

بازاریابی با مرجع مشتری، مفهوم سازی، سنجش و ارتباط با

عملکرد فروش

چکیده:

استفاده از مرجع مشتری برای تسهیل بازاریابی و فروش در بازارهای تجاری، در میان کارورزان و تحصیل کردگان، محبوبیت فزاینده‌ای یافته است. اهمیت مرجع‌ها در طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها مانند: مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت ارزیابی مشتری، فروش، و ارتباطات بازاریابی برجسته شده است. با همه این، دانش کاربرد موثر مرجع‌ها در کسب‌وکار، نارس باقی مانده و پژوهش‌ها، به این مساله که، چه چیزی بازاریابی با مرجع مشتری را تشکیل می‌دهد، ژرف‌کاوانه نپرداخته‌اند، یا این که ارتباط آن را با عملکرد شرکت مطالعه ننموده‌اند. این پژوهش به این موضوع مهم اما گسترش نیافته بازاریابی کسب‌وکار، کمک می‌نماید، از طریق:

- 1) مفهومی کردن بازاریابی با مرجع مشتری بر اساس تئوری و پژوهش حوزه کیفی گسترده،
 - 2) ایجاد یک مقیاس برای نظریه، با استفاده از داده‌های نظر سنجی
 - 3) نشان دادن وابستگی آن، با مرتبط نمودن نظریه به عملکرد فروش شرکت، با داده‌های گردآوری شده بیشتر.
- نتایج، درک کنونی چگونگی استقرار موثر مرجع را در بازارهای تجاری تعیین و گسترش داده و نشانه‌های عملکرد مفروض و آثار احتمالی را فراهم می‌سازد. بنیان‌های مفهومی پی‌ریزی شده برای این پدیده، فرصت‌های اساسی برای کارورزان و پژوهش‌های بازاریابی تجاری مبتنی بر آزمایش تئوری، فراهم می‌آورد.

مقدمه:

بسیاری از شرکت‌ها، به ویژه در بازارهای بنگاه به بنگاه B2B، از ارتباط با مشتری موجود، برای تشویق پذیرش مشتریان جدید و تسهیل فروش و بازاریابی بهره می‌برند. مرجع‌های مشتری، به راهبردهای ارزیابی کمپانی اعتبار بخشیده، و در کاهش ریسک دریافتی مشتریان مخاطب مهم است. (کومار، پترسون، لنو 2013، سالمین، مولر 2006). هر چند پژوهش‌های پرشماری در بخش‌های گوناگون بازاریابی شامل: مدیریت ارتباط با مشتری، (پاین، فرو 2005، رینادز،

کراف، هویر (2004) ، مدیریت ارزیابی مشتری و فروش (آندروسون، ناروس، واندروسوم 2006، ترهو، هاس، اوگرت، اولگا (2012)، و ارتباطات بازاریابی (بالانیتنه، فراو، وره، پاینه 2011) ، به اهمیت مرجع مشتری توجه نشان داده اند، تنها چند پژوهش به گونه ویژه‌ای بر استفاده شرکت از مرجع مشتری، در تلاشهای بازاریابی شرکتها تمرکز نموده است. در نتیجه، بنیان مفهومی این پدیده تجاری مرکزی، پراکنده و نارس باقی مانده است. پژوهش‌های اخیر نیاز برای مطالعه مرجع مشتری در بازاریابی، و آثار عملکرد را به صورت سیستماتیک تری نشان میدهد (اندرسون، وینسترا، 2010، کومار و دیگران 2013)

پژوهش کنونی این موضوع مهم اما توسعه نیافته را با روش‌های زیر پی می‌گیرد:

1- مفهوم سازی بازاریابی با مرجع مشتری CRFM.

2- گسترش یک مقیاس برای نظریه،

3- اثبات اعتبار منطقی و وابستگی مدیریتی آن، با مطالعه ارتباط CRFM با کارکرد فروش شرکت .

از آنجایی که دانش موجود درباره موضوع نارس است، ما یک راهبرد اکتشافی-محور «تئوری در کاربرد»، برای مفهوم سازی استفاده کردیم (کوهلی، جاوورسکی 1990، تولی، کوهلی، بارادواج 2007، زالتمن، لمستر، هفرینگ 1982). به بیان دیگر، ما یک بررسی اولیه با بازبینی ادبیات کلیدی مرجع مشتری انجام داده و این چشم انداز را با بررسی‌هایی از شیوه‌های شرکتی، بر پایه 38 مصاحبه عمیق با مدیران تکمیل نمودیم. مفهوم‌سازی، با یک مطالعه گسترش مقیاس، بر پایه داده‌های نظرسنجی از مدیران تجاری مسئول کارهای متمرکز بر بازاریابی با مرجع مشتری، دنبال شد. در پایان براساس یک پژوهش سوم، ما اعتبار پیش‌گویی نظریه CRFM را با ارتباط دادن آن، به عملکرد فروش شرکت براساس اطلاعات بیشتری از شرکت‌های تجاری اثبات کردیم

پژوهش حاضر با پی نهادن بنیان‌های مفهومی برای بازاریابی با مرجع مشتری، به تئوری بازاریابی تجاری کمک می‌کند. ما دانش معاصر را درباره اینکه، چگونه شرکت‌های تجاری می‌توانند مرجع مشتری را در بازارهای تجاری به کارگیرند، با سه روش مرکزی گسترش می‌دهیم: نخست، یافته‌های ما نشان می‌دهد که CRFM پدیده‌ای گسترده‌تر از آن است که بیشتر مطالعات بازاریابی تا به امروز نشان داده‌اند (اندرسون، وینسترا، 2010، گودز، کومار، دیگران 2013)

. یافته‌های کنونی، نشان می‌دهد که CRFM، از بهره‌گیری فعالانه مرجع مشتری تشکیل می‌شود، نه تنها به صورت خارجی برای بازاریابی و مقاصد فروش، همانگونه که بیشتر مطالعات تا به امروز نشان داده‌اند، بلکه همچنین داخلی، و برای مقاصد گسترش داخلی که از آن جمله می‌توان به آموزش مشتری، تعیین فرصت تجاری، یا انجام بهترین واکنش اشاره کرد. دوم، پژوهش کنونی تعاریفی عملی از CRFM ارائه می‌دهد، در نتیجه، این پژوهش، آزمایش تئوری تفسیری آتی را در این حوزه میسر می‌سازد. سوم، این مطالعه، شواهد تجربی اولیه‌ای را فراهم می‌سازد، مبنی بر اینکه CRFM، یک رابطه مثبت با کارکرد فروش شرکت دارد، و این ارتباط در زمینه کاربرد CRFM امکان پذیر است، به صورت کلی، مفهوم‌سازی و مقیاسها، راه نتیجه بخشی را برای گستره فراخی از پژوهش‌های بازاریابی تجاری ارائه کرده، و برای مدیرانی که می‌خواهند استفاده موثر از مرجع مشتری را در سازمان‌های خود گسترش دهند، کاربردهای محسوسی دارد.

2- مفهوم سازی بازاریابی با مرجع مشتری

1-2 پژوهش پیشین بر مرجع مشتری

مشتریانی که از محصولات یا خدمات شرکت استفاده می‌کنند، و در به اشتراک گذاردن تجربه‌هایشان مشتاقند، غالباً، یک نقش اساسی در فرایند معامله خریداران سازمانی بازی می‌کنند (اندرسون، وینسترا، 2010، کومار، دیگران 2013). شرکت‌های فروشنده در بازارهای تجاری، بازاریابی با مرجع را با فعالیت‌های گوناگونی که برای بهره‌گیری ارزیابی مشتریان موجود طراحی شده، برای تسهیل فروش و کسب شهرت به کار می‌گیرند (وینسترا 2010، هلم، سالمین، 2010، روبر، فیشر، 2005، سالمین، مولر 2006). هرچند ارجاع به مشتری و رفتار تبلیغ زبانی محصول توسط مشتریان به گونه گسترده‌ای مطالعه شده است (هلم 2003، کومار، پترسون، لنو، 2007، ریو، فیک، 2007)، به فعالیت شرکت‌های فروش در ارتباط با استفاده از مرجع مشتری در بازاریابی توجه کمی شده است (جالکالا، سالمین 2010). پژوهش پیشین یک راهبرد مرحله‌بندی شده که در آن شرکتها به دقت ارتباط با مشتریان اصلی اولیه را ایجاد کرده، و نگاه می‌دارند و سپس مرجع را به مشتریان آتی نشان می‌دهند پیشنهاد می‌دارد (سالمین، مولر، 2006). توانایی استفاده از مرجع به طور موثر به ویژه برای شرکت‌هایی که محصولات با ارزش تری می‌فروشند، و در یک زمینه عدم

اطمینان شدید کار می‌کنند، مهم است (اندرسون، وینسترا، 2010، هادا، گروال، لیلن، 2014). و همین طور برای شرکتهایی که به چندین فاکتور وابسته‌اند، مانند: اشتیاق مشتری برای عمل کردن به صورت یک مرجع، یا سطح مدیریت مرجع در شرکت (جالاکالا، سالمین، 2010). هرچند در ادبیات بازاریابی به گونه تجربی آزموده نشده است، اما براساس پژوهش‌های بازاریابی پر شمار، تلاش‌ها برای به کارگیری سیستماتیک مرجع در فروش و بازاریابی، بایستی یک تاثیر مثبت در کارکرد شرکت در بازارهای B2B داشته باشد (اندرسون، وینسترا، 2010-گودز، 2012، هادا، دیگران، 2014).

پژوهش بر مرجع مشتری چندین مشکل پژوهشی حل نشده دارد، از یک چشم انداز مفهومی، ما درباره این که چگونه شرکت‌ها، به گونه موثری از مرجع مشتری برای تسهیل بازاریابی شرکت و فروش استفاده می‌کنند، دانش اندکی داریم، و در نتیجه کمبود یک درک فراگیر از اینکه چه چیزی CRFM را تشکیل می‌دهد وجود دارد. پژوهش پیش رو، مفهوم‌سازی و مقیاسی برای بازاریابی با مرجع مشتری است که صدای آن در ادبیات بازاریابی گم بود، هرچند شواهدی وجود دارد، مبنی بر اینکه استفاده از مرجع، یک راهبرد بازاریابی موثر به ویژه در سیاست مرتبط با ریسک است (اندرسون، وینسترا، 2010، کومار، دیگران، 2013)، اما آثار آن بر کارکرد شرکت غالباً مطالعه نشده است. بسیاری از مطالعات اخیر مرجع مشتری را به عنوان ارتباط با مشتری موجود برای جذب مشتری جدید، به طور محدودی درک نموده‌اند (هانتلی، 2006، کومار، دیگران 2013). برخی از مطالعات اخیر پیشنهاد می‌دارد که، مرجع همچنین کاربردهای بسیار گسترده‌تری همانند: کسب شهرت یا عمل کردن به عنوان شاهد ارزیابی دارد، و در نتیجه مرجع بایستی بسیار گسترده‌تر از فقط یک ابزار سراسر جذب مشتری درک شود (اندرسون، وینسترا، 2010، جالاکالا، سالمین، 2010). با ایجاد بر اساس ادبیات موجود در مرجع مشتری، ما یک تعریف وسیع مبتنی بر تئوری را برای پایه‌های کار مفهوم سازی خود و تعریف بازاریابی مرجع مشتری، نخست به عنوان تلاش شرکت برای استفاده از ارتباط با مشتری پیشین یا موجود، و فعالیت‌های ارزش آفرین مربوطه در فعالیت‌های بازاریابی شرکت، معطوف به مصرف کنندگان بالقوه و دیگر ذی‌نفعان اتخاذ کردیم. پس آنچه که مرجع مشتری را از دسته‌بندی کلی ارتباط با مشتری و

محصولات یا خدمات تحویل داده شده متمایز ساخته، استقرار فعالانه مرجع مشتری در فعالیتهای بازاریابی تامین کننده، برای متاثر ساختن مشتریان و ذی‌نفعان بالقوه است.

2-2 روش پژوهش میدانی

با در نظر داشتن ادبیات پراکنده مرجع مشتری، ما یک پژوهش میدانی کیفی برای بدست آوردن یک درک بهتر از دامنه نظریه پی ریختیم، مبنی بر اینکه چگونه بازاریابی مرجع در فعالیتهای بازاریابی هرروزه کمپانی، آشکار می‌شود. مشابه با کوهلی و جاوورسکی (1990)، تولی و دیگران (2007)، و اولاگا و ریناتس (2011)، ما یک راهبرد «تئوری در عمل» اکتشافی-محور با هدف یک پارچه‌سازی چشم انداز حوزه-محور و تئوری-محور از بازاریابی مرجع، برای یک تعریف کاربردی بازاریابی با مرجع مشتری، در پیش گرفتیم که فعالیتهایی را که بازاریابی با مرجع مشتری شرکت را شکل می‌بخشد، را مشخص می‌سازد.

