

# Identifying the primary elements and components affecting electronic customer relationship management

Mehdi Asadi<sup>1</sup> , Mohammad Mahmoudi Meymand<sup>2</sup> , Mehdi Zakipour<sup>3</sup> 

1-Department of Business Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

2- Professor, Department of Business Management and IT, Payame Noor University, Tehran, Iran

3- Department of Business Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

**Receive:**

10 April 2024

**Revise:**

30 June 2024

**Accept:**

19 August 2024

**Keywords:**

Electronic customer relationship Management, Customer satisfaction, Customer loyalty, Human factors, Technology factors

**Abstract**

The purpose of this research is to identify the primary elements and components effective on electronic customer relationship management. According to its purpose, the research method is applicable; and in terms of nature, it is descriptive; and its implementation method is Delphi technique. The statistical population of the research includes 35 lecturers, professors, and faculty members of the Faculty of Management, as well as senior experts and managers of private banks; and the interviews continued until reaching theoretical saturation. Delphi panel members were selected through purposeful sampling. A semi-structured interview was used to collect information. The Delphi method was used to analyze the data and to reach a consensus on the components obtained from previous research and articles published on scientific sites in the field of electronic customer relationship management. The results showed that variables related to causal factors including human factors, technology factors, support factors; and background factors including cultural factors and industry factors; organizational factors including organization design factors and customer factors were identified and categorized as effective variables on electronic customer relationship management. Also, satisfaction and loyalty were recognized as consequences of using electronic customer relationship management.

Please cite this article as (APA): Asadi, M., Mahmodi Meymand, M. and zakipour, M. (2025). Identifying the primary elements and components affecting electronic customer relationship management. *Journal of value creating in Business Management*, 5(2), 70-94.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.456992.1379>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

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

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

**Corresponding Author:** Mohammad Mahmodi Meymand

**Email:** drmahmoudim@pnu.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction

Fierce competition, globalization, increasing customer demand, and exposure to higher credit risks have forced banks to provide the best possible services in a fast and efficient manner to retain their customer base and turn them into loyal patrons (Mang'unyi et al, 2018) and try harder to improve their profitability (Joju et al, 2017). At the same time, product homogeneity has also added to the burden of the banking industry and has proven to be a challenge for banks to maintain customer loyalty during such a significant change in technological behavior as well as in consumer behavior (Singh & Chauhan, 2022). Also, the changes caused by the rapid transformation in technology and adaptation by customers, followed by the greater penetration of the Internet and the increase in the use of smart phones, have put banks under serious challenges in countless ways (Mathew et al, 2020). As the traditional banking model declines, the traditional approach to electronic customer relationship management may not be compatible with the new banking model. Electronic customer relationship management is a reactive approach that lacks transparency, so it needs improvement. The emergence of electronic customer relationship management is one of these phenomena. Electronic customer relationship management, as a preventive approach, is the only solution to the current situation in which banks can operate (Singh & Chauhan, 2022). Electronic customer relationship management enables customers to interact with their banks remotely through Internet communication platforms and devices. Electronic customer relationship management increases profitability through customer retention, cost reduction, and valuable engagement (Abu-Shanab & Anagreh, 2015). Stating that customer retention is the main driver of a company's profit growth, a 5% increase in retention leads to an increase in profit in the range of 50% to 100% (Bezhovski & Hussain, 2016).

In this regard, the main question of the research is: What are the primary elements and components that affect the management of communication with electronic customers?

### Theoretical framework

#### Electronic customer relationship management

Electronic customer relationship management involves thorough investigation and practice of knowledge among customers to sell products and services (Ling & Yen, 2001; Hong Kit Yim et al, 2004). Given that in today's competitive environment, companies pay more attention to meeting customer needs through digital platforms, many different companies are implementing electronic customer relationship management systems with the aim of meeting growing customer service expectations (Azila & Noor Neeraj, 2011).

#### Electronic customer relationship management and customer satisfaction

When customers are satisfied with the services provided by their service providers, this relationship becomes stronger, which further leads to positive word-of-mouth advertising (Adnan et al, 2021, Mulyono & Situmorang, 2020). Electronic customer relationship management services help customers interact with their bank, which increases their satisfaction level and thus leads to the creation of a loyal customer base (Mulyono & Situmorang, 2020).

#### Customer relationship management and loyalty

Organizations that seek to implement customer relationship management to gain customer loyalty in their organization should consider the benefits of having loyal customers to get a more tangible picture of the customer. Loyal customers can lead to increased revenue for the company by spending more money than non-loyal customers. In addition, loyalty leads to less customer turnover to other competitors; it also creates positive word of mouth advertising and a plays supportive role in the decision making of others (Al-Shoura et al, 2017).

### Customer satisfaction and loyalty

Customer satisfaction is considered as one of the key factors that lead to customer loyalty (Kaur Mokha, 2022). In fact, when customers are satisfied with the services provided by banks, they are willing to recommend it to others (Mulyono & Situmorang, 2018). Customer satisfaction leads to customer retention, customer loyalty, high revenue, and high profits. Long-term customer loyalty is useful for creating a familiar environment for customers who have few problems and objections about commercial products (Al-Shoura et al, 2017).

Singh & Anuradha (2022) investigated the operation of electronic management of customer relations and customer satisfaction in the insurance sector. The results of their findings showed that among the thirteen identified components; five factors: brand popularity to create attractiveness for customers, innovative product offering, quick and honest response, relationship building, and financial security are the most effective factors affecting customer satisfaction. They have the greatest effect on buying an insurance policy and increasing satisfaction.

Kumar & Kaur Mokha (2022) investigated the interactions between electronic customer communication management and customer experience, satisfaction and loyalty. The results of the findings showed that all relationships were meaningful and positive, and also customer experience and customer satisfaction are mediators in the relationship between E-CRM and customer loyalty. They claimed that the empirical results of their research had both theoretical and managerial implications that provided useful insights for bank managers to improve their long-term relationships with customers.

### Research methodology

According to its purpose, the research method is applicable; and in terms of nature, it is descriptive; and its implementation method is Delphi technique. The statistical population of the research includes 35 lecturers, professors, and faculty members of the Faculty of Management, as well as senior experts and managers of private banks; and the interviews continued until reaching theoretical saturation. Delphi panel members were selected through purposeful sampling. A semi-structured interview was used to collect information.

### Research findings

The Delphi method was used to analyze the data and to reach a consensus on the components obtained from previous research and articles published on scientific sites in the field of electronic customer relationship management. The results showed that variables related to causal factors including human factors, technology factors, support factors; and background factors including cultural factors and industry factors; organizational factors including organization design factors and customer factors were identified and categorized as effective variables on electronic customer relationship management. Also, satisfaction and loyalty were recognized as consequences of using electronic customer relationship management.

### Conclusion

The current research was conducted with the aim of identifying the primary elements and components effective on electronic customer relationship management. The results of this research are in agreement with the researches of Ahmadi et al, (2024), Gholipour domyeh (2023), Singh & Anuradha (2022), Kaur Mokha (2022), Kumar & Kaur Mokha (2022), Kumar et al, (2021), Naim & Faiz Khan (2021), Rao & Reddy (2021), Ebrahimi & Yegangi (2021), and Baskabadi & Tosli (2021). Kumar & Kaur Mokha (2022) in their research considered customer experience and customer satisfaction as prerequisite tools for improving and strengthening long-term relationships with customers and showed that all relationships

are meaningful and positive, as well as customer experience and customer satisfaction are mediators in the relationship between E-CRM and customer loyalty. They claimed that the empirical results of their research had both theoretical and managerial implications that provided useful insight for bank managers to improve their long-term relationships with customers.

According to the results obtained from the research, the following suggestions are presented:

- Aggregation and software integration of technologically integrated interactive channels for customer relationship management;
- Determining the training system for customers and managing the analysis of customer needs based on interaction through social media in electronic customer relationship management;

## شناسایی عناصر و مولفه‌های اولیه مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی

مهدی اسدی<sup>۱</sup> ID، محمد محمودی میمند<sup>۲</sup> ID، مهدی زکی پور<sup>۱</sup> ID

۱- گروه مدیریت بازرگانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲- استاد، گروه مدیریت بازرگانی و IT، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش شناسایی عناصر و مولفه‌های اولیه مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی و روش اجرا به صورت تکنیک دلفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۵ نفر از مدرسین، اساتید و اعضای هیات علمی دانشگاه مدیریت و همچنین کارشناسان ارشد و مدیران بانک‌های خصوصی می‌باشد و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه داشت. اعضای پنل دلفی به صورت نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و به منظور رسیدن به اجماع در مورد مولفه‌های بدست آمده از تحقیقات پیشین و مقالات منتشر شده در سایت‌های علمی در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی از روش دلفی استفاده گردید. نتایج نشان داد که متغیرهای مربوط به عوامل علی؛ شامل عوامل انسانی؛ عوامل تکنولوژی؛ عوامل پشتیبانی؛ و عوامل زمینه‌ای شامل عوامل فرهنگی و عوامل صنعت؛ عوامل سازمانی شامل عوامل طراحی سازمان و عوامل مشتری؛ به عنوان متغیرهای مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی شناسایی و دسته بندی گردید. همچنین رضایت و وفاداری بعنوان پیامدهای بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی شناخته شد.

