

بررسی عوامل تاثیر گذار بر مشتری محوری شرکت های خرده فروشی آنلاین در تهران

میرزا حسن حسینی^۱، محمد مهدی محبعلی^۲

^۱استاد و دانشگاه تحصیلات تکمیلی پیام نور

^۲دانشجو دکتری و دانشگاه تحصیلات تکمیلی پیام نور

چکیده

محوریت مشتری به معنای قرار دادن منافع مشتریان در مرکز اقدامات یک شرکت تعریف شده است و با اجرای ساختارهای سازمانی مشتری محور، فناوری های اطلاعات مشتری محور قابل دستیابی هستند. اجرای چنین تغییراتی برای تحریک مشتری محوری می تواند عملکرد شرکت را بهبود بخشد. برای دستیابی به یک مزیت رقابتی، شرکت ها به طور فزاینده ای تلاش می کنند تا توسط مشتریان خود به عنوان مشتری محور درک شوند. هدف این تحقیق بررسی مشتری محوری بر اساس درک افراد شاغل در شرکت های خرده فروشی آنلاین در تهران بوده است. جامعه آماری تحقیق را ۱۳۴ کارمند عضو شبکه اجتماعی لینکدین تشکیل داده است. ابزار گردآوری داده ها در این تحقیق پرسشنامه بوده است. فرضیه های تحقیق با استفاده از نرم افزار Amos مورد آزمون قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد گوش دادن و درک نیازهای مشتری روی حمایت و اقدام در مورد نیازهای مشتری تاثیر مثبت دارد و حمایت و اقدام در مورد نیازهای مشتری روی مشتری واحد و مشتری محوری واحد روی مشتری محوری کل شرکت تاثیر مثبت دارد. همچنین بر اساس نتایج تحقیق بنظر می رسد اکثر شرکت در قسمت درک نیاز مشتریان خود نسبت به مابقی موارد ضعف بیشتری دارند.

واژه های کلیدی: مشتری محوری، درک نیازهای مشتری، شرکت مشتری محور، فرهنگ مشتری محوری

۱. مقدمه

شرکت های منابع قابل توجهی را برای رضایت مشتری و حفظ مشتریان راضی، خرج می نمایند که این موضوع در حال تبدیل شدن، به یک موضوع پیچیده می باشد. مشتریان راضی منافعی را برای شرکت از طریق تغییر هزینه های مشتری، کاهش هزینه های بازاریابی، ارتقای وفاداری مشتری و افزایش شهرت، فراهم می نمایند. درحالی که محققان می دانند که مسئولیت اجتماعی شرکت ها و رضایت مشتری، عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می دهد و تحقیقات کمی در این بین وجود دارد (پرز و رودریگز^۱، ۲۰۱۵). رضایت مشتری همواره مورد توجه محققان بوده است. نتایج تحقیقات نشان داده است که میزان درک مشتریان از سطح خدمات بر میزان رضایت مشتریان تأثیر دارد و می تواند و رفتارهای سودمندی را فراهم آورد. تحقیقات کمی در زمینه ارتباط بین رضایت مشتری و پیامدهای آن با وجود دارد. ارتباطات شرکت اطلاعاتی را در مورد شرکت به مصرف کننده را منتقل می نماید. (باتوسکی و بوری^۲، ۲۰۱۴). رضایت مشتری، وفاداری مشتری منجر به، افزایش سهم بازار، حفظ مشتریان جدید، بهبود بهره وری، عملکرد و سودآوری می گردد (خزازی^۳، ۲۰۱۰). رضایت مشتری به عنوان یک نتیجه مهم برای فعالیت های بازاریابی در نظر گرفته می شود. رضایت مشتری در توسعه ظرفیت های کسب و کار، بسیار مهم است و سبب توسعه سهم بازار می گردد و در نهایت منجر به افزایش سودآوری شرکت ها می گردد. در صنعت بیمه، مشتریان حاضر به پرداخت حق بیمه بالاتر از سیاست های مورد نیاز خود نیستند. رضایت مشتریان در نتیجه فرآیند ارزیابی انتظارات مشتری با قبل و بعد از استفاده محصول و خدمات و تجربه مشتری می باشد. پاسخ موثر به نیازهای مشتریان سبب رفتار پایدار مشتری می گردد. در اغلب مطالعات رفتاری، تغییرات در نگرش افراد سبب توسعه رفتار پایدار مشتریان می گردد. رضایت مشتری به طور مستقیم یا غیر مستقیم با نگرش مشتریان، رابطه دارد (ناگ و همکاران^۴، ۲۰۱۶).

برای دستیابی به یک مزیت رقابتی، شرکت ها به طور فزاینده ای تلاش می کنند تا توسط مشتریان خود به عنوان مشتری محور درک شوند (لی و همکاران^۵، ۲۰۱۵).

به عنوان مثال، آمازون در ارتباطات بازاریابی خود اعلام می کند که اصلی ترین هدف مشتری محوری (آمازون^۶، ۲۰۱۹) است. به همین ترتیب، هالوت پاکارد^۷ و فریسنتی^۸ تأکید می کنند که مشتریان خود را در هر کاری که انجام می دهند، در رده اول قرار می دهند (هالوت پاکارد، ۲۰۱۹؛ فریسنتی، ۲۰۱۹).

علاوه بر این، تعداد جستجوهای گوگل^۹ برای اصطلاح "مشتری محوری" از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۸ (گوگل ترندز^{۱۰}، ۲۰۱۹) بیش از دو برابر شده است، و چندین مدرسه معتبر کسب و کار شامل دوره های مربوط به محوریت مشتری در برنامه های

^۱ pérez & rodíguez^۲ bartikowski & singh^۳ .kazazi^۴ ngah^۵ Lee et al^۶ Amazon^۷ Hewlett Packard^۸ Fresenius^۹ Google

آموزش اجرایی خود قرار داده اند (کلاگ^{۱۱}، ۲۰۱۹؛ استنفورد^{۱۲}، ۲۰۱۹) علاقه روزافزون مدیران به عنوان مشتری محوری، در تحقیقات دانشگاهی منعکس می شود.

محوریت مشتری به معنای قرار دادن منافع مشتریان در مرکز اقدامات یک شرکت تعریف شده است (بورمن و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۱؛ گاسمن^{۱۴}، ۲۰۰۸؛ شاه و همکاران^{۱۵}، ۲۰۰۶؛ شت و همکاران^{۱۶}، ۲۰۰۰) و با اجرای ساختارهای سازمانی مشتری محور (به عنوان گالبرایت^{۱۷}، ۲۰۰۵؛ شاه و همکاران^{۱۸}، ۲۰۰۶؛ لامبرتی^{۱۹}، ۲۰۱۳)، فناوری های اطلاعات مشتری محور (به عنوان مثال، واگنر و مایچرزاک^{۲۰}، ۲۰۰۶؛ وایزبرگ و کاویشیک^{۲۱}، ۲۰۰۹)، مشتریان قابل دستیابی هستند. اجرای چنین تغییراتی برای تحریک مشتری محوری می تواند عملکرد شرکت را بهبود بخشد (فادر^{۲۲}، ۲۰۱۲؛ لی و همکاران^{۲۳}، ۲۰۱۵؛ سرسولیس و همکاران^{۲۴}، ۲۰۱۹). تعاریفی از مشتری محوری در جدول (۱) آورده شده است.

محقق	تعریف	واحد تحلیل
بولتون (۲۰۰۴)	مشتری محوری: پردازش مشاغل مشتری محور: کلیه فرایندهای تجاری و همه افراد در شناسایی و برآوردن نیازهای مشتریان متمرکز هستند	شرکت
بورمن و همکاران (۲۰۱۳) ^{۱۹}	مشتری محوری: تمام فعالیتهای بازاریابی و فرایندهای شرکت را بر مشتری متمرکز می کند	شرکت
هنگ و دوگان (۲۰۰۸)	بازاریابی مشتری محور: به عملی گفته می شود که "بازاریاب ها هر مشتری را بطور جداگانه ارزیابی می کنند و تعیین می کنند که آیا مستقیم یا از طریق شخص ثالث به آن مشتری خدمت می کنند"، و عملی که "بر نیازها، خواسته ها و منابع مشتریان به عنوان نقطه شروع فرایند برنامه ریزی"	بازار
سرسولیس و همکاران (۲۰۱۹)	شرکت مشتری محور: درجه ای که واحدهای تجاری شرکت با گروه های مشتری متمایز مطابقت دارند	شرکت

^{۱۰} Google Trends

^{۱۱} Kellogg

^{۱۲} Stanford

^{۱۳} Burmann, Meurer, and Kanitz

^{۱۴} Gummesson

^{۱۵} Shah et al.

^{۱۶} Sheth, Sisodia, and Sharma

^{۱۷} Fader

^{۱۸} Crecelius et al.