ما نمونه گیری تئوریک هدفمندی را به کار بردیم (ایسنهارت، گرابنر، 2007، گلاسر، استراس، 1967) و شرکت‌هایی را که به ویژه از نظر پدیده کانونی، متمرکزند را مطالعه کردیم (بین 1994). ما نمونه‌هایمان را با حساسیت گردآوری کردیم، در تلاشی برای انتخاب شرکت‌هایی که 1- در بازارهای B2B کار می‌کنند، 2- برای تضمین اطلاعات غنی درباره پدیده متمرکز، ویژگی‌های صنعتی متغیری دارند، 3- به سرمایه‌گذاری کردن در فعالیتهای بازاریابی با مرجع، شناخته شده‌اند که شامل مصاحبه با افراد آگاه و با تجربه در موضوع است، 4- رهبران صنعتی در بازارهای مربوط به خود هستند.

در نتیجه ما چهار کمپانی B2B را از دو بخش صنعتی برگزیدیم؛ تکنولوژی فرآیند و تکنولوژی اطلاعات، که به ویژه به عنوان رشته‌های مربوط به بازاریابی مرجع شناخته شده‌اند (دکیندر، کوهلی، 2008، فورمن، لیپرت، کوتهاندارما، 2007). شرکت‌های برگزیده شده، شرکت‌های بین‌المللی هستند که دفتر مرکزی آنها در فنلاند است و در حوزه تجهیزات مخابراتی، تکنولوژی و خدمات اطلاعات، تکنولوژی معدن، و تجارت تجهیزات تکنولوژی فرآیند، کار می‌کنند. برای اجتناب از خطای منبع اطلاعات تنها، و به دست آوردن یک نمای فراگیر ژرف از کاربری CRFM در گستره شرکت، ما داده‌هایی را از 7 تا 14 منبع خبری در هر شرکت گردآوری کردیم. مصاحبه‌شوندگان انتخاب شده، تجارب

کاری قابل ملاحظه‌ای داشته، و در یک توزیع گسترده سطوح سلسله مراتبی، عملکردی، و صنعتی بودند. برای تضمین اینکه مفهوم‌سازی، تمامی دامنه نظریه را پوشش می‌دهد، ما پاسخ‌دهندگان را به دقت چنان برگزیدیم، که همه ذی نفعان کلیدی بالقوه در CRFM شامل فروش، بازاریابی، توسعه بازار، و عوامل استراتژی متحد، را شامل شود.

ما یک پروتکل مصاحبه نیمه ساختار یافته، که از چهار بخش تشکیل شده بود گسترش دادیم. در بخش اول، ما از پاسخ‌دهندگان پرسیدیم که سابقه خود در شرکت، نقش خود در شرکت، و اینکه نقش مرجع مشتری در کسب و کار شرکت را چگونه دیدند، شرح دهند. در بخش دوم، ما از شرکت‌کنندگان خواستیم که فعالیت‌های کلیدی را که بر استفاده از مرجع مشتری تمرکز دارد نام ببرند، و پرسش‌های خاصی در رابطه با ماهیت مرجع شرکت و مدیریت آنها، ارائه کردیم. در بخش سوم ما از شرکت‌کنندگان خواستیم تا مثال‌های عینی و چشم‌گیر زندگی واقعی، برای شرح چگونگی استفاده از مرجع استفاده کرده، و شیوه‌های شرکت در ارتباط با مرجع مشتری را، با جزئیات شرح دهند. در پایان ما درباره حوزه‌های وابسته، مانند هدف‌های پیشرفت، ماهیت فرایند فروش، فعالیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری، و نگاه شرکت‌کننده به اینکه، چگونه مرجع مشتری به این رشته‌ها مربوط است، پرسش نمودیم. تمام مصاحبه‌ها ضبط شده و کلمه به کلمه از روی نوار به متن بازگردانی شد. در مجموع 38 مصاحبه عمیق با مدیران ارشد و سطح متوسط که مسئول بازاریابی با مرجع مشتری شرکت خود بودند، انجام گرفت. مصاحبه‌ها هر یک، بین 35 تا 86 دقیقه طول کشید و بازنویسی آنها، مشتمل بر 362 صفحه متنی شد.

آنالیز داده‌های مصاحبه (کرپیندورف 2004)، فرآیند کاهش داده‌ها، نمایش داده‌ها، نتیجه‌گیری، و بازبینی، از اصل آنالیز محتوای کیفی پیروی کرد (میلز، هابرم، 1994). کاهش داده‌ها شامل چند سری برنامه‌ریزی تکراری و استقرایی با کمک نرم افزار NVivo8 بود. در طول اولین دوره برنامه‌نویسی، ما داده‌ها را براساس تم مصاحبه به صورت ابتدایی دسته‌بندی نمودیم. در نوبت‌های بعدی، ما مفاهیم وابسته بالقوه و زیردسته‌هایشان را تعیین کردیم، ما نمایش‌های داده‌ها را شامل: جدول‌ها و پرسش‌های مصاحبه، برای سازماندهی و جمع‌بندی داده‌ها، و کمک به نمایش منطقی، که با آن، نتایج از آنالیز داده‌ها بیرون کشیده شده بودند، بررسی کردیم. ما به دقت، برای تعیین ابعادی ویژگی همه شرکت‌های مطالعه شده بودند و با شرکت‌کنندگان بیشتری ذکر شدند جستجو نمودیم. تم‌هایی که به آشکارا به شرکت خاصی

مربوط بودند از مفهوم‌سازی حذف شدند. برای مثال، یک تامین کننده تکنولوژی اطلاعات، اهمیت یک سیستم گسترده شرکتی را به عنوان یک جنبه کلیدی بازاریابی با مرجع مشتری برشمرد، ما این ایده را به شمار نیاوردیم به دلیل اینکه تعداد کمی از شرکت کنندگان پژوهش، از آن یاد کردند، و به نظر می‌رسید مخصوص صنعت IT باشد. به همین سان، ما از تشریح موضوعات تقریباً مربوط اما جدا که به داده‌ها وارد می‌شد، اجتناب کردیم. مانند اهمیت پشتیبانی مدیریت ارشد، همکاری عملکرد متقابل، یا سیستم های تشویقی برای بازاریابی با مرجع سیستماتیک. ما نتایجی را از فرایند تکراری بیرون کشیدیم که در آن، با پس و پیش رفتن بین داده‌های مصاحبه به متن برگردانده شده، ترفندهای برنامه نویسی و نمایش داده‌ها، برای تعیین و کاوش الگوهای داده انجام گرفت. برای اثبات پایه‌های تفسیر و نظریه بازاریابی مرجع پی گرفته شده، ما یافته‌ها را در پیوند با خروجی‌های شاخص، از داده‌های تجربی، گزارش کردیم. نتیجه‌گیری‌ها سپس با مقایسه یافته‌ها با پژوهش پیشین، و تئوری‌های موجود، و تشریح یافته‌ها با متخصصان، از کمپانی‌های شرکت کننده و دیگر پژوهشگران بازبینی شد.

3-2 یافته‌های پژوهش میدانی

پاسخ دهندگان پژوهش میدانی به اتفاق تاکید کردند که مرجع مشتری، یک نقش مرکزی در تلاش‌های بازاریابی کسب و کار شرکت بازی می‌کند. دو بعد هسته‌ای بازاریابی مرجع، از داده‌ها به دست آمد، بهره‌گیری مرجع مشتری به گونه داخلی و خارجی. به علاوه مصاحبه‌ها نشان داد که اقدامات شرکت برای ساخت یک مجموعه متوازن از مرجع مشتری، یک تعیین گر کلیدی CRFM است. در زیر ما بیان میداریم که چگونه ابعاد هسته‌ای بهره‌گیری داخلی و خارجی، در داده‌ها آشکار است، و منشا کلیدی معین ساخت یک مجموعه متوازن مرجع مشتری را شرح می‌دهیم.

1-3-2 بهره‌گیری خارجی مجموعه مرجع مشتری

مصاحبه‌ها به شدت نمایان ساختند که بهره‌گیری مجموعه مرجع مشتری، یک راهبرد بازاریابی و فروش مهم استراتژیکی برای شرکت‌های تجاری نمونه است. این ایده در نگاه شرکت کنندگان به نقش اصلی مرجع، در عینیت بخشی و اثبات کاربردی بودن عرضه شرکت، منعکس است، و فراهم آورنده نشانه پتانسیل و توانایی انتقال ارزیابی است. پاسخ دهندگان، راهبردهای گوناگونی برای به کارگیری سیستماتیک مرجع مشتری در ارتباطات بازاریابی و فروش

گزارش نمودند. برای نمونه شرکت ها، از مرجع برای تلاش در راستای مجاب کردن خریداران در موقعیت های فروش، مرجع های به نمایش گذاشته شده در وبسایت های کمپانی و مجله های مشتری، و بازدیدهای مرجع سازماندهی شده با دعوت مشتریان بالقوه برای دیدن محصول یا خدمات تحویل داده شده به مشتریان مرجع است. این نقل قول ها را در نظر بگیرید :

معاون فروش، آلفا : ما منابع فروش شامل فلوچارت های فرآیند و تصاویری از سایت های مرجع و یک لیست مرجع از دارندگان پروانه داریم، سپس ما لیست های مرجع مخصوص به تکنولوژی ، لیست های مرجع مخصوص به تولید، و حتی لیست های مرجع مربوط به مدل داریم. وقتی که شما از بین منابع برای یک پروژه یا مناقصه جدید انتخاب می کنید، نیاز به تامل دارید تا بهترین مرجع نماینده را بیابید. پس مرجعی که ما با آن با مشتری ارتباط برقرار می کنیم بسیار مرتبط است. و زمان بازدیدهای مرجع، ما سایتی را برمی گزینیم که از نظر مشکل بالقوه مشتری، مناسب ترین است. پس برای راه حل دلخواه مشتری میسرترین است .

معاون، فروشنده دستگاه های هیدرومتالورژیکی، بتا: از یک نقطه نظر ظریف، یک راه که در آن، ما از مرجع مشتری استفاده می کنیم، در زمانی است که ما با مشتریان درباره اینکه قبلا چه کار کرده ایم و توانایی انجام چه کاری داریم و کارکرد ما چیست، در فروش و بازاریابی استفاده می کنیم. آنها به عنوان یک نوع زیرساخت هدف که به مشتری مخاطب کمک می کند که از چگونگی تناسب تکنولوژی ما برایشان ارزیابی به عمل آورند، کارایی دارند.

مدیر فروش، گاما : وقتی که شما اسلایدی را حاوی مشتریان مرجع نشان می دهید و یکی از آنها را بیشتر توضیح می دهید، از بعضی جهات مفید است. اما بهترین چیز این است که کاری نکنید که یک مشتری بالقوه ، یکی از مشتریان راضی شما را ببیند و با همدیگر صحبت کنند . وقتی که مشتری می تواند بگوید، چه چیزی خوب بوده است و چه چیزی زیاد خوب نبوده است، و همچنین انتقاد کند، اما در کل راضی باشد این بهترین مورد است.

معاون فروش استراتژیک، دلتا : وقتی که من می روم یک مشتری را ببینم، مستقیما درمورد چیزهایی که ارائه می کنیم حرف نمی زنم ، در عوض من برایشان ماجراهایی از موارد مرجعمان تعریف می کنم. ممکن است سه اسلاید و یک عکس در هر کدام از مرجعها داشته باشم، من ماجرای را درباره مورد مرجع بازگو می کنم، درمورد اثرات تجارتي که راه

حل ما پدید آورد، کارهایی که ما آنجا انجام داده‌ایم، نقشی که داشته‌ایم، چیزی که مشتری در مورد ما فکر می‌کرد، و اینکه هدف اصلی او چه بود حرف می‌زنم.. مرجع‌ها اساساً تنها ابزارهای فروشی است که من دارم. نتایج تأکید می‌کنند که مرجع مشتری یک نقش مرکزی در افزودن عینیت بخشی به پیشنهادهای کاری پیچیده و اثبات کارکردی بودن تکنولوژی‌های جدید دارد. پس به نظر می‌رسد، شرکت‌ها از مرجع برای عینیت بخشی و اثبات کارکردی بودن پیشنهادات کاریشان بهره می‌برند. به علاوه شرکت‌ها، از مرجع به صورت خارجی برای فراهم آوردن شواهد پتانسیل ارزش آفرینی و توانایی شرکت برای ارائه ارزیابی تخمینی استفاده می‌کنند. شرکت‌کنندگان، اهمیت استفاده از مزیت‌های ثبت شده‌ای که مشتریان مرجع کسب کرده‌اند را، به عنوان نشانه ارزیابی برای اعتبار بخشی به پیشنهادهایشان، آشکار کردند.

