



Journal Website

Article history:

Received 14 December 2024

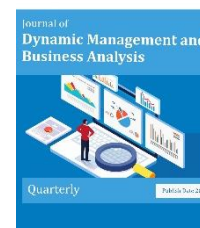
Revised 05 January 2025

Accepted 27 January 2025

Published online 05 August 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 2, pp 145-159



E-ISSN: 3041-8933

Analysis of Online Banking Relationship Marketing in the Fourth Industrial Revolution

Ali Asghar Atarodi¹, Arezoo Ahmadi Daniyali^{2*}, Nader Gharib Nawaz³

¹ PhD Student, Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

² Assistant Professor, Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

³ Assistant Professor, Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Corresponding author email address: rzdanyali@gmail.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Atarodi1, A.A, Ahmadi Daniyali, A., Gharib Nawaz, N. (2025). Analysis of Online Banking Relationship Marketing in the Fourth Industrial Revolution. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(2), 145-159.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2046723.1197>



© 2025 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aims to design and present a model of online banking relationship marketing aligned with the context of the Fourth Industrial Revolution.

Methodology: The research is developmental in nature and applied in purpose. A quantitative approach was adopted to design and test the proposed model. The statistical population consisted of employees in the banking industry, and a questionnaire was randomly distributed among them. Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM) through Smart-PLS. Validity was confirmed using both exploratory and confirmatory factor analyses, while reliability was assessed via Cronbach's alpha and composite reliability indices.

Findings: Convergent and discriminant validity indices confirmed the adequacy of the measurement model. The global fit index (GOF) indicated a strong model fit. Structural path coefficients showed significant relationships: causal conditions significantly influenced the core phenomenon ($\beta=0.530$, $t=13.65$), the core phenomenon significantly affected strategies ($\beta=0.264$, $t=5.83$), and strategies had a strong direct effect on outcomes ($\beta=0.713$, $t=26.32$). Contextual and intervening conditions also had meaningful impacts on strategy development.

Conclusion: The findings reveal that online relationship marketing in the Fourth Industrial Revolution context extends beyond technological implementation. It necessitates a human-centered and customer-focused approach. Elements such as trust, customer engagement, cognitive involvement, and technological adaptation are crucial for banking institutions to maintain customer loyalty and achieve sustainable competitive advantage.

Keywords: Marketing Management, Online Marketing, Relationship Marketing, Fourth Industrial Revolution

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0) is redefining the boundaries of business operations, marketing, and consumer interaction by merging physical, digital, and biological systems. In the context of banking, this revolution has manifested in the rapid digitization of services, the rise of fintech competitors, and an intensified focus on data-driven and personalized marketing. As organizations grapple with changing technological paradigms, online relationship marketing (ORM) emerges as a vital tool for engaging, retaining, and understanding customers within a hyper-connected ecosystem (Ardito et al., 2018; Rosário & Dias, 2022).

Relationship marketing has long been recognized as a strategic approach focusing on the creation, development, and sustenance of long-term customer relationships through trust, commitment, and mutual value (Miquel-Romero et al., 2014). However, with the acceleration of digital transformation in banking, traditional relationship paradigms must evolve to meet digital consumer expectations. In online contexts, where human interaction is replaced by algorithms, trust must be built through interface design, transparency, and responsive communication (Alnsour, 2018; Boateng & Narteh, 2016). Consequently, the ability of banks to design and implement ORM strategies aligned with Industry 4.0 capabilities is pivotal.

Numerous studies have examined the mediating role of trust, customer engagement, and satisfaction in online banking performance (Otopah et al., 2024; Parihar et al., 2019; Wongsansukcharoen, 2022). Others have explored how digital innovations such as augmented reality, artificial intelligence (AI), and natural language processing (NLP) reshape the banking-customer interface (Butt et al., 2024; Gerling & Lessmann, 2024). However, a significant research gap persists in modeling ORM in banking through a systemic approach that integrates contextual, causal, and strategic dimensions under the technological umbrella of Industry 4.0.

In Iran, where face-to-face interactions still dominate cultural norms of trust and relationship-building, the transition to ORM within banks poses both opportunities and challenges (Alshurideh et al., 2025). While digital literacy and infrastructure are improving, many institutions still lack a comprehensive framework that aligns relationship marketing with technological advancement (Mohammadi Fateh et al., 2022; Soleymani et al., 2024). Therefore, the current study aims to design, test, and validate a comprehensive model of online relationship marketing in the banking sector under the influence of Industry 4.0.

Methods and Materials

This study is classified as applied in purpose and developmental in nature. A mixed-method approach was employed, with quantitative analysis forming the core of the model testing. The statistical population comprised employees within the Iranian banking sector. A stratified random sampling method was used to distribute questionnaires among participants across different organizational levels. The initial model was developed based on grounded theoretical underpinnings and previous empirical literature.

Content validity was confirmed through expert evaluations in the qualitative stage, while construct validity was assessed using exploratory and confirmatory factor analysis in the quantitative phase. The model was tested using Structural Equation Modeling (SEM) through Smart-PLS software. Reliability was ensured using Cronbach's alpha and composite reliability. To determine convergent and discriminant

validity, AVE (Average Variance Extracted) and Fornell-Larcker criteria were utilized. The final model was examined for overall model fit using the Goodness-of-Fit (GOF) index.

Findings

The demographic profile of respondents showed that 63.25% were married, and the majority (41.16%) fell within the age range of 30–39. Most respondents (66.03%) held bachelor's degrees, and the largest proportion (54.99%) held academic qualifications in business-related fields. Notably, 42.91% reported using virtual platforms for 1–2 hours daily, indicating moderate digital exposure among banking employees.

The measurement model yielded acceptable results: Cronbach's alpha and composite reliability values exceeded 0.70 across all constructs. The AVE values were all above the threshold of 0.50, affirming convergent validity. The Fornell-Larcker matrix confirmed discriminant validity. The structural model showed that all hypothesized paths were statistically significant ($p < 0.01$). Specifically:

- Causal conditions significantly influenced the core phenomenon ($\beta = 0.530$, $t = 13.653$).
- The core phenomenon significantly impacted strategy formulation ($\beta = 0.264$, $t = 5.833$).
- Contextual conditions significantly affected strategy ($\beta = 0.461$, $t = 9.842$).
- Intervening conditions also had a significant effect on strategy ($\beta = 0.154$, $t = 3.362$).
- Strategic decisions significantly predicted expected outcomes ($\beta = 0.713$, $t = 26.326$).

