

## تدوین و تبیین چارچوب استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی ایران

علی دیواندری<sup>۱</sup>، محمود محمدیان<sup>۲</sup>، مهدی شامی زنجانی<sup>۳</sup>، احسان عابدی<sup>۴</sup>

**چکیده:** مدیریت دانش مشتری یکی از مباحثی است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه بوده است. منافع و مزایای مدیریت دانش مشتری سبب ایجاد جاذبه نسبت به این موضوع شده اما به دلیل بی‌توجهی به فاکتورهای استقرار، بسیاری از سازمان‌هایی که مدیریت دانش مشتری را به کار برده‌اند، در استقرار این مفهوم با مشکل مواجه شده‌اند. از سوی دیگر، پژوهش‌های این حوزه از مدیریت دانش مشتری، نگاه بخشی به این موضوع داشته‌اند. بنابراین، استقرار مدیریت دانش مشتری نیازمند چارچوبی است که با به‌کارگیری نگاهی جامع، نواقص پژوهش‌های فعلی را نیز برطرف سازد. با توجه به مشکلات موجود سازمان‌ها در زمینه استقرار مدیریت دانش مشتری و نواقص مطالعات موجود، این پژوهش با به‌کارگیری روش آمیخته، به تدوین و تبیین چارچوب استقرار مدیریت دانش مشتری پرداخته است. نتایج این پژوهش می‌تواند آگاهی پژوهشگران این حوزه در خصوص اهداف، چالش‌ها، سازوکارها و عوامل مؤثر بر انتخاب آن‌ها و پیامدهای استقرار مدیریت دانش مشتری را افزایش دهد.

**واژه‌های کلیدی:** استقرار سیستم اطلاعاتی، مدیریت دانش، مدیریت دانش مشتری، نظریه برخاسته از داده‌ها.

۱. استاد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. دانشیار مدیریت بازاریابی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۳. استادیار مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۴. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۸/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۱۷

نویسنده مسئول مقاله: احسان عابدی

E-mail: Ehsan\_Abedi@yahoo.com

## مقدمه

امروزه ضرورت توجه به نیازهای متغیر مشتریان و ایجاد ارتباط مؤثر با آنها بر هیچ کس پوشیده نیست. سازمان‌ها با توجه به هزینه‌های رو به افزایش سازمانی و فعالیت در بازار به شدت رقابتی امروز، نیازمند حفظ مشتریان و تمرکز بر جلب رضایت آنها در راستای کسب سود دوجانبه‌اند. از آنجایی که هزینه کسب مشتری جدید چندین برابر هزینه حفظ مشتریان موجود است، بنابراین حفظ مشتریان از طریق ارتباط مداوم و مؤثر با آنها از ضروریات دنیای امروز است. امروزه، توجه به چنین مفاهیمی مزیت رقابتی محسوب نمی‌شود بلکه الزام‌هایی هستند که بدون آنها دستیابی به اهداف کلان سازمانی دست‌یافتنی نیست (آلی، ۲۰۰۸). به اعتقاد اندیشمندان مختلف، مدیران سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش برتر امکان به‌کارگیری تصمیم‌های معقول‌تری را فراهم کنند (انصاری و دیگران، ۱۳۹۲).

مدیریت دانش مشتری یکی از مباحثی است که در سال‌های اخیر بسیار به آن توجه شده است. منافع و مزایای مدیریت دانش مشتری سبب ایجاد جاذبه نسبت به این موضوع می‌شود و به‌رغم مزایایی که مدیریت دانش مشتری دارد به دلیل بی‌توجهی به فاکتورهای استقرار، بسیاری از پروژه‌های آن با شکست مواجه می‌شوند (کرایدن و گولدینگ، ۲۰۰۶). همچنین، براساس گزارش‌های مختلف، اجرای این‌گونه طرح‌ها ریسک بالایی دارد، به‌گونه‌ای که طبق گزارش‌های گارتنر، نرخ موفقیت استقرار مدیریت دانش مشتری کمتر از ۳۰ درصد است و توجیه هزینه‌های استقرار آن کار دشواری است (ریگبی، ریچهد و شفر، ۲۰۰۲).

درعین‌حال بسیاری از سازمان‌هایی که مبادرت به به‌کارگیری مدیریت دانش مشتری کرده‌اند، با این مشکل مواجه شده‌اند که چگونه می‌توان مدیریت دانش مشتری را در سازمان مستقر کرد؟ و چگونه می‌توان فهمید در استقرار مدیریت دانش مشتری در سازمان در چه مرحله و جایگاهی قرار داریم و برای بهبود آن چه مسیری پیش رو داریم و نقشه راه آینده چیست؟ (القسانی، کامارا، انومبا و کاریلو، ۲۰۰۴؛ کرایدن و گولدینگ، ۲۰۰۶).

درباره استقرار مدیریت دانش مشتری مطالعات پراکنده و ناکافی انجام شده است و حتی به این مطالعات محدود نیز به دلیل فقدان زیربنای نظری انتقاد شده است. درواقع، همان‌طور که پژوهشگران مختلف اشاره داشته‌اند، مطالعات گذشته‌ای که در این مورد انجام شده، هیچ پشتوانه نظری یا چارچوب علمی و منظمی برای طراحی چارچوب یا استقرار کاربردی ارائه نداده‌اند (القسانی، کامارا، انومبا و کاریلو، ۲۰۰۴؛ کرایدن و گولدینگ، ۲۰۰۶؛ سیمونیک و سینکلر، ۲۰۰۴؛ کیم، اچ. اس و کیم، وای. جی، ۲۰۰۷).

از سوی دیگر، چارچوب‌ها و مدل‌های ارائه‌شده در زمینه مدیریت دانش مشتری، نگاه بخشی از این موضوع داشته‌اند. برای مثال، درباره سازوکارها یا فرایندهای مدیریت دانش مشتری بحث

و بررسی کرده‌اند. بنابراین، استقرار مدیریت دانش مشتری نیازمند چارچوبی است که با به‌کارگیری نگاهی جامع، نواقص روش‌های فعلی را نیز برطرف سازد. با توجه به مشکلات موجود سازمان‌ها در زمینه استقرار مدیریت دانش مشتری و نواقص مدل‌ها و مطالعات موجود، نیاز به طراحی چارچوبی به‌منظور استقرار مدیریت دانش مشتری وجود دارد تا با به‌کارگیری نگاهی جامع، نواقص مدل‌های فعلی را برطرف و ابعاد مربوط را بررسی کند.

این پژوهش می‌کوشد تا با ارائه چارچوب مناسبی، امکان استقرار بهینه مدیریت دانش مشتری در سازمان را فراهم کند. اهمیت استقرار این مفهوم به‌خصوص در صنایع خدماتی مثل بانک، بیمه، مشاوره، آموزش، و جزآن بسیار زیاد است (کرایدن و گولدینگ، ۲۰۰۶).

طی سالیان اخیر، اقتصاد کشورهای توسعه‌یافته و درحال توسعه تحت نفوذ بخش خدمات قرار گرفته است. برای بقا در این بخش و دستیابی به مزیت رقابتی در این شرایط، سازمان‌های خدماتی نیازمند رویکردی پیش‌کنشی و فعال، چشم‌انداز وسیع و بلندمدت، چابک و آماده تغییرات شدیدند و باید بر انتظارات و ترجیح‌های مشتری، کیفیت و فناوری متمرکز باشند. بنابراین، شرکت‌هایی که برای درک انتظارات و ترجیح‌های مشتری و توسعه خدمات خاص به مشتریان باارزش، زمان و بودجه کافی صرف می‌کنند، از این فرصت‌ها استفاده و جایگاه مناسبی پیدا می‌کنند (کارمارکار، ۲۰۰۳). سازمان‌های خدماتی برای پیاده‌سازی این مفاهیم و کسب مزیت رقابتی در این بازار پرتلاطم، شدیداً به مدیریت دانش مشتری نیاز دارند. خدمات از هر نوعی که باشد به‌دلیل ماهیت نامشهودش، به‌منزله محصولی پرریسک شناخته می‌شود. تعامل مشتریان با عرضه‌کنندگان خدمات، سیستم‌ها و فناوری‌ها در طول شناخت، طراحی، توسعه و تحویل راهکار خدماتی، تقاضای توسعه ارتباطات را گسترش داده است. به‌خصوص خدماتی که مبتنی بر افرادند، تعامل‌های بیشتری بین افراد را طلب می‌کنند. چنین گزارش شده است که بانکداری، بیمه، خدمات مالی، بیمارستان، گردشگری، خطوط هوایی، ارتباطات از راه دور و بخش خرده‌فروشی از عملیات و فناوری‌های مربوط به مدیریت دانش مشتری بهره‌ بیشتری می‌برند (کرایدن و گولدینگ، ۲۰۰۶).