عامل محاسبات کلیدی، دلتا: من نقش مرجع مشتری را بسیار مهم می‌دانم، ما محصولات سنتی نداریم پس ما مجبوریم به نوعی به مردم بگوییم چه کار می‌توانیم بکنیم. مرجع چیزهای زیادی در مورد ما می‌گوید، بسیار بیشتر از هر داستان دیگری. ما درگیر یک کسب و کار تکنیکی سطح بالا هستیم. اگر شما شروع به حرف زدن در مورد تکنولوژی ما بکنید اولاً به شدت خسته کننده است. دوماً مردم بسیار کمی وجود دارند که واقعا ویژگی‌های تکنولوژی ما را در عمل درک میکنند، و سوماً، من ممکن است با مردمی معامله کنم که لزوماً جنبه‌های تکنولوژیکی اجرای JIRA (ابزار گسترش نرم افزار) را نمی‌دانند، اما آنها درک میکنند که ما مشکل یک مشتری نوعی را، به روشی حل کرده‌ایم و چه مزایایی این راه حل برای مشتری به ارمغان آورده است. من مرجع را به عنوان تنها راه ارتباطی با مشتری‌انمان می‌بینم. مدیر برنامه توانمندی‌های راهبردی، گاما: اگر ما بتوانیم مشکل کاری مشتری را با یک روش نسبتاً دست‌یافتنی تشریح کنیم، و وعده‌های ارزیابی خودمان را چنان طرح کنیم، که مشتری بگوید: این چیزی است که شما ارائه دادید، در این صورت بسیار ملموس خواهد بود. ممکن است برخی بهبودهای ملموس در کسب و کار مشتری باشد، مانند خوشنودی افزایش یافته مشتری، رشد سطح بالای بخشی از کسب و کار، یا بهبود کیفیت. برخی از انواع تغییرات مثبت که مشتری با شاخص‌های کاری خودش می‌تواند به روشنی مشخص سازد.

2-3-2 بهره‌گیری داخلی مجموعه مرجع مشتری

افزون بر استفاده از مرجع مشتری خارجی، مدیران به راهبردهایی در رابطه با بهره‌گیری داخلی مجموعه مرجع مشتری تاکید کردند. بهره‌گیری داخلی، در گزارش مدیران از شیوه‌های کاربرد مرجع مشتری در سازمان، برای یادگیری آگاهانه رسمی و یادگیری تجربی غیر رسمی، منعکس گشته است. راهبردها در استفاده از موردهای مرجع گوناگون بود: به عنوان یک ابزار برای انتقال آموزه‌ها و بهترین شیوه‌ها از موردهای مرجع انتخاب شده، و برای آنالیز پایه‌ای برای گسترش فرصت‌های کسب و کار جدید. پس همان‌گونه که نقل قولهای زیر تشریح میکنند داده‌ها حاکی از آن دارد که استفاده از مرجع مشتری برای آموختن آگاهانه و پیشرفت داخلی، یک قسمت مهم از بازاریابی مرجع مشتری در شرکت‌های مطالعه شده است.

عامل فروش، آلفا: ما همچنین، این مرجع‌های غیرفعال را داریم، بدین معنی که آنها مانند مرجع‌های کامل فعال، برای ما فعالانه کار نمی‌کنند. اما ما از آنها برای نشان دادن به دیگر مشتریان درباره کار خوبی که انجام داده‌ایم بهره می‌بریم. به همین سان، ما از آنها، برای آموختن اشتباهات احتمالی یا برای بهبود محصولاتمان استفاده می‌کنیم.

معاون فروش، فلزات پایه، بتا: ما یک آنالیز آموخته‌ها را پس از هر تحویل پروژه انجام می‌دهیم، و گاهی ما یک آنالیز پیروزی را در تلاشی برای آنالیز اینکه چرا یک پروژه ویژه را موفق بودیم اجرا می‌کنیم. مراجع همچنین به خدمات پس از فروش ما مرتبطند، ما تلاش می‌کنیم تعمیر و نگهداری خوبی پیرامون اصول استقرار یافته خود بسازیم. و ما نیاز داریم در داخل بدانیم چه چیزی فروخته ایم و به کجا؟

عامل، رسانه دیجیتال، گاما: اگر ما از آموزه‌های گرفته شده از مشتری، استفاده کنیم و از مستندات در جایی دیگر در سازمان بهره ببریم، آن یک فایده مسلم است. ما به صورت داخلی بوسیله رسانه دیجیتال در حال ارتباط با مردم بوده ایم، و مردم به تدریج می‌فهمند که ما این‌گونه عرضه‌ها را داریم و می‌توانیم این چیزها را به مشتریان خود ارائه دهیم. پس ما به سادگی می‌توانیم فرصت‌های نوین کسب و کار را با اجازه دادن به مردم تا بدانند ما چنین مشتریانی داشته ایم ایجاد کنیم.

مدیر سازماندهی مجموعه راهبردی، دلتا: در یک کمپانی راهبرد-محور مانند شرکت ما، بهره‌گیری موردهای مرجع تنها در جهت مشتریان، بازاریابی یا فروش نیست و انگیزه نیرومندی درباره این وجود دارد که چگونه واحد تجاری و

پژوهش و توسعه قادر به استفاده از آن هستند. موارد به خوبی مستند شده، ما را قادر میسازد که نیازهای مشتری را تعیین نموده و نمایی از آن چه که در بازار در حال رخدادن است داشته باشیم.

بسیاری از پاسخ دهندگان به یک آموزش محوری کلی در استفاده از مرجع ها، برای افزایش درک نیازهای مشتری و مشکلات کسب و کار اشاره کردند. و رقابتهای داخلی شرکت و تواناییهای ارزش‌دهی. پس افزون بر آموزش آگاهانه، به نظر میرسد، مراجع مشتری یک خط و مشی ارزشمند برای آموزش تجربی غیر رسمی باشد، کیفیت ذاتی استفاده از مرجع داخلی و خارجی در نظرات زیر آشکار است.

عامل تجاری، الفا: مراجع یک ورودی مهم برای پژوهش ما و برای توسعه محصول دارند. ما میتوانیم ببینیم کجا کارها به خوبی انجام میشود. ما میتوانیم آن را، به این امر که، چه محصولات و ویژگیهایی، در این مورد داریم، گره بزنیم. پس ما میتوانیم آن را برای گسترش مشتریان جدید، چند برابر کنیم. خیلی سخت است که آن را فقط یک ابزار بازاریابی و فروش بدانیم.

مدیر بازاریابی، گاما: نقطه شروع آنجا بود که ما اینها را به مشتریان کنونی و بالقوه‌مان نشان میدهم. اما البته، از آنها همیشه برای اهداف داخلی در شیوه فروش و اشاعه دانش هم استفاده میکنیم. بدین صورت، فروشندگان ما، درباره مواردی که رخ میدهد و خدماتی که ارائه میدهم اطلاع می یابند. و آنها میتوانند با همدیگر بهتر درباره اینکه چگونه میتوانیم مشکل مشتری خاصی را حل کنیم توضیح دهند.

مدیر بازاریابی، دلتا: دو جنبه در آن است، ما منابع مرجع داخلی را نیاز داریم تا کارکنان ما قادر به شناسایی فرصتها، گردآوری اطلاعات مربوط به سابقه، و شرکت در معامله با مشتریان جدید باشند. برای مثال ما آنالیز نیاز مشتری را برای درک نیازهای خاص مشتری براساس رفتار خریدشان انجام میدهم. سپس ما نیازهای تعیین شده را با مرجع های موجود و عرضه های خود مقایسه میکنیم. از سوی دیگر فروش راهبردی کلا درباره مرجعهاست، چراکه یک فاکتور کلیدی این است که مشتری بپذیرد که این افراد این کار را قبلا انجام داده‌اند یا این کار را بارها انجام داده‌اند.

3.3.2. تعیین کننده کلیدی: ایجاد یک مجموعه مرجع مشتری متوازن

آنالیز مصاحبه ها نشان داد که شرکتها به صورت سیستماتیک در ایجاد یک مجموعه مرجع مشتری، سرمایه گذاری کرده اند، زیرا که این تلاشها برای بهره مندی سیستماتیک از مراجع در دراز مدت در گستره شرکتی اساسی تلقی شده‌اند. یک تم کلیدی که در این زمینه پیش می‌آید این ایده بود که شرکتها بایستی به صورت استراتژیکی، ترکیب کلی مجموعه مرجع مشتری خود را در نظر داشته باشند. در عوض تمرکز بر مورد های مرجع فردی، مصاحبه شوندگان تاکید نمودند که شرکت آنها تلاش میکند یک مجموعه متوازن از مراجع مشتری را ایجاد کند، این امر با تخصیص دادن منابع کمیاب برای ترکیبی از مرجع های مشتری، که برای کسب رشد متمرکز دراز مدت شرکت، و اهداف سودآوری به کار میرود (جانسون، سلنس 2004، ترهو، هالینن، 2007) صورت میپذیرد. بسیاری از پاسخ دهندگان تذکر دادند که مراجع موثرتر، شرکتهای مشهوری هستند که ویژگیهای مشابهی به عنوان مشتریان مخاطب بالقوه نشان میدهند. به وضوح، این ایده، نیاز به انتخاب با دقت مشتریان مرجع هدف مناسب را، چنانکه مجموعه مرجع به طور فراگیر عرضه های کلیدی آتی و کنونی تامین کننده را برای انواع مختلف مشتریان و بخشها، حوزه های کاربردی، و مناطق جغرافیایی پوشش دهد، را ایجاد میکند.

مدیر فروش، گاما: در اولین مراحل فرآیند توسعه محصول، ما شروع به در نظر گرفتن مشتریان پیشرو بالقوه کردیم. ما درباره حجم، اندازه مشتری، اینکه آیا یک ناحیه فروش استراتژیک مخصوص وجود دارد که میخواهیم وارد شویم..... فکر کردیم. منطقه فروش یک چیز خلق کردنی است، و حجم هم همین طور. نام و برند مشتری اثر بزرگی دارد.

مدیر ارتباطات، دلتا: ما مرجع های مشتری را با ناحیه فروش دسته بندی مینماییم. برای مثال: مخصوصا زمانی که ما درباره بازارهای جدید در حال رشد، مانند آمریکای جنوبی، آسیا، یا روسیه مکر میکنیم، جایی که ما به خوبی شناخته شده نیستیم، این بسیار برای ما مهم است که، قادر باشیم همه مرجع ها را در آن نواحی جغرافیایی بیابیم چرا که آنها اعتبار بازار ما را حمایت می کنند.

برای ایجاد این نوع از مراجع متوازن، مصاحبه شوندگان تاکید نمودند که اهمیت بر انگیختن سیستماتیک مشتریان برای عمل نمودن مثل مرجع، بسیار است. به نظر میرسد گسترش مجموعه مرجع مشتری، نیاز به تلاش بسیاری داشته باشد به ویژه وقتی که تلاش برای جذب اولین مرجع مهم، برای یک نوع جدید از محصول یا خدمات است. شیوه

های رایج در شرکتها برای مثال، در جهت دادن تخفیف یا تضمینهای بیشتر برای مشتریان مهم معین، اتخاذ قراردادهای رسمی درباره فعالیتهای مرجع، و پرورش ارتباط خوب با مشتریان مرجع کلیدی، بوسیله فراهم ساختن حمایت بیشتر و سپاسگذاری توسط مدیریت ارشد، بود.

مدیر منطقه‌ای، آلفا: گهگاه، ما برای کار کردن ماشین [جاری بودن کسب و کار]، آن را با بهای کمتری میفروشیم. به اضافه، ما ارزش و علاقه بیشتری در خلق پروژه های مشتری نشان میدهیم و به دقت بازرسی میکنیم که در هنگام این پروژه های مهم استراتژیکی، همه چیز به خوبی پیش برود. ما این پایش و تنظیمات اضافه را زمانی انجام میدهیم که میدانیم، می خواهد تبدیل به یک مرجع مهم استراتژیکی گردد.

معاون، آلیاژهای آهنی، فلزات پایه، بتا: ما در تفکر درباره مرجع با ایجاد شراکت، تعمق میکنیم. برای مثال، در یک ناحیه تکنولوژی جدید، ممکن است یک سهامدار خرد باشیم، مشتری را در بودجه پروژه کمک کنیم، یا همکاری عملیاتی و خدمات مدیریتی پس از نصب داشته باشیم. جذب نخستین مرجع، هزینه های سرمایه گذاری و قرض کردن را برای ما پس انداز میکند.