The R^2 values for strategies (0.530) and outcomes (0.508) indicated acceptable explanatory power. The model's GOF exceeded 0.36, reflecting a strong global model fit. Overall, the data supported the theoretical model, indicating its robustness in capturing the dynamics of ORM in Industry 4.0 banking.

Discussion and Conclusion

The study's results underscore the central role of digital preparedness, strategic alignment, and systemic integration in implementing online relationship marketing within the banking sector. The significant influence of causal conditions on the core phenomenon indicates that organizational readiness for digital transformation, cultural openness, and awareness of Industry 4.0 capabilities are essential foundations for ORM adoption. This aligns with findings from (Rosário & Dias, 2022) and (Stereov, 2017), who emphasize that digital transformation is not merely technical but also strategic and cultural.

The confirmed relationship between the core phenomenon and strategic elements reflects how understanding ORM principles—such as engagement, trust-building, and real-time personalization—can translate into actionable marketing strategies. These findings resonate with prior studies such as (Soleymani et al., 2024) and (Miquel-Romero et al., 2014), who highlighted the importance of combining content marketing and relationship dynamics in digital settings.

Furthermore, the significant influence of contextual and intervening conditions suggests that ORM strategies cannot be isolated from broader organizational and social frameworks. Internal factors like managerial support, employee competencies, and technological infrastructure, as well as external factors such as customer expectations and regulatory norms, collectively shape the success of digital relationship marketing. These observations echo the frameworks proposed by (Otopah et al., 2024) and (Gerling & Lessmann, 2024), where digital trust and experience depend heavily on alignment between human and machine systems.

The positive effect of ORM strategies on customer-centric outcomes, such as loyalty, satisfaction, and engagement, reaffirms the theoretical assertions of (Boateng & Narteh, 2016) and (Wongsansukcharoen,



2022). When ORM is effectively implemented, it can serve as a competitive differentiator in an increasingly commoditized banking environment. By tailoring digital services to the needs of various customer segments—while maintaining transparent, ethical, and responsive communication—banks can build sustainable value in a volatile market.

In sum, this research contributes to the growing literature on digital transformation in banking by providing an empirically tested, theoretically grounded model of online relationship marketing under Industry 4.0. It not only validates key hypotheses about the interconnectedness of strategy, technology, and relationship management but also offers practical pathways for banks seeking to thrive in the age of digital disruption. Future studies can expand on this model by incorporating real-time customer data, cross-cultural comparisons, and longitudinal tracking of customer behavior.

This study suggests that ORM, when embedded within the broader framework of Industry 4.0, can lead to enhanced customer satisfaction, greater retention, and ultimately, improved organizational performance. However, realizing these benefits requires more than the adoption of digital tools—it necessitates a shift in organizational mindset, marketing culture, and continuous innovation in customer engagement strategies. By understanding and operationalizing the linkages between human experience and technological capabilities, banks can position themselves as agile, customer-centric, and future-ready institutions.



تحلیل بازاریابی رابطه‌مند آنلاین بانکی در انقلاب چهارم صنعتی

علی اصغر عطاردی^۱، آرزو احمدی دانیالی^{۲*}، نادر غریب نواز^۳

۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: rzdanyali@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

عطاردی، علی اصغر، احمدی دانیالی^۲، آرزو، غریب نواز، نادر. (۱۴۰۴). تحلیل بازاریابی رابطه‌مند آنلاین بانکی در انقلاب چهارم صنعتی. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۴(۲)، ۱۴۵-۱۵۹.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف این پژوهش، طراحی و ارائه مدل بازاریابی رابطه‌مند آنلاین بانکی متناسب با مقتضیات انقلاب چهارم صنعتی است. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر ماهیت، توسعه‌ای و از نظر هدف، کاربردی است. برای طراحی و آزمون مدل، از رویکرد کمی استفاده شد. جامعه آماری شامل کارکنان صنعت بانکداری بود که پرسشنامه‌ای به صورت تصادفی میان آن‌ها توزیع شد. تحلیل داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart-PLS انجام گرفت. برای تأیید روایی از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و برای پایایی از شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. **یافته‌ها:** شاخص‌های روایی همگرا و واگرا، مدل مفهومی پژوهش را تأیید کردند. مقدار شاخص GOF نشان‌دهنده برازش قوی مدل بود. ضرایب مسیر معنادار نشان دادند که شرایط علی به طور مثبت بر پدیده اصلی اثر دارد ($t=13.65$, $\beta=0.530$). پدیده اصلی بر راهبردها اثرگذار است ($\beta=0.264$). همچنین ($t=5.83$)، و راهبردها به طور مستقیم پیامدها را تبیین می‌کنند ($t=26.32$, $\beta=0.713$). همچنین متغیرهای زمینه‌ای و مداخله‌گر نیز به شکل معناداری بر راهبردها تأثیرگذار بودند. **نتیجه‌گیری:** یافته‌ها نشان دادند که بازاریابی رابطه‌مند آنلاین در بستر انقلاب چهارم صنعتی، فراتر از به کارگیری فناوری است و مستلزم نگاهی انسان‌محور و مشتری‌مدار است. برای بهره‌برداری مؤثر، باید به مؤلفه‌هایی چون اعتماد، تعامل مشتری، درگیری ذهنی، و تطابق فناوری توجه شود تا صنعت بانکداری بتواند با حفظ مشتریان خود، مزیت رقابتی پایداری ایجاد نماید.