^{۱۹} Burmann, Meurer, and Kanitz (۲۰۱۱)

شرکت	راه حل مشتری محور: درجه ای که یک شرکت در ارائه مشترک راه حل ها روی مشتریان متمرکز می کند	فرانکبرگ و همکاران ^{۲۰} (۲۰۱۳)
شرکت	سیستم مدیریت مشتری محور: متشکل از جنبه های ساختاری است که اطمینان حاصل می کند که اقدامات سازمانی بر اساس نیاز مشتری هدایت می شود و نه نگرانی های داخلی حوزه های عملکردی	جایچاندان و همکاران ^{۲۱} (۲۰۰۵)
کمپین های فروش	کمپین های فروش متمرکز بر مشتری: بازتاب کمپین های فروش را در جایی انجام دهید که فروشندگان استراتژی ارتباطی خود را در دسته بندی کالاها ، فروشندگان و زمان لازم برای رسیدگی به نیازهای اساسی و پویا در حال تغییر مشتریان، هماهنگ کنند.	کومار و همکاران ^{۲۲} (۲۰۰۵)
شرکت	بنگاه مشتری محور: تعامل مستمر با مشتریان با هدف ایجاد هوش که درک نیازهای صریح و پنهان مشتری آشکار می کند. مشارکت سیستماتیک مشتریان در بازاریابی و تصمیم گیری NPDP.	لامبرتی ^{۲۳} (۲۰۱۳)
شرکت	ساختار مشتری محور: یک طراحی سازمانی است که هر واحد تجاری را با مشتری متمایز هماهنگ می کند	لی و همکاران (۲۰۱۵)
شرکت	طرح های ساختاری سازگار با مشتری: سازه هایی که یکپارچه واحدهای داخلی خود را با مشتریان خارجی خود هماهنگ می کنند	لی و همکاران ^{۲۴} (۲۰۱۷)
سیستم اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی مشتری محور: یک سیستم اطلاعاتی که قادر به پیگیری چهار مؤلفه اصلی - مشتری ، فرآیند ، فناوری و محصول / خدمات - برای تأمین نیاز مشتری است	لیانگ و تانیرو ^{۲۵} (۲۰۰۶)
شرکت	مشتری محوری : تمام تصمیمات با مشتری شروع می شود و فرصت هایی برای استفاده ایجاد می گردد	شاه و همکاران (۲۰۰۶)
شرکت	بازاریابی مشتری محور: شناخت و برآورده کردن نیازها ، خواسته ها و منابع مصرف کنندگان و مشتریان خاص و نه بازارهای انبوه یا بخش های بازار	شت و همکاران (۲۰۰۰)

جدول ۱. تعریف مشتری محوری.

بسیاری از شرکت ها تحت این برداشت نادرست فعالیت می کنند که خارج از سازمان های خدماتی، منافع مشتریان و کارمندان با هم در تضاد هستند. در بازار رقابتی امروز، بیشتر سازمان ها و شرکت ها تلاش می کنند، فعالیت های خود را بر رضایت مشتری متمرکز کنند و تقریباً همه ی آنها به خوبی از اهمیت مشتری محوری آگاه اند، اما متأسفانه تعداد کمی از این شرکت ها در این

^{۲۰} Frankenberger, Weiblen, and Gassmann

^{۲۱} Jayachandran et al

^{۲۲} Kumar, Venkatesan, and Reinartz

^{۲۳} Lamberti

^{۲۴} Lee, Sridhar, and Palmatier

^{۲۵} Liang and Tanniru (۲۰۰۶)

زمینه موفق می شوند. بدین منظور تحقیق حاضر در صدد پاسخ به این پرسش است: عوامل موثر بر مشتری محوری در شرکت های خرده فروشی آنلاین بر اساس درک افراد سازمان چیست؟ در ادامه مقاله به ارائه یک نمای کلی از ادبیات پژوهش و فرضیه ها پرداخته می شود.

۲. ادبیات پژوهش

ایجاد و حفظ روابط موفق و بلندمدت یکی از وظایف اساسی در فعالیت سازمان های امروزی است به این دلیل که مشتریان وفادار بیشتر خرید می کنند، تمایل بیشتری به خرید دارند و به عنوان حامیان شرکت عمل می کنند (هونگر و همکاران، ۲۰۱۸). در این راستا، وفاداری مشتری بسیار مهم است و تاثیر زیادی بر سود و رشد بلند مدت یک شرکت دارد افزایش در نرخ وفاداری مشتری می تواند سود شرکت را افزایش دهد اهمیت وفاداری مشتری در گزارشات بازاریابی برای سالهای متعددی مورد شناسایی و بررسی قرار گرفته است (لی و وانگ ۲۰۱۶)^{۲۶}

سازمان هایی که به نیازهای مشتریان اعتنایی نمی کنند از صحنه رقابت حذف می شوند. در دنیای امروز، دستیابی به جایگاه مناسب در بازار، سخت و دشوار است و برای داشتن یک موقعیت پایدار در بازار، ارائه خدمات با کیفیت برتر به مشتریان، به خصوص در مورد شرکت های خدماتی به عنوان یک مزیت رقابتی با دوام مطرح می شود. مشتریان راضی از خدمت رسانی، منبع بقا و سود آوری شرکت ها هستند. شرکت هایی که نمی توانند مشتریان خود را راضی نگه دارند، با گذشت زمان در بازار رقابتی نخواهند ماند. عرضه محصول با کیفیت برتر و ارائه خدمات به مشتریان در سطح عالی باعث ایجاد مزیت های رقابتی از جمله ایجاد موانع رقابتی، وفاداری مشتریان، تولید و عرضه محصولات متمایز، کاهش هزینه های بازاریابی و تعیین قیمت های بالاتر می شود (ساهای، ۲۰۱۳)^{۲۷}

مشتری محوری گرایش به دست آوردن اطلاعات در مورد مشتری و استفاده از آن ها در تدوین و اجرای استراتژی پاسخگویی به خواسته ها و نیازهای مشتریان است (آهی و منگوک^{۲۸}، ۲۰۰۷). مشتری محوری عبارت است از جمع آوری اطلاعات مربوط به مشتری و استفاده از این اطلاعات در واحد های تجاری (آگوستو و چلو^{۲۹}، ۲۰۰۹). عوامل مرتبط با مشتری مداری، را می توان در دو بعد ویژگی فردی و عوامل محیطی می توان در نظر گرفت. صفات شخصی افراد نیز بر مشتری مداری، موثر است و یکی از این عوامل فردی مرتبط با مشتری مداری، هوش هیجانی است که توانایی شناسایی، ارزیابی و کنترل احساسات خود را در مقابل دیگران، را نشان می دهد. یک ویژگی عمومی افراد را می توان به ویژگی های سنی، تجربه، در ارتباط با مشتری مداری، اشاره کرد. صفات شخصی و هوش هیجانی می تواند بر فروش، موثر باشد. برای عوامل محیطی، بازاریابی داخلی، یک استراتژی بسیار مهم است که به طور فزاینده ای در حال افزایش است. کارکنان به عنوان مشتریان داخلی، می توانند با ارتباطات و حمایت های خود، سبب ایجاد احساس تجربه رضایت بخش برای مشتری و ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان، گردد. با توجه به چالشهای موجود در دنیای کسب و کار امروزی داشتن نیروی فروش انعطاف پذیر با هوش هیجانی بالا می تواند یکی از لازمه های موفقیت به شمار آید. (کیم و همکاران^{۳۰}، ۲۰۱۵)

^{۲۶} Lee Weng Onn, Wong

^{۲۷} sahay,

^{۲۸} auh and menguc

^{۲۹} augusto and coelho

^{۳۰} kim et al

کرزایی و همکاران (۱۹۹۰) دریافتند که تخصص فروشندگان می تواند تاثیر قابل ملاحظه ای بر کیفیت رابطه با مشتری داشته باشد. تجربه و آگاهی فروشندگان عدم اطمینان و احساس آسیب پذیری مشتریان را در طول برخورد با مشتری، کاهش می دهد. سطح تخصص را یک عامل حیاتی در کیفیت رابطه است. بولز و همکاران (۲۰۰۰) و بیگ من (۲۰۱۲) رفتار فروش رابطه ایی را توسعه دادند که شامل به اشتراک گذاری اطلاعات، افشای اطلاعات، تعداد ارتباطات و نیت همکاری، بیان کردند. که علاوه بر این به اشتراک گذاری اطلاعات برای اعتماد و رضایت مشتری ضروری است. دانشمندان به طور کلی مفهوم به اشتراک گذاری اطلاعات سبب ایجاد رابطه خوب بین فروشندگان و مشتریان می گردد. وفاداری مشتریان همواره نقش مهمی در افزایش مشتری ایفا می نماید. بنابراین وفاداری مشتری که شامل جنبه های رفتاری قصد خرید مجدد و جنبه نگرشی تمایل به خرید می باشد که هدف شرکتها اطمینان از تلاش بازاریابی برای ایجاد نتایج رفتاری مطلوب می باشد که وفاداری مشتری یک نتیجه رفتاری است. هاتلی (۲۰۰۶) دریافتند که کیفیت رابطه بالا سبب تمایل بیشتر به خرید از فروشنده و رابطه دراز مدت با مشتری می باشد (یو و تسنگ، ۲۰۱۶).

