



## **Developing a Framework to Integrate Customers' Knowledge Management and Customer Relationship Management in the Banking Industry**

**Saba Heydari** 

PhD. Candidate, Department of Business Management, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Roodehen, Iran. E-mail: st.s\_heydari@riau.ac.ir

**Fariz TaheriKia** 

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Business Management, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran. E-mail: taherikia@iaufb.ac.ir

**Niloofar ImanKhan**

Assistant Prof., Department of Business Management, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran. E-mail: imankhan@iaufb.ac.ir

### **Abstract**

#### **Objective**

With the emergence of private banks in the Iranian banking system during the last decade, there is an intense competition for monetary resources in the country's financial markets. In the meantime, state banks have also struggled to attract and retain customers. The emergence of competitors in this industry highlights the need to use customers' knowledge and manage it to reach a new source of competitive advantage. The banking environment needs such a management due to high a competition, relatively mature customers' expectations, and the significant interaction between the bank and the customer. Although there is general agreement on the importance of the role of customers' knowledge management and customers' relationship management, there is a lack of an integrated model that measures the role and impact of all functions of such managements. Therefore, the present study seeks to explain an integrated model of customers' knowledge management and customers' relationship management based on a competitive approach in the Iranian banking industry.

#### **Methodology**

This fundamental research is exploratory in nature. The semi-structured in-depth interview approach along with library studies were used for data collection. The statistical population of this study includes experts in managerial, banking, and academic topics. Purposeful sampling

and snowball sampling were used to identify the experts, where the adequacy of the data was obtained after 16 interviews.

### **Findings**

The analysis of the interviews indicated that the ultimate extracted codes were classified into 50 concepts and 18 main categories. Finally, based on the systematic approach in grounded data theory, the identified codes were placed into 6 nuclear classes, including phenomenon-orientation, causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences

### **Conclusion**

According to the results, the following factors were extracted: causal categories (rapid response of the bank to the external environment, implementation of international standards in customer orientation and social responsibility of the bank), central categories (determining the management framework, manpower supply, determining strategies, and value creation for the customers), strategic categories (integrated marketing, development of technology and novel banking services, strategic alliance, and delta model), contextual categories (changing the approach of senior management, liberalization, and deregulation by the government), interventionist categories (culture of bank empowerment and dynamic competition), and consequential categories (gaining competitive advantage for the bank, customer satisfaction, and strengthening banking services in the community). Hence, these categories are influential for the success of the integrated customer knowledge management and customer relationship management

**Keywords:** Customer Knowledge Management, Customer Relationship Management, Foundation Data Theory

**Citation:** Heydari, Saba; TaheriKia, Fariz and ImanKhan, Niloofar (2021). Developing a Framework to Integrate Customers' Knowledge Management and Customer Relationship Management in the Banking Industry. *Journal of Business Management*, 13(2), 572-608. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.313655.3990> (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2021, Vol. 13, No.2, pp. 572-608

DOI: 10.22059/JIBM.2021.313655.3990

Received: November 14, 2020; Accepted: March 10, 2021

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



## ارائه چارچوبی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری

صبا حیدری

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. رایانامه: st.s\_heydari@riau.ac.ir

فریز طاهری کیا

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران. رایانامه: taheerikia@iaufb.ac.ir

نیلوفر ایمان خان

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران. رایانامه: imankhan@iaufb.ac.ir

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تبیین مدل یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری اجرا شده است تا فرصتی برای بهره‌بردن از نیروی انسانی دانش‌محور و مشتری‌محور با بیشترین اثربخشی در کسب‌وکار و ارزش‌آفرینی برای مشتری فراهم شود.

**روش:** پژوهش از نظر هدف، بنیادین و از نظر ماهیت، اکتشافی است. برای گردآوری داده‌ها، رویکرد مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته در کنار مطالعات کتابخانه‌ای مدنظر قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان مباحث مدیریتی، بانکی و دانشگاهی بودند. برای شناسایی خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد که طی آن با توجه به کفایت داده‌ها با ۱۶ خبره مصاحبه به عمل آمد.

**یافته‌ها:** بر اساس تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، کدهایی در قالب ۵۰ مفهوم و ۱۸ مقوله اصلی استخراج شدند. در نهایت با استناد به رهیافت نظام‌مند در نظریه داده‌بنیاد، کدهای شناسایی‌شده در ۶ طبقه هسته‌ای شامل پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شدند.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج، مقوله‌های شش طبقه یاد شده عبارت‌اند از: مقوله‌های علی؛ واکنش سریع بانک به محیط خارجی، پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی در حوزه مشتری‌مداری و مسئولیت اجتماعی بانک. مقوله‌های محوری: تعیین چارچوب مدیریتی، تأمین نیروی انسانی، تعیین استراتژی و ارزش‌آفرینی برای مشتری. مقوله‌های راهبردی: بازاریابی یکپارچه، توسعه فناوری و خدمات نوین بانکداری، اتحاد استراتژیک و مدل دل‌تلا. مقوله‌های زمینه‌ای: تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک و آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت. مقوله‌های مداخله‌گر: فرهنگ توانمندسازی بانک و رقابت پویا. مقوله‌های پیامدی: کسب مزیت رقابتی برای بانک، رضایتمندی مشتریان و تقویت خدمات بانکی در جامعه. مسلم است که برای موفقیت در یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری، باید به این مقوله‌ها توجه ویژه‌ای شود.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری، تئوری داده‌بنیاد

**استناد:** حیدری، صبا؛ طاهری کیا، فریز و ایمان خان، نیلوفر (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری. مدیریت بازرگانی، ۱۳(۲)، ۵۷۲-۶۰۸

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۰، دوره ۱۳، شماره ۲، صص. ۵۷۲-۶۰۸

DOI: 10.22059/JIBM.2021.313655.3990

دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۴، پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۰

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

دانش مشتری<sup>۱</sup> دارایی مهمی تلقی می‌شود و جمع‌آوری، مدیریت و به‌اشتراک‌گذاری دانش مشتری، فعالیت رقابتی ارزشمندی برای سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (گارسیا و آنابی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)؛ اما در حوزه گسترده مدیریت دانش، کمابیش به دانش مشتری توجه زیادی نشده است. دانش مشتری به سه دسته طبقه‌بندی می‌شود: ۱. دانش برای مشتریان، یعنی دانشی که برای رفع نیاز مشتریان فراهم شده است؛ ۲. دانش درباره مشتریان؛ ۳. دانش از مشتریان که به دانش خود مشتریان اشاره می‌کند و سازمان‌ها می‌توانند با تعامل با مشتریان به این دانش دست پیدا کنند (وینر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

توانایی سازمان برای خلق دانش، به قابلیت آن برای تبدیل و ترکیب دانش از منابع مختلف وابسته است. نظریه

خلق دانش سازمانی<sup>۴</sup> توضیح می‌دهد که چگونه دانش در فرایندی چهار مرحله‌ای خلق می‌شود و توسعه می‌یابد:

۱. اجتماعی شدن<sup>۵</sup>: به‌اشتراک‌گذاشتن دانش ضمنی میان افراد از طریق تعاملات اجتماعی؛
۲. خارجی سازی<sup>۶</sup>: تدوین دانش ضمنی به‌صورت دانش صریح که قابلیت دارد در سازمان به‌اشتراک گذاشته شود؛
۳. ترکیب<sup>۷</sup>: ادغام منابع مختلف دانش صریح برای خلق دانش جدید؛
۴. درونی سازی<sup>۸</sup>: درک دانش صریح و ادغام آن با شیوه‌های کسب‌وکار.

خلق دانش مشتری موفق، به ساختارهای سازمانی، فرایندها و مهارت‌های فردی وابسته است (گیبل، سدر و چان<sup>۹</sup>،

۲۰۰۸)؛ اما به سیستم‌های اطلاعاتی مناسبی که فرایندهای خلق دانش را سرعت دهند و از آنها پشتیبانی کنند، هم نیاز دارد (گیب، کلبه و برنر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶ و پیتر، دلون و مک لینف<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸). سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۱۲</sup> دسته‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی هستند که به سازمان‌ها اجازه می‌دهند با مشتریان تماس بگیرند و داده‌های مشتری را جمع‌آوری، ذخیره و تحلیل کنند تا دیدگاه جامعی از مشتریان خود فراهم کنند. سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری عمدتاً به سه دسته تقسیم می‌شوند (خو و والتون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵ و ایریانا و باتل<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷):

۱. سیستم‌های عملیاتی<sup>۱۵</sup>: برای خودکارسازی و افزایش بازدهی فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری به‌کار می‌روند؛

۲. سیستم‌های تحلیلی<sup>۱۶</sup>: برای تحلیل دانش و داده‌های مشتری به‌کار می‌روند؛

1. Customer Knowledge
2. Garcia & Annabi
3. Winer
4. Organizational Knowledge Creation Theory
5. Socialization
6. Externalization
7. Combination
8. Internalization
9. Gable, Sedera & Chan
10. Geib, Kolbe & Brenner
11. Petter, Delone & Mclean
12. Customer Relationship Management Systems (CRM)
13. Xu & Walton
14. Iriana & Buttle
15. Operational Systems
16. Analytical Systems

۳. سیستم‌های مبتنی بر همکاری<sup>۱</sup>: برای مدیریت و ادغام کانال‌های ارتباطاتی و نقاط تماس تعامل با مشتری به کار می‌روند.

سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری به سازمان‌ها در کسب و تولید دائمی دانش مشتری کمک می‌کنند. سطح پشتیبانی‌ای که این سیستم‌ها برای فرایندهای دانش مشتری فراهم می‌کنند و نوع دانش مشتری (دانش برای/از/درباره مشتری<sup>۲</sup>) بر اساس خصوصیات و قابلیت سیستم‌ها تغییر می‌کند (بوز و ساگاماران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹ و بلابلی، بنیبا و میسونیر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷).