محیط بانکی به‌دلیل رقابت بالا، انتظارات و خواسته‌های نسبتاً بلوغ‌یافته مشتریان و نیز تعامل بسیار زیاد بین بانک و مشتری، نیاز به مدیریت دانش مشتری را بیشتر از خدمات دیگر احساس می‌کند (کرایدن و گولدینگ، ۲۰۰۶). تغییرات در صنعت بانکداری ایران سبب افزایش مکرر انتظارات مشتریان در تمامی زمینه‌ها شده است (موسی‌خانی، حقیقی و ترک‌زاده، ۱۳۹۱). به‌دلیل اهمیت این موضوع در صنایع خدماتی، به‌ویژه صنعت بانکداری ایران که نیازمند تعامل‌های زیاد با مشتری است و با خیل عظیمی از مشتریان با انتظارات و توقع‌های مختلف روبه‌روست، این پژوهش بر آن است تا ضمن برطرف کردن نواقص مدل‌های موجود در این

زمینه، با رویکرد پژوهشی آمیخته، چارچوبی به منظور استقرار مدیریت دانش مشتری بانکی طراحی کند تا از طریق آگاهی از وضعیت موجود بانک در زمینه مدیریت دانش مشتری، برنامه‌ریزی مناسب و مؤثری برای بهبود وضعیت فعلی انجام شود. امروز، صنایع خدماتی ما نیازمند به‌کارگیری مفهوم مدیریت دانش مشتری در راستای کسب مزیت رقابتی در بازار است (احمدی و زاده‌فر، ۱۳۹۰).

این چالش استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های ایرانی نیز در حال ظهور است. به این صورت که امروزه مدیران همواره به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال‌اند که چگونه می‌توان از دانش مشتریان در راستای خلق ارزش و مزیت رقابتی استفاده کرد؟ این پژوهش در پی جواب به این سؤال اساسی و بنیادی است که چارچوب استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌ها چگونه است؟ پاسخ به این سؤال مستلزم پاسخ‌گویی به سؤال‌های زیر است:

- از دید بانک‌های تجاری خصوصی، شرایط علی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش مشتری چیست و از چه مؤلفه‌ها و ابعادی برخوردار است؟
- شرایط زمینه‌ای که طی آن بانک‌های تجاری خصوصی به استقرار مدیریت دانش مشتری مبادرت می‌ورزند، از چه ویژگی‌ها و ابعادی برخوردار است؟
- شرایط مداخله‌گرانه‌ای که طی آن بانک‌های تجاری خصوصی به استقرار مدیریت دانش مشتری مبادرت می‌ورزند، از چه ویژگی‌ها و ابعادی برخوردار است؟
- ابعاد پدیده استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی چیست؟
- بانک‌های تجاری خصوصی برای مدیریت دانش مشتری از چه راهبردها و سازوکارهایی استفاده می‌کنند؟
- بانک‌های تجاری خصوصی از استقرار مدیریت دانش مشتری به دنبال دستیابی به چه نتایج و پیامدهایی‌اند؟

### پیشینه پژوهش

#### پیشینه نظری

در این قسمت به بررسی مبانی نظری و سابقه پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌شده در زمینه مدیریت دانش مشتری خواهیم پرداخت. همان‌طور که در بخش‌های قبل بیان شد، مدیریت دانش مشتری توجه پژوهشگران زیادی را به خود جلب کرده است درحالی‌که درخصوص چگونگی استقرار آن و تجاری‌سازی آن‌ها در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خدماتی، پژوهش‌های

پراکنده‌ای انجام شده است که لزوم پرداختن به این موضوع مهم را بیش از پیش آشکار می‌سازد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در حوزه تجاری‌سازی دانش پژوهش‌های پراکنده‌ای انجام شده است (حسنقلی‌پور، قلی‌پور، محمدی قاضی و روشندل اربطانی، ۱۳۸۹).

مدیریت دانش بخش مهمی از راهبرد کسب‌وکار شرکت‌هاست که آن‌ها را قادر می‌سازد چالش‌های بازار را به‌خوبی مدیریت کنند. همچنین، دانش مبنایی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شرکت‌هاست (تیس، ۲۰۰۶). تعداد زیادی از سازمان‌های استفاده‌کننده از مدیریت دانش با رشد روزافزونی مواجه شده‌اند و پیشرفت سریعی داشته‌اند (مارتنسون، ۲۰۰۰؛ موفت، مک‌آدام و پارکینسون، ۲۰۰۲؛ گرور و داوونپورت، ۲۰۰۱).

علاقه سازمان‌ها به استفاده از مدیریت دانش به چند دلیل افزایش یافته است. اول اینکه استفاده از مدیریت دانش، منافع اثبات‌شده‌ای به همراه دارد و ۸۰ درصد بزرگ‌ترین سازمان‌ها از آن استفاده می‌کنند (کا. پی. ام. جی، ۲۰۰۰). همچنین، شایستگی‌های محوری براساس چگونگی مدیریت دانش سازمان‌ها ایجاد می‌شوند و با مهارت و تجربه افراد شاغل در سازمان ارتباط دارد؛ افرادی که ممکن است در آینده در سازمان حضور نداشته باشند و این حقیقت جذابیت مدیریت دانش مشتری را افزایش می‌دهد (مانویل و فوت، ۲۰۰۴). همچنین، تغییرات ایجادشده در محیط کسب‌وکار، بر اهمیت درک دانش و چگونگی تفکر، یادگیری و استفاده افراد از دانش در سازمان‌ها بسیار اثرگذار بوده است (براون و دوگاید، ۲۰۰۸؛ داماسیو، ۱۹۹۹؛ کلین، ۱۹۹۸؛ نوناکا و تاکئوچی، ۱۹۹۵؛ ویگ، ۱۹۹۴). چهارم اینکه سازمان‌های دانشی می‌توانند منابع و دارایی‌های سنتی خود را با روش‌های جدید و به‌گونه‌ای ترکیب کنند که منجر به ارائه ارزش برتری به مشتریان شود (تیس، ۲۰۰۶).

داوونپورت و والپل (۲۰۰۱) درخصوص اهمیت مدیریت دانش مشتری برای سازمان‌ها می‌گویند: «ما معتقدیم که اهمیت مدیریت دانش با توجه به نقش مؤثری که در موفقیت کسب‌وکارها ایفا می‌کند، افزایش خواهد یافت. مدیریت دانش مشتری یکی از عوامل اساسی موفقیت سازمان به شمار می‌رود.»

مدیریت دانش مشتری با هدف خلق ارزش در سازمان‌ها از طریق تبدیل سرمایه‌های فکری به بخشی از دارایی سازمانی، ایجاد شده است (آلی، ۲۰۰۸؛ ریچ، ۲۰۰۱؛ ویگ، ۱۹۹۴). همچنین، مدیریت دانش مشتری یکی از ابزارهای راهبردی سازمان است که هنگام تدوین راهبردها، از منابع کلیدی تصمیم‌گیری به شمار می‌رود. مدیریت دانش مشتری با عرضه ابزارهایی به‌منظور مدیریت چالش‌ها و مسائل، شرایط مناسبی را برای انجام اقدام‌های راهبردی فراهم می‌آورد.

به‌طور راهبردی، موفقیت اغلب تصمیم‌های مدیریتی به تلاش‌هایی بستگی دارد که به‌منظور کسب دانش از مشتریان و تحلیل رفتار آن‌ها انجام می‌شود (کارن، فولکس و استکل، ۲۰۰۹).

### پیشینه تجربی پژوهش

مدیریت دانش مشتری با اهداف متعددی در سازمان‌ها استفاده می‌شود. مدیریت دانش مشتری روشی برای بهبود عملکرد (باسی، ۲۰۰۷)، افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری سازمان (ماگلیتا، ۱۹۹۵)، بهبود فرایند گردآوری، تسهیم و استفاده از اطلاعات به صورت اثربخش در راستای تصمیم‌گیری بهتر (گومولسکی، ۱۹۹۷)، یادگیری بهترین روش انجام کار (گومولسکی، ۱۹۹۷)، کاهش هزینه‌های پژوهش‌ها و تأخیرهای موجود (ماگلیتا، ۱۹۹۵) و ایجاد نوآوری در سازمان (هیبارد و کاریلو، ۲۰۰۶؛ مایو، ۱۹۹۸) استفاده شود. همان‌طور که بسیاری از پژوهشگران اشاره کرده‌اند، مدیریت اثربخش دانش، سازمان را در راستای عرضه خدمات بهتر به مشتریان توانمند خواهد ساخت (بوهن، ۲۰۰۴؛ تافلر، ۲۰۰۰). مدیریت دانش مشتری سرمایه‌ای راهبردی برای سازمان به حساب می‌آید که باید به صورت اثربخش مستقر شود (اسمیت و بولینگر، ۲۰۰۱). در دنیای رقابتی امروز لازم است که سازمان‌ها فرایند کسب دانش و یادگیری را با روشی بهتر از رقبای اجرا کنند که لازمه این کار، استقرار اثربخش مدیریت دانش مشتری است (راث، ۲۰۰۸؛ گرت و گنیاولی، ۲۰۰۵). در پژوهش کا. پی. ام. جی. (۲۰۰۰)، اهداف اصلی زیر برای مدیریت دانش مشتری در نظر گرفته شده است:

