

مدیریت روابط مشتری در عصر رسانه اجتماعی :

معرفی منزل اجتماعی CRM

چکیده

CRM به طور متداول به معنای روابط مدیریت کمپانی با مشتریان است. برخاستن رسانه اجتماعی، که باعث ارتباط و قدرتمندی مشتریان شده است، این علت وجودی پایه را به چالش می کشد. این مقاله به امتحان این موضوع می پردازد که چگونه CRM احتیاج به تطابق با برخاستن رسانه های اجتماعی دارد. همگرایی رسانه اجتماعی و CRM دام ها و موقعیت هایی را ایجاد می کند که کاوش شده اند. ما این بحث را حول "منزل CRM اجتماعی جدید" سازماندهی می کنیم و در مورد این بحث می کنیم که چگونه اشتغال رسانه اجتماعی روی نواحی هسته منازل (برای مثال اکتساب، نگهداری و اختتام) و حمایت نواحی تجارت (برای مثال مردم، فناوری اطلاعات، ارزیابی عملکرد، استانداردها و استراتژی بازاریابی کلی) تاثیر می گذارد. دام های بحث شده شامل فقدان کنترل روی پخش پیام سازمان، مجموعه داده های بزرگ بدون ساختار، امنیت، مصونیت داده، انبار نیروی انسانی شایسته، اندازه گیری ROI ابتکارات بازاریابی رسانه ای، استراتژی های مدیریت کارمندان، جمع کردن نقاط تماس مشتری، و بازاریابی خشنود می باشد.

کلمات کلیدی: مدیریت ارتباط مشتری، رسانه اجتماعی، اشتغال، فناوری اطلاعات، بینش مشتری، کارمندان، شاخص بازدهی کلیدی

معرفی

برخاستن رسانه اجتماعی در حال به چالش کشیدن اندیشه سنتی مدیریت ارتباطی مشتری (CRM) است. در یک چارچوب CRM سنتی، سازمان اطلاعات معتبر در مورد مشتریان، که برای مدیریت روابط با آنها استفاده می کند را تصرف می کند (Payne and Frow 2005; Verhoef, Venkatesan, et al. 2010). Reinartz, Krafft, and Hoyer (2004, p 295) را به عنوان فرایندی که موجب مدیریت سیستمی و پیشگیری روابط معرفی می کند، که از آغاز تا پایان، با اجرای کانال های ارتباطی رودررو مشتری است. به ویژه، کمپانی طالب تغییرنسبت اطلاعات مشتری با هدف حداکثر کردن مقدار عمر مشتری (CLV) و انصاف برای مشتری است (Berger and Nasr 1998; Malthouse 2013; Schulze, Skiera, and Wiesel 2012). برای مثال، یک سازمان ممکن است یک پایگاه داده از مشتریان نگهداری کند و مشتریان مربوطه برحسب مشخصات مختلف تقسیم شوند، و برای گروه های مختلف فعالیت های بازاریابی مختلف هدف گذاری شود. سازمان ممکن است انتخاب نماید که منابع بیشتری را برای گروه های مختلف ارزیابی کند، پیشنهاد مشابه کالا به بعضی گروه ها ارائه دهد، دیگران را به خرید کالا های گرانتر ترغیب کند، و روی کاهش هزینه سرویس به دیگران تمرکز نماید. در چنین موقعیت هایی، کمپانی هنرپیشه اصلی است، به مشتریان غیرفعال آدرس داده، که توانایی پاسخ به تلاش های کمپانی ضرورتاً در رفتار خرید آنان نمود دارد.

با افزایش پایگاه های شبکه اجتماعی گسترده، مشتری دیگر به قاعده غیرفعال در روابطش با کمپانی محدود نیست. به علاوه، برای داشتن اطلاعات بیشتر درباره کالاهای رقابتی در دسترس در هر مکان روی موبایل ها، مشتریان مشتریان می توانند براحتی شرح و تعمیم عقایدشان به مخاطبان زیاد را انجام دهند، و کمپانی ها به احتمال زیاد مدیریت پیام هایی که مشتریان در مورد محصولات/سرویس هایشان در یافت می کنند را سخت می بینند (برای مثال Schultz, Malthouse, and Pick 2012). اثر شبکه باعث افزایش توان مشتریان شده است (بینید

Labrecque et al.

(2013)). Searls (2012) حتی پیشنهاد می کند که به جای CRM، کمپانی ها باید روی فهمیدن مدیریت ارتباط فروشنده تمرکز کنند (VRM)، که مشتریان در حال مدیریت روابطشان با فروشندگان، بیشتر از هر روشی هستند. این پیشرفت ها پتانسیل زیان برای کمپانی دارند: اگر مشتریان پیام های منفی در مورد کمپانی انتشار دهند، ممکن است به طور جدی به آوازه کمپانی صدمه بزنند (ببینید Gensler et al. 2013). به هر حال، ضرورت رسانه اجتماعی به کمپانی ها موقعیت هایی می دهد تا به مشتریان گوش دهند و تعهد دهند، و احتمالاً آنان را به طرفداری محصولاتشان تشویق کنند. چالش کمپانی ها تشخیص و پیشرفت چنین موقعیت هایی، و اجتناب از دام های مستلزم است.

این مقاله امتحان می کند که چگونه CRM احتیاج به تطابق با افزایش رسانه های اجتماعی دارد. ما رسانه اجتماعی را به عنوان گروهی از نرم افزارهای پایه اینترنتی که موجب ایجاد و تبادل مفهوم تولیدی کاربر می شوند، در نظر می گیریم (Kaplan and Haenlein 2010). ما این مدل CRM را " CRM اجتماعی " نامگذاری می کنیم که از Greenberg (2009) قرض گرفته شده است. چارچوب توصیفی را پیشنهاد می کنیم - منزل CRM اجتماعی - که نشان می دهد چگونه رسانه اجتماعی روی CRM و ایجاد دام ها تاثیر می گذارد. منزل CRM روی چگونگی اینکه فعالیت های CRM - اکتساب، نگهداری، پایان دادن - به وسیله سطوح اشتغال تحت تاثیر قرار می گیرند، تمرکز دارد.

پس از مرور ادبیات موضوع تقاطع رسانه اجتماعی و CRM، روی چیزی بنام سطوح اشتغال مشتری بحث خواهیم کرد و چگونگی تاثیر آن روی فعالیت های CRM سنتی را کشف خواهیم کرد. سپس روی عناصر "منزل CRM اجتماعی" و دام های مربوط به آن بحث خواهیم نمود، و سوالات تحقیقی پیشنهاد خواهیم کرد که ممکن است به کمپانی ها در هدایت این دام ها کمک کند.

پیشزمینه ادراکی CRM و شبکه اجتماعی

اگرچه CRM اجتماعی هنوز دامنه تازه ای است، مطالعات زیادی شروع شده است تا ضرورت مرز بین CRM و رسانه اجتماعی را بنمایاند. ما این مقالات را در دو دسته گسترده قرار می دهیم.

گروه اول شامل تحقیقاتی می شود که روش های ترکیب این اثرات اجتماعی را، ضمن نگاه به مسائل CRM سنتی تعریف می نماید. برخی محققین، برای مثال به اکتشاف اثرات اجتماعی در چرخه مشتری پرداخته اند. فهم و تخمین چرخه همواره با CRM تکمیل شده است (Neslin et al. 2006; Malthouse 2009). مطالعات تازه به وسیله Nitzan and Libai (2011) و Haenlein (2013) اثرات اجتماعی را به سوال چرخه اضافه می نماید، در حالی که نیاز به تشخیص حالاتی دارد که گروه های مشتریان متمایلند گرد هم جمع شوند. تحقیق دیگری که به این گوه تناسب دارد به تاثیر طبقه بندی ارزش در رده بندی و اکتساب مشتری جدید نگاه می کند. برای مثال Haenlein (2013) and Libai (2013) مطالعات استراتژی های رده بندی (Hinz et al. 2011) را با در نظر گرفتن این احتمال که مشتریان در پایه رده بندی، ممکن است در توزیع ارزش هایشان برای شرکت ناهمگن باشند، توسعه می دهند.

دسته بندی دوم تحقیق به نتایج پولی ارتباطات اجتماعی یا اصطلاحات شفاهی، که به طور گسترده "ارزش اجتماعی" دانسته می شوند، نظر دارد (Libai, Muller, and Peres 2013). این مطالعات شامل تحقیق روی رفتار ارجاعی و ارزش مرجع (Kumar, Petersen, and Leone 2010; Schmitt, Skiera, and Van den Bulte 2011) و نیز تحقیقی است که اکتسابات مشتریان خلال کلمات شفاهی را با اکتساباتی که از سایر کانال ها به دست آمده مقایسه می کند (Trusov, Bucklin, and Pauwels 2009; Villanueva, Yoo, and Hanssens 2008). مقالات درمورد این گروه از کار تحلیلی (Zubcsek and Sarvary 2011) تا مطالعات موردی که رفتار موفق شرکت را نشان می دهد گسترده است (Kumar et al. 2013). روی هم رفته، آنان به دانش گسترده تری از مفهوم ارزش مشتری دست یافته اند: چنین ارزشی دیگر به CLV برپایه خرید محدودیت ندارد اما شامل عناصر اجتماعی، مانند ارزش تاثیر مشتری، ارجاع و دانش نیز می شود (Kumar et al. 2010; Weinberg and Berger 2011).

به صورت ترکیبی، این تحقیق محدودیت های رویه CRM متداول را نشان می دهد، که مشتری را به عنوان یک تصمیم ساز مجرد می بیند که خلال رفتار مصرف و خرید، برای کمپانی ارزش تولید می کند. در حضور رسانه اجتماعی، مشتریان می توانند طی انبوه روش ها به رشد شرکت کمک کنند. برای پیشرفت این پتانسیل، کمپانی ها باید از یک منظر سنتی CRM به منظر اجتماعی CRM تحول یابند. البته این تحول، چالش های زیادی با خود دارد که در قسمت های زیر در موردشان بحث می کنیم.