کلیدواژگان: مدیریت بازاریابی، بازاریابی آنلاین، بازاریابی رابطه‌مند، انقلاب چهارم صنعتی



در عصر حاضر، تحولات فناورانه بنیادینی در حوزه‌های صنعتی، خدماتی و بازاریابی در حال وقوع است که با عنوان «انقلاب صنعتی چهارم» شناخته می‌شود. این انقلاب، برخلاف دوره‌های پیشین صنعتی، تنها بر اتوماسیون یا تولید انبوه تمرکز ندارد، بلکه ماهیتی ترکیبی از فناوری‌های دیجیتال، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، کلان داده و واقعیت افزوده را در بطن فعالیت‌های سازمانی و به‌ویژه بانکی وارد کرده است (Ardito et al., 2018; Rosário & Dias, 2022). در این بستر، مشتریان به‌صورت مستمر در معرض ارتباطات دیجیتال قرار گرفته‌اند و الگوهای سنتی تعامل با مشتریان، کارایی خود را از دست داده‌اند (Sterev, 2017). بنابراین، ضرورت بازنگری در سازوکارهای بازاریابی به‌ویژه در صنعت بانکداری، بیش از پیش نمایان شده است (Alshurideh et al., 2025).

در میان الگوهای نوین بازاریابی، بازاریابی رابطه‌مند یکی از مهم‌ترین رویکردهایی است که تمرکز آن بر ایجاد و حفظ روابط بلندمدت و ارزش‌محور با مشتریان است (Miquel-Romero et al., 2014). این مدل با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین دیجیتال، به‌ویژه در بستر بانکداری آنلاین، بُعد تازه‌ای از تعاملات را تعریف کرده است (Otopah et al., 2024). بازاریابی رابطه‌مند آنلاین، در واقع ادغامی از اصول بازاریابی رابطه‌ای و ظرفیت‌های دیجیتال است که هدف آن افزایش وفاداری، رضایت و درگیری شناختی مشتریان است (Boateng & Narteh, 2016).

صنعت بانکداری، به‌عنوان یکی از خدمات‌محورترین حوزه‌های اقتصادی، بیشترین تأثیر را از تغییرات فناورانه و رفتاری مشتریان پذیرفته است (Bouteraa, 2024). گسترش بانکداری دیجیتال، ظهور فین‌تک‌ها، و تغییر الگوهای مصرف خدمات بانکی، سازمان‌ها را به سمت اتخاذ مدل‌های هوشمند بازاریابی سوق داده است (Dalvand et al., 2024). در همین راستا، طراحی مدلی از بازاریابی رابطه‌مند در بستر بانکداری آنلاین، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای افزایش اثربخشی در تعاملات سازمان و مشتری است (Sugiato et al., 2023). این مدل می‌بایست با مقتضیات انقلاب صنعتی چهارم هم‌راستا باشد؛ انقلابی که نه تنها فناوری محور بلکه انسان محور و هوشمندانه است (Zhang & Xu, 2024). مطالعات پیشین نیز به اهمیت مؤلفه‌هایی چون تعامل، اعتماد و وفاداری در بازاریابی رابطه‌مند اشاره کرده‌اند. به‌طور مثال، تحقیقات نشان داده‌اند که درگیری شناختی مشتری نقش واسطه‌ای مهمی میان بازاریابی رابطه‌مند و وفاداری دارد (Parihar et al., 2019). همچنین، اعتماد آنلاین یکی از عناصر کلیدی در حفظ روابط مستمر با مشتریان محسوب می‌شود (Shaukat Malik et al., 2017). در این زمینه، تحقیقاتی همچون پژوهش آلتسور و همکاران، نشان داد که بازاریابی رابطه‌مند در بستر بانک‌های سنتی نیز می‌تواند عملکرد مؤثری در ارتقای تعهد احساسی مشتریان داشته باشد (Alnsour, 2018).

در ایران نیز، توجه به کاربرد بازاریابی رابطه‌مند و بازاریابی الکترونیکی در صنعت بانکداری رو به افزایش است. پژوهش‌هایی چون مطالعه میرزایی (۱۳۹۸) بر اهمیت نقش دانش بازاریابی در رضایت مشتریان تأکید داشته‌اند (Mirzaei, 2019). همچنین، تحقیق باقری و همکاران (۱۳۹۵) به نقش بازاریابی رابطه‌ای در پیش‌بینی تعاملات آتی مشتریان پرداخته و یافته‌های آن مؤید تأثیر مثبت این رویکرد بر وفاداری است (Bagheri et al., 2016). در همین راستا، محمدی فاتح و همکاران (۱۴۰۱) به نقش فناوری‌های انقلاب چهارم صنعتی در مدیریت دانش بازاریابی در بانک‌ها پرداخته‌اند که اهمیت انطباق مدل‌های بازاریابی با تحولات فناورانه را نشان می‌دهد (Mohammadi Fateh et al., 2022).

در کنار آن، ادبیات نوین به اهمیت نوآوری برند، تجربه دیجیتال و بازاریابی محتوایی نیز در عملکرد بانک‌ها اشاره کرده‌اند. به‌طور نمونه، پژوهش روشن‌زاده و همکاران نشان داد که نوآوری برند در تعامل با تجربه برند، تأثیر معناداری بر هم‌نوایی برند دارد (Roshanazadeh et al., 2022).

(et al., 2025). از سوی دیگر، سلیمانی و همکاران، مدل فرایندی بازاریابی محتوایی را برای بانک ملت پیشنهاد داده‌اند که قابلیت تلفیق با راهبرد بازاریابی رابطه‌مند را داراست (Soleymani et al., 2024). مطالعات آداتایو و همکاران نیز بر نقش بازاریابی آنلاین در عملکرد سازمانی بانک‌ها به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه تأکید کرده‌اند (Adetayo et al., 2021).

از منظر فنی، هوش مصنوعی و پردازش زبان طبیعی نیز به عنوان اهرم‌هایی برای ارتقای عملکرد بازاریابی بانکی معرفی شده‌اند. مرور نظام‌مند گرلینگ و لسمن نشان داد که ابزارهای NLP می‌توانند در تحلیل داده‌های مشتری و شخصی‌سازی پیشنهادات نقش کلیدی ایفا کنند (Gerling & Lessmann, 2024). همچنین واقعیت افزوده، به‌عنوان یکی از فناوری‌های نوظهور، تجربه برند بانکی را در فضای دیجیتال تعاملی‌تر و وفادارانه‌تر کرده است (Butt et al., 2024).