- حمایت از نوآوری و ایجاد ایده‌های جدید در سازمان
  - مستندسازی تجربه‌ها و کاربردی کردن آن‌ها در زمان و مکان مورد نیاز برای فرد متقاضی
  - تسهیل فرایند جست‌وجو و استفاده از منابع دانشی و تخصصی سازمان
  - پرورش همکاری، تسهیم دانش، یادگیری و بهبود مستمر
  - بهبود کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی
  - درک ارزش دارایی‌های فکری سازمان و افزایش میزان به‌کارگیری و اثربخشی آن‌ها.
- همچنین، در این پژوهش آمده است که استفاده از مدیریت دانش مشتری از اختراع مجدد چرخ در سازمان جلوگیری خواهد کرد. سازمان‌ها با استفاده از مدیریت دانش مشتری می‌توانند مهارت‌های خود را به‌منظور بهبود بهره‌وری، نوآوری و جزآن به‌طور مستمر ارتقا دهند و میزان تصمیم‌های اشتباه را به حداقل برسانند.
- سازمان‌ها به‌منظور افزایش شایستگی‌ها و توانمندی‌های کارکنان دانشی، بر توسعه کاربردهای مدیریت دانش مشتری تمرکز می‌کنند. این کار در واقع سرمایه‌گذاری در زمینه نیروی

انسانی به حساب می‌آید (ادوینسون، ۲۰۰۷). لازم است که مدیریت دانش مشتری با ترکیب تلاش‌های سازمانی که در راستای ایجاد نوآوری، به‌روزرسانی فناوری اطلاعات و توسعه دانش انجام می‌شوند، امکان دستیابی به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها را در راستای ارتقای رقابت‌پذیری سازمان فراهم آورد. درحقیقت، مدیریت صحیح ترکیب تلاش‌های سازمانی موجب تدوین راهبردهای رقابتی خواهد شد که به سازمان در راستای ایجاد محصولات جدید و فناوری‌های نوین کمک خواهد کرد (کارنیرو، ۲۰۰۰؛ زنجانی، روزبهانی و دباغ، ۲۰۰۸؛ زنجانی، سخائی و شهبازنژاد، ۲۰۰۹).

کوبین معتقد است که مدیریت دانش، نقش‌های متفاوت و مهمی در سازمان ایفا می‌کند که هر یک از این نقش‌ها، اهداف معینی دارند و به‌صورت متفاوتی اجرا می‌شوند (کوبین، ۱۹۹۲). همچنین، همان‌طور که بیجروسویت بیان کرده است، دانش سازمانی با مدیریت، سیاست‌های سازمان، فرهنگ سازمانی، پرسنل، برنامه‌ریزی شغلی، فرایندهای داخلی و کار تیمی سروکار دارد. دانش بازاریابی نیز با مسائلی نظیر رقابت، تأمین‌کنندگان، مشتریان، بازارها، گروه‌های هدف، مصرف‌کنندگان، کاربران، گروه‌های ذی‌نفع، فروش، خدمات پس از فروش، توزیع و روابط عمومی در ارتباط است. اگر به دانش فناوری توجه کنیم، مسائلی نظیر دانش محصول، پژوهش و توسعه، شایستگی‌های محوری، پیشرفت‌های فناوری، فناوری اطلاعات و ارتباطات و توسعه محصول مطرح می‌شوند.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، پژوهش‌های انجام‌شده بیشتر در حوزه تبیین مفاهیم کلی مدیریت دانش مشتری است و با اتخاذ نگاه بخشی به موضوع، در زمینه استقرار مدیریت دانش مشتری، در داخل کشور، پژوهشی انجام نشده و چارچوبی ارائه نشده است. در این پژوهش می‌توان از مفاهیم مدیریت دانش مشتری در پژوهش‌های قبلی به‌منظور درک بهتر موضوع و جایگاه آن در ایران استفاده کرد. همچنین، با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت دانش مشتری، می‌توان دریافت که رهنمودهای پراکنده‌ای به‌منظور استقرار آن ارائه شده است و چارچوب مورد توافقی در این زمینه وجود ندارد (راث، ۲۰۰۸). در نتیجه می‌توان گفت که با توجه به اهمیت مدیریت دانش مشتری در موفقیت سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی در اقتصاد دانشی امروز، همچنین مشکلات بانک‌های ایرانی در زمینه استقرار مدیریت دانش مشتری و نواقص مدل‌ها و مطالعات موجود، نیاز به طراحی چارچوب جامعی به‌منظور استقرار مدیریت دانش مشتری وجود دارد تا با اتخاذ نگاهی جامع، نواقص مدل‌های موجود را برطرف و ابعاد مربوط بررسی شود تا از طریق خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و کسب‌وکار، در راستای کسب مزیت رقابتی پایدار گام برداشت.

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به توضیحات ارائه‌شده و اینکه این پژوهش به دنبال تدوین چارچوبی برای استقرار مدیریت دانش مشتری است، بنابراین پژوهشی توسعه‌ای محسوب می‌شود. برای حل مسئله پژوهش و تدوین چارچوبی برای استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های کشور، از روش پژوهش آمیخته استفاده شده است. روش پژوهش آمیخته استفاده‌شده از نوع اکتشافی است که ابتدا از روش کیفی به منظور توسعه چارچوب و سپس از روش (های) کمی در راستای اعتبارسنجی بهره می‌گیرد. در مرحله اول به منظور ساخت چارچوب به طور خاص از روش نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شده است. نظریه برخاسته از داده‌ها پژوهشی کیفی است که به وسیله آن، با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد، به طوری که این نظریه در سطحی وسیع فرایند، عمل یا تعاملی را تبیین می‌کند. وقتی که برای تبیین فرایندی به نظریه نیاز داریم از نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده می‌کنیم. وقتی که نظریه‌های موجود به تبیین چنین فرایندی نمی‌پردازند، به کمک نظریه برخاسته از داده‌ها می‌توان درباره وقوع این فرایند یا مشکل یا افراد مشاهده‌شده نظریه‌ای را صورت‌بندی کرد (بازرگان، ۱۳۸۷). در این پژوهش درباره ماهیت مسئله پژوهش یعنی فرایند استقرار مدیریت دانش مشتری نظریه‌ای از قبل وجود ندارد و نیز پژوهش در پی تدوین فرایند استقرار مدیریت دانش مشتری است؛ لذا این شرایط، ضرورت استفاده از این روش را در این پژوهش توجیه می‌کند. در نتیجه چارچوب اجرایی پژوهش به صورت زیر خواهد بود.

بررسی، تدوین و نگارش مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌ها در خصوص طراحی چارچوب استقرار مدیریت دانش مشتری و حوزه‌های مرتبط	۱
آماده‌سازی الزامات انجام پژوهش کیفی و گردآوری داده‌های کیفی با استفاده از نمونه‌گیری نظری؛ روش مصاحبه	۲
تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش نظریه برخاسته از داده‌ها (آنالیز تم)	
اعتبارسنجی چارچوب حاصل از مرحله کیفی (پرسشنامه)	۳
تحلیل آماری داده‌های کمی به دست‌آمده با استفاده از روش‌های آماری مرتبط	

شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش



در مرحله اول، برای طراحی چارچوب پژوهش، جامعه آماری شامل تمامی خبرگان مطرح دانشگاهی دارای زمینه علمی مرتبط و سابقه فعالیت بانکی به همراه مدیران و کارشناسان ارشد بازاریابی و روابط عمومی یا سایر واحدهای مرتبط در بانک‌های تجاری خصوصی کشور است. در مرحله اعتبارسنجی، جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان ارشد بازاریابی و روابط عمومی و سایر واحدهای مرتبط در بانک‌های تجاری خصوصی منتخب است.

برای نمونه‌گیری در مرحله اول یعنی طراحی چارچوب پژوهش، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. در این روش، نمونه‌گیری تا جایی که چارچوب به حد ساخت و اشباع برسد ادامه پیدا می‌کند. در انجام این عمل از شیوه‌ای استفاده می‌کنند که مستلزم هم‌زمانی و انتخاب متوالی داده‌ها و تحلیل آن‌هاست. در مرحله اعتبارسنجی نیز، از روش نمونه‌گیری هدف‌مند قضاوتی استفاده شد، به گونه‌ای که پس از جلسه و مذاکره با مدیران و کارشناسان ارشد بازاریابی و روابط عمومی و سایر واحدهای مرتبط، پاسخ‌های مورد نظر آن‌ها دریافت می‌شود.

در مرحله اول پژوهش، با توجه به استفاده از روش «نظریه برخاسته از داده‌ها» از روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و طرح سیستماتیک استفاده می‌شود. طرح پژوهش سیستماتیک نظریه برخاسته از داده‌ها بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی تأکید دارد. همچنین، به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین می‌پردازد. در مرحله اول، کدگذاری باز، پژوهشگر نظریه برخاسته از داده‌ها از طریق جزء به جزء کردن اطلاعات به شکل‌بندی مقوله‌های (طبقه‌ها) اصلی و فرعی درباره پدیده مطالعه‌شده می‌پردازد. در مرحله دوم، برای کدگذاری محوری، پژوهشگر یک مقوله کدگذاری باز را انتخاب می‌کند، آن را (به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی) در مرکز فرایند بررسی می‌کند، سپس سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط می‌کند. سومین مرحله از کدگذاری شامل کدگذاری گزینشی است. در این مرحله، پژوهشگر به تکوین نظریه‌ای درباره رابطه میان مقوله‌های به‌دست‌آمده در الگوی کدگذاری محوری می‌پردازد (بازرگان، ۱۳۸۷).