معرفی مفهوم CRM اجتماعی

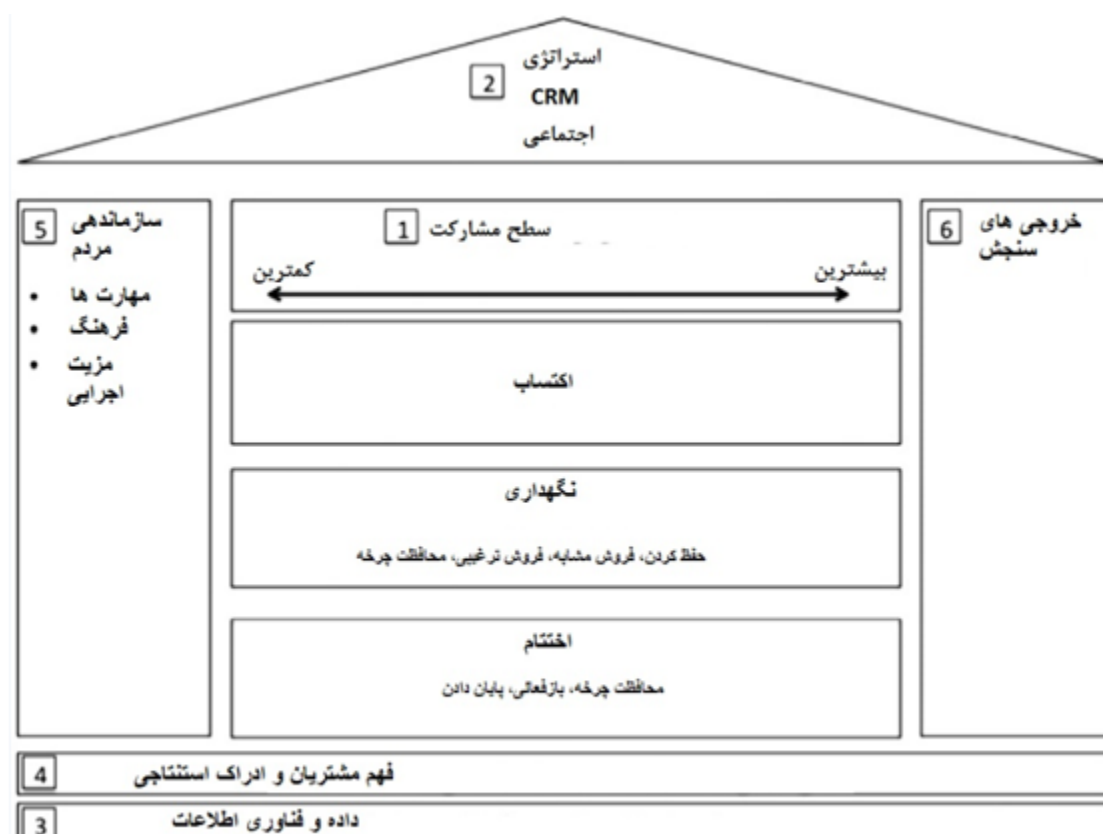
ما یک ساختار، منزل CRM اجتماعی، را پیشنهاد می کنیم تا بفهمیم چگونه رسانه اجتماعی روی CRM تاثیر می گذارد. برای ساخت این چارچوب، ابتدا تصور می کنیم که چگونه رسانه اجتماعی و CRM سنتی تقابل می کنند تا CRM اجتماعی را تشکیل دهند. به ویژه، می گوییم که رسانه اجتماعی روی درجه مشارکت مشتریان با کمپانی تاثیر می گذارد، و اینکه سطح مشارکت مشتری هم تاثیر گذار و هم متأثر از رویه کمپانی برای هر یک از سه مولفه CRM سنتی - اکتساب، نگهداری، اختتام - است. تعامل بین مشارکت مشتری (برای مثال رسانه اجتماعی) و سه مولفه CRM در مرکز شکل 1 نشان داده شده است (آیتم 1، نشان داده شده با "1" و چارچوبی حول آن). با تصور این CRM اجتماعی، کمپانی می تواند استراتژی CRM خود را پیشرفت دهد (آیتم 2).

ما فرض می کنیم که CRM اجتماعی بر پایه بصیرت هایی که کمپانی، با آنالیز مقادیر بزرگ داده حول مشتریان به دست می آورد، ساخته شده است، و براساس رسانه اجتماعی در دسترس قرار گرفت است (آیتم های رسانه ای 3 و 4). آیتم 3 شامل مواد خام منابع داده مختلف و فناوری اطلاعات موردنیاز برای جمع آوری، نگهداری، آنالیز، و استفاده داده است. مواد خام باید قبل از اقدام فرآوری شوند، و آیتم 4 شامل فرایندهای استخراج ارزش ها از پایگاه های داده است.

موفقیت استراتژی با افرادی که "ساکن" منزل می شوند رانده می شود، برای مثال کارمندان کمپانی (آیتم 5). درنهایت، ضرورت دارد که ابزارهای مناسب سنجش بازدهی هر مولفه را تشخیص دهیم (آیتم 6). هر عنصر منزل CRM اجتماعی دام هایی ایجاد می کند که کمپانی باید از آن اجتناب نماید.

ابعاد CRM اجتماعی

ما تصور می کنیم CRM اجتماعی شامل دو بعد است: یک بعد CRM و یک بعد رسانه اجتماعی. بعد CRM شامل سه مولفه پایه فرایند CRM سنتی است: آغاز رابطه (اکتساب)، نگهداری و اختتام. تلاش داریم تا روش هایی که ضرورت رسانه اجتماعی روی هر مولفه تاثیر می گذارد تشخیص دهیم، اما تلاش نمی کنیم بین انواع ویژه رسانه اجتماعی تفکیک قرار دهیم، همانطور که فضای رسانه اجتماعی در گسترش است و نرم افزارهای جدید به طور پیوسته به بازار عرضه می شوند.



شکل 1. منزل CRM اجتماعی

همانطور که در بالا بحث شد، مدل سنتی CRM فرض می کند که مشتریان غیرفعال هستند، و به اقدامات کمپانی اساساً طی رفتار خریدشان پاسخ می دهند. ما روش پایه ای پیشنهاد می کنیم که در آن ممکن است با اجازه به مشتریان برای مشارکت فعال در ارتباط و آماده کردن آنان با موقعیت های مشارکت با شرکت، رسانه اجتماعی روی CRM تاثیر می گذارد. وقتی یک کاربر مفهومی در مورد یک برند ویژه تولید می کند، او با کمپانی مشارکت دارد.

در حالی که دانش پژوهان روی تعریف دقیق مشارکت مشتری توافق ندارند (برای مثال ببینید *Bijmolt et al. 2010; Brodie et al. 2011; Verhoef, Reinartz, and Krafft 2010*)، همگی توافق دارند که درجات مختلفی از مشارکت وجود دارد که در گستره پیوسته ای از خیلی کم تا سطح های بسیار زیاد قرار می گیرند. محققین با مقداری تمرکز روی حالت روانشناسی مشتری، روی تمرکز و وسعت ساختار مشارکت توافق ندارند (برای مثال *Dholakia, and Herrman 2005; Calder and Malthouse 2009; Calder, Algesheimer, Malthouse, and Schaedel 2009; Malthouse and Calder 2011*)، سایرین روی فعالیت های غیرخرید مشتریان (*VanDoorn et al. 2010*) مانند نوشتن مرور و وبلاگ، و باقیمانده (مانند *Brodie et al. 2013; Wirtz et al. 2011*) بر هردو تمرکز دارند. برای سهولت، علاوه بر اشاره به پیوستگی کامل مشارکت، بین سطوح مشارکت فرق قرار می دهیم: مشارکت کمتر، که موقعیت هایی را نشان می دهد که مشتریان خواه فقط از مفهوم غیرفعال خرید، یا از روش های بسیار اساسی بازده استفاده می کنند (برای مثال لایک کردن یک صفحه فیسبوک)؛ و مشارکت بالاتر که مواردی را تشریح می کند که در آن مشتریان به طور فعال نقش برند را در زندگیشان وارد می کنند یا در انواع مختلف تولید موازی شرکت می کنند که نمونه آن نوشتن و تولید ویدیوهای نمایش دهنده محصول است.

در تعریف مشارکت مشتری، مهم این است که بین آن و نتایجش فرق قرار دهیم. برای مثال کلیک ساده روی دکمه "لایک" نوع پایینی از مشارکت مشتری است، زیرا به پردازش بسیار کم معنای برند احتیاج دارد. هنوز "لایک" مشتری ممکن است توسط خیلی از دوستانش دیده شود و آنان را به خرید ترغیب نماید. متناوباً، مشتری ای که مروری طویل و با ملاحظه از یک رستوران یا آلبوم موسیقی را در یک وبسایت پست قرار می دهد، سطح بالاتری از

مشارکت را نشان می دهد حتی اگر اثرات مرور بر دیگران، برای مثال به دلیل اعتماد مشترک کم بین کاربران یا تعداد کاربران کم وبسایت، کم باشد. مثالی از حالت آخر، رقابت Pepsi Max's "Crash the Super Bowl" در 2011 است که براساس ایده بازاریابی مفهومی ساخته شد (Soukhoroukova, Spann, and Skiera 2012). در این رقابت مشتریان به ساخت ویدیوهایی که نشان می داد چرا Pepsi Max را دوست دارند دعوت شدند. به ویدیوهای پیروز شده جایزه نقدی داده شد و در Super Bowl 2011 نمایش داده شدند. مشتریانی که در رقابت شرکت کرده بودند، حتی اگر ویدیوهای پذیرفته نشده داشتند، بسیار مشارکتی بودند.

دو بعدی که برای CRM اجتماعی تعریف می کنیم، یک مقایسه دوتایی (رسانه اجتماعی: مشارکت پایین، مشارکت بالا) با سه تایی (CRM: اکتساب، نگهداری، اختتام) ایجاد می کند، که بنیاد بحث زیر را تشکیل می دهد. دو بعد در مرکز شکل 1 (آیتم 1) نشان داده شده اند. خط تقسیمی بین مشارکت پایین و بالا وجود ندارد، زیرا مشارکت دو سطح نامجزا ایجاد خواهد کرد و با اشاره ما بر اینکه مشارکت پیوستگی ایجاد می کند، تناقض خواهد داشت. عقیده بر این است که یک کمپانی باید استراتژی CRM خود را براساس سطح مشارکت مشتریان و اهداف CRM که کمپانی به دنبال آن است، تشخیص دهد. مشارکت مشتری درونزا است و تحت تاثیر نقاط تماس کمپانی می باشد، و طبیعت مشارکت پس از آن روی نقاط تماس آینده تاثیر می گذارد. در آنچه دنبال می شود، ما هرآنچه مولفه از CRM که ممکن است با رسانه اجتماعی تعامل داشته باشد، تحت هر سطح مشارکت مشتری (برای مثال کمتر یا بیشتر) می شکافیم.