در راستای مشتری محوری مطالعات زیادی انجام شده است و تعاریف زیادی را مطرح کرده اند (جدول ۱). بر اساس این تعریف سه مضمون تکرار شونده را شناسایی شده است که به نظر می رسد ویژگی های قابل قبول مشتری محوری باشند: (۱) واحد تحلیلی محکم، (۲) تمرکز روی منافع مشتریان و (۳) اولویت بندی فعال. اول، بیشتر مقالاتی که ما بررسی شده است، محوریت مشتری را به عنوان یک پدیده در سطح بنگاه مورد بررسی قرار داده است (شت و همکاران ۲۰۰۰؛ شاه و همکاران، ۲۰۰۶؛ سرسولیس و همکاران، ۲۰۱۹). این بدان معناست که تحقیقات گسترده بطور معمول مفهوم مشتری محوری شرکتی (بجای کارکردهای خاص یا افراد درون این بنگاهها) مفهوم سازی کرده اند. تعداد کمی از مطالعات، محوریت مشتری را در سطح عملکردی مفهوم سازی کرده اند. به عنوان مثال، چنگ و دوگان (۲۰۰۸) روی بازاریابی مشتری محور، رینارتز و همکاران^{۳۱} (۲۰۰۸) فعالیتهای فروش مشتری محور را بررسی کردند و لیانگ و تانیرو (۲۰۰۶) سیستم های اطلاعاتی مشتری محور را بررسی کردند. دوم، بیشتر تعاریف تأکید می کنند که محوریت بالای مشتری با تمرکز جدی در پرداختن به منافع مشتریان مشخص می شود (بولتون ۲۰۰۴؛ شاه و همکاران ۲۰۰۶؛ کومار و همکاران، ۲۰۰۸).

هیچ مطالعه قبلی درک مشتری از مشتری محوری را بررسی نکرده است. در عوض، تحقیقات قبلی عمدتاً بر روی راههای خاص اجرای مشتری محوری، مانند تنظیم ساختارهای سازمانی، فناوریهای اطلاعاتی و استراتژیهای بازاریابی متمرکز بوده است.

چندین مطالعه در راستای مشتری محوری، بررسی کردند که چگونه شرکتها می توانند ساختار سازمانی خود را با مشتریان و نیازهای آنها، برای دستیابی به مشتری محوری بالا، تطبیق دهند. ساختارهای سازمانی بازتابی از میزان هماهنگی طراحی سازمانی یک شرکت با مشتریان یا گروههای مشتری است (به عنوان مثال، ایمهوف، لوفتیس و جیگر ۲۰۰۱؛ ویند و رانگاسوامی^{۳۲}، ۲۰۰۱، گالبرایت ۲۰۰۲، ۲۰۱۱؛ شاه و همکاران ۲۰۰۶؛ لی و همکاران ۲۰۱۵). ادبیات بازاریابی دانشگاهی در مورد ساختارهای سازمانی مشتری محور ادعا می کند که همتراز کردن ساختارهای سازمانی به جای داشتن ساختارهای کاربردی یا محصول گرا، مشتری محوری و موفقیت شرکت را افزایش می دهد (بورمن و همکاران^{۳۳}، ۲۰۱۱؛ شت و همکاران، ۲۰۰۶).

^{۳۱} Kumar, Venkatesan و Reinartz

^{۳۲} Wind, Jerry, and Arvind Rangaswamy

^{۳۳} Burmann, Meurer و Kanitz

با این حال، لی و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد که تراز کردن ساختارهای سازمانی با مشتریان برای اینکه مشتری محوری تر شوند، یک مبادله هزینه - سود را شامل می شود. به طور خاص، برای شرکت هایی که در بخش های بزرگ یا برای شرکت هایی که در بازارهای مختلف رقابت می کنند، برای سازماندهی ساختار سازمانی مشتری محور، باید از نظر مالی، هزینه پرداخت کنند. در مقابل، برای بنگاه هایی که قبلاً با مشتریان خود هماهنگ هستند، با تقسیمات کوچک در بازارهای متنوع و کمتری خدمت می کنند، یا برای شرکت هایی که تنها در چند بازار رقابت می کنند، هزینه های اضافی زیرساخت و پیچیدگی ارتباطات، از مزایای سازماندهی مشتری محور فراتر می رود (لی و همکاران ۲۰۱۵).

دوم، ادبیات قبلی در مورد چگونگی استفاده شرکتها از فناوریهای اطلاعاتی که مشتریان و نیازهای آنها را برای پیاده سازی محور مشتری در نظر می گیرند متمرکز شده است (لزمان و وب^{۳۴}، ۲۰۰۹؛ واگنر و مایچرزاک^{۳۵}، ۲۰۰۶؛ کاشیک^{۳۶}، ۲۰۰۹؛ لیانگ و تانیرو^{۳۷}، ۲۰۰۶). لزمان و وو (۲۰۰۹) نشان دادند که تحلیل جریان داده های یک شرکت به شرکتها کمک می کند تا از رفتار، نیازها و ترجیحات مشتری، اطلاعات مناسبی را کسب کنند و از این طریق می توانند تصمیم گیری های خود را در حوزه برنامه ریزی مشتری محوری بهبود ببخشند. علاوه بر این، واگنر و مایچرزاک^{۳۸} (۲۰۰۶) نشان دادند که بنگاهها می توانند از "ویکی مشتری"^{۳۹} برای مشتری محوری بیشتر استفاده کنند. ویکی های مشتری به مشتریان اجازه می دهد تا نه تنها دسترسی آنلاین بلکه مشارکت آنلاین یک شرکت را تغییر دهند و محتوای مشترک و توسعه راه حل مشترک را نیز فعال کنند.

ادبیات قبلی بینش مهمی در مورد چگونگی بهبود بنگاهها از طریق راهبردهای بازاریابی مشتری محور ارائه می دهد. شت و همکاران (۲۰۰۰، ۶۵) نشان دادند که بازاریابی مشتری محور باعث افزایش کارایی در فرآیندهای بازاریابی خواهد شد نه با تأثیر گذاشتن بر مردم از نظر خرید، موقع خرید و مقدار خرید، بلکه پاسخگوی خواسته های مشتری نیز خواهند بود (شارمان و شت، ۲۰۰۴). به طور خاص، بنگاه ها می توانند از طریق شناسایی درست مشتری، ارتباطات سفارشی، توسعه مشترک کمپین ها و تطبیق کانال ارتباطی با ترجیحات مشتریان، سود و بازده ارتباطات بازاریابی را بهبود ببخشند. (چنگ و دوگان^{۴۰}، ۲۰۰۸). کمپین های فروش محور مشتری نه تنها ممکن است سود شرکت و بازده سرمایه گذاری را افزایش دهند بلکه علاوه بر آن می تواند تأثیر مثبتی بر کیفیت روابط مشتری و شرکت بگذارد (کومار و همکاران^{۴۱}، ۲۰۰۸). با این وجود، ونکاتسان و کومار^{۴۲} (۲۰۰۴) ایبان کردند که مزایای مالی استراتژیهای بازاریابی مشتری محور ممکن است سریعاً محقق نشود زیرا شرکت ها برای حرکت سازمان خود به سمت محور مشتری باید متحمل هزینه شوند.

^{۳۴} Lessmann and Voß

^{۳۵} Wagner and Majchrzak

^{۳۶} Kaushik

^{۳۷} Liang and Tanniru

^{۳۸} Wagner and Majchrzak

^{۳۹} customer wikis

^{۴۰} Cheng and Dogan

^{۴۱} Kumar, Venkatesan, and Reinartz

^{۴۲} Venkatesan and Kumar

اگرچه مشتری محوری برای چندین دهه برای شرکتها مهم بوده است (شت و همکاران، ۲۰۰۰؛ شاه و همکاران، ۲۰۰۶؛ گاسمن، ۲۰۰۸)، تحقیقات در مورد پیامد های مشتری محوری به صورت تجربی بسیار کمیاب است.

تحقیقات در مورد پیامد های ویژگی شرکت های مشتری محور، نشان می دهد که ایجاد تقسیمات مربوط به گروه های مشتری، باعث افزایش عملکرد مالی همراه با افزایش رضایت مشتری است که این افزایش عملکرد مالی را از طریق هماهنگی هزینه ها، منجر به کاهش ضرر می گردد (لی و همکاران ۲۰۱۵). علاوه بر این، کرسلیوس و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند تهیه کنندگانی که مشتری محوری را با ارزیابی فعالانه ساختار مشتریان خود همراه می کنند، می توانند درآمد را افزایش داده و هزینه ها را کاهش دهند.