تاریخ دریافت: ۲۲ فروردین ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۰ تیر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۹ مرداد ۱۴۰۳

### کلید واژه‌ها:

مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، عوامل انسانی، عوامل تکنولوژی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): اسدی، مهدی، محمودی میمند، محمد و زکی پور، مهدی. (۱۴۰۴). شناسایی عناصر و مولفه‌های اولیه مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۵(۲). ۷۰-۹۴.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.456992.1379>



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

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

نویسنده مسئول: محمد محمودی میمند

ایمیل: [drmahmoudim@pnu.ac.ir](mailto:drmahmoudim@pnu.ac.ir)

## مقدمه

رقابت شدید، جهانی شدن، تقاضای فزاینده مشتریان و قرار گرفتن در معرض ریسک‌های اعتباری بالاتر، بانک‌ها را مجبور کرده است تا بهترین خدمات ممکن را به شیوه‌ای سریع و کارآمد ارائه دهند تا پایگاه مشتریان خود را حفظ کرده و آنها را به حامیان وفادار خود تبدیل کنند (Mang'unyi et al, 2018) و بیشتر برای بهبود سودآوری خود تلاش نمایند (Joju et al, 2017). در عین حال، همگن بودن محصولات نیز بر بار صنعت بانکداری افزوده و ثابت کرده است که چالشی برای بانک‌ها برای حفظ وفاداری مشتریان در طول چنین تغییر قابل توجهی در رفتار فنی و همچنین در رفتار مصرف‌کننده ایجاد نموده است (Singh & Chauhan, 2022). همچنین تغییرات ناشی از تحول سریع در فناوری و انطباق توسط مشتریان و به دنبال آن نفوذ بیشتر اینترنت و افزایش استفاده از تلفن‌های هوشمند بانک‌ها را به روش‌های بیشماری تحت چالش‌های جدی قرار داده است (Mathew et al, 2020).

با کاهش الگوی مرسوم بانکداری، رویکرد سنتی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی ممکن است با مدل بانکداری جدید سازگار نباشد. مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی یک رویکرد واکنشی است که فاقد شفافیت است، بنابراین نیاز به ارتقا دارد. ظهور مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی یکی از این پدیده‌هاست. مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی، به عنوان یک رویکرد پیشگیرانه، تنها راه حل برای وضعیت فعلی است که بانک‌ها می‌توانند در آن فعالیت داشته باشند (Singh & Chauhan, 2022).

بسیاری از سازمان‌ها در سراسر جهان استراتژی‌های خود را برای پیاده‌سازی رویکرد مشتری‌محور به عنوان جایگزینی برای رویکرد بازاریابی محصول‌محور قدیمی‌تر تغییر داده‌اند تا رابطه بلندمدت با مشتریان با ارزش را حفظ و توسعه دهند (Porter & Heppelmann, 2015). مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت سازمان‌ها را از رویکرد محصول‌محور به ذهنیت مشتری‌مدار تغییر داده است (Bachir, 2021). مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی به عنوان مدیریت و ایجاد روابط متقابل طولانی مدت با مشتریان از طریق اینترنت با استفاده از نقاط تماس الکترونیکی مختلف، ایمیل‌ها، وب‌سایت‌ها و غیره تعریف می‌شود. بنابراین، بانک‌ها ملزم به تقویت خطوط اقتصادی خود با بررسی راه‌های متفاوت برای جلب رضایت مشتریان خود و ایجاد روابط قوی طولانی مدت با آنها از طریق جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی که می‌تواند کمک بیشتری به بانک‌ها کند، باشند (Kumar et al, 2021).

بانک‌ها با اتخاذ فناوری‌های جدید، مزیت رقابتی خود را افزایش داده و روابط خود را با مشتریان بهبود می‌بخشند. مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی در بانک‌ها از طریق دسترسی به داده‌های تاریخی مشتریان موجود برای ارائه محصولات و خدمات بهتر به آنها، وفاداری مشتریان را تقویت می‌کند. همانطور که قبلاً ذکر شد، مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی مشتریان را قادر می‌سازد تا از راه دور از طریق پلتفرم‌ها و دستگاه‌های ارتباطی اینترنتی با بانک‌های خود تعامل داشته باشند. مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی از طریق حفظ مشتریان، کاهش هزینه و تعامل ارزشمند سودآوری را افزایش می‌دهد (Abu-Shanab & Anagreh, 2015). با بیان اینکه حفظ مشتری عامل اصلی رشد سود یک شرکت است، افزایش ۵٪ در حفظ منجر به افزایش سود در محدوده ۵۰٪ تا ۱۰۰٪ می‌شود (Bezhovski & Hussain, 2016).

با توجه بانک‌ها و دیگر سازمان‌ها به موضوع پژوهش حاضر، رضایت الکترونیکی و وفاداری الکترونیکی افزایش یافته و در نهایت، منطقی محکم برای ادامه خرید از همان منبع به مصرف کنندگان ارائه می‌گردد. پژوهش حاضر به منظور کمک به مدیران بازاریابی برای برنامه ریزی برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی برای برآورده کردن بهتر نیازهای مشتری تحقیقی جامع می‌باشد. در این راستا سؤال اصلی پژوهش این است که: عناصر و مؤلفه‌های اولیه مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی چه می‌باشد؟

## ادبیات نظری

### مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی

مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی شامل بررسی کامل و تمرین دانش در بین مشتریان برای فروش محصولات و خدمات است (Ling & Yen, 2001؛ Hong Kit Yim et al, 2004). با توجه به اینکه در محیط رقابتی امروزی، شرکت‌ها توجه بیشتری به برآوردن نیازهای مشتریان از طریق پلتفرم‌های دیجیتال دارند، بسیاری از شرکت‌های مختلف سیستم مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی را با هدف برآورده کردن انتظارات رو به رشد خدمات مشتری پیاده‌سازی می‌کنند (Azila & Noor Neeraj, 2011).

بطور کلی تفاوت بین مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی به فناوری اساسی و رابط‌های آن با کاربران و سایر سیستم‌ها مربوط می‌شود. به عنوان مثال، مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی توانایی مراقبت از مشتریان از طریق وب را فراهم می‌کند، زیرا بسیاری از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی یک پنجره مبتنی بر مرورگر خود سرویس برای سفارش دادن به مشتری ارائه می‌دهند. بررسی وضعیت سفارش؛ بررسی تاریخچه خرید؛ درخواست اطلاعات اضافی در مورد محصولات و ایمیل. مشتری دیگر محدود به تماس با یک سازمان در ساعات کاری معمولی نیست و سازمان مجبور نیست برای سؤالات و درخواست‌های مشتری یک تماس مستقیم ارائه دهد. در واقع، در یک محیط مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی، مشتریان بیشتر کار را برای خودشان انجام می‌دهند و نه برای کسب و کار. برنامه‌های کاربردی مدیریت ارتباط با مشتری حول محور محصولات و عملکردهای شغلی طراحی شده است. در مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی، برنامه‌ها با در نظر گرفتن مشتری طراحی می‌شوند و یک تجربه کامل را در وب به مشتری ارائه می‌دهند. مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر وب معمولاً حول یک بخش یا واحد تجاری طراحی می‌شود نه برای کل شرکت. از سوی دیگر، در مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی، برنامه‌های کاربردی برای کل شرکت از جمله مشتریان، تأمین کنندگان و شرکا طراحی می‌شود. مدیریت ارتباط با مشتری سنتی محدودیت‌هایی در پشتیبانی از تعاملات چند کاناله خارجی با مشتری دارد که شامل تلفن، اینترنت، ایمیل، فکس، چت و غیره می‌شود. برخلاف مدیریت ارتباط با مشتری سنتی، راه‌های فعلی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی از بازاریابی، فروش و خدمات پشتیبانی می‌کنند (Alhaiou, 2011).

هدف اصلی هر شرکتی حفظ ارتباط با مشتریان و نزدیک‌تر شدن به آنها است (Scullin et al, 2002؛ Singh & Anuradha, 2022). مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی، ابزاری است که شرکت را قادر می‌سازد تا به این هدف دست یابد. با اجرای مناسب مدیریت ارتباط با مشتری می‌توان به مزایای زیر دست یافت: افزایش وفاداری مشتری،

بازاریابی موثرتر، بهبود خدمات و پشتیبانی مشتری، کارایی بیشتر و کاهش هزینه. مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی به عنوان بخشی از بازاریابی آنلاین که شبیه به ابزارهای سنتی مدیریت ارتباط با مشتری است، در حال پیاده سازی استفاده از کانال‌های الکترونیکی با کسب و کارهای الکترونیکی برای شکل دادن به استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی برای سازمان است (Kaur Mokha, 2022). بانک‌ها مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی را نه تنها به عنوان راهی برای کسب مزیت رقابتی نسبت به دیگران، بلکه به عنوان راهی برای رشد در چنین محیط بازار پویا پذیرفته‌اند (Yamuna, 2020). سیستم مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی کسب و کار را قادر می‌سازد تا با مشتریان با سرعت بالا تعامل داشته باشد (Xu & Walton, 2005). تمامی بانک‌های تجاری با ارائه محصول و خدمات مؤثر بر اساس نیاز مشتریان از طریق تکنیک‌های مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی توسط فرم‌های دیجیتال، رابطه خوبی با مشتریان برقرار می‌کنند (Das, 2012). مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی تعامل آسان مشتری با بانک‌ها را تسهیل می‌کند که منجر به رضایت از خدمات ارائه شده به مشتری می‌شود (Vidya & Shanthi, 2021). فرآیند تعامل شامل سه عامل عمده است: مبادلات اطلاعات، مبادلات تجاری یا مالی و تبادل اجتماعی است. مشتریان از طریق پردازش سریع تراکنش بانکی از طریق پاسخ الکترونیکی به آنها سود می‌برند (Dhingra & Dhingra, 2013). اعتماد و راحتی از مزایای عمده‌ای است که از طریق سیستم مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی به مشتریان بانک‌ها ارائه می‌شود (Abu-Shanab, 2015). سیستم مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی امنیت بهبود یافته را برای مشتریان حفظ می‌کند. افزایش نرخ دقت تراکنش درگیر از طریق مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی نشان دهنده بهبود کیفیت خدمات توسط بخش بانکی است. تکامل دیجیتالی مداوم در بخش بانکداری کانال مشتریان را مستقل کرده است، بنابراین نیاز به واسطه‌ها را از بین می‌برد (Al-Rfouh, 2019؛ Nitescu, 2015).

### مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی و رضایت مشتری

همانطور که پیش‌تر نیز عنوان گردید مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی تکنیکی برای هدف قرار دادن و خدمت به مشتریان به صورت فردی، در نتیجه ایجاد و تقویت رابطه مستمر با مشتریان و کاهش تدریجی هزینه‌های بازاریابی است (Mang'unyi et al, 2018). مطالعات نشان می‌دهند که مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی منجر به رضایت مشتری می‌شود و رضایت مشتری عامل کلیدی در رشد مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی است (Zaim et al, 2020). هنگامی که مشتریان از خدمات ارائه شده توسط ارائه دهندگان خدمات خود راضی باشند، این رابطه قوی‌تر می‌شود که بیشتر منجر به تبلیغات دهان به دهان مثبت می‌شود (Adnan et al, 2021 و Mulyono & Situmorang, 2020). خدمات مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی به مشتریان کمک می‌کند تا با بانک خود تعامل داشته باشند که سطح رضایت آنها را افزایش می‌دهد و در نتیجه منجر به ایجاد پایگاه مشتریان وفادار می‌شود (Mulyono & Situmorang, 2020). (Dhingra & Dhingra, 2013) نشان دادند که مشتریان از خدمات مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی که توسط بانک‌هایشان ارائه می‌شود به دلیل اعتماد، راحتی و کیفیت خدمات راضی هستند. (Al-Dmour et al, 2019) بیان کردند که اجرای صحیح خدمات مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی در سازمان منجر به تأثیر مثبت بر رضایت مشتری می‌شود در حالی که (Oumar et al, 2017) نیز معتقد بودند که مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی در تقویت ارتباط

با مشتری و همچنین تحریک توسعه محیط مجازی که منجر به افزایش رضایت مشتری می‌شود، مؤثر است. مشتری راضی بیشتر احتمال دارد از بانک خود استفاده کند و به اقوام/دوستان خود توصیه کند و در مقابل پیشنهادات سایر بانک‌ها مقاومت بیشتری نشان دهد (Chocholakova et al, 2015).

### مدیریت ارتباط با مشتری و وفاداری

سازمان‌هایی که بدنبال پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری هستند تا وفاداری مشتری را در سازمان خود به دست آورند می‌باید مزایای داشتن مشتریان وفادار را در نظر داشته باشند تا تصویر ملموس‌تری از مشتری به دست آورند. مشتریان وفادار می‌توانند با صرف پول بیشتر نسبت به مشتریان غیر وفادار منجر به افزایش درآمد برای شرکت شوند، علاوه بر این، وفاداری منجر به گردش کم مشتری به سمت سایر رقبا می‌شود، همچنین تبلیغات دهان به دهان مثبت ایجاد می‌کند و نقش حمایتی در تصمیم‌گیری دیگران ایفا می‌کند (Al-Shoura et al, 2017).

مدیریت ارتباط با مشتری کسب‌وکارها را قادر می‌سازد تا داده‌های مشتری را تولید کنند، با ارزش‌ترین مشتریان را برای کسب و کارها شناسایی کنند و با ارائه محصولات و خدمات سفارشی شده، وفاداری مشتری را افزایش دهند (Kakeshi et al, 2021). استفاده مناسب از خدمات مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی منجر به وفاداری مشتریان می‌شود (Tariq et al, 2019). بدون مشتریان وفادار، تقریباً هیچ سازمانی در بلندمدت دوام نخواهد آورد و یکی از مطمئن‌ترین راه‌های دستیابی به وفاداری مشتری، بهبود کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان است (Al-Shoura et al, 2017). همچنین اگر بانک‌ها خدمات مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی بهتری را به مشتریان خود ارائه دهند، پایگاه مشتریان سودآور آنها گسترش می‌یابد و مشتریان بانک‌های خود را به دوستان و بستگان خود توصیه می‌کنند و در نتیجه تبلیغات دهان به دهان مثبت می‌شوند (Oumar et al, 2017).

### رضایت و وفاداری مشتری

رضایت مشتری به عنوان یکی از عوامل کلیدی که منجر به وفاداری مشتری می‌شود در نظر گرفته شده است (Kaur Mokha, 2022). در واقع، هنگامی که مشتریان از خدمات ارائه شده توسط بانک‌ها راضی هستند، میلند آن را به دیگران توصیه کنند (Mulyono & Situmorang, 2018). مطالعات مختلف از این ایده حمایت کرده‌اند که رضایت مشتری یکی از مقدمات وفاداری مشتری است (Kamath, Pai & Prabhu, 2019). سطح وفاداری مشتری زمانی افزایش می‌یابد که مشتریان از محصولات/خدمات شرکت خود راضی باشند همچنین، نظریه‌های رفتاری مانند نظریه ناهماهنگی شناختی یا نظریه‌های یادگیری مشخص کرده‌اند که وفاداری مشتری یکی از پیامدهای کلیدی رضایت مشتری است. رابطه معکوس چندان واضح نیست، زیرا مشتری می‌تواند حساب‌های خود را در بانک‌های مختلف داشته باشد، اما می‌تواند تنها به یکی از آن بانک‌ها وفادار بماند. ادبیات موجود اهمیت رضایت مشتری را در برقراری روابط با مصرف‌کنندگان که منجر به ایجاد وفاداری مشتری می‌شود، تأیید می‌نماید (Kaur Mokha, 2022). رضایت مشتری منجر به حفظ مشتری، وفاداری مشتری، درآمد بالا و سود بالا می‌شود. وفاداری بلندمدت مشتری برای ایجاد محیط آشنا برای مشتریانی که مشکلات و اعتراضات کمی در مورد محصولات تجاری ایجاد می‌کنند مفید است (Al-Shoura et al, 2017). به این ترتیب هزینه‌های خدمات رسانی به مشتریان کاهش می‌یابد. همه این اثرات مثبت وفاداری مشتری، ارزش طول عمر

مشتری را افزایش می‌دهد. جذب یک مشتری جدید ممکن است شش برابر بیشتر از هزینه نگهداری یک مشتری قدیمی هزینه داشته باشد، مشتریان وفادار بیشتر خرید می‌کنند و تبلیغات دهان به دهان مثبت به مشتریان دیگر ارائه می‌دهند (Al-Shoura et al, 2017). وفاداری منعکس کننده توسعه رابطه و حفظ آن نشان دهنده تداوم رابطه است. وفاداری مشتری یکی از عوامل حیاتی موفقیت در تجارت بدون توجه به ماهیت و اندازه شرکت است. از این رو، مشتریان وفادار کمتر به محصولات یا برندهای رقیب روی می‌آورند. مشتریان وفادار درگیر تبلیغات شفاهی مثبت به سایر مشتریان هستند و این باعث ایجاد سود بیشتر برای شرکت می‌شود (Al-Shoura et al, 2017). در حال حاضر، برخی از سازمان‌ها تمایل دارند به جای مدیریت برند بر مدیریت مشتری تمرکز کنند. بنابراین، بسیاری از سازمان‌ها برخی از استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی را اجرا می‌کنند که هدف آنها جذب، حفظ و تقویت روابط مشتری (وفاداری) و موفقیت سازمانی است.

### پیشینه پژوهش

(Ahmadi et al, 2024) به بررسی ارائه مدل سنجش وفاداری مشتریان بر اساس حواس پنجگانه با تاکید بر نقش میانجی ارزش ادراک شده در صنعت بیمه (مطالعه موردی بیمه عمر و سرمایه گذاری) پرداختند. نتایج نشان داد که حواس پنجگانه با نقش واسطه‌ای ارزش ادراک شده بر وفاداری مشتریان تأثیر مثبت و مستقیم دارد و برازش مدل مطرح شده برای ارتباط متغیرها مورد تأیید قرار گرفته است.

(Gholipour domyeh, 2023) به بررسی بهینه‌سازی هم‌زمان تسهیم دانش و وفاداری مشتریان در شبکه‌های اجتماعی با رویکرد بازاریابی دیجیتال پرداخت. نتایج رویکرد تلفیقی بر روی یک شرکت فعال در حوزه بازاریابی دیجیتال در شهر تهران نشان داد که بین وفاداری مشتریان و تسهیم دانش رابطه  $47/6\%$  درصد تأثیر مثبت معنادار در سطح معناداری یک درصد وجود دارد. نتایج آنالیز رگرسیون نیز نشان داد که بین تسهیم دانش و وفاداری مشتریان تحت رویکرد بازاریابی دیجیتال به میزان  $53/1\%$  درصد رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. آنالیز AHP نشان داد که نحوه رفتار اعتراض آمیز و نیت خرید از مهم‌ترین مؤلفه‌های وفاداری مشتریان است. کد نویسی و اجرای مدل ریاضی دوهدفه پیشنهادی در نرم‌افزار گمز سطحی از بهینه‌سازی را ارائه کرد که حداکثر دانش تسهیم شده با حداکثر وفاداری مشتریان در آن محقق شد.

(Singh & Anuradha, 2022) در پژوهشی با عنوان عملیات مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری و رضایت مشتری در بخش بیمه بیان داشتند که در مقیاس جهانی تعدادی از شرکت‌های بیمه در حال رقابت هستند و محصولات زیادی را به مشتریان ارائه می‌دهند. مشتریان خواستار خدمات سریع و بهتر از ارائه دهندگان خدمات هستند. برای اینکه شرکت‌های بیمه بتوانند در رقابت زنده بمانند، باید کیفیت، شفافیت و یکپارچگی را ارتقا دهند تا ارتباط طولانی مدت با مشتریان داشته باشند و بتوانند آنها را حفظ کنند. آنها بیان داشتند که شرکت‌ها و سازمان‌ها به مجموعه‌ای از پیشنهادات و ارزش پیشنهادی نیاز دارند که به مشتریان بالقوه هدف تحویل دهند، که این امر نیازمند تحقیق کامل در بازار برای درک نیازهای مشتریان و در نتیجه عرضه محصولات برای مطابقت با انتظارات مشتری است. از زمان آغاز آزادسازی، خصوصی‌سازی و جهانی‌سازی، دولت‌ها سعی کرده‌اند همگام با سناریوی جهانی که به سرعت در حال تغییر است، حرکت کنند. مشارکت خصوصی در تعدادی از بخش‌های حساس مانند بیمه در چند دهه گذشته به عنوان یک محصول سرمایه گذاری صرفه جویی در مالیات در نظر گرفته شده است. در حالی که فرصت‌های زیادی برای بازیکنان وجود

دارد، چالش ایجاد یک شهرت طولانی مدت و همچنین ارائه خدمات نوآورانه به مشتریان روشی پیچیده است. مطالعه آنها پژوهشی مبتنی بر تأثیر شیوه‌های مدیریت ارتباط با مشتری در بخش بیمه در بازار بنگلور بود. در این مطالعه نظرات مشتریان از طریق یک پرسشنامه ساختاریافته برای درک اثربخشی پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری از چند شرکت معروف جمع آوری گردید. نتایج حاصل از یافته‌های آنها نشان داد که از بین سیزده مؤلفه شناسایی شده، پنج عامل محبوبیت برند برای ایجاد جذابیت برای مشتریان، ارائه محصول نوآورانه، پاسخگویی سریع و صادقانه، ایجاد رابطه و امنیت مالی بعنوان موثرترین عوامل مؤثر بر رضایت مشتری می‌باشند که بیشترین تأثیر را در خرید یک بیمه نامه و افزایش رضایت دارند.