داده‌های مصاحبه نشان داد که مستندسازی اطلاعات مرجع مشتری، یک جنبه ایجاد اساسی مجموعه مرجع مشتری است. چرا که مستندات، به انتقال اطلاعات مرجع درون سازمان کمک می کند. پاسخ‌دهندگان تاکید کردند که بهره گیری موثر از مرجع، نه تنها با مستندسازی سیستماتیک انجام می گیرد، بلکه به روزرسانی اطلاعات مرجع مشتری نیز بایستی انجام پذیرد. شرکت‌ها شیوه‌های گوناگونی برای به روزرسانی و مستندسازی اطلاعات مرجع داشتند؛ از قبیل سیستم‌های IT ویژه طراحی شده برای مدیریت اطلاعات مربوط به مرجع، و ابزارهای مربوط به مدیریت ارتباط با مشتری CRM، یا مجموعه شیتهای ساده. پاسخ‌دهندگان به اهمیت مستندسازی حداقل اطلاعات پایه‌ای درباره یک مشتری مرجع و همین طور مشکل یا نیاز اولیه، و همچنین واقعیت‌های کلیدی و مزایای مربوط به راه حل‌های ارائه شده، تاکید کردند. همچنان که با نقل قول‌های زیر شرح داده شده است؛

عامل فروش، آلفا: گردآوری اطلاعات درباره مرجع و استقرار سیستم عرضه شده، به شدت برای گسترش کسب و کار ما مهم است. پس از تحویل، وقتی که مشتری شروع به استفاده از تجهیزات می‌کند، در نظر داشتن این مهم است که،

چگونه ما ارتباطمان را حفظ می‌کنیم، و اطلاعات به‌هنگام را درباره این که تکنولوژی ما چقدر خوب کار می‌کند، و ایده‌ها یا پیشنهادات بهبود از نظر مشتری چیست، نگاه می‌داریم .

مدیر واحد فروش، بتا: گردآوری و به روزرسانی اطلاعات، از بزرگترین چالش‌هاست، استفاده از مرجع مشتری، آسان است و اگر اطلاعات در دسترس باشند، همه از به کارگیری آن خشنودند.

مدیر تبلیغات بازاریابی، گاما: پذیرش مزایای دریافت شده مشتری، مطمئناً مهم‌ترین چیز است، بسیار مفید است که آن مزایا را بتوان به شکل‌های پولی تبدیل کرد. شما مزایای دریافت شده واقعی را بسیار عینی‌تر می‌توانید تحقق بخشید، و بهتر است.

مدیر توسعه مجموعه راهبردی، دلتا: ما چالش اولیه مشتری و نقطه ضعف او را، و اینکه راه‌حل و دریافت ما چیست ، مستند می‌کنیم . همچنین آموزه‌های یاد گرفته شده و ارزیابی برای مشتری را ثبت می‌کنیم، و هم اینطور این موارد را: اگر قیمت‌گذاری ما به آن وابسته بود پایه عملکردی آن چه بود؟، ارزش تجاری و مزایای پولی آن برای مشتری چه بود؟، آیا مشتری فروش و درآمدی بیشتر کسب کرد؟. ما تیم‌های مباحثه‌ای مبتنی بر ارزیابی داریم، و تلاش می‌کنیم مزایایی که مشتریان مرجع دریافت کرده‌اند را به کمیت دریاوریم .

4-2 ترکیب: مفهوم سازی بازاریابی مرجع مشتری

یافته‌های پژوهش حوزه کیفی، دید مبتنی بر تئوری بازاریابی با مرجع مشتری را، به وسیله مشخص نمودن فعالیت‌های کلیدی، و آشکار ساختن چگونگی ظهور این بازاریابی در شیوه‌های بازاریابی هر روزه کمپانی، گسترش داده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که CRFM ، به کارگیری فعالانه مرجع را در سازمان‌دهی فروش، به طور داخلی و خارجی مقایسه می‌کند. بهره‌مندی خارجی ؛ به فعالیت‌هایی که از طریق نشان دادن ارزیابی مشتری ارائه شده، در ارتباط مشتری موجود و پیشین، مرجع‌های مشتری را به مشتریان بالقوه ارتباط می‌دهد اشاره دارد. بهره‌مندی داخلی به فعالیت‌هایی که مرجع‌ها را برای اهداف توسعه داخلی به کار می‌بندد اشاره دارد.

ابعاد، نشانگر دو سوی مستقل CRFM است که، برای مثال به منطقاً نیاز نیست هم-تغییر باشد، به همان سان که یک شرکت می‌تواند مرجع‌های مشتری را در گستره وسیعی به صورت خارجی اما به طور محدودی به صورت داخلی

استفاده کند. پس یافته‌های پژوهش میدانی بدین معنی است که CRFM، به عنوان یک نظریه بازتابگر درجه اول، نظریه تکوینگر درجه دوم، بهتر مفهوم سازی شده است. مصاحبه‌های پژوهش میدانی فراتر، نشان دادند که تلاش‌های شرکت برای ایجاد یک مجموعه متوازن از مرجع‌های مشتری، یک شناساگر کلیدی بازاریابی با مرجع مشتری را ارائه می‌دهد. گرچه این نظریه به طور نزدیک به CRFM، پیوسته است، این نظریه، بر به کارگیری فعالانه مرجع‌های مشتری در بازاریابی تمرکز نمی‌کند، اما بهره‌مندی در سطح شرکت را، از بازاریابی با مرجع مشتری، مهیا می‌سازد. پس انتظار برای اینکه، تلاش برای ایجاد یک مجموعه مرجع، نشان‌دهنده یک ایجادگر نظریه CRFM باشد، معنی‌دار است. مفهوم‌سازی پی گرفته شده، دانش موجود در این موضوع را مشخص ساخته و می‌گستراند، در نتیجه مقیاس‌های موشکافانه در این حوزه را گسترش می‌دهد.

3. گسترش یک مقیاس برای بازاریابی با مرجع مشتری

3-1 فرایند گسترش مقیاس کیفی

مفهوم‌سازی از پژوهش میدانی کیفی، به عنوان نقطه شروع برای گسترش یک مقیاس، در جهت بازاریابی با مرجع مشتری گرفته شد. ما استانداردهای پی نهاده شده را، برای گسترش مقیاس پیروی کردیم (بکر، کلین، وتزلس، 2012، چرچیل، 1979، دیامانتوپولوس، وینکلهورفر، 2001). نخست ما یک آیتم اولیه را بر اساس تئوری برای نظریه، یافته‌های پژوهش میدانی، و تعاریف، شکل دادیم، که شامل 11 تا 12 شاخص برای هر بعد بود. دوم، برای تضمین اعتبار مقیاس، به وسیله انجام آزمایش دسته‌بندی آیتم پیشنهاد شده با آندرسون و گرینینگ (1991)، ما یک ارزیابی مقیاس کیفی را با 20 تن از متخصصین بازاریابی تجاری اجرا نمودیم. ما از متخصصین دانشگاهی خواستیم تا آیتم‌های فردی را به تعاریف درست ابعاد بازاریابی مرجع یا به گزینه «دیگری» تخصیص دهند. براساس اندیس‌های $P_{sa} (> 0.5)$ and $c_{sv} (> 0.7)$ محاسبه شده، 11 شاخص مبهم حذف شدند و چندین شاخص بازنویسی شدند که منجر به مجموعه ارائه شده در ضمیمه 1 شد. در پایان ما مقیاس‌های حاصل را با 6 کارگزار، برای تضمین شفافیت و ارتباط شاخص‌های پالایش شده، تشریح کردیم.

3-2 گردآوری داده‌ها برای پژوهش اعتبار مقیاس

برای اعتباردهی به مقیاس، ما یک نظرسنجی مبتنی بر وب سایت در میان مدیرانی که به فعالیت در CRFM شناخته شده‌اند اجرا کردیم. گروه نمونه‌گیری اعتبار مقیاس شامل 751 تن از مدیرانی است که اعضای یک گروه شبکه‌ای اشتراک اطلاعات مرجع مشتری، در سایت شبکه‌ای اجتماعی کسب‌وکار-محور «لینکدین» هستند. این گروه، برای وظیفه گسترش مقیاس، بسیار مناسب پنداشته شدند، چرا که این گروه، نماینده "یک انجمن بین‌المللی برای متخصصان بازاریابی که در مرجع‌های مشتری، گواهی مشتری، قدردانی از مشتری"، با یک تاکید صریح بر "یکپارچه سازی مرجع‌ها در استراتژی بازاریابی و فروش"، کار می‌کنند، است. پروفایل گروه، به شدت نشان می‌دهد که پاسخ دهندگان، نمایانگر جمعیت مخاطب پژوهش هستند، از آنجایی که؛

1- همه پاسخ دهندگان مدیرانی هستند که به موضوع پژوهش آشنا هستند.

2- شرکت‌های پاسخ‌دهندگان در سیاست شان CRFM را دارند.

پس از این دو یادآوری، در مجموع 133 پاسخ بازگردانده شد. 9 پاسخ به دلیل صلاحیت کم پاسخ‌دهنده، که با یک پرسش جداگانه، یا فقدان مقادیر اساسی، اندازه‌گیری شد، حذف گردید، که منجر به 124 پاسخ قابل استفاده گشت. پاسخ‌دهندگان، متخصصین بازاریابی ارشد هستند: عاملان بازاریابی 24٪، مدیران بازاریابی 20٪، مدیران بازاریابی با مرجع مشتری 30٪، و متخصصین بازاریابی 13٪. 13٪ پاسخ دهندگان عنوان کاری مورد نظر را نداشتند. شرکت های پاسخ‌دهندگان، عموماً در صنعت تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات ICT، کار می‌کردند و شرکت‌ها از نظر تعداد پرسنل و حجم معاملات، همان‌گونه که در جدول 1 نشان داده شده است متغیر بودند. پیش از آنکه داده‌ها را آنالیز کنیم، تفاوت‌های مهم آماری ممکن در CRFM، بین انواع مختلف شرکت‌ها، شامل حجم معاملاتی و تعداد پرسنل، را بررسی کردیم. تفاوت‌های آماری مهم، در مقیاس به دست نیامد، بیانگر ($P < 0.05$) که از استفاده از داده‌نشانی کامل برای اعتبار مقیاس حمایت می‌کرد.

پاورقی 1: منبع آیتم، شامل دو آیتم اضافه در هر بُعد، برای مشکلات پیش بینی نشده بود. برای نگهداری طول مقیاس از نظر منطقی بودن و راحتی ساماندهی، ما شش آیتم نماینده و نیرومند را برای هر بُعد نظریه CRFM، در مقیاس پایانی لحاظ کردیم.

جدول ۱: نمونه گیری کاوشی، پاسخ دهندگان و ویژگیها

	N	%
صنعت		
فناوری اطلاعات و ارتباطات	100	81%
صنعتی	8	6%
بهداشت و درمان	3	2%
مالی	3	2%
فقدان	10	8%
	124	100%
دسته بندی پرسنل		
بیش از ۱۰۰۰۰	33	27%
1000 - 9999	27	22%
250 - 999	15	12%
زیر ۲۵۰ نفر	32	26%
فقدان	17	14%
	124	100%
گردش مالی		
بیش از ۱۰۰۰ میلیون€	37	30%
€میلیون 100 - 999	21	17%
زیر ۱۰۰€میلیون	28	23%
فقدان	38	31%
	124	100%

3-3 اعتبار دهی نظریه بازاریابی مرجع

بررسی‌های تئوری و پژوهش میدانی کیفی نشان می‌دهد که بازاریابی با مرجع، یک نظریه بازتابگر درجه اول، تکوینگر درجه دوم، تشکیل شده از دو بُعد کلیدی است. راهبردهای گسترش مقیاس تکوینی، نشان می‌دهد که نظریه‌های تکوینی جدید، بایستی در شبکه منطقی بسته خودشان ارزیابی گردند (دیامانتوپولس، وینکلهورفر، 2001). ما اعتبار نظریه CRFM را، با ایجاد مجموعه مرجع مشتری به عنوان سرمنشأ و مقاومت پذیرفته شده بازاریابی با مرجع مشتری، به عنوان خروجی‌های نظریه آزمودیم. مفهوم سازی درجات بالاتر CRFM، با استفاده از مدل سازی کمترین مربعات جزئی PLS، به خاطر توانایی آن برای تست مدل‌های پیچیده با داده‌نشانی‌های کوچک، و همین طور تناسب

آن برای پژوهش کاوشی، آزموده شد (رینگل، ونده، ویل، 2005). مدلینگ PLS، در مقایسه با راهبردهای کواریانس محور، حتی زمانی که نمونه‌گیری، تنها حدود 100 پاسخ دارد، همان گونه که در مورد پژوهش ما بود، می‌تواند قدرت آماری بالایی به دست دهد (رینارتز، هانلین، هنسلر، 2009). ما از راهبردهای هایر، سارستد، رینگل، و منا 2012 را در آنالیز PLS پیروی کردیم.

تست فورنل و لارکر 1981، از اعتبار گسستگی نظریه‌ها حمایت کرد، چرا که مقادیر واریانس متوسط استخراج شده AVE برای همه نظریه‌ها از 0.5 فراتر رفت، و مقادیر مجذور AVE از همبستگی‌های میان نظریه‌ها، بزرگتر بود. قابلیت اطمینان نظریه تایید شد، چرا که همه نظریه‌ها، آلفای کورونباخ و قابلیت اطمینان ترکیبی رضایت‌بخشی داشتند. (جدول 2). فراتر از این، بارگذاری شاخص برای همه نظریه‌ها از نظر آماری قابل ملاحظه بود ($p < 0.01$)، و از آستانه پیشنهادی 0.7 چنانچه در ضمیمه 1 نمایان است، فراتر رفت. یک آزمون بارگذاری متقابل، بیشتر تایید کرد که هر شاخص، در نظریه‌ای که شاخص بایستی اندازه‌گیری می‌شد بالاترین بارگیری را داشته است.