بر اساس روش پیشنهادی توسط چرچیل (۱۹۷۹)، یک معیار اولیه برای اندازه گیری مشتری محوری ارائه شده است. موارد مربوط به مجموعه اولیه بر اساس ادبیات دانشگاهی (لی و همکاران ۲۰۱۵؛ گاسمن، ۲۰۰۸؛ شاه و همکاران ۲۰۰۶؛ بولتون ۲۰۰۴)، ادبیات مدیریتی (سلدن و مک میلان ۲۰۰۶؛ زنگ، زیتامل و لیمون ۲۰۰۴؛ گابراین^{۴۳}، ۲۰۰۵؛ لنسکولد^{۴۴}، ۲۰۰۴) و دیدگاه های بنگاه ها (به عنوان مثال، آمازون ۲۰۱۹؛ هیولت پاکارد ۲۰۱۹؛ فرسنیوس ۲۰۱۹). استنباط شده است. هابل و همکاران (۲۰۱۹) نیز با بحث و گفتگو با چهار آکادمی بازاریابی و چندین موسسه به بررسی مشتری مداری درک شده پرداختند. در نهایت ۱۲ معیار کلی استخراج گردید. مفاهیم مشتری مداری و مشتری محوری درک شده از نزدیک، کاملاً مجزا هستند (لامبرتی^{۴۵}، ۲۰۱۳؛ شت و همکاران، ۲۰۰۰)،

به طور خاص، مشتری مداری یک بنگاه نشان دهنده میزان تمایل یک شرکت برای جمع آوری اطلاعات در مورد مشتریان است و نیازهای مشتریان را برطرف می کند (فرانک^{۴۶}، ۲۰۰۸). فروشندگان مشتری محور بر درک نیازهای مشتری، فروش کم فشار و رویکردهای فروش راه حل محور، تمرکز می کنند (سایکس و ایتز^{۴۷}، ۱۹۸۲).

ما انتظار داریم اثرات مشتری محوری درک شده بر درآمد فروش و وفاداری مشتری به اصل وابستگی به برداشت مشتری از قیمت شرکت بستگی داشته باشد. مطابق با تئوری ذینفعان، در صورت تقاضا برای بنگاههای با سطح اقتصادی بالا، مشتریان انتظار عملکرد بیشتری از یک شرکت دارند (رائو و مونرو^{۴۸}، ۱۹۸۹؛ دودز و همکاران^{۴۹}، ۱۹۹۱). چنین انتظارات بالاتری توسط شرکتهایی که به عنوان مشتری محور تلقی می شوند تأیید می شود، زیرا این بنگاه ها با قرار دادن منافع مشتریان در مرکز تمام اقدامات خود، تمایل به ارائه ارزش اضافی دارند.

^{۴۳} Galbraith

^{۴۴} Lenskold

^{۴۵} Lamberti

^{۴۶} Franke

^{۴۷} Saxe and Weitz

^{۴۸} Rao and Monroe

^{۴۹} Dodds et al

با توجه به ادبیات و مفاهیم مطرح شده، فرضیه های زیر ارائه می گردد:

- فرضیه اول: گوش دادن به مشتری بر حمایت و اقدام در مورد نیازهای مشتری تاثیر دارد.
- فرضیه دوم: درک نیازهای مشتری بر حمایت و اقدام در مورد نیازهای مشتری تاثیر دارد.
- فرضیه سوم: حمایت و اقدام در مورد نیازهای مشتری بر واحد مشتری محور تاثیر دارد.
- فرضیه چهارم: واحد مشتری محور بر شرکت مشتری محور تاثیر دارد.

۳. روش تحقیق

از آنجایی که از پرسشنامه استاندارد برای سنجش متغیرها استفاده شده، ابتدا، شاخصهای مورد نظر ترجمه و سپس، با مراجعه به نخبگان اصلاحات لازم صورت گرفت. در جستجوی دستیابی به اعتبارسنجی خبره، پیش نویس نهایی پرسشنامه برای متخصصین و کارشناسان فروشگاه های آنلاین ارسال شد. سپس نظر و بازخورد دریافت شده برای اصلاح وسیله استفاده شد تا اعتبار محتوی را بدست آوریم. تحلیل تفصیلی روی تمام بازخوردها و نظرات انجام شد و اگر لازم بود قبل از اینکه بررسی انجام شود، برای اصلاح پرسشنامه ضمیمه می شدند. اکثر پاسخهایی که دریافت شدند لحن مثبتی داشتند و آن را یک پروژه پژوهشی جالب و با ارزش اظهار کردند. از طریق این فرایند، موارد مورد بررسی حذف و اصلاح شدند. یک مطالعه مقدماتی برای مشخص کردن وضوح پرسشنامه و آزمودن اندازه اعتبار داخلی انجام شد. از ۱۰۰ پرسشنامه ارسالی، ۵۹ پرسشنامه کامل پس از تکمیل تا انتها بازگردانده شدند. تنها دو پرسشنامه بخاطر نبودن مقادیر زیادی از تحلیل بیشتر حذف شدند. نرخ پاسخ کامل ۵۷ درصد بود. همانطور که اموری و کوپر (۱۹۹۱) پیشنهاد دادند، باور مناسب بودن این تصور وجود دارد که پاسخ دهندگان بین ۲۵ تا ۱۰۰ برای هدف یک مطالعه مقدماتی مناسب باشند. تحلیل قابلیت اطمینان داده مقدماتی نشان داد که تمام سازه ها مقدار الفایی (α) بیش از ۰٫۷ دارند، بنابراین، روی هم رفته می توان نتیجه گرفت که صنعت بررسی مانند اندازه قابل اطمینان مناسب است زیرا سازگاری درونی دارد. علاوه بر این، از آنجا که هیچ گزارشی از آشفتگی در مورد پرسشنامه وجود نداشت، پرسشنامه اصلاح نشد.

در راستای رسیدن به اهداف مطالعه فروشگاههای آنلاین تهران به عنوان جمعیت انتخاب شدند و داده ها از کارمندان این شرکت ها از طریق شبکه اجتماعی لینکدین بدست آمدند. شناسایی نمونه با تعیین جمعیت نمونه شروع شد. جمعیت انتخاب شده باید دانش و اطلاعاتی را داشته باشند که برای تحقق نیازهای مطالعه لازم است. بنابراین، پاسخ دهندگان از فهرستی از یک نمونه انتخاب شدند. در استفاده از روشهای SEM، داده های مناسب نیاز هستند تا بتوان تفاوتها یا روابط مهم را دید، آنها باید وجود داشته باشند. بررسی قابلیت اطمینان پر تکرارترین آزمون در مطالعات تجربی است که برای ارزیابی سازگاری درونی انجام شده است و با استفاده از ضریب آلفا کرونباخ تایید شده است (کرونباخ، ۱۹۵۱). در این مطالعه، آلفای کرونباخ برای ارزیابی قابلیت اطمینان برای سازه استفاده شد. تا سازگاری درونی اندازه گیری شود و نشان دهد چگونه موارد مختلف می توانند با اطمینان سازگاری را اندازه گیری کنند. این مقادیر آلفا بین ۰ تا ۱ هستند، به طوری که مقدار بزرگتر سطح بالاتری از سازگاری درونی را نشان می دهد.

پرسنل مورد بحث در این بررسی، مدیران، کارشناسان بازاریابی و امور مشتریان و متخصصان منابع انسانی شرکت ها انتخاب شدند تا بتوان پرسشنامه ها را به کسی ارسال کرد که با بیشترین احتمال، درک، آگاهی و تجربه عملی درباره مشتری محوری و

اجرای آن در شرکت‌ها داشته باشد. علاوه بر این، درج بعضی از عنوان‌ها (مانند بنیان گذار، مدیر گروه) تضمین کرد که بعضی از شرکت‌های آنلاین کوچک در نمونه هدف به حساب آمده بودند

با توجه به کار بلاخ (۲۰۰۸)، بسته‌های نرم افزار محاسباتی اولیه که رویکرد SEM را انتخاب کردند، رابطه ساختاری خطی (LISREL) را دارند که توسط جورسکوگ (۱۹۷۳) توسعه پیدا کرد، بدنبال آن برنامه‌های مشابه دیگری مانند مدل Equations (EQS) (بنتلر، ۱۹۸۵)، مدل فعالیت مشبک (RAM) (مکآردل و مکدونالد، ۱۹۸۴) که در برنامه SYSTAT زیر نظر نام Reticular Action Model (مدل فعالیت مشبک) یا Near Approximation (RAMONA)، و به تازگی AMOS (آربوکل، ۱۹۸۹). در این مطالعه، AMOS برای انجام تحلیل SEM انتخاب شد. AMOS برای ارزیابی سازگاری مدل پیشنهادی با داده‌های قابل مشاهده از اندازه‌گیری‌های نکویی برازش پایه استفاده می‌کند. مدل عمومی نکویی برازش با استفاده از ۶ معیار زیر ارزیابی شده است: کای دو بیشتر از درجات آزادی χ^2/df (۲)، شاخص نکویی برازش (GFI)، شاخص نکویی برازش تنظیم شده (AGFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص تاکر-لویس (TLI) و ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA).