(Kaur Mokha, 2022) در پژوهشی با عنوان تعریف مجدد مدیریت ارتباط با مشتری از طریق بازاریابی الکترونیکی، بدنبال ارائه یک تفسیر کلی از بازاریابی الکترونیکی در مدیریت ارتباط با مشتری بود. وی بیان داشت که صنعت بانکداری متمرکز بر اطلاعات است، بنابراین شناخت استراتژی‌های جدید برای ایجاد ارزش از طریق تجارت الکترونیک در بازاریابی الکترونیکی مهم است. وی در ادامه بیان داشت که بازاریابی الکترونیکی از اینترنت و فناوری وب برای تسهیل اینترنت و فناوری‌های مرتبط با آن پدید می‌آید. این بر تعامل مبتنی بر اینترنت یا وب با مشتریان خود تمرکز دارد. بازاریابی الکترونیکی بخش‌های خدماتی را قادر می‌سازد تا خدمات و محصولات مناسبی را برای جلب رضایت مشتریان ارائه کنند تا حق امتیاز مشتری حفظ شود و سودآوری مشتری افزایش یابد. بازاریابی الکترونیک اخیراً با ظهور فناوری اطلاعات مانند اینترنت و فناوری‌های وب برای رضایت بیشتر مشتری تکامل یافته است. در عصر معاصر، بازاریابی الکترونیکی یک دستگاه بازاریابی نوآورانه در اقتصاد جهانی است. در سناریوی حاضر فناوری اطلاعات، ادغام دانش، اینترنت و روابط سالم با مشتریان دارای‌های حیاتی برای بقای بازاریابی الکترونیکی در اقتصاد جهانی است. وی در ادامه بیان داشت که بازاریابی الکترونیک با ظهور فناوری اطلاعات مانند اینترنت و فناوری‌های وب در بخش خصوصی بانک‌ها برای جلب رضایت بیشتر مشتریان تکامل یافته است. وی یک انگیزه نظری از فناوری‌های جدید در خدمات بانکی مانند بانکداری تلفن همراه، بانکداری اینترنتی و غیره را مورد بحث قرار داد تا فرآیند بازاریابی منجر به فناوری را به سمت بهینه‌سازی سود برساند. وی همچنین مزایای بازاریابی الکترونیکی را از دیدگاه بانک‌ها، فناوری آنها و ارزش‌های مشتری نشان داد.

(Kumar & Kaur Mokha, 2022) به بررسی تعاملات بین مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتری و تجربه، رضایت و وفاداری مشتری بدنبال بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی بر وفاداری مشتری از طریق تأثیرات واسطه‌ای تجربه مشتری و رضایت مشتری در زمینه صنعت بانکداری پرداختند. آن‌ها تجربه مشتری و رضایت مشتری را به عنوان ابزارهای پیش نیاز برای بهبود و تقویت روابط طولانی مدت با مشتریان در نظر گرفت. وی با استفاده از مدل محرک - ارگانسیم - پاسخ به عنوان پشتوانه نظری برای بررسی روابط استفاده نمود. به منظور دستیابی به اهداف، دیدگاه ۸۳۶ نفر از مشتریان بانک در هند را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از یافته‌ها نشان داد که تمامی روابط معنادار و مثبت بوده و همچنین تجربه مشتری و رضایت مشتری واسطه‌ای در رابطه بین E-CRM و وفاداری مشتری هستند. آن‌ها مدعی بودند که، نتایج تجربی حاصل از پژوهش وی هم پیامدهای نظری و هم مدیریتی داشته که بینش مفیدی را برای مدیران بانک برای بهبود روابط بلندمدت خود با مشتریان فراهم نموده است.

(Kumar et al, 2021) در پژوهشی با عنوان مدیریت ارتباط با مشتری، تجربه مشتری و رضایت مشتری در صنعت بانکداری، بدنبال بررسی رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی و رضایت مشتری از طریق نقش واسطه‌ای تجربه مشتری در صنعت بانکداری بودند. بدین منظور آنها با استفاده از بررسی دیدگاه مشتریان ۱۰ بانک مطرح دولتی و خصوصی در هند، در مجموع ۸۳۶ پرسشنامه جمع آوری نموده و با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری از طریق نرم افزار AMOS داده‌های خود را تجزیه و تحلیل نمودند. نتایج نشان داد که تجربه مشتری رابطه بین E-CRM و رضایت مشتری را واسطه می‌کند.

(Naim & Faiz Khan, 2021) در پژوهشی با عنوان افزایش طرح مدیریت اجتماعی روابط مشتری با مدیریت روابط مشتری الکترونیکی؛ بیان داشت که افزایش سریع قدرت مشتریان اجتماعی، پیشینه مدیریت روابط مشتری الکترونیکی را به شدت تغییر داده است. مدیریت روابط اجتماعی به عنوان یک E-CRM برای شرکت‌ها پدیدار شد تا مدیریت ارتباط با مشتری (با مشتریان اجتماعی) را با استفاده از فناوری اجتماعی فعال کند. علی‌رغم کاربردهای زیادی که به عنوان مدیریت روابط اجتماعی برچسب گذاری شده‌اند، دستورالعمل‌هایی برای طراحی و توسعه مدیریت روابط اجتماعی وجود ندارد. ارتباط خوب با مشتری می‌تواند مزایای بزرگ و مزیت رقابتی را برای سازمان به ارمغان بیاورد. هدف وی ترسیم مدیریت روابط اجتماعی با E-CRM برای کالاهای مصرفی با تمرکز بر رویکرد مشتری محور بود. وی در ابتدا بر عوامل کلیدی مختلف E-CRM و رابطه آنها به منظور بهبود ارتباط با مشتری از طریق استفاده از E-CRM تمرکز نمود. در انتها وی نتیجه گرفت که به منظور بهبود عملکرد E-CRM، یک سازمان باید فناوری E-CRM را انتخاب کند که با استراتژی و عملکرد سازمان و همچنین فناوری و قابلیت‌های خدمات کارکنان سازگار باشد.

(Rao & Reddy, 2021) در پژوهشی با عنوان مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک در بخش بانکداری بیان داشتند که با توجه به ظهور فناوری اطلاعات و استفاده گسترده از آن، فرصتی را برای بخش بانکی فراهم کرده است تا فناوری مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی به کار گرفته شود. امروزه بانک‌ها به این واقعیت پی برده‌اند که مشتری به نیروی محرکه موفقیت و بقا تبدیل شده است. انقلاب فناوری جدید انتظارات زیادی را نسبت به قبل برای مشتری به ارمغان آورده است. درک تفاوت‌ها و توانایی سرمایه گذاری بر روی آن، کلید موفقیت است. ظهور فناوری‌های محاسباتی و ارتباطی، بانکداری را از نو تعریف کرده و مرزهای سنتی زمان، جغرافیا را حذف کرده و جوامع مجازی جدیدی از مشتریان ایجاد کرده است. آن‌ها با تحلیل نظرات مشتریان در مورد خدمات مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک بانک‌های منطقه چیتور آندرا را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از یافته‌های آنها نشان داد که حل مشکل مشتری، محیط فیزیکی، رفتار کارکنان، پایگاه داده‌های مشتری و کیفیت خدمات از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی است.

(Ebrahimi & Yegangi, 2021) در پژوهش خود بدنبال مدلسازی مدیریت ارتباط الکترونیکی و وفاداری مشتریان بودند. آن‌ها با استفاده از روش‌شناسی پویایی، اظهار داشتند که مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی الگوی جدیدی از بازاریابی رابطه مند است. از اینرو آن‌ها با استفاده از روشی توصیفی و تحلیلی، سیستم بانکداری را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها مدیریت ارتباط الکترونیک با مشتریان در حوزه بانکداری را از جنبه بانکداری الکترونیک، پشتیبانی مشتری (شامل وب سایت، کانال‌های جایگزین و امنیت اطلاعات)، امنیت خدمات (شامل: کیفیت اطلاعات و امنیت اطلاعات) و

اختلالات مرتبط، تفکیکی نمودند. نتایج حاصل از یافته‌های آنها نشان داد که با بهبود هر یک از این ابعاد پشتیبانی و امنیت خدمات، وفاداری مشتریان نیز بهبود می‌یابد.