نظریه بازاریابی با مرجع به عنوان یک متغیر نهفته مرتبه دوم، متشکل از دو نظریه درجه اول بازتاب‌گر مدل شد. پژوهش‌های اخیر راهبردهای موشکافانه‌ای را پی نهاده‌اند که اعتباردهی نظریه تکوین‌گر درجه دوم و مدل‌سازی روابط سرمنشأ آنها را در زمینه PLS میسر می‌سازد. ما نظریه CRFM را با استفاده از پیشنهادات بکر و دیگران 2012 از یک پژوهش شبیه ساز اخیر، مدل‌سازی کردیم که متغیرهای نهفته مرتبه‌ای بازتاب‌گر- تکوین‌گر را نشان داد، و با استفاده از روش شاخص تکرار شونده با مد B و تکنیک وزن‌دهی مسیر خوب مدل شده‌اند. فراتر از این، ما رابطه سر منشأ را برای نظریه درجه بالاتر CRFM به وسیله ابعاد درجه پایین‌تر ارزیابی کردیم همان‌گونه که این روش پیشنهاد شده برای ارزیابی روابط سرمنشأ برای نظریه‌های تکوین‌گر است. فرایند تهی‌سازی در جهت تست اهمیت آماری تخمین‌های پارامتر PLS براساس یک گروه نمونه گیری 5000 تایی بود. شکل یک نتایج مدل ساختار شده را جمع بندی می‌کند.

اول، هر دو بُعد درجه اول، آثار مثبت اساسی بر نظریه بازاریابی با مرجع درجه بالا دارد.

دوم، از آنجایی که بازاریابی با مرجع یک رابطه قوی $(0.76, p < 0.01)$ و $0.37, p < 0.01$ با مقاومت دریافت شده بازاریابی با مرجع مشتری داشت، اعتبار پیش‌بینی تایید شد، نشانگر 44٪ واریانس آن (شکل یک). در پایان نتایج تجربی، این ایده را که تلاش‌های شرکت برای ایجاد یک مجموعه متوازن از مرجع‌ها، یک شناساگر مرکزی بازاریابی با مرجع مشتری است، را تایید کرد. ساختار نظریه، یک تاثیر مهم آماری بر بهره‌مندی خارجی $(0.61, p < 0.01)$ و بهره‌مندی داخلی $(0.49, p < 0.01)$ از مرجع‌ها داشت. برای محاسبه جمع آثار بازاریابی با مرجع، واریانس شرح داده شده در هر بُعد، در وزن خود ضرب شد و نتایج تکی هر بُعد با همدیگر جمع شد (بکر و دیگران 2012). نظریه، جمع 37٪ واریانس را در نظریه CRFM را توضیح داد. در پایان، ما یک مفهوم‌سازی بازاریابی با مرجع سه بُعدی جایگزین را تست کردیم، که نظریه ساخت را به عنوان یکی از ابعاد نظریه در بر می‌گرفت. نتایج، در زمان پیش‌بینی مقاومت بازاریابی با مرجع مشتری، در مقایسه با بهره‌مندی خارجی $(0.67, p < 0.01)$ و بهره‌مندی داخلی $(0.33, p < 0.01)$ ، مفهوم‌سازی اصلی را به عنوان ساختار مجموعه مرجع، به طور قابل ملاحظه‌ای از نظر آماری، به CRFM $0.17 ns$ درجه بالاتر مربوط نداشت. کلا آنالیز اولیه، اعتبار مقیاس را حمایت کرد. با این وجود برای ایجاد حمایت تجمعی شدیدتر از مقیاس، ما مقیاس CRFM را با داده‌های نشانی جدیدی، اعتباردهی متقابل کردیم، تا از خطاهای مبتنی بر نمونه‌گیری و مبتنی بر پاسخ‌دهنده اجتناب کنیم، و همین طور اعتبار منطقی را نزدیک‌تر آنالیز کنیم (چرچیل 1979، دایمانتوپولوس، وینکلهور 2001).

جدول ۲: مشخصات مقیاس (نمونه گیری کاوشی ۱)

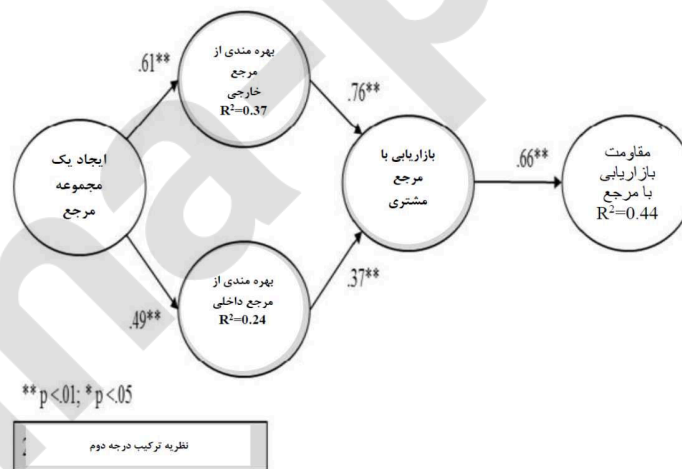
قدرت	مرتبه دوم CRFM	بهره مندی داخلی	بهره مندی خارجی	ساختمان	نمونه ۱
				0.79	ساختار
			0.88	0.60**	بهره مندی خارجی
		0.82	0.49**	0.49**	بهره مندی داخلی
	-	0.88**	0.84**	0.63**	مرتبه دوم CRFM
0.95	0.62**	0.48**	0.60**	0.48**	قدرت
0.91	-	0.67	0.78	0.62	AVE
0.95	-	0.92	0.96	0.91	CR
0.90	-	0.90	0.94	0.88	آلفا

ریشه مربعی واریانس متوسط استخراج شده در قطر است.
اهمیت همبستگی در سطح 0.01

4- بازاریابی با مرجع مشتری و عملکرد فروش

4-1 سر منشآت مفروض، خروجی‌ها و میانجی‌های بازاریابی مرجع مشتری

برای ارزیابی اعتبار منطقی و وابستگی مدیریتی ساختار CRFM، ما یک پژوهش تجربی اضافی را در میان شرکت‌های بزرگ B2B اجرا کردیم. این پژوهش تجربی سوم، شاهد تجمعی اضافی اعتبار و قابلیت اطمینان نظریه را فراهم آورد، و به طور مقدماتی رابطه آن را با عملکرد شرکت بررسی نمود. ما سه فرضیه را با در نظر گرفتن محرکه‌های کلیدی، خروجی‌ها، و میانجی‌های CRFM براساس یک دید مبتنی بر منبع RBV و بررسی‌هایی از پژوهش میدانی کیفی ارائه نمودیم.



شکل 1: اعتبار خارجی نظریه CRFM درجه دوم (نمونه اعتبار 1)

اساس پایه‌ای زیر ساختاری RBV این هست که رقابتی بودن حفظ شده شرکت می‌تواند با ناپویایی و ناهمگنی منابع شرکت توضیح داده شود (بارنی 1991). پژوهش‌ها بین دو نوع گسترده منابع که می‌توانند به عنوان منبعی برای برتری رقابتی عمل کنند به طور گسترده‌ای تمایز قائل می‌شود. از یک سو دارایی‌ها، به منابع سازمانی، انسانی، فیزیکی که یک شرکت در طول زمان جمع آوری کرده است، اشاره دارد، و از سوی دیگر ظرفیت‌ها، به توانایی شرکت برای گردهم آوری این دارایی‌ها و به کارگیری آنها به طور مفیدی اشاره دارد (آمیت، شوماخر، 1993، دی، 1994). مفهوم سازی CRFM، به بهره‌مندی داخلی و خارجی از مرجع مشتری در شیوه‌های شرکتی تمرکز دارد و در نتیجه می‌تواند به صورت یک ظرفیت بازاریابی در نظر گرفته شود (کوزلنکووا، ساماها، پالماتیر، 2014، سریواستاوا، فاهی، کریستنسن 2001). به همین روش، مجموعه شرکت از مرجع‌های مشتری را، می‌توان به عنوان دارایی کلیدی زیرین CRFM برشمرد. به دلیل این که منابع، به ندرت در ایجاد یا حفظ برتری رقابتی به تنهایی عمل می‌کنند (واد، هالند، 2004)، ما استدلال می‌کنیم که یک شرکت بایستی در گسترش یک سری از دارایی‌های خاص برای قادر بودن به بهره‌مندی از مراجع مشتری در کسب و کار سرمایه گذاری کند. ساختار نظریه می‌تواند به عنوان یک توانایی دینامیک زیرین CRFM که پیوسته اساس دارایی خاص شرکت را ایجاد میکند، می‌گستراند، ارتقا می‌دهد، محافظت می‌کند، و نگاه میدارد (تسه 2007)، در نظر گرفته شود. در نتیجه ما فرض کردیم که تلاش یک شرکت برای ایجاد یک مجموعه مرجع مشتری، یک سرمنشا کلیدی CRFM است.

H₁: تلاش شرکت برای ایجاد یک مجموعه متوازن از مرجع‌ها، رابطه مثبتی با بازاریابی مرجع مشتری دارد.

بازاریابی مرجع مشتری را می‌توان به عنوان یک منبع مبتنی بر فروش دید، که زیر مجموعه‌ای از منابع شرکت مرتب با فعالیت‌های بازاریابی است (کوزلنکووا، و دیگران 2014، سریواستاوا، فاهی، کریستنسن، 2001). ما نظریه پرداز می‌کردیم که CRFM می‌تواند به برتری رقابتی پایدار و در نتیجه عملکرد بهتر براساس چهارچوب به خوبی پی نهاده شده VRIO، در چشم انداز مبتنی بر منبع رهنمون گردد (بارنی و هسترلی 2012، کوزلنکووا و دیگران، 2013).

مخصوصاً چهارچوب بیان می‌دارد که منابع شرکت می‌توانند به برتری رقابتی پایدار منجر شود، زمانی که آنها ارزشمند، کمیاب، به سختی تقلید ناپذیرند، و با سازمان قابل بهره برداریند.

نخست، پژوهش پیشین به طور گسترده، ویژگی‌های ارزش آفرین مرجع مشتری را، در زمینه بازاریابی تجاری، ناشی از عملکردهای گوناگون آنها ثبت کرده است؛ همانند تاثیر انتقال حالت از مشتریان مشهور، نشانگر بودن موفقیت فرآیند انتخاب تامین کننده پیشین، توانایی اثبات چگونگی عملکرد عرضه‌های پیچیده در موقعیت کاربرد، یا عمل به عنوان گواه ارزیابی ارزش مشتری قبلاً تحویل داده شده (هاده و دیگران 2014، جالکالا و سالمین 2010). شواهد پژوهشی محکمی وجود دارد که این عملکردهای مرجع‌ها، برای فروش موثر در B2B اساسی هستند، به ویژه برای عرضه‌های ارزش بالا و قیمت بالا (اندرسن، تامسن، و وینسترا، 2000، آندرسن و وینسترا 2010). دوم، بازاریابی مرجع مشتری مستلزم ایجاد فرآیندهایی از سوی شرکت‌های فروش، برای به کارگیری سیستماتیک سطح شرکتی مرجع‌ها در سازماندهی‌شان می‌باشد. افزون بر این، ما فرض کردیم که CRFM سیستماتیک، با تلاش کافی گسترش داری‌های مرجع مشتری، میسر می‌گردد. این تصور، اصول تکمیلی منبع در RBV را انعکاس داده، و نشان‌گر این است که مزایای برخی منابع خاص مانند CRFM، به وسیله ارائه منبع دیگری، بهتر بهره برداری می‌شود (کوزلنکووا، و دیگران، 2013، مورگان و وورهیس 2009). در اثر سرمایه گذاری‌های دراز مدت قابل توجه لازم، و اصول تکمیلی منبع شیوه‌های CRFM، شرکت‌ها احتمالاً درون یک صنعت CRFM بازاریابی تغییر می‌کنند. سوم طبق تعریف، بازاریابی مرجع بایستی یک منبع تقلیدنشده باشد، به دلیل طبیعت نامحسوس و تکمیلی آن، قسمت اعظم مرجع‌های مشتری و فعالیت‌های CRFM برای دیگر شرکت‌ها قابل رویت نیست، و همچنین آثار، احتمالاً از نظر علت و معلولی برای رقبا مبهم است (کوزلنکووا و دیگران 2013). این برای یک رقیب شرکت، کپی و تقلید از شیوه‌های CRFM را دشوار می‌سازد. چهارم CRFM یک شیوه مقطعی درگیر یک سری از سهام داران گسترده درون یک سازمان است. بدون جهت‌دهی و پشتیبانی سازمانی کافی، از طیفی از سهام داران از مدیران ارشد تا متخصصین عملکردی گوناگون، شرکت‌ها شانس کمی برای تحقق تمام مزایا دارند. در مجموع از آنجایی که CRFM را می‌توان یک توانایی بازاریابی

با ویژگی‌های بهره‌ورانه سازمانی، تقلید ناپذیر، کمیاب، و ارزشمند در نظر گرفت، ما یک رابطه مثبت بین CRFM و عملکرد فروش شرکت فرض می‌کنیم.