در مرحله دوم پژوهش، یعنی اعتبارسنجی، آزمون عملی اجرا و تعدیل‌های نهایی در چارچوب اولیه ایجاد شده است. به‌منظور بررسی اعتبار یا عدم اعتبار هر یک از کدهای ارائه‌شده از آزمون ویلکاکسون استفاده شده است. این آزمون برای تحلیل داده‌های کیفی مناسب است و نسبت به آزمون علامت، نتایج دقیق‌تری ارائه می‌دهد، زیرا علاوه بر لحاظ کردن علامت مثبت یا منفی هر یک از کدها، مقدار تفاوت‌ها را نیز در نظر می‌گیرد. همچنین، با توجه به نتایج حاصل و به‌منظور افزایش اعتبار درونی، از روش‌های مثلثی و بررسی‌های اعضا استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش، یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، مشاهدات و پرسشنامه‌ها که در دو مرحله تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و کمی به دست آمده است ارائه می‌شود. رویه تحلیل داده‌ها در این مطالعه در بخش اول شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی و در بخش دوم شامل تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده به منظور اعتبارسنجی چارچوب طراحی شده است. یافته‌ها به تفکیک هریک از بخش‌ها آمده است و در هر بخش نتایج حاصل از آزمون کدهای نهایی مربوط به هریک از مقوله‌ها، پس از سه مرحله کدگذاری، ارائه شده است که نشان‌دهنده اعتبار یا عدم اعتبار کد مربوط است.

### شرایط علی

یافته‌های حاصل از تحلیل پاسخ‌های ارائه‌شده در پاسخ به سؤال‌های مرتبط با شرایط علی در جدول ۱ آمده است. لازم به ذکر است که در هر یک از موارد، کدهای تأیید اعتبار نشده نیز با خط‌کشی روی کد مورد نظر، مشخص شده است.

جدول ۱. نتیجه نهایی کدهای مرتبط با شرایط علی

Sig	خنثی	منفی	مثبت	N	کدهای نهایی
۰/۰۰۱	۰	۳	۱۸	۲۱	ایجاد مبنای مشتری محور برای سایر برنامه‌های بانکی
-/۱-۴	۴	۸	۱۱	۲۳	صرف زمان کمتر جهت کسب اطلاعات مورد نیاز
-/۱۴۸	۴	۸	۱۱	۲۳	ایجاد ارتباط اثربخش و ارزش آفرین با مشتری
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	ایجاد مزیت رقابتی برای بانک
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	ارتقای توان رقابتی بانک
-/۰۲۲	۱	۷	۱۳	۲۱	ایجاد ارتباط شخصی‌سازی شده با مشتری
۰/۰۱۶	۱	۵	۱۵	۲۱	یکپارچه‌سازی و هدف‌مندی ارتباطات سازمان با مشتری
۰/۰۰۴	۲	۵	۱۴	۲۱	افزایش تخصص و مهارت کارکنان
-/۱-۶	۶	۸	۱۴	۲۸	توانمندسازی کارکنان برای تصمیم‌های هوشمندانه‌تر
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	شناسایی مشتری سودآور بانک
-/۲۱۶	۴	۸	۱۱	۲۳	ایجاد درک همسپان از مشتری در بین کارکنان

ادامه جدول ۱. نتیجه نهایی کدهای مرتبط با شرایط علی

Sig	خنثی	منفی	مثبت	N	کدهای نهایی
۰/۰۲۶	۲	۶	۱۳	۲۱	بهبود قابلیت ارزیابی بانک توسط مشتری
۰/۰۱۰	۰	۵	۱۶	۲۱	پاسخ سریع تر به تغییرات در حوزه کسب و کارهای کلیدی
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	عرضه خدمات کارا به مشتری
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	عرضه خدمات اثربخش به مشتری
۰/۰۰۶	۲	۴	۱۵	۲۱	بهبود تصویر بانک در ذهن مشتری
۰/۰۰۰	۲	۰	۱۹	۲۱	جذب مشتری جدید
۰/۰۰۰	۲	۰	۱۹	۲۱	حفظ مشتری فعلی
۰/۰۴۷	۳	۶	۱۲	۲۱	جلوگیری از پراکندگی تصمیمها در حوزه مشتری
۰/۰۰۱	۳	۶	۱۲	۲۱	تحلیل الگوهای رفتاری مشتری
۰/۰۰۱	۳	۵	۱۳	۲۱	اطمینان از شناخت دانشی
۰/۰۰۱	۳	۵	۱۳	۲۱	دستیابی به کارایی بالاتر در بهره‌برداری از دانش
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	اطلاع از خواسته‌های مشتری
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	بهره‌برداری کارکنان از دانش مشتری در فعالیت‌های کاری
۰/۰۰۲	۱	۳	۱۷	۲۱	بهبود و یادگیری مستمر
۰/۰۰۵	۱	۴	۱۶	۲۱	ارتقای سرعت انتقال دانش بانک به مشتری
۰/۰۰۵	۱	۴	۱۶	۲۱	پرورش همکاری‌های کارکنان در حوزه مشتری

### شرایط زمینه‌ای (چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری)

یافته‌های حاصل از تحلیل پاسخ‌های ارائه‌شده در پاسخ به سؤال‌های مرتبط با شرایط زمینه‌ای در جدول ۲ آمده است. لازم به ذکر است که در هر یک از موارد، کدهای تأیید اعتبار نشده نیز با خط‌کشی روی کد مورد نظر، مشخص شده است.

## جدول ۲. نتیجه نهایی کدهای مرتبط با شرایط زمینه‌ای

Sig	خنثی	منفی	مثبت	N	کدهای نهایی
۰/۰۰۳	۰	۵	۱۶	۲۱	دشواری تغییر نگرش نیروی انسانی بانک نسبت به مشتریان
۰/۰۴۳	۳	۷	۱۱	۲۱	کمبود تخصص حرفه‌ای بانک
۰/۴۴	-	۸	۱۳	۴۱	کمبود نیروی انسانی متخصص در این حوزه
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	حمایت ناکافی مدیریت ارشد بانک
۰/۰۰۰	۰	۳	۱۸	۲۱	نبود چشم‌انداز و راهبردی مشخص در زمینه مدیریت دانش مشتری
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	قوانین دولتی محدودکننده در زمینه مشتری
۰/۸۲۵	-	۹	۱۴	۴۱	توقع موفقیت سریع
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	ضعف در مهارت مدیریت تغییر
۰/۰۰۰	۰	۱	۲۰	۲۱	عدم وجود سخت‌افزارهای مورد نیاز
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	عدم اجرای برنامه‌های طراحی شده
۰/۰۰۰	۰	۱	۲۰	۲۱	عدم وجود نرم‌افزارهای مورد نیاز
۰/۰۰۸	۰	۳	۱۸	۲۱	دشواری جلب مشارکت نیروی انسانی بانک
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	دشواری فرهنگ‌سازی
۰/۰۰۰	۰	۱	۲۰	۲۱	دشواری جمع‌آوری اطلاعات محیطی
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	کمبود منابع مالی
۰/۳۸۵	-	۸	۱۳	۴۱	کمبود حمایت فنی و تخصصی در محیط بیرونی
۰/۰۰۲	۰	۴	۱۷	۲۱	عدم وجود زیرساخت‌های فناورانه در بانک
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	دشواری هم‌راستایی با راهبردهای اصلی بانک
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	دشواری هم‌راستایی واحدهای سازمان
۰/۰۴۱	۳	۵	۱۳	۲۱	دشواری حفظ اسرار مشتری و رعایت حریم خصوصی
۰/۱۴۳	-	۴	۱۴	۴۱	فشار رقابتی محیط
۰/۰۵۱	-	۴	۱۴	۴۱	فشار صنعت
۰/۱۰۹	-	۵	۱۶	۴۱	کمبود نیروی متخصص در حوزه IT
۰/۰۰۰	۱	۱	۱۹	۲۱	کانال‌های ارتباطی ناکارا و پراکنده در بانک
۰/۰۴۱	۳	۵	۱۳	۲۱	ناسازگاری فناوری‌های جدید با ارزش‌ها و تجارب پیشین
۰/۰۲۲	۰	۶	۱۵	۲۱	نبود روحیه کار تیمی در کارکنان بانک
۰/۰۰۲	۰	۴	۱۷	۲۱	دشواری راضی کردن مشتری به ارائه اطلاعات
۰/۰۰۸	۰	۶	۱۵	۲۱	تمرکز بر بازده کوتاه‌مدت (ROI)
۰/۵۹	-	۹	۱۴	۴۱	داده‌های با کیفیت پایین
۰/۳۶۵	+	۹	۱۱	۴۱	پراکندگی دانش مشتری در بانک
۰/۸۳۴	-	۱۱	۱۰	۴۱	دشواری تجاری‌سازی دانش ایجاد شده

### شرایط مداخله‌گر

جدول ۳. نتیجه نهایی کدهای مرتبط با شرایط مداخله‌گر

Sig	خنثی	منفی	مثبت	N	کدهای نهایی
۰/۰۰۰	۱	۲	۱۸	۲۱	نوع مشتری مورد نظر بانک
۰/۰۰۰	۴	۶	۱۳	۲۱	تعریف مشتری
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	قوانین دولتی
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	مهارت و تخصص نیروی انسانی
۰/۰۰۱	۰	۳	۱۸	۲۱	منابع مالی
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	فرهنگ گوش دادن مؤثر در نیروی انسانی
۰/۰۰۸	۲	۴	۱۵	۲۱	نگرش نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۴	۶	۱۳	۲۱	گروه مشتری
۰/۰۰۰	۱	۴	۱۶	۲۱	نگرش مشتری در خصوص عرضه اطلاعات
۰/۰۰۰	۰	۲	۱۹	۲۱	زیرساخت‌های فناورانه
۰/۰۴۰	۰	۷	۱۴	۲۱	چشم‌انداز و راهبرد بانک
۰/۰۰۴	۰	۶	۱۵	۲۱	روحیه کار تیمی
۰/۰۰۴	۰	۳	۱۸	۲۱	کمدون حمایت فنی و تخصصی در محیط بیرونی