مشارکت پایین مشتری

اکتساب

خیلی کمپانی ها که طالب کمک گرفتن از رسانه اجتماعی در تلاش برای اکتساب مشتری هستند، شروع به آپلود فیلم تبلیغاتی روی یوتیوب، تبلیغ در فیسبوک، یا فراهم کردن اطلاعات محصولاتشان در ویکیپدیا کرده اند. مشتریان با سطوح پایینتر اشتراک می توانند از لایک کردن یا اشاعه (share) آن (برای مثال در فیسبوک، یوتیوب یا توییتر)،

به سادگی به چنین اطلاعاتی دست یابند. این اقدامات می توانند به کمپانی ها کمک کنند تا نگرش های تغییراتی و آگاهی خلال مشتریان آینده ایجاد کنند، در نتیجه به مشتریان جدید دست یابند (زیربخش قبل در مورد سلسله مراتب مشارکت را ببینید). هنوز این انواع فعالیت های تبلیغاتی به طور کامل از مشخصات تعاملی ویژه رسانه اجتماعی استفاده نمی کنند و به طور فعال مشتریان را در حمایت فعالیت های بازاریابی کمپانی شراکت نمی دهند، که به همین دلیل است به عنوان شراکت مشتری سطح پاییت شناخته می شوند.

پیشرفت اعتماد به فعالیت های رسانه ای اجتماعی مانند آنهایی که در بالا اشاره شد باعث این شده است که کمپانی ها بتوانند روی فرایندهای پایه ای که در فعالیت های بازاریابی سنتی با آن آشنا هستند، آنها را نیز بسازند (برای مثال تبلیغات در تلویزیون، قراردادن بنرهای تبلیغاتی روی یک درگاه و ارائه اطلاعات روی صفحه وب صنفی). این آشنایی ریسک را، به ویژه برای کمپانی هایی که در حال حاضر در رسانه های اجتماعی هستند، کاهش می دهد. در حقیقت از منظر سازمانی، تفاوت اصلی بین چنین تبلیغاتی و شکل سنتی آنها، شاید توانایی بهبود هدف سازی است. در حال حاضر هدف سازی پیشرفته ممکن است انگیزه بالایی برای یک کمپانی در مشارکت چنین اقداماتی باشد، آنان تنها گامی به سوی استفاده از CRM اجتماعی ارائه می دهند.

نگهداری

با روح مشابه، کمپانی ها می توانند رسانه اجتماعی را وارد تلاش هایشان برای حفظ کردن مشتریان موجود و ارتباطات مداوم بین مشتریان کند. برای مثال صفحات برند فیسبوک، در ارزیابی های موثر برند میان مشتریانی که آنان را لایک می کنند (De Vries, Gensler, and Leeflang 2012; Naylor, Lamberton, and West 2012)، و کاربرد مشابه در انبارهای برند پرتقضا در دنیای مجازی (Haenlein and Kaplan 2009a)، تاثیرگذار نشان داده اند. این توانایی برای حفظ مشتریان صناعی که در آن کمپانی ها نمی توانند پایه های موجود مشتری را شناسایی کنند، مانند رغبت های سریع حرکت مشتری، از اهمیت بالا برخوردار است و در چنین کمپانی هایی بسیار به توزیع غیرمستقیم بستگی دارد. همانطور که در مثال های بالا درباره اکتساب بحث شد، اگرچه این

فعالیت ها به برخی انواع اشتراک مشتری مانند لایک کردن یک صفحه تکیه دارد، هنوز در ترم های گسترششان، که باعث تشویق مشتریان به نقش داشتن در ابتکارات نگهداری کمپانی می شود، محدودیت وجود دارد.

پایان دادن

پایان ارتباط هم توسط مشتری و هم کمپانی قابل انجام است. در موارد پایان دادن توسط مشتری، کمپانی ها می توانند از اطلاعات رسانه اجتماعی برای بهبود توانایشان در شناسایی مشتریانی که متمایل به ترک هستند، استفاده کنند. آنان همچنین می توانند این اطلاعات را در چرخه پیش بینی مدل ها استفاده کنند. یک کمپانی پس از آن می تواند چنین مشتریانی را در کمپین های نگهداری ویژه مورد هدف قرار دهد، که ممکن است باعث شود از یک اثر نوسانی که در آن تقابل اجتماعی، چرخه مشتریان تصمیم به ترک کمپانی می گیرند، جلوگیری کند (Nitzan and Libai 2011).

در موارد پایان به وسیله کمپانی، کمپانی کمتر متمایل به حفظ مشتریان دلال است، که تصمیم به جداشدن از آنان گرفته است- برای مثال به دلیل اینکه آنان سودمندی منفی یا کم دارند (Haenlein and Kaplan 2006;Haenlein, Kaplan, and Schoder 2009b) یا اثر منفی روی انگیزه کارمندان دارند (Walsh 2011). رسانه اجتماعی در این مفهوم می تواند کمک کننده باشد، چون به شرکت ها اجازه می دهد مشتریان غیر فاسد را به دلیل تماس های ویژه اجتماعی که با سایر مشتریان پسندیده می گیرند، شناسایی کنند. برای مثال یک خرده فروش لباس که کاتالوگ های به مشتریان فعال پست الکترونیکی می کند ممکن است مشتری ای داشته باشد که به تازگی خرید نکرده باشد، اما با علاقه در رسانه اجتماعی، با دنبال کننده فراوان به برند نظر می دهد. مقدار بالای خرید اخیر خرده فروش معمولاً نشان می دهد که او باید منابع بازاریابی سرمایه گذاری را متوقف کند (برای مثال ارسال کاتالوگ ها)، اما تاثیری که این مشتری روی بقیه می گذارد ایجاب می کند که خرده فروش به ارسال برای او ادامه دهد.

اشتراک بالاتر مشتری

اکتساب و نگهداری

اگر مشتریان اشتراک بیشتری با کمپانی خلال کانال های اجتماعی دارند، کمپانی دیگر کنترل کاملی روی پیام هایی که مشتریان اشاعه می دهند، ندارد (Kumar and Rajan 2012) را برای بحثی مرتبط در موضوع کوپن های اجتماعی ببینید). برای مثال، در حالی که مشتریان با سطوح پایین اشتراک ممکن است تبلیغات "توسعه داده شده توسط کمپانی" را تحلیل یا اشاعه دهند، یک کشتی با اشتراک بالا ممکن است انتخاب کند که مرور مستقلی از محصول را توزیع کند یا پیشنهادات تبلیغی را که کمپانی مایل به گسترش زیاد مخاطب آن نیست، پخش نماید.

یک استنباط از این پدیده این است که، میان جمعیت های با اشتراک بالا، فعالیت های اکتسابی نمی تواند از فعالیت های نگهداری ایزوله شود. برای مثال، اگر یک کمپانی تصمیم بگیرد نوع خاصی از تبلیغ اکتسابی را بفرستد تا برای کسی که معیار ویژه را می بیند آینده نگری کند، نمی توان این قاعده حتمی را گفت که این اشخاص آن اطلاعات را با مشتریان کنونی که معیار ویژه را نمی دانند، به اشتراک نهد. چنین مشتریانی ممکن است اگر ارضاء نشوند، با خواست دریافت فواید مشابه، در صورت ترک تهدید آمیز باشند. تحت شرایط معین، یک کمپانی ممکن است حتی این رفتار را، با امید به اینکه پیامش ویروسی شود، تشویق نماید (Kaplan and Haenlein 2011b). یک استراتژی متداول برای دستیابی به این هدف انتخاب ریزبینانه مشتریانی است که اولین بار پیام را دریافت می کنند (Hinze et al. 2011)، برای مثال با هدفگذاری مشتریان با مخاطبان اجتماعی زیاد (Iyengar, Van den Bulte, and Valente 2011; Libai, Muller, and Peres 2013) یا مشتریانی که از لحاظ اقتصادی جذاب هستند (Haenlein and Libai 2013). ناتوانی از جدا کردن اکتساب از نگهداری، یکی از بزرگترین تفاوت های بین CRM اجتماعی و سنتی را بیان می کند. طی دهه گذشته، دانشمندان بازاریابی رویه های ماهرانه ای را توسعه داده اند تا به کمپانی ها کمک کنند بودجه های ثابت بازاریابی را بین فعالیت های اکتساب و نگهداری تخصیص دهند (Blattberg and Deighton 1996; Reinartz, Thomas, and Kumar 2005). در اجتماعی چنین جدایشی ارزنده نیست زیرا کمپانی ها تمایل دارند در یک زمان به مشتریان حاضر و پتانسیلی دست یابند. این

توسعه کمپانی ها را مجبور می کند با تجدید نظر، تکنیک های پایه ای را در مدیریت جداگانه فعالیت های اکتساب و نگهداری ، مانند فراهم کردن مشتریان جدید با پیشنهادات جذابتر از قبل، استفاده کنند. سازماندهی اکتساب و نگهداری احتمالاً چالش بزرگتری برای کمپانی ها در کوتاه مدت ارائه می کند، اما ممکن است رضایت، سوددهی و اعتماد مشتری را خیلی توسعه دهد.

پایان دادن

سطوح بالاتر اشتراک مشتری پایان ارتباط را سخت تر می کند، به ویژه وقتی به وسیله کمپانی آغاز شود. مشتریان محروم متمایلند به پایان دادن با پخش شفاهییات منفی، به طور منفی واکنش نشان دهند (Haenlein and Kaplan 2010, 2012). این شفاهییات منفی، به ویژه در فضای رقابتی، ممکن است باعث از دست دادن مشتریانی شود که کمپانی تمایل به حفظشان دارد (Libai, Muller, and Peres 2013) ، و در بدترین حالت باعث اقدامات دسته جمعی نظیر تحریم مشتریان شود (Klein, Smith, and John 2004). کمپانی ها باید چنین هزینه های بی بهره گی را زمانی که تصمیم به حفظ یا بیرون انداختن مشتری می گیرند، در نظر بگیرند.

توسعه یک استراتژی CRM اجتماعی – سقف منزل CRM اجتماعی

حال با آغاز از سقف منزل، استراتژی CRM اجتماعی، سپس پردازش داده و فناوری اطلاعات به عنوان بنیاد منزل و سرانجام ستون های منزل که سازماندهی مردم و سنجش خروجی ها است، درمورد مولفه های منزل CRM اجتماعی با جزییات بحث خواهیم کرد. در این بخش تصورمان از CRM اجتماعی را خواهیم ساخت و درمورد فرضیات کلیدی که یک کمپانی باید در توسعه استراتژی CRM اجتماعی، که سقف منزل است (آیتم 2 در شکل 1)، در نظر بگیرد بحث خواهیم نمود. پس از آن دام های باپتانسیل در توسعه استراتژی موفق را مشخص می کنیم و سوالات تحقیقی را که می تواند کمپانی ها را از این دام ها دور کند، مطرح می کنیم.