در کنار تحولات فناورانه، عوامل فرهنگی و روان‌شناختی نیز در پذیرش و اثربخشی بازاریابی رابطه‌مند آنلاین تأثیرگذارند. برای مثال، اعتقادات دینی مشتریان می‌تواند به عنوان متغیری مداخله‌گر در پذیرش بانکداری سبز و دیجیتال ایفای نقش کند (Bouteraa, 2024). همچنین، تفاوت‌های جنسیتی می‌تواند در اثرگذاری اعتماد و خلق ارزش بر عملکرد بازاریابی بانکی متمایز باشد (Sutarso et al., 2023). در مجموع، ضرورت تدوین مدلی از بازاریابی رابطه‌مند آنلاین در صنعت بانکداری ایران نه تنها از منظر فناورانه، بلکه از منظر رفتاری، اجتماعی، روان‌شناختی و فرهنگی نیز اهمیت دارد. ترکیب مؤلفه‌های رفتاری (تعامل، درگیری شناختی، اعتماد)، فناوری‌های نوین (هوش مصنوعی، AR، داده‌کاوی)، و درک صحیح از بستر فرهنگی کشور، راهکاری برای طراحی مدلی فراگیر، کاربردی و پایدار ارائه خواهد کرد که می‌تواند بانک‌ها را در مسیر ایجاد ارزش پایدار و مزیت رقابتی بلندمدت یاری رساند. این مطالعه با چنین هدفی و با استفاده از روش‌شناسی دقیق کمی، به ارائه چنین مدلی می‌پردازد تا بتواند پاسخی علمی، مبتنی بر داده و متناسب با تحولات آینده‌محور برای بانکداری ایرانی در افق صنعت ۴،۰ فراهم آورد.

روش پژوهش

با توجه به این که موضوع پژوهش ارائه مدل بازاریابی رابطه‌مند آنلاین بانکی در انقلاب چهارم صنعتی می‌باشد، این پژوهش بر اساس نتیجه، توسعه‌ای و از نظر هدف کاربردی است. برای تست مدل از روش کمی (روش آمیخته) استفاده گردید. بنابراین، پژوهش حاضر در وهله اول از نظر ماهیت از نوع پژوهش‌های اکتشافی است. در وهله دوم کار که آزمون مدل طراحی شده در جامعه مورد پژوهش می‌باشد، پس از مشخص شدن ابعاد مدل اقدام به تدوین پرسشنامه با مدنظر قرار دادن روایی و پایایی پرسشنامه و برازش مدل استخراج شده با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS صورت پذیرفت. در جهت طراحی مدل و از روش کمی در جهت آزمون مدل و تحلیل داده‌ها استفاده خواهد شد، همچنین برای به دست آوردن روایی پژوهش در قسمت کیفی از روایی محتوایی و در قسمت کمی از روایی سازه (تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی) استفاده خواهد شد. جهت طراحی مدل در قسمت کمی، جامعه آماری شامل کارمندان صنعت بانکداری می‌باشد. پرسشنامه‌ای به صورت تصادفی در اختیار کارمندان صنعت بانکداری قرار گرفت. لازم به ذکر است، حجم نمونه در بخش کمی با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شد. از نظر نمونه‌گیری و حجم نمونه، برای تعیین حجم نمونه مناسب برای مطالعه حاضر با یک کارشناس آماری مشورت می‌گردد. همچنین فرمول حجم نمونه بسته به نوع طرح تحقیق و تجزیه و تحلیل آماری مورد استفاده می‌تواند متفاوت باشد که ارائه می‌گردد.



در این پژوهش، جمعیت‌شناسی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که از میان کل مشارکت‌کنندگان، ۶۳،۲۵ درصد متأهل و ۳۶،۷۵ درصد مجرد بوده‌اند که نشان‌دهنده غالب بودن افراد متأهل در جامعه آماری است. از نظر توزیع سنی، بیشترین فراوانی مربوط به رده سنی ۳۰ تا ۳۹ سال با ۴۱،۱۶ درصد بوده و پس از آن گروه سنی ۲۰ تا ۲۹ سال با ۲۹،۸۰ درصد، گروه سنی ۴۰ تا ۴۹ سال با ۲۴،۶۸ درصد، گروه سنی ۵۰ تا ۵۹ سال با ۳،۸۶ درصد و نهایتاً افراد بالای ۶۰ سال با ۰،۵۱ درصد قرار دارند؛ که بیانگر تمرکز نمونه بر بازه‌های سنی فعال در بازار کار بانکی است. در خصوص موقعیت سازمانی، ۴۰،۳۶ درصد از پاسخ‌دهندگان در جایگاه مدیریت میانی، ۳۱،۰۷ درصد در سطح مدیریت عملیاتی، ۲۰،۰۵ درصد در مدیریت عالی و ۸،۴۷ درصد در سایر موقعیت‌های سازمانی قرار داشته‌اند که نشان می‌دهد اکثریت پاسخ‌دهندگان در سطوح کلیدی عملیاتی و میانی سازمان‌ها قرار دارند. از نظر سطح تحصیلات، ۶۶،۰۳ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۳۰،۸۶ درصد دارای کارشناسی ارشد و تنها ۳،۰۸ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند که نشان می‌دهد اغلب شرکت‌کنندگان از تحصیلات دانشگاهی در سطح کارشناسی برخوردارند. از لحاظ رشته تحصیلی، اکثریت پاسخ‌دهندگان (۵۴،۹۹ درصد) دارای تحصیلات در حوزه کسب‌وکار بوده‌اند، در حالی که ۱۵،۴۲ درصد در رشته‌های مهندسی، ۱۲،۸۵ درصد در علوم اجتماعی و ۱۶،۷۴ درصد نیز در سایر رشته‌ها تحصیل کرده‌اند. نهایتاً در زمینه میزان استفاده روزانه از محیط مجازی، ۴۲،۹۱ درصد بین ۱ تا ۲ ساعت در روز از فضای مجازی استفاده می‌کردند، ۲۴،۱۵ درصد بین ۳ تا ۴ ساعت، ۱۴،۹۴ درصد بیش از ۴ ساعت و ۱۷،۹۹ درصد نیز کمتر از یک ساعت در روز در این فضا حضور داشته‌اند که نشان‌دهنده آشنایی عمومی پاسخ‌دهندگان با محیط دیجیتال در حد متوسط تا زیاد است.