این روش‌های تاییدی به پژوهشگران یک روش جامع از ارزیابی و تغییر مدل‌های نظری پیشنهاد می‌کنند (بنتلر، ۱۹۸۸؛ اندرسون و گربینگ، ۱۹۸۸)، به خاطر این حقیقت، تمایل روز افزونی به استفاده از SEM در کسب و کار و فناوری وجود دارد از جمله ابتکارات با کیفیت. این روش در مقایسه با سایر روش‌های چند متغیره مانند رگرسیون چندگانه، تحلیل مسیر و تحلیل عامل، بهتر دیده شده است. SEM وسیله‌ای است که توانایی آزمودن همزمان مجموعه‌های وابسته و روابط با وابستگی متقابل را دارد. بنابراین، این فرایندها بر اساس یک چارچوب ساختار یافته از طریق سه مرحله در SEM اجرا شدند که توسط هیر و همکارانش (۱۹۹۸) پیشنهاد شده بود، یعنی:

۱- یک مدل مبتنی بر نظریه ایجاد کنید

۲- یک مدل ساختاری بسازید

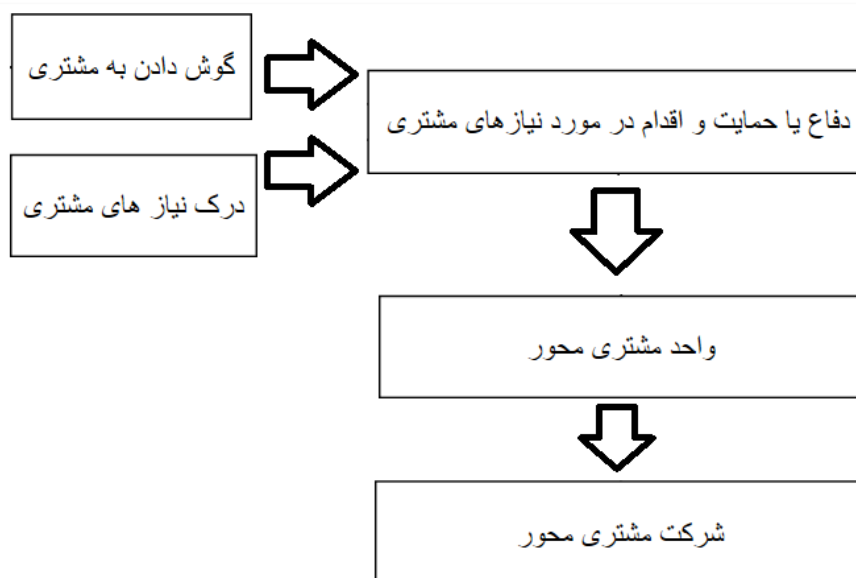
۳- نوع ماتریس ورودی را انتخاب کنید.

۴- شناسایی مدل را ارزیابی کنید.

۵- تخمین‌های مدل و نکویی برازش را ارزیابی کنید، و

۶- اصلاح و تغییر مدل.

به طور معمول، یک نظریه فرایندهای علی را بیان می‌کند که مشاهدات را روی متغیرهای مختلف راه‌اندازی می‌کند. مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی مورد بررسی

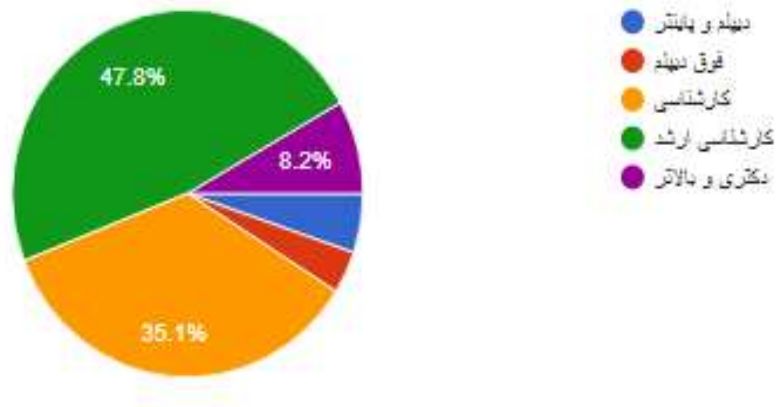
۴. یافته های پژوهش

جامعه آماری تحقیق را ۱۳۴ کارمندان شرکت های آنلاین که عضو شبکه اجتماعی لینکدین هستند، تشکیل داده است و ابزار گردآوری داده ها در این تحقیق پرسشنامه بوده است. قابلیت اطمینان در مقیاس به سازگاری باز می گردد که با استفاده از آلفای کرونباخ، عمدا ساختار را توسط تحلیل سازگاری درونی با تخمین زدن اندازه می گیرد (ساراف و همکارانش، ۱۹۸۹؛ فلین و همکارانش، ۱۹۹۴). ارزش آلفا برای تمام ساختارها بزرگتر از ۰٫۶ بود که نشان می دهد مقادیر آلفا کرونباخ قابلیت اطمینان مربوط به موارد اندازه گیری شده را پذیرفته بودند (کرونباخ، ۱۹۵۱؛ نونالی، ۱۹۷۸). با توجه به جدول ۱، بخاطر این حقیقت که تمام سازه ها قابلیت اطمینانی (مقدار آلفا) بیش از ۰٫۷ دارند؛ این نشان می دهد که تمام موارد سازه های آماری قابل تحقق هستند و نباید برای تحلیل بیشتری حذف شوند که تحلیلی استنباطی است.

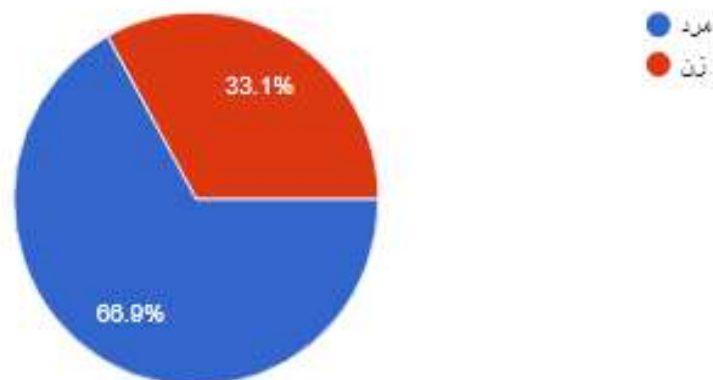
Cronbach Alpha	Std. Alpha	G ^۱ (smc)	Average R	بررسی آلفاکرونباخ
۰٫۸۷۰۸	۰٫۸۷۱۵	۰٫۸۵۹۵	۰٫۵۷۵۵	با در نظر گرفتن تمامی موارد
۰٫۸۳۰۲	۰٫۸۳۰۶	۰٫۸۰۳	۰٫۵۵۰۸	بدون در نظر گرفتن گوش دادن به مشتری
۰٫۸۳۰۳	۰٫۸۳۰۵	۰٫۸۰۴۳	۰٫۵۵۰۶	بدون در نظر گرفتن درک نیازهای مشتری
۰٫۸۴۸۵	۰٫۸۴۹۲	۰٫۸۲۵۹	۰٫۵۸۴۶	بدون در نظر گرفتن دفاع یا حمایت و اقدام در مورد نیازهای مشتری
۰٫۸۵۶۵	۰٫۸۵۶۷	۰٫۸۲۶۹	۰٫۵۹۹۲	بدون در نظر گرفتن واحد تخصصی مشتری محور
۰٫۸۵۱۴	۰٫۸۵۳۲	۰٫۸۲۲۵	۰٫۵۹۲۴	بدون در نظر گرفتن شرکت محور

جدول ۲: تحلیل قابلیت اطمینان

اکثر پاسخ دهندگان دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد بودند و ۸,۲٪ از پاسخ دهندگان مدرک دکتری داشتند (شکل ۲). پاسخ دهندگان این پرسشنامه ۶۷٪ مرد و ۳۳٪ زن بودند (شکل ۳) که ۵۲٪ از این افراد در سمت کارشناس و کارشناس ارشد و مابقی افراد در سمت مدیریت قرار داشتند (جدول ۲).



شکل ۲. تحصیلات پاسخ دهندگان



شکل ۳. جنسیت پاسخ دهندگان

سمت سازمانی	درصد از کل
کارشناس	۳۸,۲٪
مدیر میانی	۲۳,۱٪
هیات مدیره/موسس	۱۷٪
کارشناس ارشد	۱۴,۲٪
مدیریت ارشد	۷,۵٪

جدول ۲ - سمت سازمانی پاسخ دهندگان

میانگین جواب های پاسخ دهندگان به سوالات مورد بررسی قرار گرفت و درک نیاز های مشتری کمتری میانگین را در میان سوالات داشت (جدول ۳).

میانگین پاسخ ها (۱-۵)	موارد مورد پرسش
۳,۷۰	شرکت مشتری محور
۳,۷۰	واحد مشتری محور
۳,۶۷	دفاع یا حمایت و اقدام
۳,۶۵	درک نیاز های مشتری
۳,۶۹	گوش دادن به مشتری

جدول ۳ - میانگین پاسخ ها

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه های تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک با نرم افزار AMOS آزمون شده است. در مدل کلی تحقیق که در شکل (۴) ترسیم شده است مدل مسیر (روابط متغیرهای با یکدیگر) محاسبه شده است.