H2: بازاریابی مرجع مشتری یک رابطه مثبت با عملکرد فروش شرکت دارد.

در پایان ما انتظار داریم، ارتباط بین CRFM و عملکرد فروش احتمالاً در زمینه کاربرد CRFM مشروط باشد. مخصوصاً ما فرض می‌کنیم که اثر عملکرد CRFM زمانی که پیچیدگی معامله افزایش می‌یابد قوی‌تر شود. ما بر روی دو ویژگی کلیدی عرضه که ماهیت معامله را متاثر می‌سازد متمرکز می‌شویم.

1) پیچیدگی عرضه و 2) ابتکاری بودن عرضه. تاثیرات میانجی مثبت پیشنهاد شده را می‌توان از طرق تئوری احتمالات توجیح کرد که بیان می‌دارد: کارآمدی راهبرد مدیریتی، مشروط به محیط سازمانی است که در آن، آنها اعمال می‌شوند (لورنس، لارچ، 1967، میلز و اسنو 1978). ارزش مرجع مشتری برای مشتریان و شرکت فروش در زمانی که پیچیدگی و ابتکاری بودن عرضه افزایش می‌یابد بایستی بالاتر شود. چرا که مرجع مشتری کمک می‌کند ناهمخوانی نا معلوم ارزش، و ابهام این نوع معامله، کاهش یابد (اندرسن و وینسترا 2010 هاده و دیگران 2014 و جالکالا و سالمین 2010 و سالمین و مولر 2006). در نتیجه ارزش CRFM بایستی بستگی به زمینه کاربردی CRFM داشته باشد که به فرضیه زیر رهنمون می‌گردد:

H3: a) پیچیدگی عرضه و b) ابتکاری بودن عرضه، رابطه بین بازاریابی مرجع مشتری و عملکرد فروش را میانجی‌گری می‌کند

2-4 گرد آوری اطلاعات

گردآوری اطلاعات این پژوهش در فنلاند انجام گرفته، و بر شرکت‌های B2B بزرگ با یک حجم مبادلاتی بیش‌تر از 50 میلیون یورو و بیشتر از 100 نفر پرسنل تمرکز داشت. پژوهش در سطح واحد تجاری انجام شد و بر ICT، مواد، و صنعت ماشین‌ها و تجهیزات تمرکز داشت.

فرآیند، منجر به یک چارچوب نمونه‌گیری از 242 واحد تجاری شد. گردآوری داده‌ها به عنوان بخشی از یک پژوهش نظر سنجی گسترده ابتکارات فروش استراتژیک، انجام گرفت، پس برای اجتناب از مشکلات خطای پاسخ مربوط به

CRFM کمک کرد. ما شخصا با عاملان ارشد فروش واحدهای تجاری تماس گرفته و آنها را دعوت به شرکت در پژوهش نمودیم. پس از سه باقیمانده، 99 تن از ای جواب دادند. حذف پاسخهایی که برخی مقادیر اصلی را نداشتند، منجر به داده‌نشانی شامل 96 واحد تجاری گشت که در جدول 3 جمع بندی شده است. هر چند داده‌نشانی کوچک بود، ولی به دلیل طبیعت اکتشافی پژوهش، و طبیعت تجمعی شواهد تجربی در پژوهش، که ترکیبی از روش‌ها را استفاده می‌کرد، برای هدف پژوهش کافی بود. داده‌ها از نظر چشم انداز تکنیکی مناسب بودند چرا که یک پژوهش شبیه‌ساز جدید توسط مونته کارلو نشان داد که نمونه‌های کوچک حدود 100 مشاهده، مانند مورد پژوهش ما، می‌توانند سطح بالایی از قدرت آماری در مدل سازی PLS بدهند (رینارتز و دیگران 2009). پیش از آنکه ما داده‌ها را آنالیز کنیم، تفاوت‌های ممکن را در CRFM، و عملکرد در رابطه با متغیرهای پس زمینه‌ای شامل گردش مالی شرکت، تعداد پرسنل، و صنعت، بررسی کردیم. همانگونه که انتظار می‌رفت، تفاوت‌های قابل ملاحظه آماری نیافتیم. $P < 0.05$.

3.4. خطای روش عمومی

واریانس روش عمومی CMW زمانی که متغیرهای مستقل و وابسته از یک منبع بدست می‌آیند باید در نظر گرفته شود. به دلیل چالش‌های آشکار در بدست آوردن داده‌های پاسخ‌های چندگانه از شرکت‌های B2B، مطالعه سومی بر اساس داده‌های تک-پاسخ‌دهنده‌ای انجام گردید. ما جبران‌های فرآیندی را در برابر CMW، پیرو پیشنهادات پادساکوف، مکنزی، لی، و پادساکوف 2003 به کار بستیم. این پیشنهادات شامل تعهدی برای گمنامی و محرمانگی کامل پاسخ، باضافه استفاده از مهارهای گوناگون مقیاس، برای متغیرهای وابسته و مستقل بود. (ضمیمه 1). CMW، فراتر، با دو راهبرد ارزیابی شد. نخست، تست تک فاکتوری هارمان که در آن یک آنالیز فاکتور ناگشتاوری، 6 فاکتور با مقادیر/یگن بزرگتر از یک تولید می‌کند، استفاده شد. فاکتور نخست 37 درصد از واریانس را بدست داد، جایی که پنج فاکتور دیگر با هم دیگر 63 درصد از کل واریانس را بدست دادند، نشانگر اینکه CMW، شانس برای یک مشکل بزرگ بودن در این مطالعه ندارد. دوم، ما CMW را با یک راهبرد متغیر نهفته فروش MLMV، ارزیابی کردیم. که ثابت شده است CMW را، در آنالیز PLS، یافته و تصحیح می‌کند (چین، تاچر، رایت، استل، 2013). این راهبرد، درگیر آزمایش یک مدل پژوهشی است که شامل یک متغیر کنترل برای همه نظریه‌ها در پژوهش می‌شود. متأسفانه،

پرسشنامه ما، محتوی یک متغیر کنترل MLMV اختصاصی، بدون رابطه شفاف منطقی با دیگر نظریه‌های پژوهش، نبود. ما تصمیم گرفتیم از مقیاس تمایل رقابت هامبورگ، آرتز، و ویسک، 2012 به عنوان یک متغیر MLMV، به دلیل همبستگی ناکافی پایین آماری آن 0.01 تا 0.15، برای نظریه‌های دیگر مطالعه، استفاده کنیم. به ویژه نتایج بین مدل پژوهش اصلی و مدل MLMV مساوی بودند، تنها استثنا، کاهش اندک در سطح تاثیر اندرکنش از 0.26 تا 0.24- بود:

$$(p < 0.05; t\text{-value} = 1.98) \text{ to } -0.24 (p < 0.10; t\text{-value} = 1.80)$$

با در نظر داشتن اندازه کوچک نمونه‌گیری، نزدیکی مفهومی میانجی‌ها و متغیر فروش، و طبیعت اکتشافی این پژوهش، ما نتیجه گرفتیم که تست MLMV از اعتبار نتایج حمایت می‌کند. چون متغیر MLMV، یک دامنه واقعا جدا را، در نظریه نشان نمی‌دهد، ما نتایج را از مدل پژوهش اصلی تست شده گزارش کردیم. در پایان، ما نتیجه گرفتیم که اثر قابل ملاحظه آماری میانجی، نشانگر فقدان خطای جدی روش عمومی است، زیرا تاثیر اندرکنش نمی‌تواند با CMV، پدید آمده باشد (سیمون، روت، الیورا، 2010).

جدول ۳: ترکیب نمونه اصلی: ویژگیهای واحد تجاری

صنعت	N	%
فناوری اطلاعات و ارتباطات	17	17%
صنعتی	67	68 درصد
مواد	12	12%
	96	100%
دسته بندی پرسنل بیش از ۱۰۰۰	23	24%
500 - 999	22	23%
250 - 499	26	27%
زیر ۲۵۰ نفر	25	26%
	96	100%
کلاس گردش مالی € بیش از ۲۰۰ میلیون	45	47 درصد
€ میلیون ۱۰۰ - ۱۹۹	22	23%
€ زیر ۱۰۰ میلیون	29	30%
	96	100%

جدول ۴: ویژگیهای اندازه گیری (نمونه گیری اصلی ۲)

عملکرد	نوآوری	پبچینگی	مرتبیه دوم CRFM	بهره مندی داخلی	بهره مندی خارجی	ساختار	نمونه ۲
						0.83	ساختار
					0.88	0.71 **	بهره مندی خارجی
			0.78		0.63 **	0.57 **	بهره مندی داخلی
			-	0.88 **	0.92 **	0.72 **	مرتبیه دوم CRFM
		0.86	0.36 **	0.37 **	0.29 **	0.28 **	پبچینگی
	0.90	0.38 **	0.41 **	0.36 **	0.38 **	0.23 *	نوآوری
0.81	0.19	0.15	0.28 **	0.28 **	0.23 *	0.06	عملکرد فروش
0.66	0.82	0.75	-	0.61	0.78	0.70	AVE
0.88	0.95	0.92	-	0.90	0.95	0.93	CR
0.83	0.93	0.90	-	0.87	0.94	0.91	آلفا

ریشه مربعی واریانس متوسط استخراج شده روی قطر است.
 ** اهمیت همبستگی در سطح 0.01
 * اهمیت همبستگی در سطح 0.05

4.4 ارتباط بین بازاریابی با مرجع مشتری و کارکرد فروش

سومین فاز نهایی پژوهش، بر اعتباردهی متقابل نظریه CRFM تمرکز داشت، که بر اساس یک داده‌نشانی نوین، و اکتشاف وابستگی پیش‌بینی نظریه با آنالیز ارتباط نظریه، در عملکرد فروش شرکت بود. ما مقیاس‌های پی‌ریزی شده را برای همه نظریه‌ها در مدل، همچنانکه در ضمیمه یک جمع بندی شده است، به کار گرفتیم. مدلسازی PLS، را برای تست ارتباط‌های فرض شده به کار گرفتیم (رینگل و دیگران 2005). اعتبار و قابلیت اطمینان مقیاس‌ها دوباره حمایت شد، چرا که نظریه‌ها، ویژگی‌های روانشناختی رضایت بخشی نشان دادند (جدول 4). قابلیت اطمینان ترکیبی، و آلفاها از سطح 0.7 فراتر رفتند، و بار شاخص استاندارد، دائماً بالای 0.7 بود، که از قابلیت اطمینان پشتیبانی می‌کرد. (ضمیمه 1). اعتبار گسستگی پشتیبانی شد، چرا که اصل فورنل ولارکر 1981 برای همه نظریه‌ها برآورده گشت. هیچ بار متقابل مشکل‌آفرینی وجود نداشت، و همه شاخص‌ها در نظریه‌ای که بایست مقیاس می‌شدند بالاترین بار را بدست آوردند. (هایر و دیگران 2012).

نتایج مدل ساختاری بوسیله استفاده از راهبردهای پی‌ریزی شده برای تست مدل‌های PLS، دوباره برآورد شد، که شامل نظریه‌های بازتاب‌گر درجه اول، تکوین‌گر درجه دوم، با روابط به وجود آورنده می‌شد.