ترکیب ارزشی

هدف سنتی CRM ماکزیمم کردن آن بوده است، که مجموع تنزیل شده مزیت های آتی موردانتظار است که از رابطه با مشتری به دست آمده است. همانطور که در بالا بحث شد بخاطر ضرورت رسانه اجتماعی، راهنمای CRM دیگر به طور کامل توزیع ارزش مشتری را به کمپانی نشان نمی دهد. به علاوه ، CLV ارزش آتی که کمپانی از رابطه اش با مشتری به دست می آورد را می سنجد. در حالی که هیچ اشتباهی در ماکزیمم کردن مزیت ها وجود ندارد، یک تمرکز انحصاری بر مزیت برای کمپانی، در دنیای تقویت مشتریان با افزایش دسترسی به محصولات رقبا، به عنوان کاستی راهنمایی به نظر می رسد. ما پیشنهاد می کنیم که هدف استراتژیک CRM اجتماعی باید شامل چندین فرم ارزش برای کمپانی، مثلا CLV، ارزش ارجاعی مشتری (CRV) (Kumar et al. 2010) ، اثر گذاری مشتری (CIE)، ارزش تاثیر مشتری (CIV) (Kumar et al. 2013) ، به خوبی ارزش برای مصرف کننده باشد. سازمان ممکن است احتیاج به در نظر گرفتن درست سایر وابسته ها ، مانند جامعه و سایر انجمن های مربوطه داشته باشد، زیرا رسانه دیجیتال مشتریان شبکه ای را قادر ساخته است که شفاهیات منفی حتی فراتر از چیزی که روزنامه های زرد می توانند، اشاعه دهند.

Larivière et al. (2013) مثال هایی از اینکه چگونه یک تمرکز رابط روی ارزش به دست آمده توسط هردوی مشتری و کمپانی-که ترکیب ارزش نامیده می شود- می تواند تعاملی تولید کند که هردو نفع ببرند، ارائه می کنند. آنان 5 مطالعه موردی در گستره Wikicrimes تا crowdfunding برای نرم افزار های موبایل می دهند. مثال دیگر ترکیب ارزش که بسیار نزدیک با CRM اجتماعی وصل است، استفاده داده برداشت شده از محیط های اجتماعی برای اهداف بازاریابی است، که با معضل های امنیتی بحث شده در زیر مرتبط است. برای مثال فرض کنید که یک خرده فروش موزیک یک سیستم را به کار می گیرد که اولویت هایی از مشتریان مختلف در پایگاه داده اش می گیرد. براساس آنچه مشتریان در مرورها می نویسند یا در مجامع عمومی می گویند، در کنار پدیده های دیگر قابل مشاهده مانند تاریخچه مرورگر، نتیجه گیری می شود که یک مشتری گروه موسیقی مشخصی را دوست دارد. استراتژی های ترکیب ارزش این اطلاعات را برای ماکزیمم کردن ارزش برای هردوی کمپانی و مشتری، استفاده می

کنند. برای مثال، ممکن است ایمیلی بفرستد که به مشتری اجازه دهد که بداند این گروه در حال بیرون دادن آلبوم جدیدش است. این تقابل ارزش واضحی برای کمپانی دارد زیرا می تواند باعث حراج شود. یک تست کنترلی اتفاقی کمپانی را قادر خواهد ساخت که ارزش دقیق به وجود آمده از ایمیل را بداند.

سوالات ترکیب ارزش این است که آیا و چگونه ایمیل برای مشتری سودمند است. مشتری ممکن است ارزش آلبوم جدید را بداند و بخرد تا یک ارزش لذتی تولید کند. او ممکن است درموردش به دوستان بگوید، که یک ارزش اجتماعی تولید می کند. ایمیل، به هر حال ارزش منفی نیز می تواند تولید کند. ممکن است بد دیده شود، که ممکن است مشتری از ایمیل گرفتن کناره گیری کند و خرید از فروشنده را متوقف کند (کاهش CLV). مشتری همچنین ممکن است فکر کند که امنیتش زیر سوال رفته است، از ایمیل و تخلف امنیتی در رسانه اجتماعی شکایت کند و بحرانی برای کمپانی ایجاد نماید.

مطالعات تئوری و تجربی آینده می تواند کشف نماید که چگونه CRM اجتماعی ممکن است روی اهداف ارزشی چندگانه تاثیر گذارد، همانطور که ابزارهای اندازه گیری این تاثیر و تفسیر این سنجش ها برای پیشنهادات مدیریتی می تواند. برای مثال، سنجش های عمومی مانند مطلوبیت مشتری ممکن است ارزش موردنظر مشتری را بازتاب نماید، اما اغلب تشخیصی می باشد. برای غلبه کردن بر این دام ها، ضرورت دارد که سنجش هایی ویژه تر از پیش را درمورد مطلوبیت، مانند اندازه ای که پیشنهاد ارزشی میدهد را توسعه داد.

استراتژی بازاریابی موضوعی

استراتژی های ارتباط سنتی روی گفتمان موقعیتی تمرکز نموده اند، که تبلیغاتی برای ارتباط موقعیتی ایجاد می کنند، و تبلیغاتی را به مشتریان غیر فعال به صورت انبوه و مستقیم از طریق رسانه پولی تحویل می دهند. اگر مشتریان روش هایی برای دورراندن و اجتناب از چنین پیام های تبلیغاتی بیابند، برای مثال چون آنان دیگر نمی خواهند پای هر چیزی که جلوی چشمشان می آید بنشینند، می توانند مخاطبان CRM را از طریق لیست بدون تماس یا فیلترهای اسپم بلاک کنند، یا چون آنان می توانند مفاهیمی که جذبشان می کند را فیلتر نمایند،

کمپانی‌ها باید استراتژی‌های جدیدی را که توانایی تطبیق پیام‌های درون محدوده را دارند توسعه دهند (Malthouse 2007) و برای مشتریان مجزا فراتر از تبلیغات ارزش ایجاد کنند (Halligan and Shah 2009). کمپانی‌ها می‌توانند این استراتژی‌ها را برای جمع‌آوری داده از مشتریانشان استفاده کنند و در نتیجه تواناییشان در مدیریت روابط مشتری را پیشرفت دهند.

یک ناحیه پیش‌رو برای بازاریابی فراهم کردن مفهوم اشتراک است. برای مثال، کمپانی‌های تکنولوژی مانند مایکروسافت و دل‌را، که سایت‌های پرتراکیکی را نگهداری می‌کنند در نظر بگیرید. معقول به نظر می‌رسد که نسبت قابل توجهی - شاید اکثریت - از بینندگان برای جستجوی پیام‌های بازاریابی به وبسایت نیابند. ترجیحاً، آنان برای مفاهیمی که اخبار یا حمایتی در مورد محصولات که در حال حاضر دارند می‌آیند. یک وبسایت طراحی شده توسط بازاریابان سنتی برای فروش محصولات، ارزش کمی برای چنین بینندگانی ایجاد می‌کند، و آنان هرجایی را برای پیدا کردن اطلاعات مشابه تر به مقالات مجلات کامپیوتر به نسبت تبلیغات پولی خواهند گشت. مفهوم ممکن است از کارمندان کمپانی در قالب اسناد تکمیلی، بروشورها، وبلاگ‌ها، و لایک بیاید. مفهوم همچنین ممکن است از مشتریان دیگر (برای مثال یک مشکل را پست می‌کند و دیگری راه حلی پیش‌پیش می‌گذارد) بیاید، و کمپانی باید چنین ایجاد موازی را مدیریت و تواناسازی نماید.

کمپانی‌های اقلام مصرفی با خرید سریع، مانند Kraft و Procter & Gamble شروع به آزمایش با موضوع نیز نموده‌اند. برای مثال Kraft یک وبسایت kraftrecipes.com و یک برنامه موبایل [iFood Assistant](http://iFoodAssistant.com) پیشنهاد می‌کند که انواع، ایده‌ها، دستورالعمل‌ها، لیست خریدها و ویدیوهای مربوط به پخت با دستورالعمل را ارائه می‌دهد. Kraft از کاربران تقاضا می‌کند تا برای ایمیل‌های هفتگی و اخبار موبایلی ثبت نام کنند، و در نتیجه یک پایگاه داده از مشتریانی که باید مدیریت روابط شوند دارند، که نشان می‌دهد چگونه بازاریابی موضوعی نیاز به CRM و مهارت‌های تجربی دارد. Procter & Gamble نیز در حال آزمایش مفهوم است. پیشنهاد کنونی آن شامل [My Fire Hydrant](http://MyFireHydrant.com)، که یک وبلاگ و بازار رسانه اجتماعی در مورد سگ‌هاست، و lifegostrong.com که یک پرتال موضوعی برای نگهداران است.

اینها همگی مثال هایی از کمپانی هایی است که به طور تاریخی در صنعت رسانه ای نبوده اند و اکنون در حال ایجاد و توزیع مفهوم مفید و شبه رسانه ای می باشند. هدف واضح این کمپانی ها، جذب مخاطب با فراهم کردن مفهوم مورد ارزش آنهاست، در حالی که هدف غایی آنان فروش محصولات بیشتر و سرویس های بیشتر در آینده است.

این فعالیت ها ناحیه مبهم بین بازاریابی و روزنامه نگاری یا سرگرمی ایجاد می نماید. برای مثال، کامپیوتر یا مجلات و وبسایت های پخت به طور واضح از محصولات انتقاد کرده و به محصولات چند کمپانی اشاره می کنند. مامریت آنان بدست آوردن مخاطب (که ممکن است برای مفهوم خرج کنند و قابل فروش به تبلیغات گران است)، و برای این کار ممکن است نیازمند نکوهش محصولات مشخص باشند. در این مورد وبسایت پایه موضوعی که توسط یک کمپانی اجرا شده، این رویه ممکن است با هدف نهایی وبسایت: فروش محصولات کمپانی، تعارض داشته باشد.