در بخش تحلیل داده‌ها از مدل سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. هدف از انجام تحلیل عاملی تأییدی، بررسی مجدد و تأیید رابطه مؤلفه‌ها با متغیرهای مربوط به خود است. به همین منظور نتایج تحلیل عاملی متغیرهای تحقیق انجام شد و سپس آزمون مدل ساختاری صورت گرفت. لازم به ذکر است که در آزمون مدل ساختاری به منظور آزمون معناداری تعدادی از سوالات به دلیل اینکه بارهای عاملی مربوط به متغیرهای مکنون آن‌ها کمتر از ۰/۴ بودند از مدل حذف گردیدند و سپس مدل حاصل شده از فاز کیفی ترسیم گردید. مدل ساختاری بر اساس ضرایب مسیر، فرضیات تحقیق مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت.

بررسی مدل اندازه‌گیری به سه بخش پایایی، روایی همگرا و واگرا تقسیم می‌شود. نتایج بررسی مدل اندازه‌گیری در جداول زیر آمده است.

جدول ۱

بررسی شاخص‌های روایی و پایایی مدل تحقیق

آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	روایی همگرا (AVE)	
۰،۷۰۳	۰،۷۰۹	۰،۵۷۷	علی
۰،۷۵۶	۰،۷۷۸	۰،۷۷۹	زمینه
۰،۹۶	۰،۹۶	۰،۸۱۱	پدیده
۰،۸۱۰	۰،۸۱۴	۰،۸۰۷	مداخله گر
۰،۷۹۱	۰،۷۹۳	۰،۷۷۴	راهبرد
۰،۸۸۲	۰،۹۱۲	۰،۷۷۱	پیامد

با توجه به جدول فوق و بر اساس نتایج میزان آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمام مولفه‌ها بالای ۰/۷ است، که قابل قبول است. با توجه به بار عاملی هر گویه و مقادیر تی نیز بالاتر ۱/۹۶ است. در نتیجه میزان پایایی مدل تایید می‌شود. همچنین نتایج نشان داد که مقدار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برای تمام متغیرها ۰/۵ و بالاتر از آن است. بر اساس نتایج می‌توان گفت چون (AVE) بالای ۰/۵ است روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری تایید می‌شود. جدول نیز نتایج روایی و اگر بر اساس روش فورنل - لارکر را نشان می‌دهد و با توجه به بزرگتر بودن جذر AVE متغیرها از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر، روایی و اگرایی مدل اندازه‌گیری تایید می‌شود.

جدول ۲

نتایج روایی و اگرایی مدل تحقیق به روش فورنل لارکر

راهبرد	زمینه	علی	مداخله گر	پدیده	پیامد
راهبرد	۰.۷۰۳				
زمینه	۰.۶۷۲	۰.۶۸۵			
علی	۰.۵۷۰	۰.۵۰۶	۰.۶۱۹		
مداخله گر	۰.۴۴۱	۰.۴۰۸	۰.۴۶۱	۰.۶۴۵	
پدیده	۰.۵۸۰	۰.۵۶۲	۰.۵۳۰	۰.۳۷۳	۰.۸۶۸
پیامد	۰.۷۱۳	۰.۷۸۴	۰.۶۶۲	۰.۵۰۳	۰.۶۶۳
					۰.۵۸۹

برای ارزیابی مدل درونی یا مدل ساختاری، شاخص‌های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به ضریب تعیین (R2) و ضرایب مسیر اشاره کرد. ضریب تعیین یک معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا (متغیر ملاک) می‌باشد. مقادیر R2 برابر با ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب قابل قبول و متوسط توصیف می‌شود. در مورد ضریب مسیر که معادل بتای استاندارد شده در رگرسیون است، مقادیر کمتر از ۰/۳ ضعیف، بین ۰/۳ تا ۰/۶ متوسط و از ۰/۶ به بالا خوب تفسیر می‌شود. معناداری ضریب مسیر به روش بی‌تی و به وسیله بررسی شاخص تی (t) مشخص می‌شود، به طوری که مقادیر تی بالاتر از ۱/۹۶ معنادار در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۳

ضرایب تعیین مدل ساختاری

R Square	Adjusted R Square
۰.۵۳۰	۰.۵۲۷
۰.۲۸۱	۰.۲۷۹
۰.۵۰۸	۰.۵۰۷

بر اساس نتایج میزان ضریب تعیین برای راهبرد و پدیده در حد قابل قبول است. ضرایب مسیر و معناداری آنان نیز در جدول فوق گزارش شده و نشان می‌دهد که تاثیر شرایط علی بر پدیده اصلی معنادار است، تاثیر پدیده اصلی بر راهبرد معنادار است، تاثیر شرایط مداخله‌گر بر راهبرد معنادار است، تاثیر شرایط زمینه‌ای بر راهبرد معنادار است و تاثیر راهبرد بر پیامدها معنادار است.



جدول ۴

ضرایب مسیر مدل ساختاری

مسیرها	ضریب مسیر (β)	t
شرایط علی - < پدیده اصلی	۰,۵۳۰	۱۳,۶۵۳
پدیده اصلی - < راهبردها	۰,۲۶۴	۵,۸۳۳
شرایط مداخله گر - < راهبردها	۰,۱۵۴	۳,۳۶۲
شرایط زمینه‌ای - < راهبردها	۰,۴۶۱	۹,۸۴۲
راهبردها - < پیامدها	۰,۷۱۳	۲۶,۳۲۶

در این بخش برازش مدل اندازه‌گیری با شاخص اشتراکی، برازش مدل ساختاری با شاخص افزونگی و برازش کلی با شاخص نیکویی برازش (GOF) اندازه‌گیری می‌شود. شاخص افزونگی فقط برای متغیرها درون‌زا (متغیر ملاک) محاسبه می‌گردد و مانند شاخص اشتراکی باید مقدار آن مثبت باشد. معیار GOF توسط تنهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد. وتزل و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند (داوودی و رضازاده، ۱۳۹۲).