ما مقیاس CRFM ترکیبی درجه بالاتر را، با استفاده از راهبرد شاخص تکرار شونده، با مد B و تاکتیک وزن‌دهی مسیر، مدل کردیم. ما همچنین رابطه به‌وجود آورنده را برای نظریه CRFM درجه بالاتر، از طریق بُعد درجه پایین تر آزمودیم (بکر، و دیگران 2012، کادوگون و لی 2013). دوباره، نتایج از اعتبار منطقی نظریه CRFM حمایت کرد. (شکل 2)

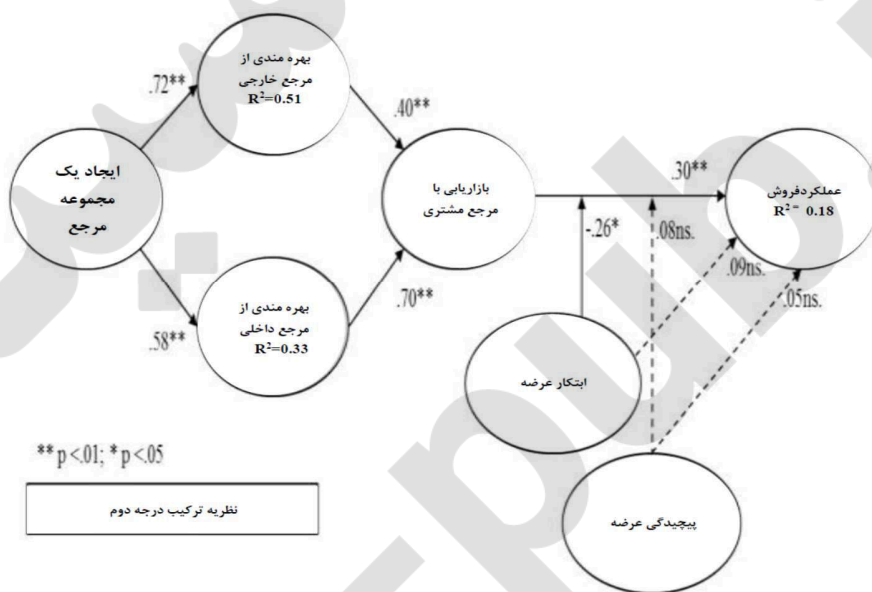
نخست، H1 پشتیبانی شد چرا که ساختار یک مجموعه متوازن از مرجع‌ها یک به‌وجود آورنده برای بهره‌مندی ابعاد داخلی ($0.58, p < 0.01$) و خارجی ($0.72, p < 0.01$) CRFM است، نشانگر اینکه یک جمع 43 درصدی از واریانس در نظریه درجه بالاتر، وجود دارد. دوم، نتایج از H2 پشتیبانی کرد چرا که CRFM یک تاثیر مهم مثبت آماری ($0.30, p < 0.01$) بر عملکرد فروش سازمانی داشت، نشانگر 18 درصد از واریانس آن. یک نگاه نزدیک‌تر به مدل مولفه مرتبه‌ای CRFM، نشان دهنده دو یافته جالب بود؛ نخست، زمانی که کارکرد فروش با حمایت از اعتبار پیش‌بینی مفهوم سازی CRFM تشریح داده شد (بکر و دیگران 2012)، هر دو بُعد درجه اول نظریه بازاریابی مرجع مشتری، یک کمک اساسی مهم آماری به نظریه درجه دوم کرد. به طرز جالبی بُعد بهره‌مندی داخلی، یک کمک قوی‌تر به نظریه درجه بالاتر، در مقایسه با بُعد بهره‌مندی خارجی کرد. و این زمانی بود که عملکرد فروش پیش‌بینی شد ($0.70, p < 0.01$) در برابر 0.4 ($p < 0.01$).

در پایان، ما تاثیر میانجی فرض شده را با استفاده از راهبرد دو مرحله‌ای تست کردیم که راهبرد پیشنهاد شده برای مدل‌های پژوهشی است، که شامل نظریه‌های تکوینی می‌شود (هایر، هالت، رینگل، سارستد، 2014 صفحه 251). یکی از دو تاثیر اندرکنش فرض شده پشتیبانی شد. با این وجود، در پیوند بین CRFM و عملکرد فروش، در تضاد با فرضیه‌های ما، یک اثر میانجی منفی مهم آماری را بر عرضه ابتکاری یافتیم ($-0.26, p < 0.05$). نتایج نشان داد که CRFM، یک ارتباط قوی‌تر، با عملکرد تحت عرضه‌های ابتکاری پایین‌تر دارد. پس ما حمایت جزئی را برای فرضیه میانجی H3b یافتیم و نتیجه‌گیری کردیم که H3a رد می‌شود.

ما یک تست بعدی اضافی را برای ارزیابی اینکه، آیا تلاش برای ایجاد یک مجموعه مرجع متوازن، عملکرد فروش شرکت را به طور غیر مستقیم، از طریق ارتباط مثبت با CRFM، متاثر می‌سازد یا خیر، انجام دادیم. ما از راهبرد

پراچر و هایز 2004، برای تست اثرات غیرمستقیم در زمینه مدلینگ PLS، با استفاده از نمونه‌های خود راه انداز 5000 تایی، پیروی کردیم. (هایز و دیگران 2014 226-2228 برای جزئیات). ما پی بردیم که ساخت یک مجموعه مرجع، یک اثر مستقیم مهم آماری بر عملکرد، بوسیله اثر بر روی CRFM دارد (0.21).

در پایان، ما فرضیه‌ها را از طریق یک مفهوم‌سازی سه بُعدی جایگزین CRFM، تست کردیم. در موازات پژوهش اعتباردهی پیشین، ما پی بردیم که ساخت بُعد مجموعه مرجع، به طور قابل ملاحظه‌ای از نظر آماری به نظریه بازاریابی با مرجع درجه بالاتر، مربوط نیست، که تاییدگر مفهوم سازی دو بُعدی اتخاذ شده CRFM بود. در نتیجه، دلایل مفهومی و تجربی از این ایده که تلاش برای ساخت یک مجموعه مرجع متوازن، به وجود آورنده کلیدی CRFM است تا اینکه یکی از ابعاد آن، پشتیبانی شد.



شکل 2: بازاریابی با مرجع و ارتباط با عملکرد فروش (نمونه اصلی 2)

5. توضیحات

1.5 استنباط‌های تئوریک

پژوهش‌های بازاریابی تجاری، اهمیت مرجع مشتری را، در طیفی از شرایط تاکید کرده‌اند. (اندرسون و دیگران 2006، بالانتین و دیگران 2011، پابن و فرو 2005، رینارتز و دیگران 2004، ترهو و دیگران 2012)، و پژوهشگران، نیاز

برای پژوهش کاربرد مرجع مشتری را، در کسب‌وکار به طور سیستماتیک‌تر، نشان داده‌اند (ندرسون و وینسترا 2010، کومار و دیگران 2013). با این وجود، دانش موجود در اینکه، شرکت‌ها چگونه مرجع مشتری را در بازاریابی تجاری به کار می‌گیرند، نارس و پراکنده باقی مانده است، و بنیادهای مفهومی این موضوع مهم بازاریابی تجاری، گسترش نیافته است. و پژوهش چند روشی ما، به این موضوع بازاریابی تجاری نارس می‌پردازد با:

(1) مفهوم سازی بازاریابی مرجع مشتری؛

(2) گسترش مقیاس‌های معتبر و قابل اطمینان برای نظریه؛

(3) فراهم آوردن شاهد اولیه درباره ارتباط نظریه با عملکرد فروش شرکت.

ما به تفصیل بیشتری چگونگی گسترش تئوری بازاریابی کنونی با این نتایج را، شرح می‌دهیم.

نخست، پژوهش کنونی، بازاریابی با مرجع مشتری را با ترکیب کردن دانش تئوریک در مرجع‌های مشتری و بررسی‌ها از یک پژوهش میدانی کیفی ترکیب می‌کند. به ویژه مفهوم سازی، نشان داد که CRFM، پدیده‌ای گسترده‌تر از چیزی است که، بیشتر مطالعات بازاریابی تا به امروز نشان داده‌اند. (ندرسون و وینسترا 2010، گودز 2012، کومار و دیگران 2013). یافته‌ها نشان می‌دهند که CRFM، بایستی با به‌کارگیری فعالانه مرجع مشتری، نه تنها به صورت خارجی، چنانچه بیشتر پژوهش‌ها نمایان ساخته‌اند، بلکه داخلی، و در سازماندهی فروش نیز استفاده شود. بهره‌مندی خارجی، با ارتباطات مرجع مشتری با مشتریان بالقوه، از طریق نشان دادن ارزیابی مشتری، در خدمات تحویل داده شده، و در ارتباط مشتری کنونی و پیشین، بر بهره‌مندی از ارتباطات با مرجع مشتری، تمرکز دارد. در حالیکه، بهره‌مندی داخلی، بر استفاده از مرجع، برای اهداف پیشرفت داخلی متمرکز است. هر دو بُعد، ابزارهای اساسی برای شرکت‌هایی‌اند که در میانه تغییرات مستند کسب‌وکار متمرکز بر محصول/خدمات هستند. و این، با طرح کردن نیاز برای شرکت‌ها، برای حرکت به سوی فروش متمرکز بر مشتری، و برای کارکنانی که دانش ارزیابی مشتری را گسترش داده و عمیقاً استفاده می‌کنند، می‌باشد. (بلوکر و دیگران 2012).

دوم، ما یک مقیاس نوین برای بازاریابی با مرجع مشتری گسترش دادیم. این نتیجه برای نظم بازاریابی تجاری مهم است، چرا که مطالعات پرشماری، اهمیت اولیه مرجع مشتری را در بازاریابی تجاری برجسته ساخته‌اند، اما نظریه‌های

موشکافانه‌ای در این ناحیه انجام نشده است (اندرسن و دیگران 2006، بالنیتن و دیگران 2011، پاین و فرو 2005، رینارتز و دیگران 2004، ترهو و دیگران 2012). اساس مفهومی و مقیاس‌های کاربردی، پژوهش مبتنی بر آزمایش تئوری اکتشافی را، با در نظر داشتن کاربرد مرجع مشتری در بازاریابی B2B، میسر می‌سازد.

سوم، مطالعه ما، بررسی‌های اولیه متعددی را با در نظر گرفتن شبکه منطقی CRFM، در بازارهای تجاری ارائه می‌کند. براساس دیدگاه منبع - محور، ما یک ارتباط مثبت را بین CRFM شرکت، و عملکرد فروش، به صورت تجربی تایید کرده و فرضیه‌بندی می‌کنیم. دلایل مفهومی و شواهد تجربی، این ایده را که CRFM می‌تواند یک توانایی بازاریابی با ویژگی‌های سازمانی، به سختی تقلیدپذیر، کمیاب و باارزش در نظر گرفته شود و در نتیجه پتانسیل بهبود رقابت شرکت را داشته باشد، تایید می‌کند (بارنی، هسترلی، 2012، کوزلنکووا و دیگران 2013). در نتیجه، یافته‌ها پشتیبانی تجربی برای این پیشنهاد، که به کارگیری سیستماتیک مرجع مشتری در فروش و بازاریابی، می‌تواند عملکرد شرکت‌ها را در بازارهای تجاری ارتقا دهد، فراهم می‌سازد (اندرسن وینسترا 2010، گودز 2012، هادا و دیگران 2014). به ویژه، نتایج لازم می‌سازد که بهره‌مندی داخلی که نسبت به بهره‌مندی خارجی مرجع مشتری، ناچیز شمرده شده، پیش‌بینی کننده مهم‌تری برای عملکرد است. نتایج ما بیان می‌دارد که CRFM، از یادگیری سازمانی یا مشتری-محور و به اشتراک گذاری اطلاعات حمایت می‌کند (شت و شارما 2008 بلوکر و دیگران 2012). فراتر از این، بر اساس یک نمای منبع-محور، دریافتیم که تلاش‌های سیستماتیک برای ایجاد یک مجموعه متوازن از مرجع مشتری، به وجود آورنده کلیدی CRFM است. چرا که شرکت را قادر می‌سازد، به طور سیستماتیک، از مرجع در کسب‌وکار بهره مند شود و برای رقبا هم تقلید از شیوه‌های CRFM خود را دشوار سازد (کوزلنکووا و دیگران 2013 مورگان و دیگران 2009). در پایان ما پشتیبانی تجربی اولیه‌ای برای این ایده که تاثیر عملکرد CRFM مشروط به زمینه کاربرد است، فراهم ساختیم. با این وجود، برغم فرضیه، ما اثر میانجی منفی ابتکاری بودن عرضه بر ارتباط عملکرد را، یافتیم. بدین معنی که شرکت‌هایی با عرضه‌های کمتر ابتکاری، تاثیر عملکرد قویتری را از تلاش‌های بازاریابی با مرجع بدست می‌آورند، مستلزم اینکه ارتباط بین عملکرد و CRFM، می‌تواند از آن چیزی که تا به امروز درک شده است، پیچیده تر باشد. توضیحات بالقوه متعدد برای این پژوهش وجود دارد، که بایستی دقیقتر آزموده شود. برای مثال؛ شرکت‌هایی

با عرضه ابتکاری، ممکن است تاریخ مرجع کمتری برای ابتکارات داشته باشند، که این کاهش دهنده کارآمدی CRFM است. این نکته، این ایده را برجسته می‌سازد که شرکت‌ها بایستی کوشش کنند، هر چه سریعتر، یک مجموعه متوازن از مرجع را، برای عرضه‌های کلیدی شرکت، نوع مشتری، و اهداف توسعه، برای بیشترین تاثیر در عملکرد، تشکیل دهند (پیتکانن و پاروینن و تویتاری 2014). دیگر توضیح بالقوه برای یافته‌های غیر منطقی، ممکن است این باشد که CRFM حتی برای شرکت‌هایی با عرضه‌های کمتر ابتکاری، بیشتر اساسی است. چرا که مرجع‌ها به شرکت کمک می‌کنند در رقابت شدید بازارهای توسعه یافته، خود را متمایز سازند. با نشان دادن اینکه شرکت از یک فرآیند انتخاب سختگیرانه در میان خریداران جا افتاده موفق بیرون آمده، و فراهم سازنده توانایی‌های ایجاد ارزش آنهاست.