اخیراً سازمان‌ها مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش را ادغام کرده‌اند؛ زیرا تشخیص داده‌اند که مدیریت دانش، نقشی کلیدی در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری بازی می‌کند (سالومان، داس، کلبه و برنر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری، بر اساس مقدار دانش تدوین می‌شوند (برن، اسپیرهلز، کلبه و برنر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری، به‌منظور مدیریت دانش مشتری برای درک بهتر و خدمت‌رسانی به آنهاست (بیجرس<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹). از این رو، مدیریت دانش را می‌توان زیرفرایند اصلی مدیریت ارتباط با مشتری در نظر گرفت؛ زیرا برای اثربخش بودن مدیریت ارتباط با مشتری، سازمان‌ها باید قابلیت‌های وابسته به فرایندهای مدیریت دانش مشتری<sup>۸</sup> را توسعه دهند. از دیدگاه منبع‌محور (ورنرفلت<sup>۹</sup>، ۱۹۸۴)، دانش مشتری دارایی ارزشمند و نادری برای کسب‌وکارهاست که به آنها اجازه می‌دهد با بازارهای در حال تغییر تطابق پیدا کنند (شی و ییپ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷؛ تسنگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶). جالب توجه است که برخلاف داده یا اطلاعات، دانش در افراد گنجانده شده است، نه در فناوری اطلاعات<sup>۱۲</sup> (داونپرت و پروساک<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۸). اسوان، نول و رابرتسون<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۰) دریافته‌اند که در ادبیات مدیریت دانش، بر مدیریت فناوری اطلاعات تأکید شده است و مدیریت دانش، مستلزم ترکیب ماهرانه افراد، فرایندهای کسب‌وکار و فناوری اطلاعات است. به‌گفته محققان، در حالی که اکثر تحقیقات پیشین در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری، بر جنبه‌های تکنولوژیکی متمرکز بودند، در تحقیقات اخیر، نقش اصلی مدیریت دانش به رسمیت شناخته شده است (لامب<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۸؛ شی و ییپ، ۲۰۱۷). مدیریت دانش در سازمان‌ها، حول محور نیاز به افزایش فروش، تقویت شیوه‌های کسب‌وکار و تصمیم‌گیری، کوتاه‌کردن زمان توسعه، بهبود خدمات به مشتری، اختیاردادن به کارمندان و نوآوری می‌چرخد (داتسیکا و پاتریک<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۳).

1. Collaborative Systems
2. Knowledge for/from/about Customers
3. Bose & Sugumaran
4. Belbaly, Benbya & Meissonier
5. Salomann, Dous, Kolbe & Brenner
6. Bueren, Schierholz, Kolbe & Brenner
7. Beijerse
8. Customer Knowledge Management Processes
9. Wernerfelt
10. Shi & Yip
11. Tseng
12. IT
13. Davenport & Prusak
14. Swan, Newell & Robertson
15. Lambe
16. Dotsika & Patrick

به گفته بوز و ساگاماران (۲۰۰۹)، مدیریت ارتباط با مشتری را فقط می‌توان از طریق ادغام آن با مدیریت دانش به دست آورد که به بهبود فرایندهای کسب‌وکار منجر می‌شود و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد ارزیابی خوبی در خصوص سطح رضایت مشتریان، سودآوری و وفاداری مشتریان داشته باشند. آنها به کمبود چارچوبی ساده و کلی برای ادغام قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری با مدیریت دانش اشاره کردند. به علاوه، با وجود نقش مهم سیستم‌های مدیریت دانش در محیط‌های کسب‌وکار، بر کمبود چارچوبی ساده و کلی برای ادغام قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری قدیمی با مدیریت و کاربرد دانش مرتبط با مشتری تأکید کردند (بیجرس، ۱۹۹۹؛ گاریدو مورنو، لاکت و گارسیا مورالز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). سرانجام لیو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) پیشنهاد کرد که برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار و شایسته‌محور، سازمان‌ها باید مدیریت دانش را انتخاب کرده و آن را با مدیریت ارتباط با مشتری ادغام کنند. مک‌اویلی و مارکوس<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) پیشنهاد کردند که سازمان‌ها باید اعتماد متقابل ایجاد کنند، اطلاعات را به اشتراک بگذارند و با هم مشکلات مشتریان خود را حل کنند تا به قابلیت‌های رقابتی برسند. ریتتر و والتر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) بر اهمیت مشارکت مشتری در عملیات تأکید کردند، در حالی که چن و پالراج<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) استدلال کردند که ارتباطات و روابط درازمدت با مشتریان برای توسعه مدیریت زنجیره تأمین مهم‌اند.

با توجه به اهمیت بسیار اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری، نیاز به ایجاد سازوکاری مناسب برای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری احساس شده است در دهه اخیر با روی کار آمدن بانک‌های خصوصی در نظام بانکداری ایران، عرصه رقابت بر سر منابع پولی در بازارهای مالی کشور شدت بیشتری یافته است؛ اما در این بین، بانک‌های دولتی نیز در جذب و حفظ مشتریان دچار مشکلات عدیده‌ای شده‌اند و جذابیت خدمات مالی و پولی آنها، برای کسب سهم بازار کاهش یافته است. پرسشی که بسیاری از بانک‌های دولتی با آن مواجه هستند، این است که چگونه می‌توان رضایت بیشتر مشتری را جلب و خدمات بهتری را به آنان ارائه کرد؟ آیا راه‌حل مناسبی برای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری وجود دارد؟ یکی از دلایل کاهش تمایل مشتریان به سرمایه‌گذاری در این بانک‌ها را می‌توان وضعیت نامطلوب ارتباط با مشتری آنها دانست. این شرایط نامناسب در بانک‌های دولتی، از نگاه صرف فناوریانه و سخت‌افزاری به مدیریت ارتباط با مشتری نشئت گرفته است. در حالی که مدیریت ارتباط با مشتری فرایندی است که باید با تمام فعالیت‌های درون و برون سازمان، درخواست‌های مشتری و توانایی نیروی انسانی هماهنگ باشد. ناهماهنگی میان عملکرد نیروی انسانی، نیازهای درخواستی مشتریان و خدمات‌رسانی بانک‌ها، سبب کاهش توان رقابتی این بانک‌ها شده است. این مسئله در بین بانک‌های خصوصی ملموس‌تر است، زیرا جزء صنایع مشتری‌محور هستند و با رقابت شدیدی مواجه‌اند. ظهور هرروزه رقبا در این صنعت، لزوم استفاده از دانش مشتریان و مدیریت آن برای رسیدن به منبع جدیدی از مزیت رقابتی را پررنگ‌تر می‌کند. با وجود اهمیت جریان‌های دانش مشتریان، همواره به مشتری‌محوری و دانش‌محوری و ارکان آن کم‌توجهی شده است و به رویکردهای سخت‌افزاری برای بهبود خدمات از طریق مکانیزاسیون یا ارائه همان خدمات به صورت الکترونیک بسنده شده است. واقعیت این است که دستیابی به موقعیت برتر رقابتی، به بسترهای فنی

1. Garrido-Moreno, Lockett &amp; Garcia-Morales

2. Liew

3. McEvily &amp; Marcus

4. Ritter &amp; Walter

5. Chen &amp; Paulraj

اطلاعاتی متمرکز و سامانه‌ای هوشمند با توانایی تلخیص و تجزیه و تحلیل اطلاعات مشتریان نیاز دارد. محیط بانکی به دلیل رقابت شدید، انتظارات و خواسته‌های نسبتاً بلوغ‌یافته مشتریان و نیز تعامل بسیار زیاد بین بانک و مشتری، نیاز به مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را بیشتر از خدمات دیگر احساس می‌کند. با وجود توافق کلی در خصوص اهمیت نقش مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری، هنوز الگویی که به صورت یکپارچه نقش و تأثیر تمامی کارکردهای مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را بسنجد، ارائه نشده و تبیین نظری روشنی صورت نگرفته است. از این رو، پژوهش حاضر در پی تبیین مدل یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد رقابتی در صنعت بانکداری ایران است.

### پیشینه نظری پژوهش

#### مدیریت دانش

در حوزه گسترده مطبوعات سیستم‌های اطلاعاتی، به دانش مشتری کمابیش توجه زیادی نشده است؛ اما جمع‌آوری، مدیریت و به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات مشتری، می‌تواند فعالیت رقابتی ارزشمندی برای سازمان‌ها باشد (گبرت، گیب و کلبه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). بسیاری از پژوهشگران (گیب، کلبه و برنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). دانش مشتری را به سه دسته طبقه‌بندی می‌کنند: ۱. دانش برای مشتریان، یعنی دانشی است که به رفع نیاز مشتریان در خصوص محصولات، خدمات و مانند اینها می‌پردازد؛ ۲. دانش درباره مشتریان که به دانش در خصوص سوابق مشتریان، انگیزه‌ها و اولویت‌های آنها اشاره می‌کند؛ ۳. دانش از مشتریان که دانشی است در خصوص محصولات، خدمات و رقیبانی که مشتریان دارند. سازمان‌ها می‌توانند این دانش را در تعامل با مشتریان خود به دست آورند. دانش درباره مشتریان و از مشتریان، برای بهبود دائمی در بسیاری از فرایندهای سازمانی لازم است، مانند توسعه محصول جدید و خدمات به مشتری. دانش برای مشتریان برای پشتیبانی از روابط با مشتری و رفع نیازهای دانش مشتریان ضروری است (شانگ، لی، وو و هو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). دانش مشتری را می‌توان از منابع مختلف در داخل و خارج سازمان به دست آورد. گستره وسیعی از سیستم‌های اطلاعاتی که سیستم‌های مدیریت رابطه با مشتری نام دارند، برای جمع‌آوری و ادغام منابع دانش مشتری و تسهیل خلق دانش جدید به کار می‌روند.

#### مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری، مجموعه‌ای از روش‌ها و فرایندهای سازمانی برای جذب و حفظ مشتریان با افزایش رضایت و وفاداری آنها تعریف می‌شود (کوسمنت و ون دن پل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸ و گیبرت، لیبولد و پروبست<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری «جذب مشتریان، شناخت خوب آنها، تأمین خدمات و پیش‌بینی نیازهایشان» را شامل می‌شود (تئو، دوادوس و پن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). از نظر تکنولوژی، سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، سیستم‌های اطلاعاتی هستند که به

1. Gebert, Geib & Kolbe
2. Geib, Kolbe & Brenner
3. Shang, Li, Wu & Hou
4. Coussemont & Van Den Poel
5. Gibbert, Leibold & Probst
6. Teo, Dedados & Pan

سازمان‌ها اجازه می‌دهند با مشتریان تماس برقرار کنند، به آنها خدمت‌رسانی کنند، اطلاعات مشتری را جمع‌آوری و ذخیره کنند و آن اطلاعات را تحلیل کنند تا دیدگاه جامعی در خصوص مشتریان به دست آورند (خلیفا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸ و کینگ و بورگز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸ و تتو، دوادوس و پن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، عمدتاً به سه دسته طبقه‌بندی می‌شوند (هنینگ، گیب، کلبه و برنر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳ و خو والتون، ۲۰۱۵):

- سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی<sup>۵</sup>: برای خودکارسازی یا اتوماسیون فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری و بهبود بازدهی و بهره‌وری به کار می‌روند. سیستم‌های پشتیبانی و خدمات به مشتری (برای مثال، مراکز تماس<sup>۶</sup>)، خودکارسازی نیروی فروش (برای مثال، سیستم‌های نقطه فروش<sup>۷</sup> و خودکارسازی بازاریابی<sup>۸</sup>) به این دسته تعلق دارند.
- سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی<sup>۹</sup>: این سیستم‌ها درک بهتری از نیازها و رفتارهای مشتریان فراهم می‌کنند. آنها تشخیص الگوی خرید و مدل‌سازی پیش‌بینی رفتار مشتری را تسهیل می‌کنند. این دسته شامل ابزارهای تحلیلی مختلفی می‌شود، مانند داده‌کاوی<sup>۱۰</sup>، انبارهای داده<sup>۱۱</sup> و پردازش تحلیلی آنلاین<sup>۱۲</sup>.
- سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری جمعی<sup>۱۳</sup>: به مدیریت و ادغام کانال‌های ارتباطاتی و نقاط تماس تعامل با مشتری می‌پردازند. وبسایت‌های مشتری، ایمیل، پرتال‌های مشتری و ویدئوکنفرانس نمونه‌هایی از سیستم‌های جمعی هستند.

### مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری

#### مدیریت دانش مشتری

اخیراً سازمان‌ها مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش خود را ادغام کرده‌اند؛ زیرا تشخیص می‌دهند که مدیریت دانش در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری نقشی کلیدی دارد (سالومان، داس، کلبه و برنر، ۲۰۰۶). اما عالم‌آهرن، رپ، ماریادوس و گانسان<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۲) تأکید کردند که یکی از چالش‌های اجرای مدل مدیریت ارتباط با مشتری، شناسایی و تشخیص دیدگاه هر مصرف‌کننده است. از این رو برای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری، باید اطلاعات شخصی فراهم کرد و تعامل بین سازمان‌ها و مشتریانشان را افزایش داد؛ زیرا به فرد اجازه می‌دهد تقاضاهای آنها را بهتر درک کند (تسنگ، ۲۰۱۶). مدیریت ارتباط با مشتری پتانسیل بازاریابی رابطه و راهبردهای فناوری اطلاعات را برای درک بهتر

1. Khalifa
2. King & Burgess
3. Teo, Devadoss & Pan
4. Henning, Geib, Kolbe & Brenner
5. Operational CRM Systems
6. Call Centers
7. Point of Sale (POS)
8. Marketing Automation
9. Analytical CRM Systems
10. Data Mining
11. Data Warehouses
12. Online Analytical Processing (OLAP)
13. Collaborative CRM Systems
14. AlamAhearne, Rapp, Mariadoss & Ganesan



مشتریان و خلق ارزش با آنها ترکیب می‌کند (گالوائو، کاروالهو، الیویرا و مدیروز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). دانش مشتری، دارایی مهمی برای شرکت محسوب می‌شود؛ زیرا به کسب و کارش اجازه می‌دهد به نیازهای مشتری به سرعت پاسخ دهد و با بازارهای پویا تطابق پیدا کند (تسنگ، ۲۰۱۶). شرکت‌ها برای خدمت‌رسانی به مشتریان بر اساس نیازها و اولویت‌هایشان، باید با ادغام دانش مشتری با مدیریت ارتباط با مشتری خود و تحلیل آن، درباره مشتریان خود یاد بگیرند (کیم، سا و اچوانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). مدیریت ارتباط با مشتری، نه تنها کسب دانش و به‌روزرسانی دائمی آن در خصوص نیازهای مشتری، انگیزه‌ها و رفتار او را نشان می‌دهد، بلکه از به‌کارگیری این دانش برای بهبود دائمی عملکرد سازمان از طریق فرایند یادگیری از تجربه<sup>۳</sup> حکایت می‌کند.

پیچیدگی‌های روزافزون و تغییر در اولویت‌ها و ترجیحات مشتری، به تغییر الگو در مدیریت دانش برای تمرکز بر رویکرد پویا بر مشتری منجر شده‌اند که خود باعث افزایش تحقیقات مدیریت دانش مشتری (CKM) می‌شود (یانگ، لیو و لی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). همچنین گاریدو مورنو، لاکت و گارسیا مورالز (۲۰۱۵) بیان کردند که در حوزه گسترده مدیریت دانش، دانش مشتری توجه زیادی را به خود جلب کرده است. برای مثال، نجاتیان، سنتوسا، پیارالال و بهاری<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) اثر متقابل معناداری بین مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری مشاهده کردند.

مدیریت ارتباط با مشتری، همواره به‌عنوان ابزار راهبردی، فرایندمحور و چندقابلیتی و ارزش‌زا برای خریدار و فروشنده و راهی برای دستیابی به عملکرد مالی برتر در نظر گرفته می‌شود (لمبرت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). چالش اخیر مدیریت ارتباط با مشتری، شناسایی و پیگیری مشتریان سودآور و ارضای نیاز، حفظ و توسعه روابط ارزشمند با آنها است (ژانگ و ژو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). همچنین پاین، پپرز و رجز<sup>۸</sup> (۱۹۹۵) اهمیت دانش مشتری و اثر آن بر مدیریت ارتباط با مشتری را تأیید کردند. فرایندهای مدیریت دانش به شرکت اجازه می‌دهد که در خصوص مشتریان خود به دیدگاه کلی برسد و چهره واحدی برای همه مشتریانش فراهم کند (لی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۱).

### پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش، ابتدا به مرور برخی از مطالعات صورت گرفته مرتبط با متغیرهای پژوهش پرداخته می‌شود، سپس وجه تمایز آن با سایر پژوهش‌ها بیان خواهد شد. در جدول ۱ برخی از مطالعات مهم مرتبط با متغیرهای پژوهش ارائه شده است. پژوهش‌های بسیاری به بررسی مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته‌اند؛ اما به اتفاق نظری در پیش‌بینی عوامل تعیین‌کننده یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری توجه چندانی نکرده‌اند.

1. Galvão, Carvalho, Oliveira & Medeiros
2. Kim, Suh & Hwang
3. Process of Learning from Experience
4. Yang, Nguyen & Le
5. Nejtian, Sentosa, Piaralal & Bohari
6. Lambert
7. Zhang & Zhu
8. Pine, Peppers & Rogers
9. Li