(Baskabadi & Tosli, 2021) در پژوهش خود بدنبال بررسی نقش E-CRM در بانک‌ها بودند. آن‌ها بیان داشتند که با توجه به تغییرات ایجاد شده در حوزه کسب و کار، سازمان‌ها با چالش‌های بسیاری مواجه شده‌اند و بطور مستمر بدنبال افزایش سهم بازار خود و یافتن راه‌های جدید دستیابی به وفاداری و حمایت و حفظ مشتریان هستند. علاوه بر موارد ذکر شده شرکت‌ها و سازمان‌ها بدنبال بهبود بهروری، کاهش هزینه و افزایش سود نیز می‌باشند. در این ارتباط یکی از مهم‌ترین راهکارها برای سازمان‌ها مدیریت ارتباط با مشتری است. با توجه به افزایش میزان رقابت برای جذب و حفظ مشتریان، سازمان‌ها بدنبال بهبود رضایت مشتریان از برند و نام تجاری هستند. نتایج حاصل از تحقیقات آنها نشان داد که رضایت می‌تواند عاملی مهم در دستیابی به بهبود نام تجاری معتبر و در نتیجه سودآوری گردد.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی است. جامعه آماری پژوهش متشکل از چندی از مدرسین، اساتید و اعضای هیات علمی دانشگاه مدیریت و همچنین کارشناسان ارشد و مدیران بانک‌های خصوصی می‌باشد. تعداد جامعه آماری مطالعه دلفی تحقیق حاضر، تعداد ۳۵ نفر می‌باشد. نمونه گیری دلفی اعضای پنل دلفی به صورت نمونه گیری هدفمند انتخاب می‌گردند. دلیل استفاده از این روش، آگاهی، دانش و تخصص پژوهشگر درباره جامعه برای انتخاب اعضای پنل است. بدین ترتیب در پژوهش حاضر از روش نمونه گیری غیر احتمالی و زنجیره‌ای استفاده گردیده است. به منظور ارزیابی روایی در پژوهش حاضر، از منابعی نظیر مطالعه ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان استفاده شده است. به منظور رسیدن به اجماع در مورد مؤلفه‌های بدست آمده از تحقیقات پیشین و مقالات منتشر شده در سایت‌های علمی در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی، از تکنیک دلفی یا تصمیم گیری گروهی استفاده گردیده است. جهت گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، و به منظور گردآوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری و ادبیات تحقیق، از روش کتابخانه‌ای استفاده گردیده است که با مطالعه کتب، مقالات منتشره در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی، مجلات علمی و مجموعه مقالات همایش‌های داخلی و بین‌المللی و سایت‌های معتبر علمی، اطلاعات لازم گردآوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک دلفی فازی استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

نتایج توزیع افراد نمونه بر اساس سطح تحصیلات نشان داد که ۲۵ نفر (۷۰ درصد) کارشناسی ارشد و ۱۰ نفر (۳۰،۰ درصد) دارای تحصیلات دکتری بودند. نتایج توزیع افراد نمونه بر اساس سابقه کار نشان داد که ۱۰ نفر (۲۹،۰ درصد) ۱۰ سال، ۱۱ نفر (۳۱،۰ درصد) ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۴ نفر (۴۰،۰ درصد) بیشتر از ۱۵ سال سابقه کار داشتند. به منظور شناسایی و غربالگری نهایی، در ابتدا از تکنیک دلفی استفاده شده است. در مرحله اول ۲۷ شاخص بررسی شده است که نتایج آن در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱. توصیف آماری پاسخ دهندگان (دلفی مرحله اول)

انحراف معیار	میانگین پاسخها	گویهها
۵۱.۰	۲۲.۴	مدیریت کارکنان
۴۸.۰	۱۷.۴	مدیریت مشتریان
۴۵.۰	۲۲.۴	مدیریت روابط
۴۸.۰	۲۱.۴	مدیریت فرصت
۴۳.۰	۲۰.۲	مدیریت دانش
۵۴.۰	۱۱.۴	مدیریت فناوری اطلاعات
۴۴.۰	۲۰.۴	پشتیبانی فناوری
۴۷.۰	۱۸.۴	خلق ارزش
۴۶.۰	۱۵.۴	توسعه ارزش
۴۴.۰	۱۸.۴	فرایندهای تدارکاتی
۴۴.۰	۱۸.۴	فرهنگ (تغییر)
۴۶.۰	۱۵.۴	باور به مشتری گرایی
۴۱.۰	۱۹.۲	یادگیری و نوآوری
۵۵.۰	۰۵.۴	ویژگی های صنعت
۴۴.۰	۱۹.۴	ویژگی های رقابتی
۴۴.۰	۱۷.۴	آمادگی برای تغییر و تحول
۵۲.۰	۱۰.۴	دیدگاه کسب و کار
۵۱.۰	۱۳.۴	ارزیابی فرایندهای کسب و کار
۵۰.۰	۱۵.۴	اطلاع رسانی
۵۴.۰	۱۶.۴	بخش بندی بازار
۵۴.۰	۱۴.۴	استراتژی های مناسب
۵۶.۰	۱۰.۴	شناسایی
۴۷.۰	۱۵.۴	سفارشی سازی
۵۲.۰	۱۶.۴	تعامل
۴۶.۰	۱۵.۴	تمایز
۴۸.۰	۱۵.۴	رضایت
۴۵.۰	۱۸.۴	وفاداری

چنانچه یافته‌ها در جدول (۱) نشان می‌دهد در سنجش مرحله اول امتیاز (اهمیت) مربوط به شاخص‌های «مدیریت دانش» و «یادگیری و نوآوری» کمتر از ۳ گزارش شد. لذا حذف شدند.

**جدول ۲. ضریب توافق کندال (دلفی مرحله اول)**

ضریب توافق کندال	شاخص کای دو	درجه آزادی	معنی داری (sig)
۳۷۸.	۴۸۱.۱۰۳	۳۹	۰۰۰.

با توجه به نتایج حاصل از جدول (۲)، ضریب توافق مرحله اول ۰,۳۷۸ و سطح معنای داری آن ۰,۰۰۰ شده است که نشان می‌دهد بین نظرات خبرگان در مرحله اول تطابق وجود دارد، اما در سطح بالایی نیست. لذا پرسشنامه در دور دوم ادامه پیدا کرد.

در پرسشنامه مرحله دوم دلفی، مجموعه متغیرهایی ارائه گردید که به استناد مرحله اول دلفی به عنوان متغیرهای مهم از نظر خبرگان تشخیص داده شد. در مرحله دوم ۲۵ مؤلفه در پرسشنامه بررسی شده است که نتایج آن در جدول (۳) آمده است.

**جدول ۳. توصیف آماری پاسخ دهندگان خبرگان (دلفی مرحله دوم)**

گویه‌ها	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار
مدیریت کارکنان	۱۱.۴	۵۵.۰
مدیریت مشتریان	۱۲.۴	۴۹.۰
مدیریت روابط	۱۳.۴	۴۴.۰
مدیریت فرصت	۱۳.۴	۴۷.۰
مدیریت فناوری اطلاعات	۱۰.۴	۴۸.۰
پشتیبانی فناوری	۱۵.۴	۴۶.۰
خلق ارزش	۱۷.۴	۴۴.۰
توسعه ارزش	۱۲.۴	۵۱.۰
فرایندهای تدارکاتی	۱۵.۴	۴۴.۰
فرهنگ (تغییر)	۱۱.۴	۴۹.۰
باور به مشتری گرایی	۱۳.۴	۴۹.۰
ویژگی‌های صنعت	۱۲.۴	۵۵.۰
ویژگی‌های رقابتی	۱۳.۴	۵۴.۰
آمادگی برای تغییر و تحول	۱۹.۴	۴۶.۰
دیدگاه کسب و کار	۱۷.۴	۴۷.۰
ارزیابی فرایندهای کسب و کار	۱۶.۴	۴۵.۰
اطلاع رسانی	۱۵.۴	۴۶.۰
بخش بندی بازار	۱۷.۴	۴۶.۰
استراتژی‌های مناسب	۱۵.۴	۴۱.۰
شناسایی	۱۰.۴	۵۱.۰

گویه‌ها	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار
سفارش‌های از	۱۶.۴	۴۴.۰
تعامل	۱۲.۴	۵۵.۰
تمایز	۱۶.۴	۴۷.۰
رضایت	۰۵.۴	۷۵.۰
وفاداری	۱۶.۴	۴۶.۰

بررسی میانگین نمرات شاخص‌ها نشان داد که مقدار میانگین برای تمام شاخص‌ها بیشتر از ۳٫۰ گزارش شد. لذا نیاز به حذف هیچ شاخصی نبود.

#### جدول ۴. ضریب توافق کندال (دلفی مرحله دوم)

ضریب توافق کندال	شاخص کای دو	درجه آزادی	معنی داری (sig)
۶۲۰.	۰۶۱.۲۸۰	۲۵	۰۰۰.

پرسشنامه مرحله سوم دلفی، مجموعه متغیرهایی ارائه گردید که به استناد مرحله اول دلفی به عنوان متغیرهای مهم از نظر خبرگان تشخیص داده شد. در مرحله سوم ۲۵ مؤلفه در پرسشنامه بررسی شده است که نتایج آن در جدول (۵) آمده است.

#### جدول ۵. توصیف آماری پاسخ خبرگان (دلفی مرحله سوم)

گویه‌ها	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار
مدیریت کارکنان	۱۴.۴	۴۹.۰
مدیریت مشتریان	۱۷.۴	۴۰.۰
مدیریت روابط	۱۷.۴	۳۹.۰
مدیریت فرصت	۱۸.۴	۴۰.۰
مدیریت فناوری اطلاعات	۱۲.۴	۴۷.۰
پشتیبانی فناوری	۱۶.۴	۴۳.۰
خلق ارزش	۰۸.۴	۵۴.۰
توسعه ارزش	۱۰.۴	۴۷.۰
فرایندهای تدارکاتی	۰۹.۴	۵۱.۰
فرهنگ (تغییر)	۱۴.۴	۴۴.۰
باور به مشتری گرایی	۱۸.۴	۴۲.۰
ویژگی‌های صنعت	۱۷.۴	۴۶.۰
ویژگی‌های رقابتی	۱۴.۴	۴۶.۰

گویه‌ها	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار
آمادگی برای تغییر و تحول	۱۶.۴	۴۴.۰
دیدگاه کسب و کار	۰۸.۴	۵۶.۰
ارزیابی فرایندهای کسب و کار	۱۵.۴	۴۰.۰
اطلاع رسانی	۱۷.۴	۴۰.۰
بخش بندی بازار	۱۵.۴	۴۳.۰
استراتژی‌های مناسب	۱۶.۴	۴۴.۰
شناسایی	۱۸.۴	۴۰.۰
سفارشی سازی	۱۵.۴	۴۸.۰
تعامل	۱۳.۴	۴۸.۰
تمایز	۱۷.۴	۴۲.۰
رضایت	۲۱.۴	۴۱.۰
وفاداری	۱۶.۴	۴۴.۰

بررسی میانگین نمرات شاخص‌ها نشان داد که مقدار میانگین برای تمام شاخص‌ها بیشتر از ۳,۰ گزارش شد. لذا نیاز به حذف هیچ شاخصی نبود.