### پدیده اصلی

جدول ۴. نتیجه نهایی کدهای مرتبط با پدیده اصلی

Sig	خنثی	منفی	مثبت	N	کدهای نهایی
۰/۰۰۲	۰	۴	۱۷	۲۱	طراحی ابزارهای مدیریت دانش مشتری در بانک
۰/۰۲۳	۰	۷	۱۴	۲۱	طراحی تکنیک‌های مدیریت دانش مشتری در بانک
۰/۰۳۹	۲	۷	۱۲	۲۱	به‌کاربردن ابزارها و تکنیک‌های طراحی شده
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	پشتیبانی از تبادل دانش بین بانک و مشتری
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	توانمندسازی بانک برای اخذ تصمیم‌های مناسب تجاری
۰/۰۱۰	۲	۶	۱۳	۲۱	فراهم‌سازی دانش
۰/۰۰۰	۰	۴	۱۳	۲۱	تسهیل دستیابی به دانش مشتری
۰/۰۰۳	۳	۳	۱۵	۲۱	خلق ارزش برای مشتری
۰/۰۰۱	۴	۳	۱۴	۲۱	تعیین ساختار مدیریت دانش مشتری
۰/۰۰۰	۳	۴	۱۳	۲۱	توانمندسازی نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۰	۴	۱۳	۲۱	آماده‌سازی زیرساخت‌های فناورانه بانک
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	ثبت و استفاده از تجربی‌های بانک در مواجهه با مشتری
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	طراحی نظام پاداش بهینه
۰/۰۰۰	۰	۵	۱۶	۲۱	اهمیت روابط غیررسمی در ارتباط با مشتری
۰/۰۰۳	۳	۴	۱۴	۲۱	ایجاد آگاهی عمومی
۰/۰۰۰	۱	۰	۲۰	۲۱	ایجاد بلوغ همسطح در بانک
۰/۰۰۰	۰	۱	۲۰	۲۱	تعریف نوع مشتری (فرد؛ گروه)

### راهبردها و اقدامات

در این بخش، ۶۹ سازوکار مدیریت دانش مشتری به همراه تعریف آن‌ها ارائه شده است. خبرگان اعتبار ۶۹ سازوکار را با توجه به فضای حاکم بر بانک‌های تجاری خصوصی تأیید کرده‌اند و در مواردی نیز اسامی سازوکارهای شناسایی شده آن‌ها تعدیل/اصلاح شده است تا به‌طور کامل با شرایط بانک‌های تجاری خصوصی منطبق شود و امکان استقرار آن‌ها در عمل وجود داشته باشد. هفت سازوکار حذف‌شده در مرحله اعتبارسنجی عبارت‌اند از پیام‌های هشدار، هشدار در مورد حساب، ترجیح‌های حساب، عضویت، ارسال پیغام بدون بازخور، کاتالوگ و مرور بعد از عملیات.

#### جدول ۵. نتیجه نهایی کدهای مرتبط با راهبردها

ردیف	عنوان	تعریف
۱	فهرست بهترین خدمات مورد فروش	فهرستی از پر فروش‌ترین خدمات را برای مشتریان جدید ارائه می‌دهد.
۲	موتور جست‌وجو	قابلیتی است که مشتریان را قادر می‌سازد تا خدمت مورد نظر خود را بیابند.
۳	مقایسه خدمات	امکان مقایسه ویژگی‌های خدمات را با جزئیات فراهم می‌کند.
۴	اطلاعات علمی درباره محصولات و خدمات	اطلاعات فنی و جزئیات کاملی از خدمت مورد نظر ارائه می‌کند.
۵	اخبار	رویدادهای مربوط به صنعت بانکداری را بیان می‌کند.
۶	اتاق خبر	رخدادهای مربوط به واحدهای مختلف بانک را برای ذی‌نفعان ارائه می‌دهد.
۷	ارسال پیام الکترونیکی به‌منظور یادآوری	با استفاده از این پیام‌ها بانک می‌تواند رفتار خرید یا بازدید گذشته مشتری را به وی یادآوری کند تا فرایند تصمیم‌گیری برای مشتری تسهیل شود. این سازوکار در زمینه یادآوری سررسید پرداخت اقساط وام نیز کاربرد دارد.
۸	ردیابی وضعیت حساب	برای کمک به مشتری به‌منظور اطلاع از آخرین وضعیت حساب خود کاربرد دارد.
۹	اطلاعات پیگیری	حاوی اطلاعاتی است که مشتری را قادر می‌سازد وضعیت نامطلوب سفارش خود را پیگیری و ترتیب اثر دهد؛ مانند چک‌های برگشتی و یا تعویق بازپرداخت اقساط وام.
۱۰	کاتالوگ خدمات	بروشوری الکترونیکی حاوی اطلاعات جزئی و کاربردهای خدمات است که مطالب جامعی برای درک بهتر مشتری برای تصمیم‌گیری ارائه می‌دهد.
۱۱	گالری تصاویر و پخش فیلم	مجموعه‌ای از تصاویر و فیلم‌ها درباره نحوه استفاده و کاربردهای خدمات است که منجر به درک عمیق‌تر مشتری می‌شود.

ادامه جدول ۵. نتیجه نهایی کدهای مرتبط با راهبردها

ردیف	عنوان	تعریف
۱۲	پست الکترونیکی	ارسال و دریافت نامه با محتوایی مانند اطلاعات حساب، شرایط ویژه و جزآن در بستر الکترونیکی برای ارتباطی پویا و آفلاین با مشتری است.
۱۳	پیام کوتاه	ارسال و دریافت پیام کوتاه با محتوایی مانند اطلاعات حساب، شرایط ویژه و جزآن در فضای سیار جهت ارتباط با مشتری است.
۱۴	ارسال پیغام (با بازخورد) از سوی مشتری	مشتری این امکان را می‌یابد که پیغام مورد نظر خود مانند نظر وی در مورد خدمتی خاص و مشابه آن را برای سازمان ارسال کند و انتظار دریافت بازخورد برای پیغام خود را داشته باشد.
۱۵	گپ‌سرا	به مشتریان اجازه می‌دهد با یکدیگر یا با پرسنل بانک به صورت الکترونیکی ارتباطی برخط داشته باشند.
۱۶	بازنگری مشتریان و امتیازدهی مشتریان درباره محصولات و خدمات	مشتریان می‌توانند نظرهای خود را در خصوص خدمات ارائه کنند و به آن‌ها امتیاز دهند.
۱۷	میز پاسخ‌گویی الکترونیکی	برای پاسخ‌گویی برخط به مشکلات و سؤال‌های مشتریان استفاده می‌شود.
۱۸	سؤال‌های متداول	مجموعه‌ای از سؤال‌های پرکاربرد به همراه پاسخ آن‌هاست که طی استفاده از خدمات برای مشتریان مطرح شده است.
۱۹	تور نمایشی	محیطی مجازی است برای نمایش خدمات، محیط تولید و نحوه عرضه آن‌ها و مشابه آن.
۲۰	تابلوی اعلانات	شامل اطلاعیه‌ها، رویدادهای جدید و اطلاعات خدمات جدید است.
۲۱	سمینارهای بر پایه وب	گردهمایی‌هایی که در محیط الکترونیکی در موقعیت‌های مکانی متفاوت و به صورت برخط برگزار می‌شود.
۲۲	جملات قصار	جمله، عبارت یا شعاری است که مورد پسند فرهنگ و نیاز جامعه است و به نوعی توصیفگر بانک است. این سازوکار نقش بسزایی در وفاداری مشتری ایفا می‌کند.
۲۳	تالارهای گفت‌وگو	محل‌هایی برای به اشتراک گذاشتن نظرهای مشتریان در خصوص بانک و رقباست. لازم به توضیح است که ارتباطات در این تالارها برخط نیست.
۲۴	ارسال توصیف محصول برای دوست	روشی برای تبلیغات شرکت است که مشتری می‌تواند با استفاده از آن خدمات مورد علاقه خود را به دوستانش پیشنهاد کند.
۲۵	ارسال آدرس سایت کمپانی برای دوست	روشی برای تبلیغات بانک است که مشتری می‌تواند با استفاده از آن سایت مورد علاقه خود را به دوستانش پیشنهاد کند.
۲۶	سیستم نشر الکترونیکی	در این سیستم بانک تمامی مطالب مورد نظر خود را در قالب نشریات الکترونیکی منتشر می‌کند و در اختیار مشتریان و یا رقبا قرار می‌دهد.