2.5. استنباط‌های مدیریتی

پژوهش ما، بازاریابی با مرجع مشتری را در بازاریابی تجاری، بر اساس یک پژوهش میدانی کیفی، و دو پژوهش نظر سنجی کیفی مفهوم‌سازی کرد. مفهوم سازی CRFM را می‌توان، به عنوان یک راهنمای مفید برای مدیرانی که می‌خواهند معیار و گسترش سیستماتیکی، از به کارگیری مرجع مشتری، برای تسهیل بازاریابی و فروش داشته باشند، دید. ما دو قسمت تشکیل دهنده CRFM را از همدیگر متمایز ساختیم؛ که بهره‌مندی داخلی و خارجی از مرجع مشتری بود. و پی بردیم که آنها به طور مثبتی با عملکرد فروش شرکت در ارتباط هستند. برای یک بازبینی کلی قسمت‌های کلیدی CRFM، ضمیمه یک را نگاه کنید.

نخست، شرکت‌ها، از بهره‌مندی سیستماتیک مرجع مشتری به صورت خارجی، برای بازاریابی کلی و ارتباطات فروش در معاملات فروش مبتنی بر مشتری، استفاده می‌کنند. مرجع‌ها، به عنوان ابزارهای مهمی برای عینیت بخشی و نشان دادن کاربردی بودن یک عرضه‌ند. مرجع‌های مشتری، همچنین به عنوان گواه ارزیابی معتبری از اهداف ارزیابی مبتنی مشتریان و اهداف کلی تامین کننده، بوسیله نشان دادن ظرفیت شرکت برای تحویل عملکرد برنامه ریزی شده عمل می‌کنند. برای مثال: از طریق دستاوردهای مستند شده مشتری، و دیدار مشتریان مرجع. دوم، ما پی بردیم که بهره‌مندی از مرجع مشتری به صورت داخلی، یک تسهیل کننده اصلی دیگر برای عملکرد فروش شرکت است. نتایج ما نشان داد که CRFM، به عنوان یک ابزار اساسی برای فرآیندهای گسترش داخلی عمل می‌کند. مانند: آموزش مبتنی بر

مشتری، تعیین فرصت‌های کسب‌وکار، معیار گذاری، و ایجاد بهترین شیوه برای بازاریابی، فروش، و حتی تحقیق و توسعه. آشکارا، مشتریان مرجع یک منبع مهم برای گسترش دانش ارزیابی مشتری به طور عمیق‌اند.

در پایان، یافته‌های ما، به اهمیت اساسی ایجاد یک مجموعه مرجع مشتری مستند، تاکید می‌نماید. چرا که، CRFM گسترده سیستماتیک را میسر می‌سازد. شرکت‌ها بایست تلاش کنند، که یک سری متوازن از مرجع مشتری ایجاد کنند، که به توسعه دراز مدت متمرکز و اهداف سودآوری شرکت خدمت کند. براساس این ایده، که بیشتر مرجع‌های موثر، شرکت‌های مشهوری‌اند که ویژگی‌های مشابهی با مخاطبان هدف بالقوه دارند، پیشنهاد می‌کنیم، شرکت‌ها منابع کمیاب خود را به مشتریان مرجع تخصیص دهند، به گونه‌ای که مجموعه مرجع، عرضه‌های کلیدی آتی و کنونی تامین کننده را، برای انواع مختلف بخش‌ها و مشتریان، حوزه‌های کاربرد، و مناطق جغرافیایی، پوشش دهد. به ویژه یک مجموعه مرجع متوازن، نشانگر یک دارایی است که برای تقلید کردن رقبا، بسیار دشوار است.

یک مثال تشریح کننده از یک شیوه CRFM هنرمندانه، شرکت SKF است، که از مرجع مشتری به عنوان یک ابزار استراتژیک در کسب‌وکار شرکت استفاده می‌کند (هینترهوبر و اسنلگرو 2016). SKF یک مجموعه مرجع استثنایی از بیش از 63000 مورد مرجع مستند، شامل اطلاعاتی درباره عرضه‌ها و بهبود عملکرد مشخص، که به گونه سیستماتیکی، انواع مختلف مشتریان و حوزه‌های کاربرد عرضه را پوشش می‌دهد، ایجاد کرده است. SKF از مرجع‌ها در بازاریابی و فروش و هم در داخل، برای تسهیل آموزش مشتری-محور، و به اشتراک گذاری اطلاعات در میان پرسنل در بازاریابی، فروش و تحقیق و توسعه بهره می‌برد.

3.5. محدودیت‌ها و نیازهایی برای پژوهش آتی

این پژوهش چند-روشی اکتشافی، گستره درک چگونگی به کارگیری مرجع مشتری را، در مقیاس‌های نوین محصولات و کسب‌وکار، برای شیوه‌های بازاریابی با مرجع مشتری شرکت‌ها، می‌گستراند. سه پژوهش تجربی مستقل شامل این‌ها هستند: یک پژوهش گسترده کیفی و دو پژوهش کیفی مقطعی. که این‌ها حمایت مشترک تجمعی را برای اعتبار و قابلیت اطمینان مفهوم سازی CRFM، در طیف وسیعی از شرایط B2B بدست دادند. با این وجود، ما می‌خواهیم تاکید کنیم که، مطالعات کیفی در این پژوهش، براساس یک بازنشانی کوچک بود، و از مقیاس‌های ذهنی عملکرد

استفاده کرد، و نیاز برای مطالعه شبکه منطقی نظریه CRFM را به طور دقیقتر، در آینده آشکار ساخت. پس، رابطه به وجود آمده عملکرد و تاثیر میانجی، باید به عنوان یک اصل اولیه در نظر گرفته شود. چرا که ما نمی توانیم خطاهای بالقوه ممکن را کاملاً خارج سازیم، مانند: واریانس روش عمومی یا خطای خود-گزینی در یافته‌های پژوهش. به علاوه، عمومی سازی نتایج، بایست در پژوهش‌های آتی، با داده‌نشانی‌های جدید در مقیاس بزرگتر، تایید شود.

ما پژوهش‌های جدید را درباره نظریه CRFM، فراخوانی کرده تا به وجود آورنده، خروجی، و شرطها را بیازماییم. از آنجایی که ارتباط عملکرد مثبت به وجود آمده، بایست اصل اساسی در نظر گرفته شود، ما پژوهش‌های آتی را برای مطالعه این ارتباط به صورت دقیقتر، تشویق می کنیم. برای درک بهتر این پدیده بازاریابی تجاری، ما مخصوصاً پژوهشگران را به آزمودن شرطهای داخلی و خارجی گوناگون شرکت، برای مشخص ساختن ارتباط و عملکرد CRFM، تشویق می کنیم. به علاوه، این، حوزه پرثمری برای مطالعات آتی، درباره دیگر انواع خروجی‌های عملکرد، افزون بر عملکرد فروش است. مانند: شهرت و یا عملکرد گسترده‌تر در بازار.

در پایان، بر اساس بررسی‌های پژوهش کیفی و مطالعات پیشین در این حوزه، افزون بر تاثیر عملکرد مستقیم، ما می خواهیم نشان دهیم که تاثیر عملکرد CRFM، بوسیله تسهیل دیگر فعالیت‌های فروش و بازاریابی، بیشتر به طور غیرمستقیم می باشد. به بیان دیگر ما انتظار داریم که CRFM، احتمالاً یک میانجی نیرومند برای طیف وسیعی از فعالیت‌های بازاریابی تجاری باشد. مانند: آغاز ارتباط کسب و کار، راه حل‌های فروش و بازاریابی، خدمات، ابتکارات، ایجاد ارزیابی مشتری، یا برند سازی B2B. ما پژوهشگران را به آزمودن مفصل چگونگی حمایت (میانجی) فعالیت‌های بازاریابی با مرجع، از دیگر فعالیت‌های بازاریابی سازمانی، یا چگونگی تسهیل دانش مشتری فردی فروشندگان یا اقدامات فروش توسط شیوه‌های CRFM، با استفاده از طرح‌های پژوهش چند سطحی، تشویق می کنیم.

ضمیمه ۱: پرسشنامه و بار شاخص

بار شاخص	شاخصها	فرضیه ها	نمونه	
			1	2
B1	ساختار مجموعه مرجع مشتری	ما توجه نزدیکی به جذب مرجع های مشتری وابسته برای بخشهای مختلف هدف میکنیم.	0.87 **	0.80 **
B2	ما به طور سیستماتیک بدنبال مشتریان مرجع مشهور میگردیم.		0.75 **	0.86 **
B3	ما مشتریان خود را تشویق میکنیم مانند مرجع عمل کنند.		0.85 **	0.92 **
B4	ما توجه ویژه ای به اعتبار مستندات در مرجع مشتریمان میکنیم.		0.80 **	0.79 **
B5	ما فروشهایی که بالقوه برای مرجع شدن مناسبند را ثبت میکنیم.		0.71 **	0.75 **
B6	ما پیوسته از آپدیت بودن اطلاعات مرجع اطمینان حاصل میکنیم		0.74 **	0.87 **
E1	بهره مندی از مجموعه مرجع مشتری خارجی	ما به طور گسترده، مرجع مشتری را در ارتباطات بازاریابی مان به کار میگیریم.	0.85 **	0.84 **
E2	ما از مرجع مشتری در ارتباطات فروش برای فراهم ساختن شاهی برای عملکمانرد استفاده میکنیم.		0.91 **	0.88 **
E3	ما شواهدی از مرجع مشتری خود برای انتقال ارزیابی محصولات/ خدمات به کار میگیریم.		0.94 **	0.91 **

E4	ما مرجع مشتری را برای عینیت بخشی به اینکه چگونه مشتریان می توانند از محصول / خدمات ما بهره مند گردند استفاده میکنیم.	0.90 **	0.90 **
E5	ما از مرجع مشتری به عنوان اثباتی برای کار بردی بودن محصول/ خدمات خود بهره میگیریم.	0.90 **	0.90 **
E6	ما مطمئن میشویم که فروشندگان ما مرجع مشتری را در ارتباطات فروش خود استفاده میکنند.	0.82 **	0.86 **
I1	بهره مندی از مجموعه مرجع مشتری داخلی ما معمولاً مرجع مشتری را به عنوان ابزارهای محک زنی برای توسعه داخلی استفاده میکنیم	0.86 **	0.81 **
I2	ما معمولاً مرجع مشتری را برای فهمیدن اینکه مشتریان چگونه از محصول/ خدمات بهره مند میشوند استفاده میکنیم	0.85 **	0.80 **
I3	ما معمولاً پروژه مرجع مهم را برای تشخیص فرصتهای جدید تجاری استفاده میکنیم	0.79 **	0.78 **
I4	ما معمولاً مرجع مشتری را به صورت سیستماتیک برای کارهای تحقیق و توسعه استفاده میکنیم	0.82 **	0.70 **
I5	ما معمولاً مرجع مشتری را برای آموزش فروشندگان خود استفاده میکنیم	0.71 **	0.77 **
I6	ما معمولاً مرجع مشتری را برای ایجاد بهترین شیوه استفاده میکنیم	0.86 **	0.82 **
S1	مقاومت درک شده بازاریابی مرجع مشتری سازمان ما یک جهت گیری محکم به بازاریابی با مرجع مشتری دارد	0.95 **	
S2	مرجع مشتری یک نقش مرکزی در تلاشهای بازاریابی ما بازی میکند.	0.96 **	
INN1	عرضه ابتکاری محصول / خدمات ما بسیار ابتکاری اند.	0.88 **	
INN2	عرضه محصول / خدمات ما پیوسته با محصول/ خدمات نوین بروز میشود.	0.93 **	
INN3	محصول / خدمات ما پیوسته با ویژگیهای نوین تکمیل میشود.	0.93 **	
INN4	محصول / خدمات ما در معرض ابتکارات دائمی اند.	0.88 **	

COMP1	پیچیدگی عرضه محصول / خدمات ما نیاز به توضیح زیادی دارد	0.88 **
COMP2	محصول / خدمات ما را دشوار میتوان بدون متخصص ارزیابی کرد	0.88 **
COMP3	محصول / خدمات ما را دشوار میتوان بدون متخصص ارزیابی کرد	0.85 **
COMP4	محصول / خدمات ما نیاز به مقدار زیادی تخصص دارد.	0.85 **
SP1	عملکرد فروش در ارتباط با رقبا جذب مشتریان جدید	0.82 **
SP2	بدست آوردن سهم مطلوب از بازار	0.87 **
SP3	بدست آوردن سهم مطلوب از رشد	0.88 **
SP4	نرخ برخورد	0.65 **

به شدت مخالف = ۱ به شدت موافق ۷، بوضوح بدتر 3- ... بوضوح بهتر 3+ ، قابل ملاحظه در P کمتر از 0.01