از پس این پرده، لیستی از تحقیقات ضرورت می یابد: تا چه حدی وبسایت یک کمپانی باید انتقاد صمیمانه از محصولاتش داشته باشد و به انتقادات رقبا توجه کند؟ چگونه یک کمپانی مباحث صورت پذیرفته بین مشتریان در وبسایتش را تعدیل و ویرایش می کند، به ویژه زمانی که بحث بحرانی محصولات و کمپانی وجود دارد؟ اینها نیز سوالات تحقیقی زیادی حول بهترین روش ایجاد مفهوم اشتراک و مدیریت ایجاد موازی با مشتریان هستند. Peck and Malthouse (2011) در مورد استراتژی های ژورنالیستی و رویه های ایجاد مفهوم اشتراک بحث می کنند. Gu and Ye (forthcoming) مطالعه می کنند که چگونه مدیریت پاسخها، در یک وبسایت مرور با شخص ثالث آنلاین، می تواند به طور مثبت روی رضایت مشتری تاثیر بگذارد. (Kim, Wang, and Malthouse (2013) روی استراتژی های پاسخ به شفاهیات منفی بحث می کند.

پایه منزل CRM اجتماعی : داده و فناوری اطلاعات

داده و بینش به دست آمده از آن، پایه منزل اجتماعی CRM می باشند. مجمع تازه اقتصادی جهانی داده را به عنوان سرمایه جدید اقتصادی معرفی کرده است (World Economic Forum 2012)، و مجریان بازاریابی اکنون با این مفهوم غریبه اند. داده - جمع آوری، آنالیز و کاربرد آنان - پیچ و مهره های استراتژی CRM

اجتماعی است. به ویژه، مقادیر گسترده داده در دسترس به وسیله رسانه اجتماعی، بصیرت هایی از مشتریان و چگونگی رفتار با آنان فراهم می کند. (McAfee and Brynjolfsson 2012) بیان می کنند که "داده عظیم"، کمپانی ها را قادر می سازد تصمیماتی براساس مدارک بگیرند تا اینکه براساس شم خود رفتار کنند. به هر حال برای چنین اقدامی، مجریان ارشد اولاً باید یاد بگیرند سوالات درست بپرسند و این رویه را برای تصمیم گیری در دست بگیرند.

حتی قبل از دوران "داده عظیم"، کمپانی ها تلاش کرده اند تا آنجا که ممکن است اطلاعات از مشتریان جمع کنند. از کارت های عضویت، کوکی های مرورگر، کلیک بر آنالیز جریانی، انواع مختلف تکنولوژی در CRM مطابقت داده شده اند (Guadagni and Little 1983; Moe and Fader 2004). در حال حاضر، با ظهور رسانه اجتماعی، کمپانی ها می توانند به منابع عظیم و مختلف داده جدید از مشتریان و شاید دوستان دست یابند. این موضوع ممکن است به کمپانی ها حس قدرت بدهد، و مشاغل بسیاری صنایع در حال سرمایه گذاری برای به دست آوردن چنین داده هایی هستند. هنوز این "جنبش مضاعف" دیجیتال دیوانه وار، که کمپانی ها با استراتژی های دیجیتالشان قلمروهای ناشناخته را کشف و تصرف می کنند، با چند دام همراه است.

سطح مناسب تعمیم داده رسانه اجتماعی

اگرچه آنالیز داده رسانه اجتماعی می تواند بینش هایی برای اهداف تحقیقی بازاریابی فراهم کند، کمپانی ها باید آن را به عنوان شکلی از تحقیق اکتشافی وابسته به تمرکز گروهی یا مصاحبه عمیق استفاده کنند، که هدف، مشخص کردن فرضیات و جهت هایی برای ارزیابی آینده است. چنین داده ای موقعیت بزرگی برای کمپانی ها ایجاد می کند. با خواندن مرور و وبلاگ های مشتریان، مدیران برند درکی از چگونگی استفاده مشتریان از محصولاتشان و چگونگی تفکرشان در مورد آنها که ممکن است نقاط تماس CRM موثرتری تولید کند، به دست می آورند (Kaplan and Haenlein 2011a). در گذشته، آنان مجبور بوده اند مطالعات مصرف را به کار گیرند یا روی گروه ها برای چنین اطلاعاتی تمرکز کنند.

بجز در موقعیت های نادری، باید به تحقیق توصیفی نظر نداشت، که هدف استخراج نتایجی است که می تواند به جمعیت بزرگتری تعمیم داده شود. مشتریانی که وارد رسانه اجتماعی می شوند ممکن نیست جمعیت بزرگتری از مصرف کنندگان آن محصول را معرفی کنند، و ، همانند یک گروه متمرکز، ایده هایی که آنان در رسانه اجتماعی مطرح می کنند تحت تاثیر آنچه دیگران می گویند و می نویسند است.

برای مثال، فرض کنید پنج مشتری در حال شکایت شدید در یک رسانه اجتماعی درمورد ویژگی های یک محصول هستند. این اطلاعات به تنهایی یک مدیر برند را قادر نمی سازد که تعداد کل مشتریانی که این مشکل را دارند بداند. مدیر نمی داند که آیا شکایت آنان بیراه یا درست است. در نتیجه، شخص باید زمانی که درکی از داده رسانه اجتماعی را گسترش می دهد، احتیاط لازم را انجام دهد. قبل از عمل روی چنین بصیرتی، باید آنها را با تحقیقات توصیفی بیشتر یا استفاده از طراحی مستدل تایید نمود. برای مثال، یک مرور مشتری، ممکن است خلاقیتی برای یک ایمیل تبلیغاتی باشد، که به هر حال باید با کنتراست کامل تست شود.

یک معضل مرتبط این است که اکثر داده به دست آمده از رسانه اجتماعی از موارد هزینه دار است. اگر چه اندازه نمونه ها ممکن است بزرگ باشد، تخمین های داده شده از نمونه برداری غیرتصادفی، سودمندی نامشخص دارد. برای مثال ، اگر ما در حال تلاش برای تخمین میانگین یک متغیریم، اما پروسه نمونه برداری آن را با مقادیر بالا نشان میدهد، بنابراین یک نمونه بزرگ، تخمین دقیقی (خطای استاندارد ریز) از مقداری اشتباه تولید خواهد کرد(میانگین درست بعلاوه تورش).

توزین قدرت داده و علایق امنیتی مشتری

CRM رسانه اجتماعی مستلزم ارتباط با منابع مختلف داده است. وقتی یک کمپانی شروع به ترکیب داده می کند، عناوینی مانند حریم و امنیت از اهمیت بالایی برخوردارند. برای مثال، روش های امنیتی حاکم بر یک منبع داده ممکن است هم تراز دیگری نباشد. مشتری ممکن است اجازه استفاده از یک میدان داده را داده باشد، اما معلوم نیست که این میدان داده برای اهداف دیگر به طور قانونی استفاده نشود. یک کمپانی که از داده برای اهدافی که به

طور واضح مجاز شناخته نشده اند استفاده کند، ممکن است باعث تخریب اعتماد مشتریان شود و حتی خودزنی نماید. به عبارت دیگر، وقتی مشتریان به یک کمپانی اجازه می دهند تا اطلاعاتی حساس را پیگیری کند و بفهمند که کمپانی در حال استفاده از اطلاعات برای منافع آنان است، ممکن است اعتماد بیشتری به سازمان کنند و طالب رابطه بیشتر برای آینده باشند.

یک بحث موازی پیرامون امنیت استفاده دولت از داده، مانند آژانس امنیت ملی NSA وجود دارد. اهمیت حریم و امنیت احتمالا با توانایی تکنولوژی برای جمع آوری اطلاعات بیشتر از مشتریان، برای مثال با مکانیابی موبایل، و روش های تطابق مشتری با پیشرفت پایگاه داده، افزایش خواهد یافت (برای یک بررسی درمورد معضلات امنیتی بازاریابی Peltier, Milne, and Phelps 2009 را ببینید).

داده بدون ساختار

مساله دیگر این است که خیلی از داده تولیدی در فرایند CRM اجتماعی - برای مثال نظرات متنی - بدون ساختار می باشد. برخی مطالعات وجود دارد که نظرات مثبت، خنثی و منفی را با ارزیابی محصول مشتری مرتبط می سازد (Berger, Sorensen, and Rasmussen 2010; Kim and Gupta 2012). مقالات دیگر نشان می دهد چگونه بازخورد آنلاین می تواند استراتژی های عملی عرضه کند (Gerdes, Stringam, and Brookshire 2005; Pullman, McGuire, and Cleveland 2008). Bonifield and Cole (2007) مطالعه می کنند که چگونه اثرات WOM در یک زمینه شکست سرویس پاسخگوست. اما الگوی کنونی ما از مدیریت داده ممکن است ظرفیت رودررویی با مقدار فزاینده داده بدون ساختار را نداشته باشد. برای نمایاندن این چالش، احتیاج به تکامل در فراین زبانی طبیعی، فراگیری الگو و یادگیری ماشینی وجود دارد. توانایی پردازش داده بدون ساختار می تواند برنامه های CRM را به روش های زیادی بهبود بخشد. نظرات در رسانه اجتماعی می تواند ادراکاتی راجع به محصولات جدید، منافع فراتر از انتظار یا استفاده محصولات موجود، روش های موثرتر مکانیابی یک محصول، و راه های بهتر تقسیم مشتریان موجود را بدهد. متغیرها می توانند از مفهوم رسانه اجتماعی که یک علاقه، احساس یا

نگرش شرکت کننده را پررنگ می سازند، استخراج شوند. چنین متغیرهایی می توانند در کاربردهای CRM برای تخصیص مشتریان به بخش ها، آگاهسازی کمپانی برای پاسخ به شروع یک مشکل، یا در مدل‌های آنالیتیک تخمینی برای تخمین CLV، یا پاسخ به فعالیت های بازاریابی استفاده شوند. برای مثال کامنت های معین در یک بازار رسانه ای اجتماعی ممکن است نمود این باشد که مشتری ناراضی است. این اطلاعات ممکن است ماشه پاسخ از طرف کمپانی را بکشند، که نشان می دهد مشتری بخشی از یک قسمت مهم است، یا وارد یک مدل تخمین CLV شوند.

برای اجتناب از تفسیر غلط چنین متغیرهایی، تحلیلگران باید با آنها مانند داده های آماری نفوس و متغیرهای جذاب فراهم کنندگان داده رفتار کنند. برای مثال متغیر "تصدیق برای یک مجله ماهیگیری" بیان می کند که یک شخص به ماهیگیری علاقه دارد، اما مردم زیادی که تصدیق نکرده اند ممکن است با وجود این به ماهیگیری علاقه داشته باشند. همچنین، شخصی که در یک بازار رسانه ای اجتماعی کامنت برای ناخشنودی از یک محصول نگذاشته است ممکن است ناخشنود باشد.