## جدول ۱. برخی از پژوهش‌های مهم مرتبط با متغیرهای پژوهش

| عنوان  | محقق و سال                                   | نتایج   |
|--|--|---|
| ارائه مدلی جهت کسب وفاداری مشتری با استفاده از مدیریت دانش مشتری در صنعت بانکداری کشور             | موسی‌خانی، حقیقی و ترک‌زاده (۱۳۹۱)           | نتایج نشان می‌دهد که در میان انواع دانش مشتری، دانش درباره مشتری تأثیر بیشتری روی سازگاری ارزش درک شده توسط مشتری و ارزش مورد انتظار، دارد و بعد از آن دانش از مشتری و در مرحله آخر دانش برای مشتری تأثیر مثبتی بر این سازگاری می‌گذارد. مدل همچنین بیانگر رابطه قوی بین سازگاری ارزش درک شده توسط مشتری و ارزش مورد انتظار و وفاداری مشتری است.  |
| مدل ارزیابی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی کشور                             | حسنقلی‌پور، سیدجوادین، روستا و خانلری (۱۳۹۱) | بر اساس مدل ارائه شده در این پژوهش پویایی رقابتی، پویایی مشتریان، پویایی بازار فناوری، پویایی بینش و آگاهی و پویایی زیرساختی به‌عنوان شرایط علی، فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتریان شامل بازاریابی و تحلیل بازار، خلق ارزش مورد انتظار مشتریان، معرفی و ارائه ارزش به مشتریان، حفظ و توسعه تعاملات با مشتریان و پیش و مدیریت طرح ارتباط با مشتریان به‌عنوان پدیده اصلی، پیچیدگی سازمانی، پیچیدگی محیطی و پیچیدگی شرایط مشتریان به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، عوامل نگرشی، شرایط زیرساختی، شرایط صنعت بانکی، شرایط محیط کلان، قابلیت‌های سازمانی و جایگاه برند در بازار به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، همراستایی راهبردهای ارتباط با مشتریان، توسعه نیروی انسانی مشتری‌مدار، توسعه ارتباطات و تعاملات با مشتریان، توسعه و بهبود محصولات و خدمات، توسعه ساختاری، توسعه فناوری‌های ارتباطی با مشتریان و توسعه شعب و کانال‌های تماس به‌عنوان راهبردها و پیامدهای نامشهود سازمانی، پیامدهای مشهود سازمانی، پیامدهای نامشهود مشتریان و پیامدهای نامشهود جامعه به‌عنوان پیامدهای حاصل از طراحی مدل موردنظر شناسایی شدند. |
| توسعه مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری: مطالعه‌ای در بانک‌های ایرانی                                     | حاجی‌حیدری و عمویی اوجاکی (۱۳۹۳)             | از طریق یافته‌های حاصل از روش دلفی و رویکرد فراتحلیل، مدل بلوغی برای مدیریت دانش مشتری دارای سه بعد سازمان، ابزار و فرایند است. از طریق مدل ارائه شده، بلوغ مدیریت دانش مشتری، در ۵ سطح عدم آگاهی کامل، تعریف شده، مدیریت شده، ارتقای یافته و بهینه‌سازی شده و نتایج نشان داد که مدیریت دانش مشتری در بانک‌های ایرانی کمتر از سطح متوسط قرار دارد و اکثر بانک‌هایی که در این مطالعه مشارکت کرده‌اند به «کسب دانش از مشتری» که بیانگر نقش فعال مشتری در کسب و کار است، توجه بسیار اندکی دارند. همچنین سازمان‌ها به کمک این مدل می‌توانند برنامه و طرح پیاده‌سازی سیستم‌های مشتری‌محور و دانش‌محور را طراحی کنند و اثربخشی و کارایی پیاده‌سازی این سیستم‌ها را بالا ببرند.  |
| ارائه مدل مفهومی بر اساس عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در گروه شرکت‌های همکاران سیستم | رضایی‌نور، شاه‌حسینی و خسروی (۱۳۹۳)          | بر اساس شرایط اقتصادی و اجتماعی حاکم بر جامعه، از یک طرف، استفاده از محرک‌های انگیزشی به خصوص سیستم‌های پاداش و مزایا و از طرف دیگر سرمایه‌گذاری در کار گروهی و تیمی می‌تواند موجب افزایش میل و رغبت کارکنان برای شرکت در برنامه مدیریت دانش شود. همچنین مشخص گردید که مدیریت دانش نیاز به همکاری همه جانبه و همه کارکنان به خصوص مدیران ارشد سازمان دارد و میزان اهمیت بعد انسانی مربوطه بیش از سایر ابعاد است.  |

ادامه جدول ۱

| عنوان  | محقق و سال                                    | نتایج  |
|--|---|--|
| توسعه مدل فرایندی مدیریت دانش مشتری با استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری | عاشوری، شریف‌خانی و تاریخ (۱۳۹۳)              | مدل‌های ارائه شده برای مدیریت دانش مشتری عبارت‌اند از مدل مفهومی، فرایندی و سیستمی، این پژوهش به توسعه مدل فرایندی پرداخته که از تلفیق مدل مهندسی کسب‌وکار، شش فرایند کسب‌وکار مبتنی بر سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری با چهار جنبه مدیریت دانش در فعالیت‌های اصلی کسب و کار (بازاریابی، فروش و خدمات) حاصل می‌گردد. لایه راهبرد در مدل کسب و کار دربرگیرنده سیستم‌های تحلیلی مدیریت ارتباط با مشتری است. در این سیستم‌ها از هوش تجاری استفاده می‌شود، هوش تجاری شامل دو رویه داده‌کاوی و مدیریت بازاریابی می‌باشد. از آنجا که بازاریابی تلاشی یکپارچه برای شناسایی، ایجاد و نگهداری یک شبکه از مشتریان بوده و ماهیتی راهبردی دارد، این فعالیت متناسب با لایه راهبرد قرار می‌گیرد.   |
| تدوین و تبیین چارچوب استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی ایران       | دیواندری، محمدیان، شامی‌زنجانی و عابدی (۱۳۹۳) | چارچوب ارائه شده شامل شرایط علی (یکپارچه‌سازی و هدفمندی ارتباطات سازمان با مشتری، پاسخ سریع‌تر به تغییرات در حوزه کسب‌وکارهای کلیدی و جلوگیری از پراکندگی تصمیم‌ها در حوزه مشتری)، شرایط زمینه‌ای (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 ناکارآمد و پراکنده در بانک و دشواری راضی کردن مشتری به ارائه اطلاعات)، پدیده اصلی (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)، شرایط مداخله‌گر (نوع مشتری موردنظر بانک، قوانین دولتی، مهارت و تخصص نیروی انسانی و زیرساخت‌های فناورانه)، راهبردها (کاتالوگ خدمات، میز پاسخگویی الکترونیکی، تالارهای گفت‌وگو، سیستم جمع‌آوری رضایت مشتریان، سیستم ثبت شکایت مشتریان و میز کمک)، پیامدها (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 به مشتری، افزایش درآمد بانک و بهبود وضعیت سودآوری بانک) است. |
| طراحی مدل ساختاری مدیریت دانش مشتری بانک با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری     | امیری اقطاعی و تیمورپور (۱۳۹۳)                | نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای تعهد مدیریت ارشد، مجموعه مدیران میانی، فرهنگ سازمانی، منابع مالی و فناوری اطلاعات به‌عنوان متغیرهای مستقل مدل مورد مطالعه، قدرت هدایت زیاد و شدت وابستگی کمی دارند و هر نوع تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت‌تأثیر قرار دهد. نتیجه نهایی از ارتباطات عوامل در مدل بیانگر این است که پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش مشتری در رسیدن به عواملی مانند رضایت مشتری، افزایش کیفیت خدمات و نگهداشت مشتری به‌عنوان دارایی و در نهایت کسب مزیت رقابتی، مؤثر است.  |
| بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر بهبود روابط با مشتریان صنعتی                      | ولی‌پور، ملک‌اخلاق و پورحسن (۱۳۹۴)            | مدیریت دانش مشتری می‌تواند تمام انواع ارتباط با مشتریان صنعتی را بهبود دهد ولی تأثیر هر کدام از انواع متغیر مدیریت دانش مشتری بر ارتباط با مشتریان صنعتی یکسان نیست. دانش درباره مشتری بیشتر از انواع دیگر در بهبود روابط مبادلاتی تأثیر دارد. در درجه دوم اهمیت در این نوع رابطه دانش برای مشتری و در نهایت دانش از مشتری قرار دارد.  |

## ادامه جدول ۱

| عنوان  | محقق و سال                                      | نتایج   |
|--|---|---|
| بررسی رابطه مدیریت دانش مشتری بر وظایف مدیریت ارتباط با مشتری                            | یعقوبی، امیری فینی و رحمتی<br>نچار کلائی (۱۳۹۵) | در بین مؤلفه‌های مدیریت ارتباط با مشتری، حفظ مشتری دارای بیشترین نمره و تعامل با مشتری دارای کمترین نمره میانگین بوده و در بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، دانش برای مشتری و دانش از مشتری دارای بالاترین میزان میانگین و دانش درباره مشتری دارای کمترین نمره میانگین بوده است.  |
| بررسی تأثیر مدیریت دانش بر رضایت مشتری با تأکید بر نقش توانمندسازی کارکنان               | میرسپاسی و حسین زاده (۱۳۹۷)                     | نتایج نشان می‌دهد ابعاد توانمندساز مدیریت دانش شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی اطلاعات و نیروی انسانی، تأثیر مستقیم و مثبت بر توانمندسازی کارکنان دارد و همچنین توانمندسازی کارکنان نیز از تأثیر مستقیم و مثبتی بر رضایت مشتری برخوردار بوده است.  |
| تأثیر تعهد مدیران ارشد، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر سرمایه مشتری                    | حقیقی نسب، قدرت آبادی و شفیع (۱۳۹۸)             | نتایج نشان می‌دهد متغیر تعهد مدیران ارشد (با شاخصه‌های تأکید بر استراتژیک بودن، تعاملات درون سازمانی و برون سازمانی) تنها زمانی بر سرمایه مشتری (هوش بازار، مشعوف شدن مشتری و وفاداری مشتری) تأثیرگذار است که متغیرهای مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در نظر گرفته شود.  |
| مدیریت دانش  | داونپورت و گراور <sup>۱</sup> (۲۰۰۱)            | در این پژوهش مدلی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری توسط مدیریت دانش بر اساس مفاهیم کسب‌وکار ارائه داده‌اند. این مدل می‌تواند در قالب ۴ مرحله شامل ایجاد یک چارچوب مدیریتی برای پیاده‌سازی استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر دانش، فرایندها، سیستم‌ها و تغییر مدیریت سازماندهی شود. |
| به سوی مدیریت دانش مشتری: یکپارچه‌سازی مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری | گبرت، مالت و جرالدا <sup>۲</sup> (۲۰۰۲)         | نتایج نشان می‌دهد یکپارچه کردن دو مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری، منافع به‌کارگیری هر یک را ارتقا و ریسک شکست اجرای هر یک از آنها را کاهش می‌دهد و افزایش عملکرد سازمان را به همراه خواهد داشت.   |
| پنج سبک مدیریت دانش مشتری و نحوه استفاده شرکت‌های هوشمند از آنها برای ایجاد ارزش         | گیبرت، لیبلد و پرابست (۲۰۰۲)                    | نتایج نشان می‌دهد مدیریت دانش عامل مؤثری در مدیریت مشتری است و مدیریت دانش و مدیریت دانش مشتری با هم، هم‌افزایی دارند و بر تلفیق این دو مفهوم تأکید داشته‌اند.  |
| عامل حیاتی موفقیت استراتژی CRM   | مندوزا <sup>۳</sup> (۲۰۰۶)                      | در این پژوهش به بررسی مدلی مبنی بر عوامل کلیدی موفقیت استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته شده است و مدلی را به دست آوردند که ۱۳ عامل به همراه ۵۵ شاخص جزئی آن را تشکیل داده بود. مدیریت اطلاعات و دانش مشتری به‌عنوان یکی از عوامل شناخته شده بود.  |