## ادامه جدول ۵. نتیجه نهایی کدهای مرتبط با راهبردها

ردیف	عنوان	تعریف
۲۷	اتصال به وبسایت‌های دیگر	با استفاده از این ابزار، مشتریان می‌توانند با پیوندهای سریع به وبسایت‌های دیگر مراجعه کنند.
۲۸	اتصال به گروه‌های مشابه	با استفاده از این ابزار، مشتریان می‌توانند با پیوندهای سریع به وبسایت‌های مشابه در کسب‌وکار مورد نظر مراجعه کنند.
۲۹	درباره ما	این بخش اطلاعات جامع و کلی در خصوص بانک و چشم‌انداز و مأموریت آن ارائه می‌دهد.
۳۰	اطلاعات مالی کمپانی	خلاصه‌ای از وضعیت مالی بانک شامل صورت حساب‌ها و وضعیت بورسی آن را به ذی‌نفعان ارائه می‌دهد.
۳۱	مجله	مجله‌ای الکترونیکی است که بانک در بازه‌های زمانی متفاوت در اختیار مشتریان قرار می‌دهد.
۳۲	فرصت استخدام	امکانی برای جذب مشتریان یا آشنایان آن‌ها به‌عنوان پرسنل بانک فراهم می‌آورد.
۳۳	نقشه سایت	فهرستی طبقه‌بندی شده از بخش‌های مختلف وبسایت بانک را به‌صورت مدون ارائه می‌دهد.
۳۴	لغت‌نامه	لغات و اصطلاحات مربوط به صنعت بانکداری را تعریف و ارائه می‌کند.
۳۵	جعبه اشتراک	مکانی مجازی است که مشتریان می‌توانند در آن فایل‌های مورد علاقه خود را با یکدیگر به اشتراک گذارند.
۳۶	بیا از ما دیدن کن	قابلیتی است که مشتریان با استفاده از آن می‌توانند از جزئیات مربوط به پرسنل و مدیران بانک دیدن کنند.
۳۷	سیستم جمع‌آوری رضایت مشتریان	می‌توان میزان رضایت مشتریان را جمع‌آوری و گزارش‌دهی کرد.
۳۸	سیستم ثبت شکایت مشتریان	می‌توان شکایات مشتریان را جمع‌آوری و گزارش‌دهی کرد.
۳۹	توصیه خصوصی خدمات	سازمان با بررسی رفتار گذشته مشتری خاص و اطلاعات موجود در پایگاه داده، خدمتی را به وی پیشنهاد می‌کند.
۴۰	برای ما بنویس / ارسال پیام	از مشتری خواسته می‌شود نظرهای خود را بدون دریافت بازخورد برای بانک ارسال کند.
۴۱	فرم‌های پیمایشی	فرم‌هایی که مشتری هنگام عضویت آن‌ها را تکمیل می‌کند و بدین وسیله بانک اطلاعات مفیدی درباره مشتریان و پیش‌بینی رفتار آن‌ها کسب می‌کند.



ادامه جدول ۵. نتیجه نهایی کدهای مرتبط با راهبردها

ردیف	عنوان	تعریف
۴۲	فهرست آرزوها	مجموعه‌ای از خدماتی است که مشتری زمانی به آن‌ها ابراز علاقه کرده است و ممکن است در آینده آن‌ها را خریداری کند.
۴۳	کوکی‌ها	ابزاری برای ردیابی رفتار مشتری در وبسایت بانک یا سایت‌های مورد علاقه مشتری است.
۴۴	برای ما بنویس (با بازخور)	قابلیت ارسال ایده‌های مشتریان به بانک را فراهم می‌کند به طوری که انتظار دریافت بازخورد برای پیغام خود را داشته باشند.
۴۵	کیوسک	برای پاسخ‌گویی مستقیم به مشکلات و سؤال‌های مشتریان و آشنایی بیشتر مشتری با خدمات بانک یا دریافت نظرهای مستقیم از مشتری استفاده می‌شود.
۴۶	میز کمک	منبعی اطلاعاتی است که مشکلات مراجعان را با استفاده از اطلاعات موجود برطرف می‌کند. چنانچه این منبع، اطلاعات را با رایانه و شبکه یا ابزارهای دیگر الکترونیکی در اختیار متقاضی قرار می‌دهد.
۴۷	نامه	از جمله سازوکارهایی است که در کسب‌وکار سنتی رواج دارد و در بانک برای ارتباطات رسمی و ابلاغیه‌ها استفاده می‌شود.
۴۸	مشاهده	رفتار مشتری را زیر نظر می‌گیرند و به صورت غیرمستقیم از او اطلاعات کسب می‌کنند.
۴۹	گروه‌افزار	مجموعه‌ای نرم‌افزارهای به هم متصل و یکپارچه که برای تبادلات و ارتباطات گروهی طراحی شده است. این واژه به دسته‌ای از فناوری‌ها اطلاق می‌شود که تکیه اصلی آن‌ها بر شبکه‌های نوین رایانه‌ای از قبیل رایانامه، گپ و جزآن است.
۵۰	عامل‌های جست‌وجو	از چند موتور جست‌وجو به صورت پیشرفته استفاده می‌کند و به صورت مداوم محتوای عبوری از کانال بانک را بررسی می‌کند. بدین وسیله اطلاعات مفیدی در رابطه با تمایلات جست‌وجوی مشتریان حاصل می‌شود.
۵۱	مراکز تماس	دفاتر متمرکز با هدف دریافت و انتقال حجم بسیاری از درخواست‌های تلفنی در بانک برای اداره کردن نیازهای اطلاعاتی و محصولی مشتریان استفاده می‌شود.
۵۲	مراکز ارتباط	دفاتر متمرکز با هدف دریافت و انتقال حجم بسیاری از درخواست‌ها از طریق نامه، گپ، فکس و رایانامه که در بانک برای اداره نیازهای اطلاعاتی و محصولی مشتریان استفاده می‌شود.
۵۳	سیستم انتقاده‌ها و پیشنهاده‌ها	برای انتقال مستقیم نظرهای مشتریان است.
۵۴	فرم مستندات سازمانی	برای جمع‌آوری دانش مشتری نهفته در لایه‌های مختلف بانک است.

## ادامه جدول ۵. نتیجه نهایی کدهای مرتبط با راهبردها

ردیف	عنوان	تعریف
۵۵	پرسشنامه خبرگان و متخصصان	برای جمع‌آوری خرد جمعی خبرگان است.
۵۶	جلسات و نشست‌ها	یکی از بهترین سازوکارها برای تسهیم دانش مشتری است.
۵۷	گزارش‌ها	سازوکاری کارا برای ثبت دانش مشتری و طبقه‌بندی آن در بانک است.
۵۸	بانک‌های اطلاعاتی و مراکز دانش	محلی برای ذخیره اطلاعات و دانش مشتریان، خدمات و اطلاعات بانک است. از مهم‌ترین ویژگی مراکز دانشی امکان اتصال افراد به یکدیگر علاوه بر اتصال افراد به دانش و اطلاعات است.
۵۹	نقشه دانشی	برنامه بانک را برای اکتساب، تولید و تسهیم دانش در میان مشتریان و رقبا و محیط به تصویر می‌کشد.
۶۰	مصاحبه با مدیران	برای اکتساب دانش درون‌سازمانی و اطلاعات درباره سیاست‌های سازمان، در مورد خدمات و پیش‌بینی آینده است.
۶۱	مصاحبه با مشتریان	برای اکتساب دانش برون‌سازمانی و محک نظر مشتریان درباره خدمات خود و سایر رقباست.
۶۲	مصاحبه بعد از انجام پروژه	بهترین سازوکار برای اکتساب دانش حاصل از پروژه در بانک از خبرگان است که دروس آموخته‌شده از پروژه را جمع‌آوری و ثبت می‌کند.
۶۳	نشر تجربیات و مطالعات موردی	برای تسهیم دانش به‌منظور ارتقای خدمات به‌صورت گسترده در سطح بانک صورت می‌پذیرد.
۶۴	اجتماعات کاری	شبکه‌ای از افراد است که در یک حوزه دانشی رقابتی خاص، علاقه مشترک و تمایل به کار با یکدیگر و یادگیری از هم دارند. انجمن‌های تخصصی درون‌سازمانی از این دست به شمار می‌روند.
۶۵	روزنگاری دانش	به‌روزرسانی دانش و اطلاعات مراکز دانش و بانک‌های اطلاعاتی است که به‌علت تغییرات مداوم در محیط کسب‌وکار صورت می‌پذیرد.
۶۶	بانک ایده	مرکزی برای گردآوری و به اشتراک‌گذاری نظرهای جدید و پیشنهادها درباره خدماتی است که بانک ارائه می‌کند.
۶۷	همایش‌ها	روشی قدرتمند برای تسهیم دانش راهبردی در سطح بازار است و رقبا می‌توانند از عملکرد یکدیگر و سیاست‌های اتخاذشده درباره مشتریان تا حدودی آشنایی حاصل کنند.
۶۸	چشمواره	در حقیقت برنامه‌ای است برای ارتباط رو در رو با تعداد زیادی از مشتریان در آن واحد به‌منظور عرضه خدمات جدید یا کسب نظر مشتریان در مورد خدمات قدیمی.
۶۹	سیستم ارسال پیام چندرسانه‌ای	عملکرد این سازوکار مانند سازوکار ارسال پیام کوتاه است. وجه تمایز آن این است که علاوه بر متن صوت و تصویر را هم ارسال می‌کند.