چگونگی به دست آوردن داده شبکه اجتماعی

CRM اجتماعی به استفاده مشتری از پایگاه های رسانه اجتماعی بستگی دارد، که مشتریان با دیگران تعامل می کنند. اگرچه این تعاملات یک منبع عظیم داده را تشکیل می دهند، چالش هایی را نیز برای کمپانی هایی که هدف تدبیر استراتژی های بازاریابی دارند، ایجاد می کنند. اولاً، کمپانی ها هنوز مجبورند ابزارهای موثر مدیریت استراتژی های بازاریابی را که مطابق شخص موردنظر است، تشخیص دهند. بدون بهره گیری از استراتژی های CRM بازاریابی ویژه، ارزش دانش ساختارهای شبکه اجتماعی به طور کامل تشخیص داده نخواهد شد.

دوما داده ای که مشتریان به رسانه های اجتماعی می بخشند، برحسب تعریف خارج از کنترل کمپانی ها هستند. یک مدیر که از ابزارهای سنتی بازاریابی استفاده می کند، معمولاً فهم خوبی از فرایند و بنابراین خروجی مبارزه بازاریابی دارد. با بازاریابی رسانه اجتماعی، شبکه های اجتماعی اشخاص نقش مهمی در شکل دهی پیام ها دارد.

هرگاه یک مدیر اولین قدم مبارزه را به کار می گیرد، مسیری که در پیش می گیرد ممکن است خیلی غیرقابل پیش بینی باشد. بعلاوه پتانسیل خروجی های منفی بازاریابی، در بسیاری موقعیت ها، اصلا شناسایی خروجی سخت می باشد. به علت محدودیت ها در بسیاری پایگاه های رسانه اجتماعی، داده فرای قیود درجه اول اشخاص که توسط کمپین های بازاریابی داده شده است، می تواند غیرقابل دسترسی باشد. در حالی که در مراکز دستوری رسانه اجتماعی، آنچه در رسانه اجتماعی درباره کمپانی گفته شده است، به سرعت به فروشنده اطلاعات بحرانی را می دهد، سازمان کنترل اساسی پیام هایی که مبادله می شوند را از دست می دهد (Hennig-Thurau et al. 2010).

داده های رسانه اجتماعی سریع هستند

توسعه فناوری های اطلاعات جدید کمپانی ها را توانمند می کند تا بلادرنگ به پردازش داده بپردازند. پردازش بلادرنگ برپایه متغیرها و مدل های از قبل تعریف شده در سیستم فناوری اطلاعات است. وقتی حالات بازار تغییر می کند، فرضیات قبلی برای ایجاد چنین مدل هایی دیگر مطمئن نیست. مدل های بلادرنگ برپایه داده، باید به طور دقیق برای اطمینان از اعتبارشان تحت حالات بازار غیرقابل پیش بینی، مونیتور شوند. همچنین احتیاج به سیستم هایی وجود دارد که تجمع و آنالیز سریع داده را مقدور سازند.

ستون های منزل اجتماعی: سازماندهی مردم و سنجش خروجی ها

کارمندان یک کمپانی در هسته موفقیت هر استراتژی CRM می باشند. برای بهره برداری از پتانسیل کامل CRM در مفهوم رسانه اجتماعی، کمپانی ها نیاز دارند یک رویه کلی نگر را با تغییر سازمانی مطابقت دهند و انقلابی در تفکرات کارمندانشان ایجاد نمایند. خاطر نشان می کنیم که سه فاکتور کلیدی برای موفقیت در این دامنه ضروری می باشد: یک فرهنگ تقویت شده، مجموعه مهارت مناسب، و رجحان اجرایی (شکل 1، آیتم 5). ما توجیهی برای این فاکتورها ارائه می دهیم، و برای تحقیق می گوئیم که تاثیرشان بر موفقیت CRM اجتماعی را کشف کنیم (Weinberg et al. (2013) را نیز برای بحث در مورد معضلات سازمانی ببینید).

تقویت فرهنگ

یک کمپانی باید یک فرهنگ را پرورش دهد که به کارمندان این فابلیت را می دهد، تفکرات قدیمی را بشکنند و خودشان را از بند قواعد سازمانی سنتی و ساختارهای مرتبه ای رها سازند. کارمندان دپارتمان های مربوط به CRM باید به سایر نقاط تماس مشتری، به ویژه رسانه اجتماعی توجه کنند. کارمندان باید رسانه اجتماعی را با هدف اینکه تبدیل به یک بخش فعال و جمعی سازمان شود، زندگی و تنفس کنند. برای دستیابی به چنین فرهنگی، مجریان سطح بالا باید از رسانه اجتماعی، به مثابه ترفیع یک جو که تمایزات قدیمی میان اشخاص سازمان را می رهند، بهره گیری کنند. همانطور که (Hinz et al. (2011 نشان داده است، رهبرانی که به طور فعال در رسانه اجتماعی مشارکت و ایفای نقش دارند، تاثیر قوی روی همکاران و همسالان دارند. با زندگی کامل یک فرهنگ رسانه ای اجتماعی، کارمندان می توانند به عنوان مبلغین زبانی برای کمپانی در فعالیت های CRM نقش ایفا کنند، و نفوذ و تکثیر رسانه اجتماعی میان کلیه سطوح و کلیه توابع سازمان را ترفیع دهند. Google, Zappos, و IBM مثال هایی از کمپانی با فرهنگ رسانه ای والا هستند.

مهارت های کارمند

با شروع از فرایند استخدام، و ادامه در آموزش کارمند و ابقای موفق، کمپانی ها باید اشخاصی را که مجموعه مهارت های مناسب جهان رسانه اجتماعی و اتکای زیاد آن به آنالیز داده دارند، تشخیص، جذب و پیشرفت دهد(برای جزئیات بیشتر این مقوله پایین را ببینید). به طور ویژه، کمپانی ها باید اطمینان حاصل کنند که به دانشمندان داده دسترسی دارند - مفهومی که خلاقیت های خلاقانه نامیده می شود و توسط حرفه ایان زمینه داده Bloching, Luck, and Ramge (2012) توسعه یافته است. مجموعه مهارت یک دانشمند داده علاوه بر درک پایه از ابزارهای رسانه اجتماعی (Davenport and Patil 2012) شامل تعادل ویژه ای از سه نوع هوش می شود: علمی، تفسیری و تجارتي. هوش علمی اشاره به مهارت ها و دانشی دارد که مربوط به روش های آماری و بهینه سازی، ابزار و زیربنای فناوری اطلاعات برای همگردانی کردن، سازماندهی، تراکم و انبار داده می شود. هوش توصیفی مهارت

های تحلیلی و حساس را برای پرسیدن سوالات درست، مقدمه چینی فرضیات، و آنالیز سناریوهایی که به طور کامل، طبیعت داده تولیدی را می فهمند و روی اهداف غایی کمپانی تمرکز می کنند، به کار می گیرد. هوش تجارت اشاره به مهارت هایی دارد که اطلاعات مربوط به تجارت را از بصیرت تجربی و داده ای استخراج می کنند (برای مثال تشخیص احتیاجات مشتری، موقعیت های تولید نیرو، یا تاثیر بر خط پایه).

کمبود منابع انسانی دو معنی برای CRM اجتماعی دارد، که مربوط به ادراک داده برای بهبود روابط با مشتریان است. داده عظیمی ممکن است به دلیل فقدان افراد حرفه ای در کار، بدون پردازش باقی بماند. این کمبود ممکن است به عنوان انگیزه ای برای برنامه های MBA برای آموزش مهارت های فناوری اطلاعات و تجربی بیشتر، و برنامه های تجربی برای آموزش بیشتر درباره بازاریابی و تجارت، قلمداد شود. یک برنامه به خودی خود می تواند با پیشنهاد ترکیبی از سه مجموعه مهارت، مورد تفکیک قرار گیرد. دوما، مجربان فاقد صلاحیت ممکن است داده و سوء استفاده آن در کمپین های بازاریابی را، درست تفسیر نکنند. از این بابت، این گفته که "اگر شما داده را خیلی زجر دهید اعتراف خواهد نمود" نگرانی اصیلی در ابتکارات CRM رسانه اجتماعی می شود. این خطر موقعیتی برای پیشرفت نرم افزارهای تجربی که آموزش و حمایت حرفه ای از کاربران تازه کار را انجام می دهد، ایجاد می کند. کمپین ها ممکن است کمبود دانشمندان داده را با پیشنهاد برنامه های پیشرفت مهارت مداوم، که برای هردوی منابع درونی و بیرونی است، بیشتر نشان دهند تا کارمندان جدید را آموزش داده و خبره سازند.

مزیت اجرایی

مریت اجرایی به مجموعه فرایندهای تجارت هماهنگ و ساختارهایی که رسانه اجتماعی را قادر می سازند تا بخش کلی از سازمان و فرایندهای CRM شوند، اشاره دارد. اکثر سازمان ها نقاط تماس زیادی با دارند که شامل خبرپراکنی خارج از محدوده سنتی، چاپ و تبلیغ بیرونی، تعاملات چهره به چهره با کارمندان جلوی کار، و مکالمات با نماینده های تلفنی، و تعداد کانال های تحویل پیغام در حال افزایش می شوند. اغلب این نقاط تماس با مخازن مختلف درون یک سازمان مدیریت می شوند. یکپارچگی محتاج این است که کمپانی ها روحیه انباری غالب را از بین

برده و یکپارچی جریان اطلاعات و دسترسی داده را به مثابه سنجش عملکرد و فرایندهای کارکردی تشویق کنند. یک رویه مرسوم برای تعمیم فهم عمومی میان کارمندان، تعریف دستورالعمل ها یا کدهای رفتاری برای کاربرد در موقعیت های خاص است (برای مثال واکنش ها، سنجش های عملکردی و رویه های تعدیلی در زنجیره دستور). این مورد می تواند با داشتن مفهوم برند درست تعریف شده انجام شود و مفهوم را با هر نقطه تماس، شامل نقاط تماس CRM استحکام بخشید (Calder and Malthouse 2005; Malthouse and Calder 2005) .

سنجش خروجی ها و KPIs - ستون منزل CRM اجتماعی

برای ارزیابی اینکه چارچوب CRM اجتماعی موفق است، یک کمپانی باید شاخص های عملکرد کلیدی (KPIs) را برای سنجش بازدهی هر مولفه از چارچوب توسعه دهد. در آنچه پی می گیریم، دستورالعمل هایی برای توسعه این KPIs ارائه می کنیم (Peters et al. (2013) را نیز برای بحث بیشتر ببینید).