1. Davenport & Grover
2. Gebert, Malte & Gerold
3. Mendoza

## ادامه جدول ۱

| عنوان   | محقق و سال   | نتایج   |
|---|--|---|
| اجرای مدیریت دانش مشتری در محیط‌های کسب‌وکار الکترونیکی                         | کومرزی <sup>۱</sup> (۲۰۰۷)                                     | نتایج نشان می‌دهد که پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مشتری به مشارکت فعال کارکنان و مشتریان در فرایند ایجاد دانش و فرهنگ دانش سازمانی وابسته است و فرایند مدیریت دانش شامل سه مرحله اصلی اکتساب داده، پردازش و تولید دانش و گسترش و استقرار دانش است. روش‌های کسب داده شامل جمع‌آوری اطلاعات بر اساس وب، انجمن‌های برخط، تراکنش‌ها و فایل‌های ورود و ثبت وقایع سیستم است. پردازش داده و تولید دانش، شامل شناسایی، تدوین و ذخیره، توزیع و به‌کارگیری دانش و دریافت بازخورد است که برای پیاده‌سازی به همکاری و ارتباطات در سازمان نیاز است. گسترش و استقرار دانش شامل پاسخگویی سریع به نیازهای مشتری، بهبود خدمات موجود و توسعه و طراحی محصول و خدمات جدید است. |
| مدیریت دانش در صنعت بانکی   | چیران و جایاوندارا <sup>۲</sup> (۲۰۰۸)                         | با تأکید بر این موضوع - که بانکداری یک فعالیت با مرکزیت اطلاعات است- و ایجاد اطلاعات و دانش در دسترس، در زمان درست و مکان درست و بدون تأخیر، یک ضرورت حیاتی است، در این پژوهش بیشتر کاربردهای مدیریت دانش در صنعت بانکداری را شامل مدیریت ریسک، مدیریت ارتباط با مشتری، ارزیابی عملکرد، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری، انبارداده و داده‌کاوی می‌دانند.  |
| مراحل ایجاد دانش مشتری در توسعه محصولات جدید                                    | سوفی‌آنتی، سوریادی، گویندراجو و پریهارتوبو <sup>۳</sup> (۲۰۱۰) | مدیریت دانش نظیر بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری برای گسترش و توسعه محصولات جدید و نوآوری لازم است.  |
| مدیریت دانش در بانک‌ها  | پینگ و کباو <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)                                | سرمایه دانش بانک را شامل سه جزء اصلی سرمایه فکری، سرمایه اجتماعی و سرمایه ساختاری می‌دانند و اشاره می‌نمایند که سرمایه مشتری، بانک‌ها را ملزم می‌کند تا نیازهای مشتری و نوآوری برای تقاضاهای آنها را مشخص نمایند و با به‌کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری پاسخگوی این نیازها باشند.   |
| بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر استفاده از دانش مشتری در مدیریت روابط مشتریان کلیدی | سالوچاروی، ساینیو و تراکیاینن <sup>۵</sup> (۲۰۱۰)              | نتایج نشان می‌دهد استفاده از تیم‌ها، مشارکت مدیریت ارشد سازمان، استفاده از تکنولوژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری و رسمی‌سازی ارتباط با مشتریان کلیدی عوامل سازمانی مؤثر در استفاده از دانش مشتری در مدیریت روابط مشتریان کلیدی می‌باشند.  |
| تأثیر مدیریت دانش مشتری بر مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های ایران             | مدهوشی و ساغری <sup>۶</sup> (۲۰۱۰)                             | تأثیر مثبت مدیریت دانش مشتری بر مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های کشور تأیید شده است.  |

1. KumerRoy
2. Chiran & Jayaaundara
3. Sofianti, Suryadi, Govindaraju & Prihartobo
4. Ping & Kebao
5. Salojarvi, Sainio & Trakiainen
6. Madhoushi & Saghari

## ادامه جدول ۱

| عنوان   | محقق و سال                           | نتایج   |
|---|--------------------------------------|---|
| مدیریت دانش مشتری در خدمات                                | کونتا <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)            | اگرچه خدمت‌رسانی به مشتری از طریق مدیریت ارتباط با مشتری، عامل کلیدی برای موفقیت تشخیص داده شده است؛ اما هنوز موقعیت و جایگاه آن مشخص نیست و هیچ خطمشی آشکاری به کار گرفته نشده است. یافته‌های وی نشان داد که در سطح سازمانی، دانش مشتری شامل دانش درباره، از و برای مشتری است و طی فرایندهایی با اثر متقابل که شامل ملاقات‌های رودررو، پست الکترونیکی و کانال‌های ارتباطی می‌شود، به دست می‌آید. |
| بررسی سیستم‌های مدیریت دانش روابط با مشتری                | خداکرمی و یلاندا <sup>۲</sup> (۲۰۱۴) | سازمان‌های همکاری‌کننده، بیشترین حمایت از مشتری را از منظر ترکیب و اتصال دانش دارند در حالیکه سازمان‌های عمل‌گرا به تسهیل فرایند جامعه‌پذیری در مشتری می‌پردازند.   |
| مدیریت دانش مشتری به سمت جذب مشتری از دیدگاه مدیران       | ال‌هیاری <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)         | نتایج نشان می‌دهد مدیریت دانش مشتری بر جذب مشتری تأثیر مثبت دارد.   |
| تأثیر قابلیت مدیریت دانش و شکاف دانش مشتری بر عملکرد شرکت | تسنگ <sup>۴</sup> (۲۰۱۶)             | نتایج نشان می‌دهد مدیریت دانش مشتری، فرایندهای تسهیم دانش جدید را بین شرکت و مشتری ایجاد می‌کند. علاوه بر این فرصت‌هایی را برای کارکنان تعریف می‌کند تا ارتباط با مشتری را که ایجادکننده ارزش سازمانی است، جست‌وجو کنند.  |
| تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد بانک‌های تجاری     | کبد، تجن و رایت <sup>۵</sup> (۲۰۱۸)  | نتایج نشان می‌دهد کلیه ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری (تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش و فناوری مدیریت ارتباط با مشتری) دارای تأثیر مثبت بر عملکرد بانک هستند و مدیریت دانش عامل مهم‌تری در تعیین عملکرد بانکی است.   |
| مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری و قابلیت‌های نوآوری   | میگدادی <sup>۶</sup> (۲۰۲۰)          | نتایج نشان می‌دهد مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بر قابلیت‌های نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد.   |

بیشتر پژوهش‌ها به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته‌اند و وجه تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌ها تمرکز بر شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و عوامل راهبردی مؤثر بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری و در نهایت شناخت پیامدهای ناشی از یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری کشور است. همچنین پژوهش‌های اندکی مفهوم مدیریت دانش مشتری را که تلفیقی از مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری است، بررسی کرده‌اند و فقط در ادبیات نظری پژوهش‌ها، مدیریت دانش مشتری و یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بررسی شده است. به‌طور مثال، همتی‌راد و مؤمنی (۱۳۹۶) رابطه میان مدیریت دانش کارکنان پلیس و ارتباط با مشتری را بررسی کرده‌اند.

1. Kunttu
2. Khodakarami & Yolande
3. Al-Hyari
4. Tseng
5. Kebed, Tegegne & Wright
6. Migdadi

همچنین در پژوهش خداکرمی و چان<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، به نقش سیستم‌های ارتباط با مشتری در ایجاد دانش مشتری اشاره شده است. میگدادی (۲۰۲۰) نیز بر روابط بین مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری و توانمندی‌های نوآوری تمرکز کرده است. همچنین تقوی‌فرد، واقف کودهی و صالحی مقدم (۱۳۹۴) به بررسی تأثیر مدیریت دانش در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری با در نظر گرفتن تأثیر عوامل سازمانی به‌عنوان عامل واسطه‌ای پرداختند. با توجه به مطالب بیان شده در جدول ۱، پژوهشی که به‌طور جامع به بررسی یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته باشد صورت نگرفته و به‌خصوص، عوامل تعیین‌کننده یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در فرایند، پیش‌بینی نشده است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق بخش کیفی، روش داده‌بنیاد است و از نظر نوع پژوهش کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا به قصد کاربرد عملی دانش و به‌کارگیری نتایج برای پاسخ‌گویی به سؤال‌های مطرح شده در بانک‌های دولتی و خصوصی شهر تهران اجرا شده است. در این پژوهش با استفاده از معلومات جزئی و برقراری ارتباط بین آنها، حکم کلی استنتاج می‌شود و مشاهده‌ها بر رویدادهای مشخصی در نمونه‌ای از بانک‌های دولتی و خصوصی کشور صورت می‌گیرد؛ سپس بر اساس مشاهده رویدادها، استنباطی از تمام اعضای صنعت شکل می‌گیرد؛ از این‌رو، رویکرد پژوهش از نوع استقرایی است، یعنی رسیدن از جزء به کل. راهبرد پژوهش را نیز می‌توان از نوع کیفی دانست؛ چون این پژوهش درون بانک‌های دولتی و خصوصی به اجرا درآمده، پدیده‌ها در بستر زندگی واقعی آنها و بدون دستکاری بررسی شده و به موضوعاتی دقت شده که به‌صورت واقعی و طبیعی رخ داده‌اند. این پژوهش از نوع میدانی محسوب می‌شود؛ چون درصدد شکل دادن به نظریه‌ای جدید و رشد دانش در یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری است، هدف پژوهش اکتشاف است و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شده‌اند. همچنین، در این پژوهش روش نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شده است.

مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان و مطلعان به موضوع و آگاه به مباحث مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری (رؤساء، معاونان، کارمندان و کارشناسان شبکه بانکی کشور) و خبرگان دانشگاهی (متخصصان مدیریت امور بانکی و بازاریابی) بوده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری<sup>۲</sup> انتخاب شده‌اند. منظور از نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که بر تدوین نظریه تمرکز دارد. در این روش پژوهشگر افراد مطلع را انتخاب می‌کند تا بتواند در فرایند گردآوری داده‌ها، داده‌های مورد نیاز را غنی کند و امکان ساختن نظریه فراهم شود (بازرگان، ۱۳۸۷). ادامه مصاحبه‌ها بر اساس فن گلوله برفی<sup>۳</sup> ادامه یافت، بدین‌صورت که هر مصاحبه‌شونده افراد بعدی را معرفی می‌کرد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری<sup>۴</sup> ادامه پیدا کرد و چون دیگر مفاهیم جدیدی یافت نمی‌شد با ۱۶ نفر به پایان رسید.

1. Khodakarami & Chan  
2. Theoretical Sampling  
3. Snowball  
4. Theoretical Saturation

معیارها و شاخص‌های انتخاب مصاحبه‌شوندگان، افرادی با حداقل ۴ سال سابقه مدیریت و حداقل مدرک کارشناسی ارشد بود. جدول ۲ خلاصه‌ای از معیارهای سنجش کفایت فرایند پژوهش و کیفیت داده‌ها و تفسیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. معیارهای سنجش کفایت فرایند پژوهش

| معیار  | شرح   |
|--|---|
| اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج پژوهش تا چه حد نماینده داده‌های پژوهش است.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>یک سال و نیم هدایت مصاحبه‌ها، نظارت اعضای تیم پژوهش بر فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، مرور مصاحبه‌های پیاده‌شده روی کاغذ و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط پژوهشگر و اعضای تیم پژوهش، ارائه گزارشی از نتایج پژوهش به شرکت‌کنندگان در مصاحبه و کسب بازخورد درباره تفسیرهای پژوهشگر از جنبه‌های مختلف واقعی که توسط آنها توصیف شده بود و جلسه‌های گروه کانونی با خبرگان دانشگاهی و پژوهشی با هدف پالایش بیشتر نظریه صورت‌بندی‌شده.</li> <li>نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها.</li> </ul>   |
| انتقال‌پذیری: میزانی که قابلیت به‌کارگیری یافته‌های پژوهش را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>نمونه‌گیری نظری، مصاحبه با پژوهشگران خارج از کشور، غالب مصاحبه‌شوندگان سابقه کار در هر دو بخش دولتی و خصوصی را داشته‌اند.</li> <li>نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این پژوهش استخراج شد.</li> </ul>  |
| انکاپذیری: میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد؛ ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>در مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان تجربه‌های جاری و پیشین خود را در رابطه با مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری عنوان کردند.</li> <li>نتیجه: صرف نظر از زمان وقوع، به تجربه‌های آنان پی برده شد.</li> </ul>  |
| عمومیت: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده در دست بررسی را در خود جای داده‌اند.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آنها از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی پرده برداشت؛ مصاحبه هم از دیدگاه ذی‌نفعان مختلف که شامل اعضای هیئت مدیره بانک‌های دولتی و خصوصی، مجموعه بانک‌های فعال در شبکه بانکی، خبرگان دانشگاهی و بانک‌های دولتی و خصوصی فعال در شبکه بانکی بودند و هم بررسی گزارش‌های فنی و کلیه صورت‌جلسه‌های مربوط به کمیته‌های اصلی و فرعی بانک در مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و مصاحبه با افراد شاغل در نواحی وظیفه‌ای مختلف انجام شد.</li> <li>نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده مورد بررسی شناسایی شد.</li> </ul> |
| تصدیق‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت‌گرفته برآمده از گفته مصاحبه‌شوندگان بوده و تحت‌تأثیر سوگیری پژوهشگر نبوده است. | <ul style="list-style-type: none"> <li>اعضای تیم پژوهش چند مورد از مصاحبه‌های پیاده شده روی کاغذ را مرور کرده و تفسیرهای پژوهشگر را ارزیابی کردند. پژوهشگر با ارائه خلاصه‌ای کلی از الگوی صورت‌بندی شده به سه نفر از مصاحبه‌شوندگان، نظر آنها را جویا شد.</li> <li>نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها.</li> </ul>  |
| راستی: میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت‌تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>مصاحبه‌ها به‌صورت حرفه‌ای، بی‌نام و در فضایی دوستانه و دور از فشار یا تهدید انجام گرفت.</li> <li>نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوع‌های مورد بحث یافت نشد.</li> </ul>   |
| فهم‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج پژوهش تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>یافته‌های پژوهش در اختیار یکی از مصاحبه‌شوندگان و همچنین سه نفر از خبرگان دانشگاهی و پژوهشی قرار داده شد.</li> <li>نتیجه: یافته‌های پژوهش برای یک مصاحبه‌شونده و سه خبره پژوهشی قابل فهم بود.</li> </ul>   |

منبع: فلینت، رابرت، وودراف و گاردیال<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)



برای ارزیابی قابل اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، از ترکیب معیارهای استفاده شده در ارزیابی پژوهش‌های تفسیری و پژوهش‌های مبتنی بر روش‌شناسی نظریه‌برخاسته از داده‌ها بهره برده شده است (فلینت و همکاران، ۲۰۰۲). در انتها، به‌منظور بررسی و ارزیابی مدل، از دو نفر خبره صنعت (دو مدیر کل امور بانکی و بازاریابی در دو بانک) و دو نفر خبره دانشگاه (استادان راهنما و مشاور) درخواست شد که مدل را ارزیابی کنند که هر چهار خبره آن را تأیید کردند. در این پژوهش همانند آنچه در نظریه‌برخاسته از داده مرسوم است، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها هم‌زمان انجام شد و داده‌ها به روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم و مطابق با روش استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) تحلیل شدند. کدگذاری داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل هم‌زمان اطلاعات برای هدایت جمع‌آوری بقیه داده‌ها برای توسعه نظریه به وجود آمده، راهنمای عمل محقق بوده است و نظریه از طریق مقایسه مداوم واقعه به واقعه شکل گرفت. در این تحقیق پس از مصاحبه‌های اول، طبقات اولیه شکل گرفت و مصاحبه‌های بعدی برای تکمیل و تشریح خصوصیات این طبقه‌ها انجام شد. اشباع تئوریک زمانی رخ می‌دهد که دیگر داده‌ای که به تعریف خصوصیات طبقه کمک می‌کند به پژوهش وارد نشود، البته به عقیده استراوس و کوربین (۱۹۹۸) این منطق نیز فرایندی بی‌پایان است و تغییر نگرش افراد در هر مرحله‌ای، حتی در زمان مرور مقاله برای چاپ نیز ممکن است رخ دهد و رسیدن به اشباع تنها وقفه موقت در کار است. بنابراین تشخیص تکرار و توقف ادامه مصاحبه در هر مقوله، ذهنی است و به مهارت محقق بازمی‌گردد.

### یافته‌های پژوهش

#### فرایند تحلیل

در فرایند تحلیل این پژوهش، ابتدا دید مشروحی از جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش ارائه شد، بدین صورت که توصیف کوتاهی از وضعیت، رویدادها، بازیگران و بستر پژوهش بیان شد. سپس با تحلیل دقیق، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها، کدگذاری باز انجام گرفت. در کدگذاری باز، به‌منظور طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم بعد از تفکیک، برچسب خورد و داده‌های خام با بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شدند. نمونه‌ای از کدهای اولیه و نهایی برای شرایط علی در مرحله کدگذاری باز در جدول ۳ نمایش داده شده است. در ادامه، بر اساس کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها با توجه به مشخصه‌ها و ابعادشان به یکدیگر مرتبط شدند تا مقوله‌های اصلی برای نمونه پژوهش شناسایی شوند. طی فرایند کدگذاری محوری، محقق از ابزارهای تحلیلی طرح سؤال و مقایسه دائمی و نظری بین مفهوم‌ها، مقوله‌ها و مشخصه‌هایی که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند، استفاده کرد تا روابط بین مفهوم‌ها و مقوله‌ها را توسعه داده و مقوله‌ها را متناسب با مدل پارادایم شکل دهد. هم‌زمان با انجام کدگذاری‌های باز و محوری، الگویی ساخته شد که حاکی از ارتباط بین مفهوم‌ها و مقوله‌ها بود. زمانی که این ارتباطات توسعه داده شدند، از رویه کدگذاری انتخابی استفاده شد تا ادغام مفهوم‌ها و مقوله‌های شناسایی شده در کدگذاری‌های باز و محوری، در قالب نظریه نوظهور تسهیل شود. در پایان، چارچوبی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان مدل نظری مفهومی ارائه شد.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدهای اولیه و نهایی برای شرایط علی در کدگذاری باز

| کدهای اولیه  | کدهای اولیه   | کدهای نهایی  |
|--|---|--|
| ناپایداری و بی‌ثباتی بازار به علت رشد بخش کوچکی از بازار | ایجاد شبکه یکپارچه بانکی برای مبادله اطلاعات                          | واکنش سریع بانک به تغییرات در نیازها و خواسته‌های مشتریان      |
| افزایش فشار هزینه‌ای                                     | خلق دانش جدید و یادگیری مجدد دانش جدید از طریق ارتباطات مؤثر با مشتری | ایجاد مبنایی دانش محور و مشتری محور برای سایر برنامه‌های بانکی |
| جهانی شدن  | لزوم توجه به تفکر مستقل   | ایجاد بانک یادگیرنده دانش محور و مشتری محور                    |
| افزایش فشارهای رقابتی                                    | درک منعطف و باز برای کشف فرصت‌های جدید                                | حضور در عرصه رقابت جهانی                                       |
| انعطاف‌پذیری و نیز پاسخگویی سریع به رقبا                 | ارتباط با مشتری در توسعه سازگاری بهتر و موفق تر با محیط متغیر         | مسئولیت قانونی بانک  |