پیامدهای استقرار مدیریت دانش مشتری

جدول ۶. نتیجه نهایی کدهای مرتبط با پیامدها

Sig	ختی	منفی	مثبت	N	کدهای نهایی
۰/۰۲۱	۲	۵	۱۴	۲۱	کاهش / اجتناب از هزینه‌های اضافی
۰/۰۱۳	۱	۵	۱۵	۲۱	ایجاد بینش و تجربه (در دسترس و قابل استفاده در زمان و مکان بهینه)
۰/۰۰۷	۱	۵	۱۵	۲۱	افزایش رضایت کارکنان
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	خلق ارزش جدید برای مشتریان
۰/۰۳۴	۲	۶	۱۳	۲۱	افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان
۰/۰۳۲	۰	۸	۱۳	۲۱	بهبود وضعیت مدیریت ارتباطات با مشتری
۰/۰۰۲	۲	۴	۱۵	۲۱	بهبود سرعت پاسخ‌گویی بانک به مشتری
۰/۰۰۲	۳	۳	۱۵	۲۱	تعامل اثربخش با مشتری
۰/۰۰۱	۱	۳	۱۷	۲۱	هوشمندی رقابتی
۰/۰۰۲	۲	۵	۱۴	۲۱	بهبود مهارت فنی کارکنان
۰/۰۰۹	۳	۴	۱۴	۲۱	ایجاد ابزار برای تحلیل و درک نیازمندی‌های مشتری
۰/۰۰۰	۲	۰	۱۹	۲۱	عرضه خدمات برتر به مشتری
۰/۰۰۳	۱	۵	۱۵	۲۱	کاهش عدم قطعیت
۰/۰۰۱	۳	۲	۱۶	۲۱	هم‌افزایی ناشی از همکاری در بانک
۰/۰۰۸	۱	۵	۱۵	۲۱	ایجاد دیدگاه جامع و منسجم نسبت به مشتری
۰/۰۰۷	۲	۴	۱۵	۲۱	تسهیم بهترین تجربه‌های کاربردی
۰/۰۰۸	۱	۵	۱۵	۲۱	کاهش زمان تصمیم‌گیری
۰/۰۱۹	۲	۵	۱۴	۲۱	بهبود توانمندی کارکنان
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	خلق و حفظ مزیت رقابتی برای بانک
۰/۰۰۰	۰	۲	۱۹	۲۱	ارتقای ارزش فعلی پیشنهادی به مشتری
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۰	۲۱	امکان درک بهتر مشتری
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	افزایش رضایت مشتری
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	افزایش وفاداری مشتری
۰/۰۰۰	۲	۰	۱۹	۲۱	افزایش درآمد بانک
۰/۰۰۰	۲	۰	۱۹	۲۱	بهبود وضعیت سودآوری بانک
۰/۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	افزایش نرخ حفظ مشتری

### بررسی وضعیت نهایی مدل استقرار مدیریت دانش مشتری

با توجه به نتایج ارائه شده در بخش‌های قبل، وضعیت نهایی و اعتبارسنجی شده چارچوب طراحی شده برای استقرار مدیریت دانش مشتری، در جدول ۷ آمده است.

در مرحله اول، مرحله توسعه مدل، در مجموع ۱۹۰ کد به‌منظور طراحی چارچوب استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی شناسایی شد. در مرحله دوم، مرحله اعتبارسنجی، اعتبار ۲۹ کد شناسایی شده تأیید نشد. بدین ترتیب، چارچوب نهایی مشتمل بر ۱۶۱ کد خواهد بود. در میان مقوله‌های اصلی، تمامی ۲۶ کد شناسایی شده برای مقوله پیامدهای استقرار مدیریت دانش مشتری تأیید شد، اما اعتبار ۷ کد شناسایی شده برای شرایط علی، ۹ کد شناسایی شده برای شرایط زمینه‌ای، ۲ کد شناسایی شده برای شرایط مداخله‌گر، ۴ کد شناسایی شده برای ابعاد اصلی پدیده و ۷ کد شناسایی شده برای سازوکارها تأیید نشد.

جدول ۷. وضعیت نهایی چارچوب طراحی شده برای استقرار مدیریت دانش مشتری

مقوله اصلی	تعداد کدهای شناسایی شده در مرحله توسعه مدل	تعداد کدهای نهایی شده در مرحله اعتبارسنجی	تعداد کدهای تأیید اعتبار نشده
شرایط علی	۲۷	۲۰	۷
شرایط زمینه‌ای	۳۱	۲۲	۹
شرایط مداخله‌گر	۱۳	۱۱	۲
ابعاد اصلی پدیده	۱۷	۱۳	۴
راهبردها / سازوکارها	۷۶	۶۹	۷
پیامدها	۲۶	۲۶	۰
چارچوب استقرار	۱۹۰	۱۶۱	۲۹

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

براساس چارچوب توسعه یافته و نتایج حاصل از مرحله اعتبارسنجی، به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود در صورتی که بخواهند به استقرار مدیریت دانش مشتری در سازمان خود اقدام کنند، ابتدا به تحقق شرایط علی و ضرورت‌های استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های خود از قبیل «ایجاد مبنای مشتری‌محور برای سایر برنامه‌های بانکی، یکپارچه‌سازی و هدف‌مندی ارتباطات سازمان با مشتری، پاسخ سریع‌تر به تغییرات در حوزه کسب و کارهای کلیدی، جلوگیری

از پراکندگی تصمیم‌ها در حوزه مشتری و جزآن» دقت کنند؛ زیرا در صورتی که این شرایط علی در سازمان‌های آن‌ها به صورت شایسته و قابل ملاحظه‌ای درک نشوند، استقرار مدیریت دانش مشتری مانند سایر رویکردهای مدیریتی به صورت هوس یا مد مدیریتی درمی‌آید و مدتی پس از اجرای آن از رونق و اهمیت می‌افتد.

به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود بعد از تحقق ضرورت‌های استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک خود، از وجود بسترها و نیازمندی‌های مورد نیاز برای استقرار مدیریت دانش مشتری در قالب شرایط زمینه‌ای یا چالش‌های استقرار از قبیل «کمبود تخصص حرفه‌ای بانک، نبود چشم‌انداز و راهبرد مشخص در زمینه مدیریت دانش مشتری، دشواری جلب مشارکت نیروی انسانی بانک، دشواری حفظ اسرار مشتری و رعایت حریم خصوصی، کانال‌های ارتباطی ناکارآ و پراکنده در بانک و دشواری راضی کردن مشتری به ارائه اطلاعات» در بانک‌های خود اطمینان حاصل کنند و قبل از استقرار مدیریت دانش مشتری، پروژه‌های بهینه‌سازی را برای بهبود وضعیت شرایط زمینه‌ای خود انجام دهند تا در قبل، حین و بعد از استقرار مدیریت دانش مشتری با مشکلات و موانع کمتری روبه‌رو شوند.

به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود هنگام استقرار مدیریت دانش مشتری سعی کنند به تمامی ابعاد استقرار مدیریت دانش مشتری شامل «توانمندسازی بانک برای اخذ تصمیم‌های مناسب تجاری، طراحی ابزارهای مدیریت دانش مشتری، تعیین ساختار مدیریت دانش مشتری، طراحی نظام پاداش بهینه و ایجاد آگاهی عمومی» توجه داشته باشند و سعی کنند این ابعاد را به صورت کامل در بانک‌های خود اندازه‌گیری، رصد و پایش کنند تا از تغییر و تحولات موجود در بانک خود مطلع شوند. همچنین، به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود هنگام انتخاب سازوکارها و ابزارهای استقرار مدیریت دانش مشتری به شرایط مداخله‌گر از قبیل «نوع مشتری مورد نظر بانک، قوانین دولتی، مهارت و تخصص نیروی انسانی، زیرساخت‌های فناورانه، چشم‌انداز و راهبرد بانک» توجه کنند تا در انتخاب سازوکارهای استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک خود دچار اشتباه نشوند و از این ابزارها نهایت استفاده را ببرند. همچنین، سعی کنند شناخت خود از سایر سازوکارها و ابزارهای استقرار مدیریت دانش مشتری و نیز شرایط استفاده از آن‌ها را افزایش دهند تا در عمل استقرار مدیریت دانش مشتری آزادی عمل و انعطاف بالایی داشته باشند. به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود در صورتی که بتوانند مدیریت دانش مشتری را در بانک‌های خود مستقر کنند و به این کار اهتمام و مداومت داشته باشند، می‌توانند از پیامدهای استقرار مدیریت دانش مشتری از قبیل «کاهش/اجتناب از هزینه‌های اضافی، خلق ارزش جدید برای مشتریان، بهبود وضعیت مدیریت ارتباطات با مشتری، بهبود مهارت فنی کارکنان،

هم‌افزایی ناشی از همکاری در بانک، ایجاد دیدگاه جامع و منسجم نسبت به مشتری، افزایش درآمد بانک و بهبود وضعیت سودآوری بانک» بهره‌مند شوند.