مدل این تحقیق یک خروجی با برازش کافی ایجاد کرد، همانطور که در جدول ۳ نشان داده شده است. با نسبت مقدار χ^2/df کمتر از ۲,۰، یک برازش خوب ارائه می شود. جورسکوگ و ساربان (۱۹۹۳) پیشنهاد دادند که این نسبت باید بین ۰ و ۳ باشد،

در حالیکه مقدار کوچکتر برازش بهتر را نشان می‌دهد. مقادیر GFI ، $AGFI$ ، CFI و TLI بیشتر از ۰,۰۸ برازش مرزی (هندلی و بنتون، ۲۰۰۹) را نشان می‌دهد، در حالیکه مقدار بیشتر از ۰,۹ یک برازش خوب را بیان می‌کند (هو و بنتلر، ۱۹۹۸، ۱۹۹۹). سپس، برون و کودک (۱۹۹۲) پیشنهاد دادند که مقدار $RMSEA$ کمتر ۰,۰۸ برازش خوب را نشان می‌دهد.

جدول ۴: تحلیل نیکویی برازش مدل ارائه شده

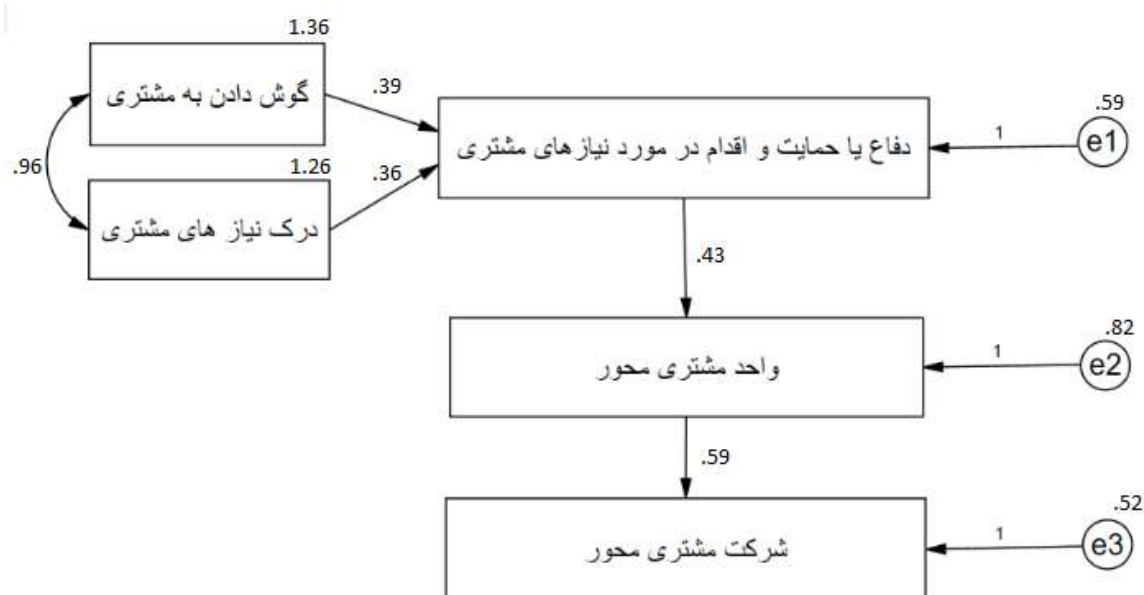
χ^2/df	مقدار p	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
۲,۳۱۳	۰,۰۰۰	۰,۹۲۰	۰,۸۹۸	۰,۹۱۰	۰,۸۲۰	۰,۰۴۸

شاخص‌های نیکویی برازش برای مدل ساختاری در حد قابل قبول عمومی خوب بود، داده‌های برازش خوبی را نشان می‌دهد. نتیجه نشان داد که وزن رگرسیون استاندارد نشده برای فرضیه اول ۰,۳۶ بود و در $p > ۰,۰۰۱$ قابل توجه بود. این نتیجه به فرضیه اول متکی است که در آن گوش دادن به مشتری با حمایت و اقدام در مورد نیازهای مشتری رابطه مستقیم دارد.

وزن رگرسیون استاندارد نشده برای رابطه بین فرضیه دوم مثبت بود (۰,۳۹) و برای $p > ۰,۰۰۱$ قابل توجه بود، این تایید می‌کند که درک نیازهای مشتری با حمایت و اقدام در مورد نیازهای مشتری رابطه مستقیم دارد.

وزن رگرسیون استاندارد نشده برای ارتباط مستقیم فرضیه سوم مثبت بود (۰,۴۲) و با $p > ۰,۰۰۱$ در نتیجه این از اینکه حمایت و اقدام در مورد نیازهای مشتری بر واحد مشتری محور تاثیر دارد پشتیبانی می‌کند.

و در نهایت وزن رگرسیون استاندارد نشده برای فرضیه چهارم ۰,۵۹۵ بود و در $p > ۰,۰۰۱$ قابل توجه بود. این نتیجه به فرضیه چهارم نشان می‌دهد که واحد مشتری محور با شرکت مشتری محور تاثیر دارد، رابطه قوی و مستقیم دارد.



شکل ۴. مدل تحقیق

	تخمین	S.E.	C.R.	P Value
فرضیه دوم	.۳۶۲	.۰۸۸	۴,۱۰۸	***
فرضیه اول	.۳۹۵	.۰۸۵	۴,۶۴۸	***
فرضیه سوم	.۴۲۸	.۰۷۱	۵,۹۹۰	***
فرضیه چهارم	.۵۹۵	.۰۶۲	۹,۶۰۷	***

جدول ۵ - وزن مسیر ها

۵. بحث و نتیجه گیری

به طور آکادمیک و عملی، تمرکز فزاینده ای روی مفهوم مشتری محوری قرار داده شده است (سرسولیس و همکاران ۲۰۱۹؛ گوگل ترند، ۲۰۱۹). با این حال به موضوع این که چگونه یک شرکت می تواند فرهنگ مشتری محوری را در شرکت جاری کند کمتر به آن پرداخته شده است. این تحقیق نشان داد که دو عامل گوش دادن به مشتری و درک نیازهای مشتری، هر دو روی دفاع یا حمایت و اقدام در مورد نیاز های مشتری تاثیر مثبت دارد. از این رو می توان درک کرد اولین قدم در ایجاد شرکت مشتری محور، ایجاد واحد های برای شنیدن صدای مشتری و تجزیه و تحلیل نیاز مشتری است. دفاع و حمایت و اقدام در مورد نیازهای مشتری باید در تمام سطح سازمان انجام شود. همچنین این عامل روی واحد های مشتری محور تاثیر مثبت دارد و واحد های مشتری محور روی شرکت مشتری محور تاثیر دارد. از این رو می توان درک کرد که اولین قدم در دستیابی به شرکت مشتری محور، گوش دادن به مشتری و درک نیاز های مشتریان است.

در مقایسه میانگین پاسخ ها در جدول ۲- می توان نتیجه گرفت که اکثر شرکت ها در قسمت درک نیاز ها مشتری ضعف داشته باشند. از این شرکت ها می بایست نقاط تماس مشتری با شرکت رو مشخص کنند و گزارش ها نقاط تماس ثبت و بررسی کنند تا بتوانند به درک بهتری از نیاز های مشتری برسند.

۶. پیشنهادات

از آنجایی که مشتری محوری باید درون واحد های یک سازمان فرهنگ سازی شود و بر اساس نتایج افراد در واحد های مختلف یک شرکت در مشتری محوری بودن یک شرکت تاثیر دارند، پیشنهاد می شود عواملی از نظیر رضایت شغلی، میزان فعالیت شرکت در زمینه مسئولیت های اجتماعی و داده محور بودن شرکت ها در تحقیق های آتی مورد بررسی قرار گیرد. همچنین می توان در تحقیقات آتی روی رابطه شاخص کمی رضایت مشتری مانند NPS شرکت ها با مشتری محوری و میزان تحقیق کرد.