جدول ۵

شاخص‌های برازش مدل

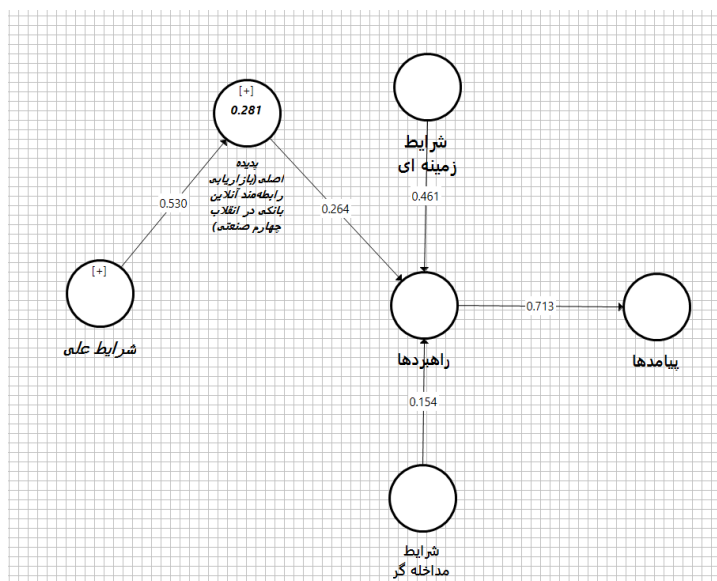
مسیرها	شاخص اشتراکی	شاخص افزونگی
شرایط علی	۰,۵۷۷	
شرایط مداخله گر	۰,۸۰۷	
شرایط زمینه‌ای	۰,۷۷۹	
پدیده اصلی	۰,۸۱۱	۰,۵۳۰
راهبردها	۰,۷۷۴	۰,۲۸۱
پیامدها	۰,۷۷۱	۰,۵۰۸

بر اساس نتایج جدول فوق برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری با داده‌ها مناسب است. بنابراین مدل نهایی از بعد کمی تأیید می‌شود و مقدار GOF نیز نشان از برازش قوی کلی مدل دارد.

$$GOF = \sqrt{Communalities * R^2} = \sqrt{.753 * .439} = 0.574$$

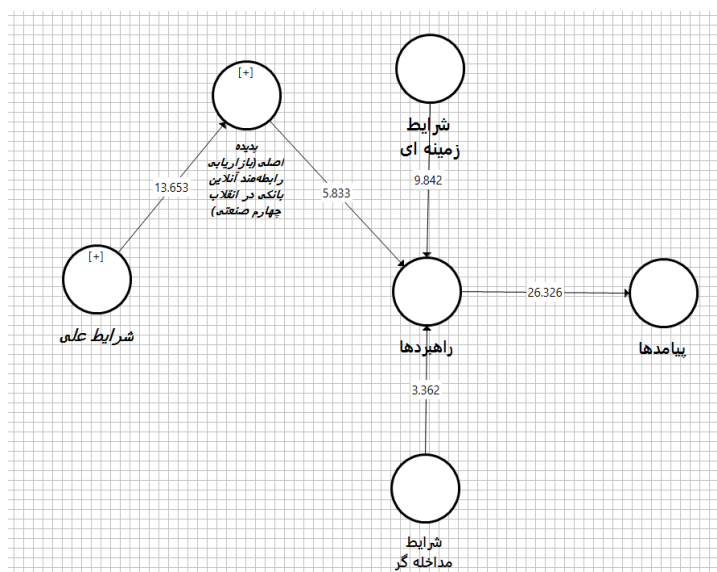
شکل ۱

مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲

مدل تحقیق بر اساس مقادیر تی



بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش، طراحی و آزمون مدل بازاریابی رابطه‌مند آنلاین در صنعت بانکداری ایران با توجه به مقتضیات انقلاب صنعتی چهارم بود. یافته‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که روابط بین متغیرهای مدل از نظر آماری معنادار بوده و برازش کلی مدل نیز در سطح قوی ارزیابی شده است. به‌ویژه، شرایط علی تأثیر مستقیمی بر پدیده اصلی (بازاریابی رابطه‌مند آنلاین) داشت.



همچنین، پدیده اصلی بر راهبردها و راهبردها نیز به نوبه خود بر پیامدهای نهایی اثرگذار بودند. این الگوی علی بیانگر آن است که بازاریابی رابطه‌مند آنلاین در صنعت بانکداری، تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گر و ساختاری قابل مدیریت و بهینه‌سازی است.

تأثیر معنادار شرایط علی بر پدیده اصلی، بیانگر آن است که درک کارکنان بانک از مؤلفه‌های اصلی انقلاب صنعتی چهارم و آمادگی سازمان برای دیجیتالی شدن، نقش بنیادی در پیاده‌سازی موفق بازاریابی رابطه‌مند آنلاین ایفا می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش (Rosário & Dias, 2022) هم‌راستا است که بیان می‌کند انقلاب صنعتی چهارم تنها تغییر فناورانه نیست، بلکه مستلزم بازتعریف بنیادین راهبردهای بازاریابی است. به همین ترتیب، نقش تعیین‌کننده فناوری‌های دیجیتال در توسعه بازاریابی بانکی، در پژوهش‌های (Ardito et al., 2018) و (Butt et al., 2024) نیز تأیید شده است. در این مطالعات، ابزارهایی مانند واقعیت افزوده، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا به‌عنوان عناصر تسهیل‌گر و تسریع‌کننده در تجربه مشتری معرفی شده‌اند.

یکی از نتایج کلیدی دیگر، تأثیر مثبت و معنادار پدیده اصلی بر راهبردهای بازاریابی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که تدوین راهبردهای اثربخش بازاریابی، وابسته به درک عمیق از پدیده بازاریابی رابطه‌مند آنلاین است؛ به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که به‌درستی مفاهیم تعامل، اعتماد و تجربه دیجیتال را درک کرده‌اند، قادر به طراحی راهبردهای بازاریابی نوآورانه‌تری هستند. این موضوع با یافته‌های پژوهش (Soleymani et al., 2024) هم‌خوانی دارد که در آن تدوین مدل بازاریابی محتوایی در بانک ملت وابسته به فهم دقیق از نیازهای دیجیتال مشتریان معرفی شده است. همچنین، یافته‌های (Miquel-Romero et al., 2014) نیز بر اهمیت مدیریت بازاریابی رابطه‌مند در حفظ و گسترش برندهای بانکی تأکید داشته‌اند.