جدول ۶. ضریب توافق کندال (دلفی مرحله سوم)

ضریب توافق کندال	شاخص کای دو	درجه آزادی	معنی داری (sig)
۷۰۱.	۰۵۵.۳۰۳	۲۵	۰۰۰.

در جدول (۶) ضرایب توافق کندال محاسبه شده است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار گزارش شد. ضرایب توافق مرحله سوم نسبت به مرحله دوم اندکی افزایش یافته است که نشان می‌دهد اتفاق نظر بیشتر شده است. با توجه به اینکه ضریب توافق به مقدار قابل قبول ۰,۷۰ رسیده است می‌توان گفت که خبرگان در مورد متغیرها به اتفاق نظر رسیده‌اند.

جدول ۷. میزان اختلاف خبرگان در سطح نظر سنجی مرحله اول و دوم

شاخص‌ها	میانگین مرحله سوم	میانگین مرحله اول	اختلاف میانگین
مدیریت کارکنان	۱۴.۴	۱۱.۴	۰۳.۰
مدیریت مشتریان	۱۷.۴	۱۲.۴	۰۵.۰
مدیریت روابط	۱۷.۴	۱۳.۴	۰۴.۰
مدیریت فرصت	۱۸.۴	۱۳.۴	۰۵.۰
مدیریت فناوری اطلاعات	۱۲.۴	۱۰.۴	۰۲.۰
پشتیبانی فناوری	۱۶.۴	۱۵.۴	۰۱.۰

شاخص‌ها	میانگین مرحله سوم	میانگین مرحله اول	اختلاف میانگین
خلق ارزش	۰۸.۴	۱۷.۴	۰۹.۰-
توسعه ارزش	۱۰.۴	۱۲.۴	۰۲.۰-
فرایندهای تدارکاتی	۰۹.۴	۱۵.۴	۰۶.۰-
فرهنگ (تغیر)	۱۴.۴	۱۱.۴	۰۳.۰
باور به مشتری گرایی	۱۸.۴	۱۳.۴	۰۵.۰
ویژگی‌های صنعت	۱۷.۴	۱۲.۴	۰۵.۰
ویژگی‌های رقابتی	۱۴.۴	۱۳.۴	۰۱.۰
آمادگی برای تغییر و تحول	۱۶.۴	۱۹.۴	۰۳.۰-
دیدگاه کسب و کار	۰۸.۴	۱۷.۴	۰۹.۰-
ارزیابی فرایندهای کسب و کار	۱۵.۴	۱۶.۴	۰۱.۰-
اطلاع رسانی	۱۷.۴	۱۵.۴	۰۲.۰
بخش بندی بازار	۱۵.۴	۱۷.۴	۰۲.۰-
استراتژی‌های مناسب	۱۶.۴	۱۵.۴	۰۱.۰
شناسایی	۱۸.۴	۱۰.۴	۰۸.۰
سفارشی سازی	۱۵.۴	۱۶.۴	۰۱.۰-
تعامل	۱۳.۴	۱۲.۴	۰۱.۰
تمایز	۱۷.۴	۱۶.۴	۰۱.۰
رضایت	۲۱.۴	۰۵.۴	۱۶.۰
وفاداری	۱۶.۴	۱۶.۴	۰۰.۰

با توجه به نتایج جدول (۷) می‌توان گفت، نظرات در خصوص برخی متغیرها به دلیل آنکه اختلاف کمتر از ۰,۱ بوده نشان می‌دهد خبرگان توافق رسیده‌اند بنابراین دلفی به اتمام می‌رسد.

متغیرهای نهایی مدل مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی در قالب ابعاد اصلی، زمینه‌ای سازمانی و پیامدها به شرح جدول (۸) ارائه می‌گردد.

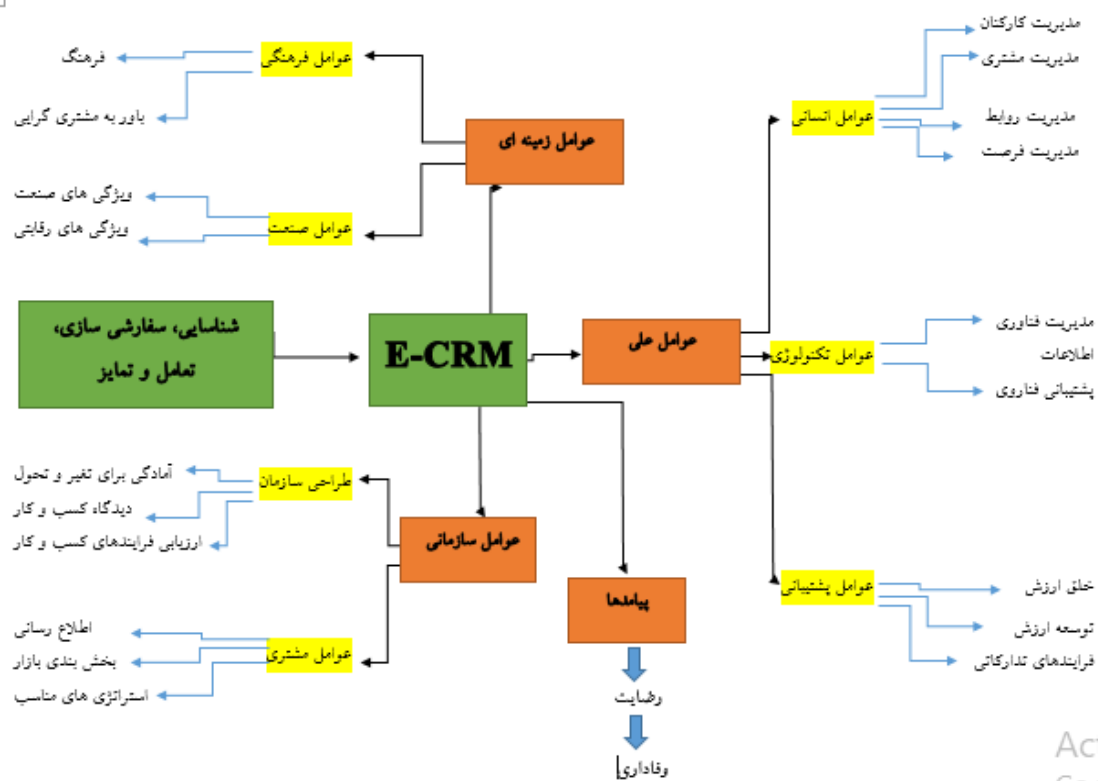
**جدول ۸. متغیرهای نهایی مدل مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی**

عناصر اصلی	عناصر فرعی	مؤلفه‌ها
عوامل انسانی	عوامل انسانی	مدیریت کارکنان
		مدیریت مشتریان
		مدیریت روابط
		مدیریت فرصت
عوامل علی	عوامل تکنولوژیکی	مدیریت فناوری اطلاعات

پشتیبانی فناوری	عوامل پشتیبانی	
خلق ارزش		
توسعه ارزش		
فرایندهای تدارکاتی		
فرهنگ	عوامل فرهنگی	عوامل زمینه‌ای
باور به مشتری گرایی		
ویژگی‌های صنعت	عوامل صنعت	
ویژگی‌های رقابتی		
آمادگی برای تغییر و تحول	طراحی سازمان	عوامل سازمانی
دیدگاه کسب و کار		
ارزیابی فرایندهای کسب و کار		
اطلاع رسانی	عوامل مشتری	
بخش بندی بازار		
استراتژی‌های مناسب		
شناسایی	E-CRM	
سفارشی سازی		
تعامل		
تمایز		
رضایت	پیامدها	
وفاداری		

با طراحی عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی و با کمک روش دلفی، مدل تحقیق به شکل زیر طراحی گردیده است. مدل نهایی مفهومی تحقیق حاضر پس از بررسی‌های انجام شده و آزمون سه دور دلفی در شکل (۱) نشان داده شده است.

[۱۴]



شکل ۱. مدل مفهومی نهایی پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

در محیط تجاری امروز، مشتریان در قوی ترین موقعیت قدرت قرار دارند. از این رو، زمان آن فرا رسیده است که بانکها و بازاریابان این را تشخیص دهند و با پشتکار بدنبال بهبود پایگاه مشتریان وفادار خود باشند (Kumar & Kaur Mokha, 2022). جهانی شدن و فناوری های جدید به دلیل رکود اقتصادی همچنین منجر به رقابت در صنعت بانکداری شده است. با توجه به تکرار خدمات و تکمیل محصول، رقبا جدیدی وارد بازار مالی شده اند و بانک های مختلف با مشکل مواجه شده اند. قدرت مشتریان با استفاده از کانال های مختلف تحول دیجیتال به شدت افزایش یافته است و بانک ها این واقعیت جدید را در مدل کسب و کار خود به کار می گیرند. مفهوم بانکداری بدون شعبه در صنعت بانکداری در حال ظهور است. موضوع اصلی بانکداری بدون شعبه ارائه کلیه خدمات بانکی به مشتریان از طریق کانال های دیجیتال مختلف برای تسهیل مشتریان است (Harrison et al, 2015). E-CRM را می توان به عنوان راه حل قطعی هم برای مشتریان و هم برای سازمان ها در نظر گرفت (Kumar & Kaur Mokha, 2022). در نتیجه، در حال حاضر، بانک ها امیدوارند با ارائه خدمات ۲۴ ساعته از طریق کانال های دیجیتال، روابط شخصی عمیقی با مشتریان برقرار کنند (Harrison et al, 2015). با توجه به بهبود خدمات بانکداری، رضایت مشتریان و وفاداری آنها از طریق E-CRM در حال افزایش است. بنابراین، به دلیل تراکنش های سریع و تعامل بهتر بین کارکنان و مشتریان، E-CRM برای بانک ها بسیار مهم است (Dalir et al, 2017).