استراتژی CRM اجتماعی کلی. برنامه های CRM برحسب اثرشان روی انصاف مشتری و CLV ارزیابی می شوند (برای مثال Blattberg, Malthouse, and Neslin 2009; Gupta 2009). یک رویه با زمان کوتاهتر برای ارزیابی موفقیت CRM به منظور استفاده گردش وجه کمپانی یا مزین به عنوان KPI است. تحت این رویه ها، با سنجش های رسانه اجتماعی به عنوان متغیرهای مستقل، و با سنجش های موفقیت کمپانی به عنوان متغیرهای وابسته رفتار می شود. مثالی از رویه سنجش موفق (Tirunillai and Tellis (2012) می باشد، که آنالیز می کند چگونه UGC روی بازدهی بورس اثر می گذارد.

مردم. در سنجش عملکرد کارمندان، کمپانی ها می توانند روی تلاش های مربوط به پاسخ نگرانی های مشتری، که در رسانه اجتماعی هستند (برای مثال سنجش زمان پاسخ یا شمار پاسخها)، یا نتایجی مانند احساس نظرات مشتریان، یا تعداد دفعاتی که کمپانی با شکایات مواجه شده است تمرکز کنند. این سنجش ها ممکن است به عنوان شمار مطلق یا براساس معیار سرانه (برای مثال بر کارمند یا بر دلار خرج شده) ارائه شوند.

مولفه های ویژه فرایند CRM (اکتساب، نگهداری، اختتام). زمانی که تاثیر رسانه اجتماعی روی موفقیت فرایند قابل تعیین نیست، کمپانی ها باید معیارهای جایگزینی مانند مقدار UGC تولیدی مربوط به کمپانی (برای مثال شمار توییت ها یا پاسخ توییت ها)، شمار لایک های فیسبوک یا شمار تماشاهای پایگاهی مانند یوتیوب را استفاده کنند. مساله ای که با این سنجش هایی وجود دارد، به هر حال این است که خروجی ها را -آنچه کمپانی انجام داده- بیشتر از نتایج، یا اثر آنچه کمپانی انجام داده، ارزیابی می کنند. ارزیابی بیشتر موفقیت برپایه خروجی ها از نتایج، می تواند کارمندان را تشویق نماید که اقدامات بی سود و ضدتولیدی انجام دهند.

داده و فناوری اطلاعات. یک کمپانی باید موفقیت زیربنای فناوری اطلاعات و داده خود را براساس تواناییش به دستیابی داده و ادغام داده رسانه اجتماعی با داده سیستم های CRM، سنجش نماید. متأسفانه، بسیاری کمپانی ها توانایی محدودی در تشخیص فعالیت های رسانه های اجتماعی که مشتریان با بالاترین سودمندی را جذب می کنند یا آنهایی که میان مشتریان کنونیشان بهترین سودمندی و حمایت را در پایگاه های رسانه اجتماعی مانند فیسبوک، توییتز یا پینترست انجام می دهند، دارند.

در کل، سازمان ها در حال چرخش به ارزیابی در CRM اجتماعی هستند. بجز ثبیتات فرعی و حدیثی از موفقیت، کمبود زیاد درمورد تحقیق علمی در اشاعه ارزش چنین تلاش هایی وجود دارد (Malthouse, Vandenbosch, and Kim 2012). برای مثال پست آمریکا یک سرویس جدید بنام "Sync" را شروع کرد که به مشترکینش اجازه می دهد به پیشنهادات انحصاری، زمانی که آنان اطلاعات مربوط به محصولات/خدماتشان را در شبکه اجتماعی پخش کنند، دست یابند. درحالی که ممکن است برای پست آمریکا سخت نباشد که ارزیابی نماید چه تعداد افراد این سرویس را استفاده می کنند، ارزیابی ارزشی که آنان به وجود می آورند سخت است.

در روزگار قدیم، وقتی نقش فناوری اطلاعات در تولیدگرایی معلوم نبود، (Brynjolfsson and Hitt (1998 از زبان روبرت سولو پارادوکس تولیدگرایی را نقل قول کرد که: "شما می توانید نسل کامپیوتر را هرچا مگر آمار تولید ببینید."

از نظر ما، پارادوکسی در بازاریابی رسانه اجتماعی وجود دارد: ما رسانه اجتماعی را همه جا بجز ROI می بینیم. با گستره استراتژی های CRM رسانه اجتماعی در دسترس- در گستره ایجاد یک اکانت توئیتر تا همه روش های جمع بندی یک تیم CRM رسانه اجتماعی - کمپانی ها با چالش جدی تشخیص تمریناتی که سرویس های موردعلاقه شان را ارئه دهد روبرو هستند.

نتایج

قضیه اثبات شده CRM این است که شرکت می تواند و باید، روابط با مشتریانش را برای ماکزیمم کردن ارزش حرفه ای، هدفی که فقط به شرکت بهره می رساند، مدیریت کند. رسانه اجتماعی و تکنولوژی های دیگر جدید، مشتریان را قدرتمندتر ساخته اند. تکنولوژی ها همچنین مشتریان را قادر ساخته اند تا تبلیغات و پیام های CRM را فیلتر کنند، با دستگاه های موبایل قیمت ها را با رقبا مقایسه نمایند، و پیام های برند مثبت یا منفی را برای مخاطبان جهانی بفرستند. CRM اگر می خواهد در این بازار جهانی جان سالم به در ببرد، باید با تولید نقاط تماسی که مشتری را مشارکت داده و برای هردوی کمپانی و مشتری ارزش ایجاد می کند، گسترش یابد.

صرف نظر از تمرکز ما روی چالش های مربوط به CRM اجتماعی، ما چاره ای جز استفاده از رسانه اجتماعی در استراتژی های CRM نداریم. علاوه بر این، ما اعتقاد داریم که با تشخیص کامل این چالش ها، کمپانی ها و محققین، بهتر قادر به نشان دادن آنها خواهند بود.

References

- Algesheimer, René, Utpal M. Dholakia, and Andrea Herrmann (2005), "The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs," *Journal of Marketing*, 69, 3, 19–34.
- Berger, Paul and Nada Nasr (1998), "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications," *Journal of Interactive Marketing*, 12, 1, 17–30.
- Berger, Jonah, Alan T. Sorensen, and Scott J. Rasmussen (2010), "Positive Effects of Negative Publicity: When Negative Reviews Increase Sales," *Marketing Science*, 29, 5, 815–27.
- Bijmolt, Tammo H.A., Peter S.H. Leeftang, Frank Block, Maik Eisenbeiss, Bruce G.S. Hardie, Aurelie Lemmens, and Peter Saffert (2010), "Analytics for Customer Engagement," *Journal of Service Research*, 13, 3, 341–56.
- Blattberg, Robert C. and John Deighton (1996), "Manage Marketing by the Customer Equity Test," *Harvard Business Review*, 74, 4, 136–44.
- Blattberg, Robert, Edward C. Malthouse, and Scott Neslin (2009), "Lifetime Value: Empirical Generalizations and Some Conceptual Questions," *Journal of Interactive Marketing*, 23, 2, 157–68.
- Bloching, Björn, Lars Luck, and Thomas Ränge (2012), *Data We Trust: How Customer Data is Revolutionising Our Economy*. Bloomsbury Publishing. 167–86.
- Bonifield, Carolyn and Catherine Cole (2007), "Affective Responses Service Failure Regret Retaliatory Conciliatory Responses," *Marketing Letters*, 18, 1–2, 85–99.
- Brodie, Roderick, Linda Hollenbeck, Bijana Juric, and Ana Ilic (2011), "Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research," *Journal of Service Research*, 14, 3, 252–71.
- Brynjolfsson, Erik and Lorin Hitt (1998), "Beyond the Productivity Paradox," *Communications of the ACM*, 41, 8, 49–55.
- Calder, Bobby and Edward C. Malthouse (2005), "Managing Media and Advertising Change with Integrated Marketing," *Journal of Advertising Research*, 45, 4, 356–61.
- and ——— (2009), "Media Engagement and Advertising Effectiveness," in *Kellogg on Advertising and Media*, Bobby Calder, editor, 1–36.