نتیجه مهم دیگر این پژوهش، تأثیر معنادار شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردهای بازاریابی است. این امر بیانگر آن است که بازاریابی رابطه‌مند آنلاین نمی‌تواند به‌صورت ایزوله پیاده‌سازی شود، بلکه متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، قابلیت فناورانه کارکنان، حمایت مدیریت ارشد، و همچنین ویژگی‌های مشتریان نقش کلیدی در موفقیت این مدل دارند. در همین زمینه، مطالعه (Otopah et al., 2024) نقش تعامل و اعتماد مشتری را به‌عنوان پیشران‌های اثرگذار بر نیت خرید در خدمات بانکی دیجیتال تأیید کرده است. از سوی دیگر، پژوهش (Gerling & Lessmann, 2024) نیز بیان می‌دارد که سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین مانند NLP و تحلیل کلان‌داده بدون مدیریت هم‌راستای فرهنگی و انسانی درون سازمانی، منجر به شکست پروژه‌های بازاریابی خواهد شد.

از منظر پیامدها، یافته‌ها نشان داد که راهبردهای طراحی‌شده بازاریابی رابطه‌مند، اثر معناداری بر پیامدهای مورد انتظار از جمله رضایت مشتری، وفاداری، و تعامل بلندمدت دارند. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Boateng & Narteh, 2016) و (Wongsansukcharoen, 2022) هم‌خوانی دارد. در این مطالعات، تأکید شده است که درگیری شناختی مشتری، اعتماد به برند، و بازخورد مستمر در فضای دیجیتال، از جمله عوامل تقویت‌کننده وفاداری هستند. همچنین، پژوهش (Shaukat Malik et al., 2017) نشان داده است که بازاریابی رابطه‌مند، صرفاً یک ابزار تبلیغاتی نیست، بلکه استراتژی‌ای است مبتنی بر ایجاد ارتباط روانی و عاطفی با مشتریان.

همچنین، یافته‌های این مطالعه به‌نوعی با نتایج پژوهش (Mohammadi Fateh et al., 2022) هم‌پوشانی دارد که در آن نشان داده شد فناوری‌های انقلاب صنعتی چهارم نه تنها در ارتقای دانش بازاریابی بلکه در بهبود عملکرد تجاری بانک‌ها تأثیرگذارند. در همین راستا، پژوهش (Mirzaei, 2019) نیز تأکید کرده است که دانش بازاریابی در تعامل با مؤلفه‌های رابطه‌محور می‌تواند به‌عنوان میانجی در بهبود رضایت مشتری ایفای نقش کند. همچنین در پژوهش (Adetayo et al., 2021)، نشان داده شد که بازاریابی دیجیتال موجب بهبود عملکرد سازمانی در بانک‌های نیجریه شده است.

از سوی دیگر، اثرگذاری شرایط فرهنگی، اجتماعی و مذهبی نیز بر پذیرش بازاریابی دیجیتال و رابطه‌مند آنلاین مورد تأیید قرار گرفته است. برای نمونه، مطالعه (Bouteraa, 2024) بر اهمیت دینداری در پذیرش خدمات بانکی سبز تأکید می‌کند که می‌تواند به حوزه بازاریابی رابطه‌مند نیز تعمیم یابد. همچنین پژوهش (Sutarso et al., 2023)، تفاوت‌های جنسیتی در اثرگذاری اعتماد و خلق ارزش بر عملکرد بازاریابی بانکی را مورد بررسی قرار داده و تأکید کرده است که بازاریابی موفق باید متناسب با ویژگی‌های مخاطبان شخصی‌سازی شود. در نهایت، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مدل طراحی‌شده از انسجام مفهومی و آماری مناسبی برخوردار است و می‌تواند مبنایی برای بهبود راهبردهای بازاریابی بانک‌ها در عصر دیجیتال باشد. ویژگی مهم این مدل، ادغام دیدگاه‌های فناورانه با مفاهیم رفتاری و تعاملی بازاریابی است. با توجه به این‌که بسیاری از مدل‌های پیشین یا تمرکز صرف بر فناوری داشته‌اند یا فقط از منظر تعاملی به بازاریابی نگریسته‌اند، مدل حاضر با رویکرد سیستمی و ترکیبی، گامی نو در جهت حل چالش‌های بازاریابی بانک‌ها در فضای پیچیده و متغیر امروزی به‌شمار می‌رود. یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، تمرکز بر داده‌های گردآوری‌شده از کارکنان صنعت بانکداری بود که ممکن است دیدگاه مشتریان نهایی در آن لحاظ نشده باشد. همچنین، پژوهش حاضر به‌صورت مقطعی انجام شد و پویایی زمانی متغیرها مانند تغییر در نگرش مشتریان یا تحول در فناوری‌های بانکی بررسی نگردید. محدودیت دیگر به وابستگی به روش کمی و نرم‌افزار Smart-PLS بازمی‌گردد که اگرچه برای مدل‌سازی علی مناسب است، اما نمی‌تواند پیچیدگی‌های معنایی در رفتار مصرف‌کننده را عمیقاً تحلیل کند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، رویکردهای ترکیبی (کیفی-کمی) به‌کار گرفته شود تا دیدگاه مشتریان و تحلیل‌های محتوایی نیز در مدل نهایی لحاظ گردد. همچنین، انجام مطالعات طولی می‌تواند روند تکاملی پذیرش بازاریابی رابطه‌مند آنلاین را در صنعت بانکداری بهتر تبیین نماید. مطالعات تطبیقی بین بانک‌های خصوصی و دولتی، یا مقایسه بین‌المللی با کشورهای منطقه نیز می‌تواند بر غنای یافته‌ها بیفزاید. بررسی نقش رسانه‌های اجتماعی، تعامل هوش مصنوعی و تجربه مشتری نیز از مسیرهای نوظهور پژوهشی محسوب می‌شود. بانک‌ها باید در راستای افزایش اثربخشی بازاریابی دیجیتال، فرهنگ سازمانی خود را به‌سوی مشتری‌مداری تعاملی و فناوری‌پذیر بازتعریف کنند. آموزش کارکنان درباره اصول بازاریابی رابطه‌مند، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های تحلیل داده و طراحی تجربه دیجیتال شخصی‌سازی‌شده برای مشتریان از گام‌های عملی مهم در این مسیر است. همچنین، طراحی داشبوردهای هوشمند برای پایش مستمر شاخص‌هایی مانند رضایت، تعامل و وفاداری مشتری می‌تواند به تصمیم‌گیری راهبردی و بهبود مستمر در عملکرد بازاریابی کمک کند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها



داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Adetayo, A. E., Ogunkoya, O. A., & Worimegbe, P. M. (2021). Online Marketing And Organisational Performance In Nigeria Banking Industry. <https://www.researchgate.net/publication/348164111>
- Alnsour, M. S. (2018). Online relationship marketing for banks in face-to-face economies. *Journal of Marketing Analytics*, 6(3), 105-116. <https://doi.org/10.1057/s41270-018-0032-z>
- Alshurideh, M. T., Alserhan, A. F., Mohammad, A. A. S., Alanazi, T., Alzeetawi, O. A. M., Al-Tit, A. A., & Al-Adamat, A. M. (2025). *Impact of digital marketing on mental image of banks in Saudi Arabia*. Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-74220-0_15
- Ardito, L., Petruzzelli, A. M., Panniello, U., & Garavelli, A. C. (2018). Towards Industry 4.0: Mapping digital technologies for supply chain management-marketing integration. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0088>
- Bagheri, B., Hosein, D. F., & Givarian, H. (2016). The effect of relationship marketing on predicting future customer interactions with the bank (Case study: Mellat Bank in Tehran). *Marketing Management Journal*, 10(32), 41-54. https://journals.srbiau.ac.ir/article_13723.html
- Boateng, S., & Narteh, B. (2016). Online relationship marketing and affective customer commitment - The mediating role of trust. *Journal of Financial Services Marketing*, 21(2). <https://doi.org/10.1057/fsm.2016.5>
- Bouteraa, M. (2024). Does Consumer Religiosity Matter for Green Banking Adoption? Evidence From a Muslim-Majority Market. *Journal of Islamic Marketing*, 15(7), 1807-1823. <https://doi.org/10.1108/jima-02-2023-0049>
- Butt, A. H., Ahmad, H., & Muzaffar, A. (2024). Augmented reality is the new digital banking: AR brand experience impact on brand loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 42(2), 156-182. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2022-0522>
- Dalvand, V., Malek Akhlaq, A., & Dalvand, M. (2024). Analyzing the impact of social media on financial performance with the mediating role of social marketing in banks. *Islamic Economics and Banking Quarterly*, 50, 29-55. https://mieaoi.ir/browse.php?a_code=A-10-1500-1&sid=1&slc_lang=en
- Gerling, C., & Lessmann, S. (2024). Leveraging AI and NLP for Bank Marketing: A Systematic Review and Gap Analysis. *arXiv preprint*. arXiv:2411.14463
- Miquel-Romero, M. J., Caplliure-Giner, E. M., & Adame-Sánchez, C. (2014). Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal of Business Research*, 67(5), 667-672. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.025>
- Mirzaei, V. (2019). *Investigating the effect of relationship marketing on customer satisfaction with emphasis on the mediating role of marketing knowledge in the Social Security Organization of East Azerbaijan Province* <https://elmnet.ir/article/10698964-91211/>
- Mohammadi Fateh, A., Salarnejad, A. A., Mahdi, M., & Zalkani Anderver, F. (2022). Knowledge management in the banking and financial industry: The contribution of fourth industrial revolution technologies Investigating the effect of relationship marketing and electronic marketing capabilities on the business performance of internet sales sites. *Executive Management Research Journal*, 14(27), 517-546. https://jem.journals.umz.ac.ir/m/article_3944.html
- Otopah, A. A., Dogbe, C. S. K., Amofah, O., & Ahlijah, B. (2024). Digital marketing and purchase intention of bank services: The role of trust and engagement. *International Journal of Bank Marketing*, 42(7), 1920-1945. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2023-0097>
- Parihar, P., Dawra, J., & Sahay, V. (2019). The role of customer engagement in the involvement-loyalty link. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(1), 66-79. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2017-0318>
- Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2022). Industry 4.0 and Marketing: Towards an Integrated Future Research Agenda. <https://doi.org/10.20944/preprints202203.0325.v1>
- Roshanazadeh, Z., Kordnaeij, A., & Mansourimoayyed. (2025). The Impact of Brand Innovation on Brand Resonance with the Mediating Role of Brand Experience (Case Study: Pasargad Bank Customers in Tehran). *Modern Marketing Research*, 15(1), 1-24. https://nmrj.ui.ac.ir/article_29480_en.html?lang=fa
- Shaukat Malik, M., Ali, H., & Ibraheem, T. (2017). Consequences of Relationship Marketing On Customer Loyalty. *International Journal of Research*, 5(2). <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i2.2017.1722>



- Soleymani, M., Rousta, A., & Asayesh, F. (2024). Presenting a Content Marketing Process Model in the Iranian Banking Industry (Case Study: Bank Mellat). *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(1), Serial Number 14. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.1.7>
- Stere, N. (2017). Marketing leadership: The industry 4.0 need of next generation marketing. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 99-103. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.018>
- Sugiato, B., Riyadi, S., & Budiarti, E. (2023). The effects of customer relationship management, service quality and relationship marketing on customer retention: The mediation role of bank customer retention in Indonesia. *Accounting*, 9, 85-94. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2022.12.004>
- Sutarso, Y., Setiawan, D. B., & Suminar, B. (2023). The Role of Independent Value Creation, Value, and Trust on Banking Marketing Performance: Moderating Role of Gender. *Journal Management Business*, 14(1), 90-110. <https://doi.org/10.18196/mb.v14i1.15940>
- Wongsansukcharoen, J. (2022). Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty: The case of a commercial bank in Thailand. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102826. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102826>
- Zhang, H., & Xu, Z. (2024). The Application and Development of Green Finance in the Banking Industry: Policy Promotion and Marketing. *Academic Journal of Business & Management*, 6(9), 143-149. <https://doi.org/10.3390/app15063138> 10.25236/AJBM.2024.060920