در ادامه الگوها و مدل های E-CRM پیشین با مدل پژوهش حاضر بطور خلاصه مقایسه گردیده است. مدل IDIC که توسط پیرز و راجرز در سال ۲۰۰۴ توسعه یافته، فقط به بررسی تقویت روابط شخصی مشتریان بالقوه می پردازد. اگر چه

مدل مذکور بینش مهمی در مورد عوامل رضایت بخشی و خوشنودی مشتری ارائه می‌نماید اما ابعاد متفاوت تأثیر گذار بر بخش‌های متفاوت مشتریان را در بر نمی‌گیرد. از اینرو بررسی کلیه عوامل تأثیر گذار بر E-CRM از دیدگاه عوامل علی، زمینه‌ای، سازمانی و بررسی پیامدهای بکارگیری E-CRM ضروری به نظر می‌رسد. مدل پنج فرآیند پین به بهبود مدیریت ارتباط با مشتری کمک می‌کند تا جذب و حفظ مشتریان را در اولویت قرار دهد. این مدل ارتباط فرآیندهای مختلف را مورد بحث قرار می‌دهد. هر یک از موارد فوق یک رویکرد مقطعی و فرآیند محور است و به هم مرتبط هستند. این مدل بر اهمیت داشتن E-CRM در سطح استراتژیک تأکید می‌نماید. اما مدل ارائه شده در پژوهش حاضر بر اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی در سطح استراتژیک و عملیاتی تأکید دارد. مدل بلوغ گارتنر بر شایستگی‌هایی تأکید دارد که یک کسب و کار باید روی آنها تمرکز کند. هشت شایستگی شناسایی شده در این مدل شامل چشم انداز CRM، استراتژی CRM، تجربه ارزشمند مشتری، همکاری سازمانی، فرآیندهای CRM، اطلاعات CRM، فناوری CRM می‌باشد. اما در مدل مذکور عوامل پشتیبانی و صنعت لحاظ نگردیده استمدل عملیات مدیریت ارتباط با مشتری که توسط (Abdullah et al, 2016) ارائه گردیده عوامل مؤثر بر عملیات E-CRM در حوزه بانک داری را شامل جذب مشتری، پاسخ مشتری، دانش مشتری، سیستم اطلاعات مشتری و ارزیابی ارزش مشتری عنوان می‌نماید. این مدل عوامل فرهنگی، سازمانی، تکنولوژی، صنعت و عوامل پشتیبانی را در نظر نگرفته است. مدل (Gudat, 2020) یک استراتژی ابتکاری است که برای تغییر فناوری، افراد و فرآیندهای شرکت به کار گرفته می‌شود تا یک تحول را امکان پذیر نماید. این مدل فقط بر عواملی از قبیل فرایند، استراتژی، فن آوری و پرسنل متمرکز است. از اینرو عواملی از قبیل طراحی سازمان، عوامل پشتیبانی را در نظر نمی‌گیرد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و اخذ نظرات خبرگان سه عامل علی، زمینه‌ای و سازمانی، بعنوان عوامل تأثیر گذار، و دو عامل رضایت و وفاداری به عنوان پیامدهای مدل شناسایی گردید. هر سه متغیر که تأثیر زیادی بر E-CRM در صنعت بانکداری داشت پس از انجام سه دور دلفی به تأیید خبرگان رسید. در بُعد عوامل زمینه‌ای شاخص‌های «یادگیری و نوآوری» نیز حذف گردید. با توجه به نتایج مبنی بر تعیین مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی در حوزه بانک‌های خصوصی ایران، نتایج نشان داد که عناصر انسانی، تکنولوژی، پشتیبانی، فرهنگی، صنعت، طراحی سازمان، عوامل مشتری، شناسایی، سفارشی سازی، تعامل و تمایز مهم‌ترین عوامل تأثیر گذار بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی هستند. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Ahmadi et al, 2024) (Kumar & Kaur Mokha, ) (Kaur Mokha, 2022) (Singh & Anuradha, 2022) (Gholipour domyeh, 2023) (Kumar et al, 2021) (Naim & Faiz Khan, 2021) (Rao & Reddy, 2021) (Ebrahimi & Yegangi, ) (2022) (Baskabadi & Tosli, 2021) مطابقت دارد. (Kumar & Kaur Mokha, 2022) در پژوهش خود تجربه مشتری و رضایت مشتری را به عنوان ابزارهای پیش نیاز برای بهبود و تقویت روابط طولانی مدت با مشتریان در نظر گرفتند و نشان دادند که تمامی روابط معنادار و مثبت بوده و همچنین تجربه مشتری و رضایت مشتری واسطه‌ای در رابطه بین E-CRM و وفاداری مشتری هستند. آن‌ها مدعی بودند که، نتایج تجربی حاصل از پژوهش وی هم پیامدهای نظری و هم مدیریتی داشته که بینش مفیدی را برای مدیران بانک برای بهبود روابط بلندمدت خود با مشتریان فراهم نموده است. (Singh & Anuradha, 2022) بیان داشتند که در مقیاس جهانی تعدادی از شرکت‌های بیمه در حال رقابت هستند و

محصولات زیادی را به مشتریان ارائه می دهند. مشتریان خواستار خدمات سریع و بهتر از ارائه دهندگان خدمات هستند. برای اینکه شرکت های بیمه بتوانند در رقابت زنده بمانند، باید کیفیت، شفافیت و یکپارچگی را ارتقا دهند تا ارتباط طولانی مدت با مشتریان داشته باشند و بتوانند آنها را حفظ کنند. آن ها بیان داشتند که شرکت ها و سازمان ها به مجموعه ای از پیشنهادات و ارزش پیشنهادی نیاز دارند که به مشتریان بالقوه هدف تحویل دهند، که این امر نیازمند تحقیق کامل در بازار برای درک نیازهای مشتریان و در نتیجه عرضه محصولات برای مطابقت با انتظارات مشتری است. از زمان آغاز آزادسازی، خصوصی سازی و جهانی سازی، دولت ها سعی کرده اند همگام با سناریوی جهانی که به سرعت در حال تغییر است، حرکت کنند. مشارکت خصوصی در تعدادی از بخش های حساس مانند بیمه در چند دهه گذشته به عنوان یک محصول سرمایه گذاری صرفه جویی در مالیات در نظر گرفته شده است. در حالی که فرصت های زیادی برای بازیکنان وجود دارد، چالش ایجاد یک شهرت طولانی مدت و همچنین ارائه خدمات نوآورانه به مشتریان روشی پیچیده است. نتایج حاصل از یافته های آنها نشان داد که از بین سیزده مؤلفه شناسایی شده، پنج عامل محبوبیت برند برای ایجاد جذابیت برای مشتریان، ارائه محصول نوآورانه، پاسخگویی سریع و صادقانه، ایجاد رابطه و امنیت مالی بعنوان موثرترین عوامل مؤثر بر رضایت مشتری می باشند که بیشترین تأثیر را در خرید یک بیمه نامه و افزایش رضایت دارند. با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می شود:

- جمع و ادغام نرم افزاری کانال های تعاملی یکپارچه فناورانه جهت مدیریت ارتباط با مشتری؛
- تعیین نظام آموزشی برای مشتریان و مدیریت تحلیل نیازهای مشتریان مبتنی بر تعامل از طریق رسانه های اجتماعی در مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی؛
- هوشمند سازی خدمات رسانی دقیق و بموقع بر خط مشتریان جهت بهبود سهولت دسترسی به اطلاعات؛
- یکپارچه سازی کانال های چند گانه در مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی؛
- بهبود سیستم مدیریت ارتباطات و ارزیابی برنامه ریزی و کنترل طرح های مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی؛
- توجه به انعطاف پذیری سازمانی برای پاسخگویی به نیازها و خواسته های مشتری؛
- طراحی سیستم دسترسی بهتر به مشتری جهت رقابت در بین بانک ها؛
- تغییر در نحوه سازمان دهی و بهبود و بازنگری خدمات موجود جهت تغییر در ساختار و فرایندهای کسب و کار،
- تعیین دقیق بازارهای هدف و تعامل با مشتریان متناسب با نیازهای آنها از بانک؛
- ایجاد پایگاه داده مؤثر از مشتریان و طراحی استراتژی متناسب با هر گروه از مشتریان؛
- اتخاذ استراتژی مناسب جهت تعامل مؤثر و کشف مشتریان ارزشمند و ایجاد یک رابطه بلندمدت؛
- سفارشی سازی خدمات ارائه شده به مشتریان جهت ارائه ارزش های متمایز از رقیب؛
- راه اندازی بخش بازخورد در وب سایت و ارائه خدمات پاسخگویی آنلاین؛
- بکارگیری استراتژی های استفاده از فرصت ها جهت بهبود و بهره برداری از فرصت های موجود؛