در پایان به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود در صورتی که بخواهند مدیریت دانش مشتری را در بانک‌های خود مستقر کنند، نیازمند چارچوب مفهومی برای این کارند تا اقدام‌ها و تلاش‌هایشان در مسیر درستی انجام شود. این چارچوب مفهومی در این پژوهش ارائه شده است. همچنین، به علت جامع و گسترده بودن چارچوب مفهومی پژوهش، ممکن است این چارچوب برای مدیران بانک‌ها سنگین، دشوار و مبهم باشد و نتوانند از آن به نحو خوبی استفاده کنند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود مراکز اصلی در امر تصمیم‌گیری‌های حوزه مشتری‌ان به منظور تسهیل درک و استفاده از این چارچوب مفهومی، ساختار اجرایی و پژوهشی ویژه‌ای در نظر بگیرند و به این منظور کمیته‌ای با عنوان کمیته استقرار مدیریت دانش مشتری در شرکت اصلی با چندین کمیته استقرار مدیریت دانش مشتری در هر یک از شرکت‌های زیرمجموعه تشکیل دهند. برای شروع به امر استقرار مدیریت دانش مشتری لازم است وضعیت بسترها و شرایط مورد نیاز برای استقرار مدیریت دانش مشتری براساس این مدل، بررسی و مطالعه شوند و براساس نتایج این ارزیابی اولیه، پروژه‌های بهبود اولیه برای حرکت به سمت استقرار مدیریت دانش مشتری پیش‌بینی و اجرایی شوند. این کمیته همچنین باید اقدام به طراحی آیین‌نامه‌های لازم و برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط کنند.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

با توجه به برخی نتایج مهم و جدید پژوهش حاضر و نیز محدودیت‌های پژوهش، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود در حوزه‌های زیر به پژوهش بپردازند:

- تقویت کفایت چارچوب پیشنهادی پژوهش؛ بررسی متغیرها و روابط بین آن‌ها با استفاده از پژوهش‌های پیمایشی در تمامی بانک‌ها یا هر کدام به صورت مجزا برای افزایش تعمیم‌پذیری مدل.
- استفاده از نتایج پژوهش حاضر برای مطالعات تحلیلی-مقایسه‌ای؛ به کارگیری چارچوب تأییدشده این پژوهش در بانک‌ها و مقایسه یافته‌ها با نتایج این پژوهش.
- تعریف مقیاس‌های سنجش برای عناصر الگوی پژوهش؛ استفاده از مقیاس‌های سنجش برای هر یک از متغیرها و ابعاد چارچوب.
- تعیین رابطه بین ابعاد مدل و پیامدها؛ با به کارگیری پژوهش‌های توصیفی پیمایشی رابطه بین هر بعد از مدل با پیامدهای مدل به صورت مجزا سنجیده شود.

- تبیین مدل مربوط به هر کدام از ابعاد؛ با توجه به طبقه‌بندی اجزای معین‌شده در هر کدام از ابعاد چارچوب و وجود روابط احتمالی قوی بین آن‌ها و شاید پیروی این روابط از الگویی خاص، تبیین هر کدام از این حوزه‌ها می‌تواند مفید باشد.
- بررسی تأثیر استقرار مدیریت دانش مشتری بر پیامدهای شغلی کارکنان در بانک‌ها.
- ارائه مدلی برای به‌کارگیری تصمیم‌های برون‌سپاری در حوزه مدیریت دانش مشتری در بانک‌ها.
- توسعه مقیاسی برای سنجش وضعیت مدیریت دانش مشتری در بانک‌ها.

## منابع

- احمدی، ع.؛ زاده‌فر، م. (۱۳۹۰). بررسی وضعیت استفاده از بازاریابی رابطه‌ای برای ارتباط با مشتری در صنعت هتلداری (مطالعه موردی: هتل پرشین پالاس). فصلنامه علمی پژوهشی دانش مدیریت بازرگانی، ۳(۸): ۲۳-۴۰.
- انصاری، م.؛ رحمانی، ح.؛ رحمانی، ک.؛ پاسبانی، م.؛ عسگری، م. (۱۳۹۲). ارائه مدل مفهومی تأثیر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs). فصلنامه علمی پژوهشی دانش مدیریت بازرگانی، ۵(۱): ۲۱-۴۰.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. چاپ اول. تهران: انتشارات دیدار.
- حسنقلی‌پور، ح.؛ قلی‌پور، آ.؛ محمدی قاضی، م.؛ روشندل اربطانی، ط. (۱۳۸۹). الزامات، ضرورت‌ها و مکانیزم‌های تجاری‌سازی دانش در دانشکده‌های مدیریت. فصلنامه علمی پژوهشی دانش مدیریت بازرگانی، ۲(۶): ۴۱-۶۰.
- موسی‌خانی، م.؛ حقیقی، م.؛ ترک‌زاده، س. (۱۳۹۱). ارائه مدلی جهت کسب وفاداری مشتری با استفاده از مدیریت دانش مشتری در صنعت بانکداری کشور (بانک‌های خصوصی). فصلنامه علمی پژوهشی دانش مدیریت بازرگانی، ۴(۱۲): ۱۶۴-۱۴۷.
- Kridan, A.B., Goulding, J.S. (2006). A case study on Knowledge Management implementation in banking sector, *The journal of information and knowledge management systems*, 36 (2): 211-222.
- Al-Ghassani, A., Kamara, J., Anumba, C. and Carrillo, P. (2004). An innovative approach to identifying knowledge management problems, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5): 349-357.
- Allee, V. (2008). *The Knowledge Evolution*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.

- Bassi, L.J. (2007). Harnessing the power of intellectual capital, *Training & Development*, 51(12): 25-30.
- Beijerseuit, R.P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs, *Journal of Knowledge Management*, 4(2): 162-79.
- Bohn, R. (2004). Measuring and managing technological knowledge, *Sloan Management Review*, 36(1): 61-72.
- Bollinger, S. and Smith, D. (2001). Managing organisational knowledge as a strategic asset, *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 8-18.
- Brown, J. and Duguid, P. (2008). Balancing act: how to capture knowledge without killing it, *Harvard Business Review*, 78 (3): 73-80.
- Siemieniuch, C.E., Sinclair, M.A. (2004). A framework for organizational readiness for knowledge management, *International Journal of Operations and Production Management*, 24 (1): 79-98.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4: 287-98.
- Cole-Gomolski, B. (1997). Users loath to share their know-how, *Computerworld*, 31(46): 6.
- Curren, M.T., Folkes, V.S. and Steckel, J.H. (2009). Explanations for successful and unsuccessful marketing decisions: the decision maker's perspective, *Journal of Marketing*, 56 (2): 18-31.
- Damasio, A.R. (1999). *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*, Harcourt-Brace, New York, NY
- Davenport, T.H. and Volpel, S. (2001). The rise of knowledge towards attention management, *Journal of Knowledge Management*, 5 (3): 212-222.
- Edvinsson, L. (2007). Developing intellectual capital at Skandia, *Long Range Planning*, 30(3): 366-373.
- Grant, J.H. and Gnyawali, D.R. (2005). Strategic process improvement through organizational learning, *Strategy & Leadership*, 24(3): 28-33.
- Grover, V. and Davenport, T.H. (2001). General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda, *Journal of Management Information Systems*, 18 (1): 5-21.
- Hibbard, J. and Carrillo, K.M. (2006). Knowledge revolution, *Information Week*, 5(663): 49-54.



- Karmarkar, U. (2003). Will you survive the service revolution? *Harvard Business Review*, 82(6): 100-107.
- Kim, H.S., Kim, Y.G. (2007). A Study on Developing CRM Scorecard, In Proceedings: 40<sup>th</sup> Annual Hawaii International IEEE Conference on System Sciences (HICSS'07), Hawaii.
- Klein, G. (1998). *Sources of Power: How People Make Decisions*, MIT Press, Cambridge, MA.
- KPMG Consulting (2000) *Knowledge Management Research Report 2000*, available at: [www.kpmg.interact.nl/publication/kmsurvey.shtml](http://www.kpmg.interact.nl/publication/kmsurvey.shtml). (accessed 12 Nov 2003).
- Maglitta, J. (1995). Smarten up!, *Computerworld*, 29(23): 84.
- Manville, B. and Foote, N. (2004). *Harvest your workers' knowledge*, available at: [www.datamation.com/PlugIn/Issues/1996/July/07know1.html](http://www.datamation.com/PlugIn/Issues/1996/July/07know1.html) (accessed 23 May 2005).
- Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool, *Journal of Knowledge Management*, 4(3): 204-16.
- Mayo, A. (1998). Memory bankers, *People Management*, 4(2): 34-38.
- Moffett, S., McAdam, R. and Parkinson, S. (2002). Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management: a factor analysis, *Knowledge and Process Management*, 9(4): 237-255.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Quinn, J.B. (1992a). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, Free Press, New York, NY.
- Reich, R. (2001). *The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21st Century*, Vintage Books, New York, NY.
- Rigby, D.K., Reichheld, F.F. & Schefter, P. (2002). Avoid the Four Perils of CRM, *Harvard Business Review*, 80(2): 101–109.
- Roth, A.V. (2008). Achieving strategic agility through economies of knowledge, *Strategy & Leadership*, 24(2): 30-37.
- Teece, D.J. (2006). Capturing value from knowledge assets, *California Management Review*, 40 (3): 55-79.
- Toffler, A. (2000). *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*, Bantam Books, New York, NY.

Wiig, K.M. (1994). *Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations*, Schema Press, Arlington, TX.

Zanjani, M. S., Rouzbehani, R., & Dabbagh, H. (2008). Proposing a conceptual model of customer knowledge management. *International Journal of Human and Social Sciences*, 2(2): 60-64.

Zanjani, M. S., Sakhaee, N., & Shahbaznezhad, H. (2009). Mechanisms of customer knowledge management in e-commerce websites. *Research Journal of Information Technology*, 1(2): 86-93.