- , ———, and Ute Schaedel (2009), "Engagement with Online Media and Advertising Effectiveness," *Journal of Interactive Marketing*, 23, 4, 321–31.
- Davenport, Thomas H. and D.J. Patil (2012), "Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century," *Harvard Business Review*, 90, 10, 70–6.
- De Vries, Lisette, Sonja Gensler, and Peter S. Leeftang (2012), "Popularity of Brand Posts Brand Fan Pages An Investigation Effects Social Media Marketing," *Journal of Interactive Marketing*, 26, 2, 83–91.
- Gensler, Sonja, Franziska Völkner, Yuping Liu-Thompkins, and Caroline Wiertz (2013), "Managing Brands in the Social Media Environment," *Journal of Interactive Marketing*, 27, 4, 242–56 (this issue).
- Gerdes, John, Betsy Bender Strinam, and Robert G. Brookshire (2008), "An Integrative Approach Assess Qualities Quantitative Consumer Feedback," *Electronic Commerce Research*, 8, 4, 217–34.
- Greenberg, Paul (2009), *CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Consumers*. New York: McGraw-Hill Osborne Media.
- Gu, Bin and Qiang Ye (2013), "First Step in Social Media — Measuring the Influence of Online Management Responses on Customer Satisfaction," *Production and Operations Management* (forthcoming). Available at <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/poms.12043/abstract>.
- Guadagni, Peter M. and John D.C. Little (1983), "A Logit Model of Brand Choice Calibrated on Scanner Data," *Marketing Science*, 2, 3, 203–38.
- Gupta, Sunil (2009), "Customer-Based Valuation," *Journal of Interactive Marketing*, 23, 2, 169–160.
- Haenlein, Michael, Andreas M. Kaplan, and Detlef Schoder (2006), "Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value," *Journal of Marketing*, 70, 3, 5–20.
- and ——— (2009a), "Flagship Brand Stores within Virtual Worlds: The Impact of Virtual Store Exposure on Real Life Attitude toward the Brand and Purchase Intent," *Recherche et Applications en Marketing*, 24, 3, 57–79.
- and ——— (2009b), "Unprofitable Customers and Their Management," *Business Horizons*, 52, 1, 89–97.
- and ——— (2010), "An Empirical Analysis of Attitudinal and Behavioral Reactions toward the Abandonment of Unprofitable Customer Relationships," *Journal of Relationship Marketing*, 9, 4, 200–28.
- and ——— (2012), "The Impact of Unprofitable Customer Abandonment on Current Customers' Exit, Voice, and Loyalty Intentions: An Empirical Analysis," *Journal of Services Marketing*, 26, 6, 458–70.
- (2013), "Social Interactions in Customer Churn Decisions: The Impact of Relationship Directionality," *International Journal of Research in Marketing*, 30, 3, 236–48.
- and Barak Libai (2013), "Targeting Revenue Leaders for a New Product," *Journal of Marketing*, 77, 3, 65–80.
- Halligan, Brian and Dharmesh Shah (2009), *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs*. New York: Wiley.
- Hennig-Thurau, Thorsten, Edward C. Malthouse, Christian Frieger, Sonja Gensler, Lara Lobschaft, Arvind Rangaswamy, and Bernd Skiera (2010), "The Impact of New Media on Customer Relationships," *Journal of Service Research*, 13, 3, 311–30.
- Hinz, Oliver, Bernd Skiera, Christian Barrot, and Jan U. Becker (2011), "Seeding Strategies for Viral Marketing: An Empirical Comparison," *Journal of Marketing*, 75, 6, 55–71.
- Iyengar, Raghuram, Christophe Van den Bulte, and Thomas W. Valente (2011), "Opinion Leadership and Social Contagion in New Product Diffusion," *Marketing Science*, 30, 2, 195–212.
- Kaplan, Andreas M. and Michael Haenlein (2010), "Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media," *Business Horizons*, 53, 1, 59–68.
- and ——— (2011a), "The Early Bird Catches The ... News: Nine Things You Should Know About Micro-Blogging," *Business Horizons*, 54, 2, 105–13.
- and ——— (2011b), "Two Hearts in 3/4 Time: How to Waltz the Social Media — Viral Marketing Dance," *Business Horizons*, 54, 3, 253–63.
- Kim, Junyong and Pranjal Gupta (2012), "Emotional expressions in online user reviews: How they influence consumers' product evaluations," *Journal of Business Research*, 65, 7, 985–92.
- Kim, Su Jung, Rebecca Wang, and Edward Malthouse (2013), "How Posting Viewing Negative Word-of-Mouth Social Media Platform Affect Customer Purchase Behaviours," *Proceedings of the European Advertising Academy Conference (ICORIA)*, Zagreb.
- Klein, Jill Gabrielle, N. Craig Smith, and Andrew John (2004), "Why We Boycott: Consumer Motivations for Boycott Participation," *Journal of Marketing*, 68, 3, 92–109.
- Kumar, V., J. Andrew Petersen, and Robert P. Leone (2010), "Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When and How," *Journal of Marketing*, 74, 1–17 (September).
- , Lerzan Aksoy, Bas Donkers, Rajkumar Venkatesan, Thorsten Wiesel, and Sebastian Tillmanns (2010), "Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value," *Journal of Service Research*, 13, 3, 297–310.
- and Bharath Rajan (2012), "Social Coupons as a Marketing Strategy: A Multifaceted Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 1, 120–36.
- , Vikram Bhaskaran, Rohan Mirchandani, and Milap Shah (2013), "Creating a Measurable Social Media Marketing Strategy: Increasing the Value and ROI of Intangibles and Tangibles for Hokey Pokey," *Marketing Science*, 32, 2, 194–212.
- Labrecque, Lauren, Jonas vor dem Esche, Charla Mathwick, Thomas P. Novak, and Charles F. Hofacker (2013), "Consumer Power: Evolution in the Digital Age," *Journal of Interactive Marketing*, 27, 4, 257–69 (in this issue).
- Larivière, Bart, Herm Joosten, Edward C. Malthouse, Marcel VanBirgelen, Pelin Aksoy, Werner Kunz, and Ming-Hui Huang (2013), "Value Fusion: The Blending of Consumer and Firm Value in the Distinct Context of Mobile Technologies and Social Media," *Journal of Service Management*, 24, 3, 268–93.
- Libai, Barak, Eitan Muller, and Renana Peres (2013), "Decomposing the Value of Word-of-Mouth Seeding Programs: Acceleration Versus Expansion," *Journal of Marketing Research*, 50, 2, 161–76.
- Malthouse, Edward and Bobby Calder (2005), "Relationship Branding and CRM," in *Kellogg on Branding*, Tybout & Calkins, editors. New York: Wiley, 150–68.
- (2007), "Mining for Trigger Events with Survival Analysis," *Data Mining and Knowledge Discovery*, 15, 3, 383–402.
- (2009), "The Results from the Lifetime Value and Customer Equity Modeling Competition," *Journal of Interactive Marketing*, 23, 3, 272–5.
- and Bobby Calder (2011), "Engagement and Experiences: Comment on Brodie, Hollenbeck, Juric, and Ilic," *Journal of Service Research*, 14, 3, 277–9.
- , Mark Vandenbosch, and Su Jung Kim (2012), "Co-Creating Benefits in Social Media Contests and its Effects on Purchase Behaviors". *Proceedings of the European Advertising Academy Conference*, Stockholm. (June).
- (2013), *Segmentation and Lifetime Value Models Using SAS*. Cary NC: SAS Publishing.
- McAfee, Andrew and Erik Brynjolfsson (2012), "Big Data: The Management Revolution," *Harvard Business Review*, 90, October, 60–8.
- Moe, W. Wendy and Peter S. Fader (2004), "Capturing Evolving Visit Behavior in Clickstream Data," *Journal of Interactive Marketing*, 18, 1, 5–19.
- Naylor, Rebecca Walker, Cait Poyner Lamberton, and Patricia M. West (2012), "Beyond the 'Like' Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings," *Journal of Marketing*, 76, 6, 105–20.
- Neslin, Scott A., Sunil Gupta, Wagner Kamakura, Junxiang Lu, and Charlotte H. Mason (2006), "Defection Detection: Measuring and Understanding the Predictive Accuracy of Customer Churn Models," *Journal of Marketing Research*, 43, 2, 204–11.
- Nitzan, Irit and Barak Libai (2011), "Social Effects on Customer Retention," *Journal of Marketing*, 75, 6, 24–38.
- Payne, Adrian and Pennie Frow (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, 69, 4, 167–76.

- Peck, Abe and Edward Malthouse (2011), *Medill on Media Engagement*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Peltier, James, George Milne, and Joseph Phelps (2009), "Information Privacy Research: Framework for Integrating Multiple Publics, Information Channels, and Responses," *Journal of Interactive Marketing*, 23, 3, 191–205.
- Peters, Kay, Yubo Chen, Andreas M. Kaplan, Bjoern Ognibeni, and Koen Pauwels (2013), "Social Media Metrics — A Framework and Guidelines for Managing Social Media," *Journal of Interactive Marketing*, 27, 4, 281–98 (this issue).
- Pullman, M., K. McGuire, and C. Cleveland (2005), "Let Me Count the Words: Quantifying Open-ended Interactions with Guests," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 3, 323–43.
- Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, 41, 3, 293–305.
- , Jacquelyn S. Thomas, and V. Kumar (2005), "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability," *Journal of Marketing*, 69, 1, 63–79.
- Schmitt, Philipp, Bernd Skiera, and Christophe Van den Bulte (2011), "Referral Programs and Customer Value," *Journal of Marketing*, 75, 1, 46–59.
- Schultz, Don, Edward Malthouse, and Doreen Pick (2005), "From CM to CRM to CN2: A Research Agenda for the Marketing Communications Transition," in *Advances in Advertising Research*, (Vol III), Tobias Langner, Shitaro Okazaki, Martin Eisend, editors. European Advertising Academy, 421–32.
- Schulze, Christian, Bernd Skiera, and Thorsten Wiesel (2012), "Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation," *Journal of Marketing*, 76, 2, 17–32.
- Searls, Doc (2012), *The Intention Economy: When Customers Take Charge*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
- Soukhoroukova, Arina, Martin Spann, and Bernd Skiera (2012), "Generating and Evaluating New Product Ideas with Idea Markets," *Journal of Product Innovation Management*, 29, 1, 100–12.
- Tirunillai, Seshadri and Gerald J. Tellis (2012), "Does Chatter Really Matter? Dynamics of User-Generated Content and Stock Performance," *Marketing Science*, 31, 2, 198–215.
- Trusov, Michael, Randolph E. Bucklin, and Koen Pauwels (2009), "Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site," *Journal of Marketing*, 73, 5, 90–102.
- Van Doorn, Jenny, Katherine Lemon, Vikas Mittal, Stephan Nass, Doreen Pick, Peter Pirner, and Peter C. Verhoef (2010), "Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions," *Journal of Service Research*, 13, 3, 253–66.
- Verhoef, Peter C., Rajkumar Venkatesan, Lloyd McAllister, Edward C. Malthouse, Manfred Kraft, and S. Ganesan (2010), "CRM in Data Rich Multi-channel Retailing Environments: A Review and Future Research Directions," *Journal of Interactive Marketing*, 24, 2, 124–37.
- , Werner J. Reinartz, and Manfred Krafft (2010), "Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management," *Journal of Service Research*, 13, 3, 274–52.
- Villanueva, Julian, Shijin Yoo, and Dominique M. Hanssens (2008), "The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth," *Journal of Marketing Research*, 45, 1, 48–59.
- Walsh, Gianfranco (2011), "Unfriendly Customers as a Social Stressor: An Indirect Antecedent of Service Employees' Quitting Intention," *European Management Journal*, 29, 1, 67–78.
- Weinberg, Bruce D. and Paul D. Berger (2011), "Connected Customer Lifetime Value Impact Social Media," *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12, 4, 328–44.
- , Ko de Ruyter, Chrysanthos Dellarocas, Michael Buck, and Debbie I. Keeling (2013), "Destination Social Business: Exploring an Organization's Journey with Social Media, Collaborative Community and Expressive Individuality," *Journal of Interactive Marketing*, 27, 4, 299–310 (this issue).
- Wirtz, Jochen, B. Ramaseshan, Joris van de Klundert, Zaynet Gurhan Canli, and Jay Kandampully (2013), "Managing Brands and Customer Engagement in Online Brand Communities," *Journal of Service Management*, 24, 3, 223–44.
- World Economic Forum (2012), "Big Data, Big Impact: New Possibilities for International Development," Available at http://www3.weforum.org/docs/WEF_TC_MFS_BigDataBigImpact_Briefing_2012.pdf.
- Zubcsek, Peter Pal and Miklos Sarvary (2011), "Advertising to a Social Network," *Quantitative Marketing and Economics*, 9, 1, 71–107.