## Reference

- Abdullah, S. S., & Manohar. R., & Manikandan, M (2016). Framing hypothesized model for CRM practices banks: Application of confirmatory factor analysis, Department of Commerce, Ayya Nadar Janaki Ammal College, India Volume 2, Issue 1 - February 2016 و ICTACT JOURNAL ON MANAGEMENT STUDIES, FEBRUARY 2016, VOLUME: 02, ISSUE: 01., DOI: 10.21917/ijms.2016.0035.
- Abu-Shanab, E., & Anagreh, L. (2015). Impact of electronic customer relationship management in banking sector, International Journal of Electronic Customer Relationship Management, Vol. 9 No. 4, pp. 254-270. <https://doi.org/10.1504/IJECRM.2015.074196>
- Adnan, A. Z., & Rahayu, A., & Hendrayati, H., & Yusuf, R. (2021). The role of electronic customer relationship management (E-CRM) in improving service quality. Journal of Physics: Conference Series, 1764(1). doi:10.1088/1742-6596/1764/1/012051
- Ahmadi, B., & Vazifehdoost, H., & Aali, S. (2024). Presenting the customer loyalty model based on the five senses with the mediating role of perceived value in the insurance industry. Journal of value creating in Business Management, 3(4), 315-336. doi: 10.22034/jvcbm.2023.389182.1067. (in Persian).
- Al-Dmour, H. H., Algharabat, R. S., Khawaja, R., & Al-Dmour, R. H. (2019). Investigating the impact of ECRM success factors on business performance: Jordanian commercial banks. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 31(1), 105–127. doi:10.1108/APJML-10-2017-0270
- Alhaiou, A. T. (2011). A Study on the Relationship between E-CRM Features and-Loyalty: the case in UK, April 2011 <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/5172>.
- Al-Rfouh, A. (2019). Assessing Banks to Develop an Open Digital Marketing Approach for the Future of the Bank. Electronic Business Journal, 18(3).
- Al-Shoura, M. S., & Al-Kasasbeh, E., & Rabbai, R. A. Q. (2017). Investigating the impact of E-CRM on customer loyalty: A case of B2B (Business to Business Zain's customers) in Zain Company in Jordan. Humanities and Social Sciences Series, 32(4), 9-40. DOI: <http://dx.doi.org/10.35682/1574>
- Azila, N., & Noor Neeraj, M. (2011). Electronic Customer Relationship Management Performance: Its Impact on Loyalty From Customers' Perspectives. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, 1(1), 1-6. DOI:10.7763/IJEEEE.2011.V1.29
- Bachir, S. (2021). The evaluation of customer relationship management in the digital age and its impact on banks, The EURASEANs: journal on global socio-economic dynamics, 3 (28); May-June., on-line access: <https://www.euraseans.com/>.
- Baskabadi, H., & Tosli, A. (2021). The impact of customer relationship management in banks, the second national conference on management and electronic commerce, Tehran, <https://civilica.com/doc/1393619>
- Bezhovski, Z., & Hussain, F. (2016). The Benefits of the Electronic Customer Relationship Management to the Banks and their Customers. Research Journal of Finance and Accounting, 7(4). Corpus ID: 54968846.
- Chocholakova, A., Gabcova, L., Belas, J., & Sipko, J. (2015). Bank Customers' Satisfaction, Customers' Loyalty and Additional Purchases of Banking Products and Services. A Case Study from the Czech Republic. Economia e Sociologia, 8(3), 82–94. doi:10.14254/2071-789X.2015/8-3/6
- 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.
- Das, S. K. (2012). Customer relationship management in banking sector: a comparative study of SBI and other nationalized commercial banks in India. Journal of Economics and Management (APJEM), Vol, 1,, 1(6), 62-82, 2278-0629. Corpus ID: 212491289
- Dehghanpouri, H., Soltani, Z., & Rostamzadeh, R. (2020). The impact of trust, privacy and quality of service on the success of E-CRM: The mediating role of customer satisfaction. Journal of Business and Industrial Marketing, 35(11), 1831–1847. doi:10.1108/JBIM-07-2019-0325. (in Persian).
- Dhingra, M., & Dhingra V. (2013). Determinants of Electronic customer relationship management (e-CRM) for customer satisfaction in the banking sector in India. African Journal of Business Management, 7(10), 762-768. DOI: 10.5897/AJBM11.712.

- Ebrahimi, M., & Yegangi, S.K. (2021). Electronic communication management modeling of communication with customers (case study, banking systems), management and sustainable development studies, first year, fourth issue, 1-28.10.30495/msds.2022.1949842.1032. (in Persian).
- Gholipour domyeh, H. (2023). A Concurrent Optimization of Knowledge Sharing and Customer Loyalty in Social Media under a Digital Marketing Approach. *Journal of value creating in Business Management*, 2(4), 1-24. doi: 10.22034/jvcbm.2023.382900.1050. (in Persian).
- Harrison, T. S., & Onyia, O. P., & Tagg, S. K. (2014). Towards a universal model of internet banking adoption: initial conceptualization. *International Journal of Bank Marketing*, 32(7), 647-687. DOI:10.1108/IJBM-06-2013-0056.
- Hong-kit Yim, F., & Anderson, R. E., & Swaminathan, S. (2004). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4), 263-278.
- Joju, J., & Vasantha, S., & Manoj, P. K. (2017). Electronic CRM & ICT-based banking services: An empirical study of the attitude of customers in Kerala, India. *International Journal of Economic Research*, 14(9), 413-423.
- Kakeshi, D., & AL-Weshah, G., & AL-Ma'aitah, N. (2021). Maintaining Customer Loyalty Using Electronic Customer Relationship Management (E-CRM): Qualitative Evidence from Small Food Businesses in Jordan, studies of de applied economics, Volume 39-7, July 2021 // ISSN: 1133-3197. Volume 39-7, July 2021 // ISSN: 1133-3197. DOI: 10.25115/eea.v39i7.4810
- Kamath, P., Pai, Y., & Prabhu, N. (2019). Building customer loyalty in retail banking: A serial-mediation approach. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 456-484. doi:10.1108/IJBM-01-2019-0034
- Kaur Mokha, A. (2022). Examining the Interconnections Between E-CRM, Customer xperience, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Mediation Approach, Department of Commerce, Delhi School of Economics, University of Delhi, India, <https://orcid.org/0000-0003-0822-2807>
- Kumar, R., & Kaur Mokha, A. (2022). Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) and Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction in the Banking Industry. *International Journal of E-Business Research*. 18(1):1-22. DOI:10.4018/IJEER.293292
- Kumar, P., Mokha, A. K., & Pattnaik, S. C. (2021). Electronic customer relationship management (E-CRM), customer experience and customer satisfaction: Evidence from the banking industry, Benchmarking: An International Journal. Advance online publication. doi:10.1108/BIJ-10-2020-0528
- Ling, R., & Yen, D. C. (2001). Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies, *Journal of computer information systems*, 41(3), 82-97.
- Mang'unyi, E. E., & Khabala, O. T., & Govender, K. K. (2018). Bank customer loyalty and satisfaction. The influence of virtual e-CRM, *African Journal of Economic and Management Studies*, 9(2), 250-265. DOI:10.1108/AJEMS-08-2017-0183
- Metawa, S. A., & Almosawi, M. (1998). Banking behavior of Islamic bank customers: perspectives and implications, *International Journal of Bank Marketing*, 16(7), 299-313. <https://doi.org/10.1108/02652329810246028>
- Middleton, F. (2020). Reliability vs Validity: What's the Difference? <https://www.scribbr.com/methodology/reliability-vs-validity>
- Muhammad Abubakar, F., & Mohammed, I. (2020). Mediting effect of customer satisfaction on the relationship between E-CRM adoption and customer lotalty in Nigerian banks Sahel Analyst, *African Journal of Management (Vol.5, No.4 2020)*, Dept. of Business Admin. University of Maiduguri.
- Mulyono, H., & Situmorang, S.H. (2018). E-CRM and loyalty: a mediation effect of customer experience and satisfaction in online transportation of Indonesia, *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 96-105.
- Naim, A. & Faiz Khan, M. (2021). Measuring the Psychological Behavior of Consumers for Medical Services, *Zien Journal of Social Sciences and Humanities*, 2, 119-131. Retrieved from <http://zienjournals.com/index.php/zjssh/article/view/316>
- Nitescu, D. (2015). Banking Business and Social Media – A Strategic Partnership, *Theoretical and Applied Economics*, XXII, 4(605), 121-132.

- Oumar, T K., & Mang'unyi, E.E., & Govender, K K. & Rajkaran, S. (2017). Exploring the e-CRM – e-customer- loyalty nexus: A Kenyan commercial bank case study, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 12(4), 674-696. DOI:[10.1515/mmcks-2017-0039](https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0039)
- Porter, M., & Heppelmann, J. (2015). How Smart, Connected Products Are Transforming Companies, *Harvard Business Review*. October, 96–114.
- Scullin, S., & Allora, J., & Lloyd, G.O., & Fjermestad, J. (2002). Electronic customer relationship management: benefits, considerations, pitfalls and trends, *Proceedings of the IS One World Conference, Las Vegas, Nevada, April 3-5, CDROM*.
- Shakir Ali, S. and Kumar Varshney, P. (2021). An empirical evaluation on influencing factors of E-CRM for banking sectors using analytical hierarchical process, *International Journal of Management (IJM)*, Volume 12, Issue 8, August 2021, pp. 14-21, Article ID: IJM\_12\_08\_002, <https://iaeme.com/Home/issue/IJM?Volume=12&Issue=8>
- Singh, B. and Anuradha, L. S. (2022). E-CRM practices and customer satisfaction in insurance sector, *Saarj Journal on Banking & Insurance Research (SJBIR) ISSN: 2319-1422 Vol. 11, Issue 04, July 2022 SJIF 2022 = 7.852* و A peer reviewed journal
- Singh, S., & Chauhan, K. (2018). E-CRM and Customer Satisfaction An overview of Banking Sector. *CPJ Global Review*, 10(2), 86–89.
- Tariq, M., & Jamil, A., & Ahmad, M. S., & Ramayah, T. (2019). Modeling the effectiveness of electronic customer relationship management (E-CRM) systems: Empirical evidence from Pakistan. *Journal of Management and Technology*, 19, 77–100. DOI:[10.20397/2177-6652/0.v0i0.1747](https://doi.org/10.20397/2177-6652/0.v0i0.1747)
- Vidya, M., & Shanthy, R. (2021). Analyzing Electronic Customer Relationship Management (e-CRM) Performance of Public Sector Banks in Chennai City, *psychology and education* (2021) 58(1): 2215-2227 ISSN: 00333077. DOI:[10.17762/pae.v58i1.1099](https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.1099)
- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM, *Industrial management & data systems*, 105(7), 955-971. DOI:[10.1108/02635570510616139](https://doi.org/10.1108/02635570510616139)
- Yamuna, G. (2020). A study on the customer satisfaction among the users of online banking services, *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29 No. 4, pp. 647-653. Retrieved from <http://serisc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/6482>.
- Zaim, H., & Ramdani, M., & Haddi, A. (2020). E-CRM success factors as determinants of customer satisfaction rate in retail website, *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications*, 12, 82–92.
- Zineldin, M. (1995). Bank-company interactions and relationships: some empirical evidence, *International Journal of Bank*