm) for student activity information on universities (case study: ibi darmajaya). In *Prosiding International conference on Information Technology and Business (ICITB)* (pp. 220-224).
7. Khaki, Gholamreza. (2005) *Research Methodology with the approach to the dissertation*. Tehran, Baztab Publications. (in persian)
8. Khoshbakhti, J., moodi, D. (2017). A Study of the Barriers to Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) in Sport and Youth Offices in South Khorasan Province. *Journal of Sport Management*, 9(3), 459-470. (in persian)
9. Lam, H. C., & Li, Q. (2017). Does electronic customer relationship management affect customer satisfaction and trust.
10. Lindgreen, A., & Aljukhadar, M. (2016). The user expertise of e-CRM: Divergent effects of the tourism website. *International journal of Information management*, 36(3), 322-332.
11. Motameni, Alireza & Jafari Gholamreza. (2016) Identifying and ranking the factors affecting customer satisfaction through E-CRM Customer Relationship Management case

- study Bank Mellat. Alborz Institute of non-governmental institution of higher education. (in persian)
12. Mousavian, S. J., & Ghasbeh, M. J. (2017). Investigation of Relationship between E-Banking Industry Risks and Electronic Customer Relationship Management (E-CRM). *MAYFEB Journal of Business and Management*, 2. 26-34.
  13. Navimipour, N. J., & Soltani, Z. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, 55, 1052-1066.
  14. Singh, R. P., & Jain, V. (2017). A Study of the Impact of Electronic Customer Relationship Management on Customer Loyalty by Using Structural Equation Modeling in Banking Sector. *Researchers World*, 8(2), 52.
  15. Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
  16. Taherparvar, rokhsareh. & miandehi hojjat. (2017). The relationship between Electronic Customer Relationship Management and create knowledge with customer, 2nd National Conference on Engineering Management, Astaneh Ashrafiyeh, Mehr Astan Guilan, Institute of Higher Education. (in persian)
  17. Tsou, H. T., & Hsu, H. Y. (2017). Self-Service Technology Investment, Electronic Customer Relationship Management Practices, and Service Innovation Capability. In *Marketing at the Confluence between Entertainment and Analytics* (pp. 477-481). Springer, Cham.
  18. Varghese, J., Edward, M., & George, B. P. (2017). Centralization of authority, market orientation, and customer relationship management in the banking sector: a study in India. *Management and Economics Review*, 2(1), 18-34.
  19. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.

## **Investigating the Factors Affecting the Success of Electronic Communication Management with Customers Considering the Mediator Effects of Customer Orientation**

### **Case Study: Cooperative Development Bank**

**Maryam Noroozpoor Roodposhti**

Master of Business Administration, Damavand Branch, Islamic Azad University, Iran

**Meghdad Haji Mohammad Ali Jahromi** (corresponding Author)

Assistant professor of Industrial engineering, Damavand Branch, Islamic Azad University, Iran

Email: jahromi@damavandiau.ac.ir

#### **Abstract**

This research is aimed at modeling the effective factors on the success of electronic communication management with customers in the tose'e ta'avon bank. The present study is a descriptive-survey method in terms of applied purpose and in terms of data collection method. The statistical population of this study is the heads, deputies and employees with the history of branches of the Cooperative Development Bank in Tehran. Finally, 115 questionnaires were compiled. The research questionnaire consisted of 30 specialized questions with a 5-point Likert scale. The validity of the questionnaire has been confirmed by the experts in terms of content validity and the validity of the questionnaire has been done with the model of measurement, convergent validity and divergent validity. Also, Cronbach's alpha coefficient was 0.994 and Cronbach's alpha coefficient and the combined reliability of each dimension was greater than 0.7, which indicates the desirability of the questionnaire. To test the research hypotheses, Minimal Squares technique has been used. After analyzing the data, the results show that customer knowledge management, technology and internal marketing have an impact on customer orientation. On the other hand, customer knowledge management, internal marketing, technology, customer orientation and cost management have an impact on the success of electronic communication management with customers.

**Keywords:** customer knowledge management, customer-orientation, internal marketing, success of ECRM, technology.