۷. پرسشنامه تحقیق

پرسش های کیفی	جنسیت
	میزان تحصیلات خود را انتخاب کنید
	سابقه کاری شما در شرکت یا محل کار مورد بحث تقریباً چند سال است؟
	سمت شما در شرکت یا محل کار چیست؟
	در چه واحد تخصصی کار می کنید ؟
	در چه صنعتی کار می کنید ؟
	در چه شهر یا شهرستانی کار می کنید ؟
Q۱	گوش دادن به مشتری
Q۲	درک نیازهای مشتری
Q۳	دفاع یا حمایت و اقدام در مورد نیازهای مشتری
Q۴	به نظر شما واحد تخصصی شما چقدر مشتری محور است؟
Q۵	به نظر شما شرکت یا محل کار شما چقدر مشتری محور است؟

منابع و مراجع

۱. Amazon. ۲۰۱۹. "Our DNA." Accessed March ۱۲, ۲۰۱۹. <https://www.amazon.jobs/en/working/working-amazon>. [Google Scholar]
۲. Augusto, m. And coelho, f., ۲۰۰۹. Market orientation and new-to-the-world products: exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial marketing management*, ۳۸(۱), pp. ۹۴- ۱۰۸
۳. Auh, s. And menguc, b., ۲۰۰۷. Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial marketing management*, pp. ۱۰۲۲-۱۰۳۴.
۴. Bartikowski Boris and Singh Nitish.(۲۰۱۴). Should all firms adapt websites to international audiences? *Journal of Business Research*, ۲۰۱۴, vol. ۶۷, issue ۳, ۲۴۶-۲۵۲
۵. Bolton, Mike. ۲۰۰۴. "Customer Centric Business Processing." *International Journal of Productivity and Performance Management* ۵۳ (۱):۴۴-۵۱. doi: ۱۰.۱۱۰۸/۱۷۴۱۰۴۰۰۴۱۰۵۰۹۹۵۰. [Crossref], [Google Scholar]

۶. Bornemann, Torsten, and Christian Homburg. ۲۰۱۱. "Psychological Distance and the Dual Role of Price." *Journal of Consumer Research* ۳۸ (۳):۴۹۰-۵۰۴. doi: ۱۰.۱۰۸۶/۶۵۹۸۷۴. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۷. Bornemann, Torsten, and Christian Homburg. ۲۰۱۱. "Psychological Distance and the Dual Role of Price." *Journal of Consumer Research* ۳۸ (۳):۴۹۰-۵۰۴. doi: ۱۰.۱۰۸۶/۶۵۹۸۷۴. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۸. Burmann, Christoph, Jörg Meurer, and Christopher Kanitz. ۲۰۱۱. "Customer Centricity as a Key to Success for Pharma." *Journal of Medical Marketing* ۱۱ (۱):۴۹-۵۹. [Google Scholar]
۹. Cadogan, John W., and Nick Lee. ۲۰۱۳. "Improper Use of Endogenous Formative Variables." *Journal of Business Research* ۶۶ (۲):۲۳۳-۴۱. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.jbusres.۲۰۱۲.۰۸.۰۰۶. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۱۰. Churchill, Gilbert A. Jr, ۱۹۷۹. "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs." *Journal of Marketing Research* ۱۶ (۱):۶۴-۷۳. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۰۰۲۲۴۳۷۷۹۰۱۶۰۰۱۱۰. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۱۱. Crecelius, Andrew T., Justin M. Lawrence, Ju-Yeon Lee, Son K. Lam, and Lisa K. Scheer. ۲۰۱۹. "Effects of Channel Members' Customer-Centric Structures on Supplier Performance." *Journal of the Academy of Marketing Science* ۴۷ (۱):۵۶-۷۵. doi: ۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۷۴۷-۰۱۸-۰۶۰۶-۵. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۱۲. Dodds, William B., Kent B. Monroe, and Dhruv Grewal. ۱۹۹۱. "Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations." *Journal of Marketing Research* ۲۸ (۳):۳۰۷-۱۹. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۰۰۲۲۴۳۷۷۹۱۰۲۸۰۰۳۰۵. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۱۳. Dwyer, Sean, John Hill, and Warren Martin. ۲۰۰۰. "An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods." *Journal of Personal Selling & Sales Management* ۲۰ (۳):۱۵۱-۹. [Taylor & Francis Online], [Google Scholar]
۱۴. Fader, Peter. ۲۰۱۲. *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Philadelphia: Wharton Digital Press. [Google Scholar]
۱۵. Frankenberger, Karolin, Tobias Weiblen, and Oliver Gassmann. ۲۰۱۳. "Network Configuration, Customer Centricity, and Performance of Open Business Models: A Solution Provider Perspective." *Industrial Marketing Management* ۴۲ (۵):۶۷۱-۸۲. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.indmarman.۲۰۱۳.۰۵.۰۰۴. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۱۶. Fresenius, Kabi. ۲۰۱۹. "Our Values." Accessed March ۵, ۲۰۱۹. <https://www.fresenius-kabi.com/responsibilities/our-values>. [Google Scholar]
۱۷. Galbraith, Jay R. ۲۰۰۲. "Organizing to Deliver Solutions." *Organizational Dynamics* ۳۱ (۲):۱۹۴-۲۰۷. doi: ۱۰.۱۰۱۶/S۰۰۹۰-۲۶۱۶(۰۲)۰۰۱۰۱-۸. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

۱۸. Gerbing, David W., and James C. Anderson. ۱۹۸۸. "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment." *Journal of Marketing Research* ۲۵ (۲): ۱۸۶-۹۲. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۰۰۲۲۴۳۷۸۸۰۲۵۰۰۲۰۷. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۱۹. Google Trends. ۲۰۱۹. "Customer Centricity." Accessed March ۵, ۲۰۱۹. <https://trends.google.de/trends/explore?date=all&q=customer%20centricity>. [Google Scholar]
۲۰. Gulati, Ranjay. ۲۰۰۷. "Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus." *Harvard Business Review* ۸۵ (۵): ۹۸-۱۰۸. [PubMed], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۲۱. Gummeson, Evert. ۲۰۰۸a. "Customer Centricity: Reality or a Wild Goose Chase?" *European Business Review* ۲۰ (۴): ۳۱۵-۳۰. doi: ۱۰.۱۱۰۸/۰۹۵۵۵۳۴۰۸۱۰۸۸۶۵۹۴. [Crossref], [Google Scholar]
۲۲. Gummeson, Evert. ۲۰۰۸b. "Extending the Service-Dominant Logic: From Customer Centricity to Balanced Centricity." *Journal of the Academy of Marketing Science* ۳۶ (۱): ۱۵-۷. doi: ۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۷۴۷-۰۰۷-۰۰۶۵-x. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۲۳. Habel Johannes, Roland Kassemeyer, Sascha Alavi, Philipp Haaf, Christian Schmitz & Jan Wieseke (۲۰۱۹): When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۰۸۸۵۳۱۳۴, ۲۰۱۹, ۱۶۳۱۱۷۴
۲۴. Habel, Johannes, Sascha Alavi, and Doreén Pick. ۲۰۱۷. "When Serving Customers Includes Correcting Them: Understanding the Ambivalent Effects of Enforcing Service Rules." *International Journal of Research in Marketing* ۳۴ (۴): ۹۱۹-۴۱. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.ijresmar.۲۰۱۷.۰۹.۰۰۲. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۲۵. Hegner Anne -Kathrin -Kakar Email author Nicole F. Richter Christian M. Ringle .(۲۰۱۸). The Customer Loyalty Cascade and Its Impact on Profitability in Financial Services, Partial Least Squares Structural Equation Modeling pp ۵۳-۷۵ | Cite as
۲۶. Hewlett Packard. ۲۰۱۹. "HP Corporate Objectives and Shared Values." Accessed March ۵, ۲۰۱۹. <http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/values-objectives.html>. [Google Scholar]
۲۷. Homburg, Christian, John P. Workman, and Ove Jensen. ۲۰۰۰. "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-Focused Organizational Structure." *Journal of the Academy of Marketing Science* ۲۸ (۴): ۴۵۹-۷۸. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۰۰۹۲۰۷۰۳۰۰۲۸۴۰۰۱. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۲۸. Homburg, Christian, Michael Müller, and Martin Klarmann. ۲۰۱۱a. "When Does Salespeople's Customer Orientation Lead to Customer Loyalty? The Differential Effects of Relational and Functional Customer Orientation." *Journal of the Academy of Marketing Science* ۳۹ (۶): ۷۹۵-۸۱۲. doi: ۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۷۴۷-۰۰۱۰-۰۲۲۰-۷. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۲۹. Homburg, Christian, John P. Workman, and Ove Jensen. ۲۰۰۰. "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-Focused Organizational Structure." *Journal of the*