#### جمع‌بندی مفاهیم و مقوله‌بندی

همان‌طور که اشاره شد، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و اسناد، بر اساس شیوه کدگذاری باز تبدیل به کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها شدند؛ سپس بر اساس مقوله‌های به‌دست‌آمده، تفسیری درون‌موردی برای هر یک ارائه شد. مقوله‌ها و مفاهیم به‌دست‌آمده از داده‌های کیفی در جدول ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های اصلی به‌دست‌آمده از داده‌های کیفی

| مفهوم   | مقوله اصلی  |               |
|---|---|---------------|
| واکنش سریع بانک به تغییرات در بازار رقابت، واکنش سریع بانک به تغییرات در نیازها و خواسته‌های مشتریان، واکنش سریع بانک به تغییرات در بازار فناوری و تکنولوژی.  | واکنش سریع بانک به محیط خارجی   | بازار رقابتی  |
| ایجاد مبنایی دانش محور و مشتری محور برای سایر برنامه‌های بانکی، ایجاد بانک یادگیرنده دانش محور و مشتری محور، حضور در عرصه رقابت جهانی.  | پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی در حوزه مشتری‌مداری                            |               |
| مسئولیت اقتصادی بانک، مسئولیت قانونی بانک، مسئولیت اخلاقی بانک.   | مسئولیت اجتماعی بانک  |               |
| تعیین ساختار برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری، تغییر مدیریت، تطبیق فعالیت‌های مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری، ایجاد مخزن یکپارچه دانش مشتری و ارتباطات مشتری در بانک. | تعیین چارچوب مدیریتی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری | پذیرایی مشتری |
| جذب نیروی انسانی، نگهداری سرمایه انسانی.  | تأمین نیروی انسانی دانش محور و مشتری محور   |               |
| تحلیل شرایط سازمان، شناسایی گزینه‌ها و ارزیابی آنها.  | تعیین استراتژی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری       |               |
| خلق ارزش مورد انتظار مشتری، متمایزسازی ارزش پیشنهادی به مشتری.  | ارزش‌آفرینی برای مشتری  |               |

## ادامه جدول ۴

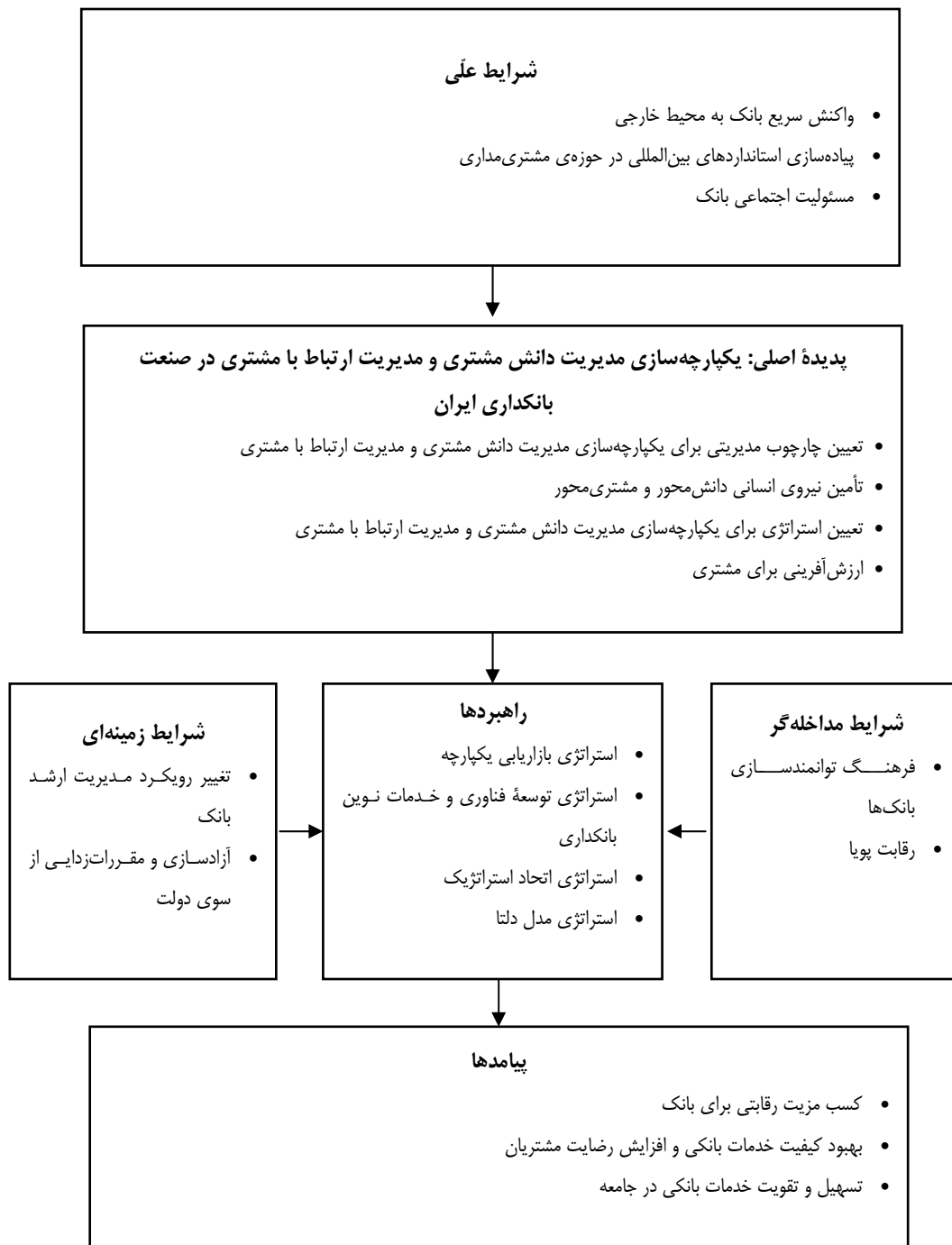
| مفهوم  | مقوله اصلی                                     |                 |
|--|--|-----------------|
| توجه به کار تیمی کارکنان، فرهنگ‌سازی، طراحی سیستم انگیزش و پاداش.  | تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک                  | شرایط زمینهای   |
| کاهش مالکیت و اداره بانک‌ها توسط دولت، رفع مقررات زائد بانکی، پرداخت بدهی دولت به سیستم بانکی.   | آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت            |                 |
| بازاریابی رابطه‌مند، بازاریابی داخلی، بازاریابی تک‌به‌تک.  | استراتژی بازاریابی یکپارچه                     | راهبردها        |
| توسعه فناوری‌های جدید ارتباطی با مشتریان، توسعه خدمات جدید.  | استراتژی توسعه فناوری و خدمات نوین بانکداری    |                 |
| اتحاد استراتژیک بین بانک‌ها، اتحاد استراتژیک بین شرکت‌های تابعه و بانک‌ها.   | استراتژی اتحاد استراتژیک                       |                 |
| ارائه بهترین محصول یا خدمت به مشتری، ارائه راه‌حل جامع به مشتری، پایبندی مشتری به بانک.  | استراتژی مدل دلتا                              |                 |
| توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی مشتریان، مدیریت مشارکتی.  | فرهنگ توانمندسازی بانک‌ها                      | شرایط مداخله‌گر |
| پویایی شرایط صنعت بانکی، پویایی قابلیت‌های درون‌سازمانی بانک، جایگاه برند بانک در بازار.   | رقابت پویا                                     |                 |
| تسهیل تعاملات و ارتباطات بانکی، تسهیل دسترسی به منابع اطلاعاتی بانک، افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها، افزایش سطح بهره‌وری و بهبود عملکرد بانک، ارتقای اعتبار برند بانک در عرصه رقابت. | کسب مزیت رقابتی برای بانک                      | نتیجه‌ها        |
| مدیریت فعالانه ترجیحات در حال تغییر مشتریان، ارتقای رضایتمندی و بهبود رفاه مشتریان.  | بهبود کیفیت خدمات بانکی و افزایش رضایت مشتریان |                 |
| رشد اقتصادی جامعه، ارتقای سطح رفاه جامعه.  | تسهیل و تقویت خدمات بانکی در جامعه             |                 |

بر اساس دسته‌بندی‌های صورت‌پذیرفته در این تحقیق، ۲۳۱ کد استخراج شده نهایی در قالب ۵۰ مفهوم و ۱۸ مقوله اصلی، مطابق با جدول ۵ دسته‌بندی شده است.