- Academy of Marketing Science ۲۸ (۴):۴۵۹-۷۸. doi: ۱۰,۱۱۷۷/۰۰۹۲۰۷۰۳۰۰۲۸۴۰۰۱. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۳۰. Homburg, Christian, Martin Klarmann, Martin Reimann, and Oliver Schilke. ۲۰۱۲. "What Drives Key Informant Accuracy?" *Journal of Marketing Research* ۴۹ (۴):۵۹۴-۶۰۸. doi: ۱۰,۱۵۰۹/jmr.۰۹,۰۱۷۴. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۳۱. Im, Subin, and John P. Workman. Jr. ۲۰۰۴. "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms." *Journal of Marketing* ۶۸ (۲):۱۱۴-۳۲. doi: ۱۰,۱۵۰۹/jmkg.۶۸,۲,۱۱۴,۲۷۷۸۸. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۳۲. Imhoff, Claudia, Lisa Loftis, and Jonathan G. Geiger. ۲۰۰۱. *Building the Customer-Centric Enterprise: Data Warehousing Techniques for Supporting Customer Relationship Management*. New York: John Wiley & Sons.. [Google Scholar]
۳۳. Jaworski, Bernhard J., and Ajay K. Kohli. ۱۹۹۳. "Market Orientation: Antecedents and Consequences." *Journal of Marketing* ۵۷ (۳):۵۳-۷۰. doi: ۱۰,۱۱۷۷/۰۰۲۲۲۴۲۹۹۳۰۵۷۰۰۳۰۴. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۳۴. Jayachandran, Satish, Subhash Sharma, Peter Kaufman, and Pushkala Raman. ۲۰۰۵. "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management." *Journal of Marketing* ۶۹ (۴):۱۷۷-۹۲. doi: ۱۰,۱۵۰۹/jmkg.۲۰۰۵,۶۹,۴,۱۷۷. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۳۵. Jayachandran, Satish, Subhash Sharma, Peter Kaufman, and Pushkala Raman. ۲۰۰۵. "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management." *Journal of Marketing* ۶۹ (۴):۱۷۷-۹۲. doi: ۱۰,۱۵۰۹/jmkg.۲۰۰۵,۶۹,۴,۱۷۷. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۳۶. Josiassen, Alexander. ۲۰۱۱. "Consumer Disidentification and Its Effects on Domestic Product Purchases: An Empirical Investigation in The Netherlands." *Journal of Marketing* ۷۵ (۲):۱۲۴-۴۰. doi: ۱۰,۱۵۰۹/jmkg.۷۵,۲,۱۲۴. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۳۷. Kaushik, Avinash. ۲۰۰۹. *Web Analytics ۲,۰: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*. New York: John Wiley & Sons. [Google Scholar]
۳۸. Kazazi, h., kosar neshan, m. & javaheri, m. (۲۰۱۰). The effect on quality of service to attracts customer to aim on bank saderat in tehran ,fourth international conference on management, marketing ,pp. ۱۲۱-۱۴۱
۳۹. Kellogg. ۲۰۱۹. "The Customer-Focused Organization." Accessed March ۵, ۲۰۱۹. <https://www.kellogg.northwestern.edu/executive-education/individual-programs/executive-programs/focus.aspx>. [Google Scholar]
۴۰. Kim .bogyun, msn, rn\, jia lee.(۲۰۱۶).relationships between personal traits, emotional intelligence, internal marketing, service management, and customer orientation in korean outpatient department nurses, asian nursing research, volume ۱۰, issue ۱, march ۲۰۱۶, pages ۱۸-۲۴

۴۱. Kumar, Vita, Rajkumar Venkatesan, and Werner Reinartz. ۲۰۰۸. "Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign." *Journal of Marketing* ۷۲ (۵):۵۰-۶۸. doi: ۱۰.۱۵۰۹/jmkg.۷۲.۵.۰۵۰. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۴۲. Lamberti, Lucio. ۲۰۱۳. "Customer Centricity: The Construct and the Operational Antecedents." *Journal of Strategic Marketing* ۲۱ (۷):۵۸۸-۶۱۲. doi: ۱۰.۱۰۸۰/۰۹۶۵۲۵۴X.۲۰۱۳.۸۱۷۴۷۶. [Taylor & Francis Online], [Google Scholar]
۴۳. Lee Weng Onn, Wong Lai Soon. (۲۰۱۴). Determinants of Mobile Commerce Customer Loyalty in Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* ۲۲۴ (۲۰۱۶) ۶۰ - ۶۷
۴۴. Lee, Ju-Yeon, Shrihari Sridhar, and Robert W. Palmatier. ۲۰۱۷. "The Effect of Firms' Structural Designs on Advertising and Personal Selling Returns." *International Journal of Research in Marketing* ۳۴ (۱):۱۷۳-۹۳. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.ijresmar.۲۰۱۶.۰۶.۰۰۲. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۴۵. Lee, Ju-Yeon, Shrihari Sridhar, and Robert W. Palmatier. ۲۰۱۷. "The Effect of Firms' Structural Designs on Advertising and Personal Selling Returns." *International Journal of Research in Marketing* ۳۴ (۱):۱۷۳-۹۳. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.ijresmar.۲۰۱۶.۰۶.۰۰۲. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۴۶. Lenskold, James D. ۲۰۰۴. "Customer-Centric Marketing ROI." *Marketing Management* ۱۳ (۱):۲۶-۳۱. [Google Scholar]
۴۷. Liang, Ting-Peng, and Mohan Tanniru. ۲۰۰۶. "Customer-Centric Information Systems." *Journal of Management Information Systems* ۲۳ (۳):۹-۱۵. doi: ۱۰.۲۷۵۳/MIS.۰۷۴۲-۱۲۲۲۳۰۳۰۱. [Taylor & Francis Online], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۴۸. Narver, John C., and Stanley F. Slater. ۱۹۹۰. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability." *Journal of Marketing* ۵۴ (۴):۲۰-۳۵. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۰۰۲۲۲۴۲۹۹۰۰۵۴۰۰۴۰۳. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۴۹. Ngah. Haslina che, kartini mat rashid, norudin mansor. (۲۰۱۶). determinants of customer satisfaction in takaful products and services, *J. Appl. Environ. Biol. Sci.*, ۶(۱۵)۷-۱۵, ۲۰۱۶
۵۰. Pérez, a., rodíguez del bosque, i., ۲۰۱۵. "corporate social responsibility and customer loyalty: exploring the role of identification, satisfaction and type of company", *journal of services marketing*, vol. ۲۹ iss: ۱, pp.۱۵ - ۲۵
۵۱. Rao, Ashkay R., and Kent B. Monroe. ۱۹۸۹. "The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review." *Journal of Marketing Research* ۲۶ (۳):۳۵۱-۷. doi: ۱۰.۲۳۰۷/۳۱۷۲۹۰۷. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۵۲. Sahay, a., ۲۰۱۳. A customer oriented approach to identifying competitive advantage. *Indian institute of management*, ۵(۸).

۵۳. Saxe, Robert, and Barton A. Weitz. ۱۹۸۲. "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople." *Journal of Marketing Research* ۱۹ (۳):۳۴۳-۵۱. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۰۰۲۲۲۴۳۷۸۲۰۱۹۰۰۳۰۷. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۵۴. Shah, Denish, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin, and George S. Day. ۲۰۰۶. "The Path to Customer Centricity." *Journal of Service Research* ۹ (۲):۱۱۳-۲۴. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۱۰۹۴۶۷۰۵۰۶۲۹۴۶۶۶. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۵۵. Sharma, Arun, and Jagdish N. Sheth. ۲۰۰۴. "Web-Based Marketing: The Coming Revolution in Marketing Thought and Strategy." *Journal of Business Research* ۵۷ (۷):۶۹۶-۷۰۲. doi: ۱۰.۱۰۱۶/S۰۱۴۸-۲۹۶۳(۰۲)۰۰۳۵۰-۸. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۵۶. Sheth, Jagdish N., Rajendra S. Sisodia, and Arun Sharma. ۲۰۰۰. "The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing." *Journal of the Academy of Marketing Science* ۲۸ (۱):۵۵-۶۶. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۰۰۹۲۰۷۰۳۰۰۲۸۱۰۰۶. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۵۷. Stanford. ۲۰۱۹. "Customer-Focused Innovation." Accessed March ۵, ۲۰۱۹. <https://www.gsb.stanford.edu/exec-ed/programs/customer-focused-innovation>. [Google Scholar]
۵۸. Wagner, Christian, and Ann Majchrzak. ۲۰۰۶. "Enabling Customer-Centricity Using Wikis and the Wiki Way." *Journal of Management Information Systems* ۲۳ (۳):۱۷-۴۳. doi: ۱۰.۲۷۵۳/MIS۰۷۴۲-۱۲۲۲۳۰۳۰۲. [Taylor & Francis Online], [Web of Science ®], [Google Scholar]
۵۹. Waisberg, Daniel, and Avinash Kaushik. ۲۰۰۹. "Web Analytics ۲,۰: Empowering Customer Centricity." *The Original Search Engine Marketing Journal* ۲ (۱):۵-۱۱. [Google Scholar]
۶۰. Wind, Jerry, and Arvind Rangaswamy. ۲۰۰۱. "Customerization: The Next Revolution in Mass Customization." *Journal of Interactive Marketing* ۱۵ (۱):۱۳-۳۲. doi: ۱۰.۱۰۰۲/۱۵۲۰-۶۶۵۳(۲۰۰۱۲۴)۱۵:۱<۱۳::AID-DIR۱۰۰۱>۳.CO;۲-#. [Crossref], [Google Scholar]
۶۱. Yu.tsu-wei, tseng.lu-ming, (۲۰۱۶),"the role of salespeople in developing life insurance customer loyalty", *international journal of retail & distribution management*, vol. ۴۴ iss ۱ pp. ۲۲ - ۳۷
۶۲. Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and Ananthanarayanan Parasuraman. ۱۹۹۶. "The Behavioral Consequences of Service Quality." *Journal of Marketing* ۶۰ (۲):۳۱-۴۶. doi: ۱۰.۲۳۰۷/۱۲۵۱۹۲۹. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]