## جدول ۵. تعداد مقوله‌های اصلی، مفهومی‌ها و کدهای نهایی استخراج شده از مصاحبه‌ها

| عنوان           | مقوله اصلی | مفهوم | کدهای نهایی |
|-----------------|------------|-------|-------------|
| شرایط علی       | ۳          | ۹     | ۴۶          |
| شرایط زمینهای   | ۲          | ۶     | ۲۱          |
| شرایط مداخله‌گر | ۲          | ۶     | ۳۱          |
| پدیده اصلی      | ۴          | ۱۰    | ۴۴          |
| راهبردها        | ۴          | ۱۰    | ۴۵          |
| پیامدها         | ۳          | ۹     | ۴۴          |
| مجموع           | ۱۸         | ۵۰    | ۲۳۱         |

رویه تحلیل داده‌ها به خلق مدل نظری منجر شد که دربردارنده شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهاست که پدیده اصلی، یعنی «چارچوب یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری» را تشریح می‌کنند. مدل نظری «چارچوب یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری» مطابق با ابعاد مدل پارادایمی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پارادایم کدگذاری محوری: یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری

### نتایج کدگذاری انتخابی<sup>۱</sup> (روایت نظری الگوی پژوهش)

کدگذاری انتخابی آخرین مرحله از فرایند نظریه‌پردازی داده بنیاد است که به توسعه یک تئوری نهایی می‌انجامد. طی فرایند کدگذاری انتخابی، یک مقوله محوری واحد انتخاب می‌شود و همه مقوله‌های دیگر به این مقوله محوری برمی‌گردند. بر مبنای این مقوله محوری، خط سیر واحدی شکل می‌گیرد که همه اطلاعات پیرامون آن سامان‌دهی می‌شوند. بحث درباره مقوله محوری نهایی که طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی نمایان شد، در این بخش انجام می‌شود. این مقوله محوری رابطه بین سه سطح کدگذاری را مفهوم‌پردازی کرده و به تشریح ویژگی‌های مقوله‌ها کمک می‌کند. در این مرحله از کدگذاری، نظریه‌پرداز از روابط بین مقوله‌های به‌دست‌آمده در کدگذاری محوری، نظریه‌ای به نگارش درمی‌آورد که پدیده مورد مطالعه را به‌گونه‌ای انتزاعی تشریح می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این مرحله تلاش می‌شود تا با کمک فوننی مانند نگارش خط داستان و یادداشت‌های شخصی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبودبخشی نظریه انجام شود. در نگارش خط داستان، پژوهشگر این مسئله را تشریح می‌کند که چگونه عوامل خاصی بر پدیده مورد مطالعه اثر می‌گذارند و به نتایج ویژه‌ای می‌انجامد (خاکی، ۱۳۹۱). به بیانی دیگر، کدگذاری انتخابی مقوله‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری محوری را در نظر می‌گیرد، یکی از آنها را به عنوان مقوله محوری انتخاب می‌کند و به‌گونه‌ای نظام‌مند آن را به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد و مقوله‌هایی را که به توسعه و بهبود بیشتری نیاز دارند، تکمیل می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این قسمت، بر مبنای مقوله محوری و با کنار هم قراردادن و چیدمان سایر مقوله‌ها تلاش می‌شود که روایتی از یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری (بانک‌های دولتی و خصوصی شهر تهران) شرح داده شود. پرسش این است که چگونه می‌توان در صنعت بانکداری (بانک‌های دولتی و خصوصی شهر تهران) چارچوب یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را ارائه کرد. تشریح مقوله محوری می‌تواند نقطه شروع پرداختن به این بحث باشد.

### مقوله محوری: یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری

در این پژوهش یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری به منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده است. مقوله محوری با ۴ مؤلفه و ۱۰ گویه یک عامل زیربنایی برای چارچوب یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری ارائه می‌دهند. پدیده به‌معنای ایده، رویداد و واقعه اصلی است که مجموعه‌ای از کنش‌ها به آن مربوط است. پدیده اصلی<sup>۱</sup> این مدل عبارت است از: تعیین چارچوب مدیریتی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری (در چارچوب آن ساختار، تغییر مدیریت، تطبیق فعالیت‌ها، ایجاد یک مخزن یکپارچه با طراحی ابزارها و تکنیک‌های یکپارچه را مدنظر قرار می‌دهد)، تأمین نیروی انسانی دانش‌محور و مشتری‌محور (جذب، نگهداشت و تجهیز منابع انسانی در سطح استانداردهای فنی و ادراکی جهانی را هدف قرار می‌دهد)، تعیین استراتژی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری (با بررسی قوت‌های بانک و فرصت‌های موجود در بازار، استراتژی‌هایی را در پیش می‌گیرد که به جایگاه رقابتی مناسب در بازار در راستای اهداف دست‌یابد) و ارزش‌آفرینی

1. Pivotal Category

برای مشتری (در چارچوب آن مشتری را محور همه فعالیت‌ها و فرایندهای خود قرار می‌دهد و سازمان را به نحوی مهندسی می‌کند که ارائه محصولات و خدمات شامل میزان نرخ بهره بانکی، سیستم‌های نظارتی و رسیدگی به شکایات، اطلاع‌رسانی دقیق به مشتریان، سرعت و دقت خدمات ارائه شده، انجام به‌موقع تعهدات توسط بانک، ادب و تواضع کارکنان در برخورد با مشتریان و رازداری و محرم اسرار بودن کارکنان در خصوص اطلاعات مشتری و نیازها و خواسته‌های مشتریان را در کانون توجه قرار دهد). پدیده اصلی، دیگر مقوله‌ها را حول محور خود جمع می‌کند.

### شرایط علی<sup>۱</sup>

شرایط علی با ۳ مؤلفه و ۹ گویه، عوامل زیربنایی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را مشخص می‌کنند. شرایط علی به حوادث و وقایعی اشاره دارد که به وقوع یا توسعه یک پدیده منجر می‌شود. در پژوهش حاضر، پدیده اصلی تحت‌تأثیر مستقیم این شرایط علی قرار می‌گیرد: واکنش سریع بانک به محیط خارجی (در گرو جمع‌آوری اطلاعات در خصوص قوت‌ها، ضعف‌ها و استراتژی‌های رقبا و پاسخ به اقدامات آنان، انسجام همه واحدهای بانک در ارائه خدمات به مشتریان، برطرف کردن ضعف‌های مربوط به ارتباط با مشتری در حوزه قابلیت‌های بازاریابی از طریق وقوف به نظرهای مشتری، مشارکت نزدیک با مشتریان و ایجاد تعهد و اعتماد در مشتریان از طرف بانک، برطرف کردن ضعف‌های مربوط به تمایزسازی خدمات در حوزه قابلیت‌های بازاریابی از طریق همگام ساختن خدمات با تکنولوژی روز، سرعت در معرفی خدمات جدید، تولید خدماتی قابل اعتماد، ایجاد تصویر متمایز از خدمات، بهبود خدمات فعلی نسبت به رقبا، تأکید بر هماهنگی بین‌بخشی از طریق مشارکت بخش‌ها و قسمت‌ها در تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌ها، تقسیم متوازن منابع بین بخش‌ها، توزیع اطلاعات حاصل از تجارب مشتری در بین بخش‌ها، آگاهی هر بخش در ارائه ارزش برتر برای مشتری و ایجاد هوشمندی در جهت شناخت دیدگاه‌های مشتریان و ترجیحات مصرف‌کنندگان است)، پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی در حوزه مشتری‌مداری (مستلزم تغییر جهت منابع و توانایی‌های بانک از خدمات و توانایی‌های محصول‌گرا یا خدمت‌محور به خدمات و توانایی‌های مشتری‌محور، تنوع بخشی به خدمات، ارائه خدمات جدید و ابتکاری با هدف پر کردن شکاف موجود میان صنعت بانکداری ایران و بانکداری روز دنیا است) و ایفای مسئولیت اجتماعی بانک (پذیرش مسئولیت اقتصادی، مسئولیت قانونی و مسئولیت اخلاقی را در سرلوحه کار خود قرار می‌دهد و جذب و هدایت وجوه سپرده‌گذاران، ارائه خدمت به مردم و مشارکت در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را برعهده می‌گیرد).

### شرایط مداخله‌گر<sup>۲</sup>

شرایط مداخله‌گر با ۲ مؤلفه و ۶ گویه، عوامل زیربنایی یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را مشخص می‌کنند. شرایط مداخله‌گر، شرایط عام‌تری همچون زمان، فضا و فرهنگ است که به‌عنوان تسهیلگر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کند. راهبردهای تحت‌تأثیر شرایط مداخله‌گر عبارت‌اند از: فرهنگ توانمندسازی بانک‌ها

1. Casual Conditions  
2. Intervening Conditions

(میزان دسترسی به منابع اطلاعاتی، سطح آموزش در جهت توانمندسازی کارکنان و مشتریان و آمادگی بانک‌ها برای انجام معامله در هر مکانی که مشتری قرار دارد، از مهم‌ترین شاخص‌های آن است) و رقابت پویا (سطح آزادی بانک‌ها و میزان آزادی انتخاب مشتریان بر اساس قوانین و مقررات، سطح آگاهی‌های مشتریان، میزان استفاده از فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطاتی، شدت ورود تازه‌واردان و رقبا به بازار و نیز روند رو به رشد فرهنگ مشتری‌گرایی و الزام به رقابت حرفه‌ای و اخلاقی در بانک‌ها را در کانون توجه قرار می‌دهد). بدیهی است که بی‌توجهی به این شرایط مداخله‌گر (بی‌توجهی به قدرت و اعتبار بانک خود نسبت به رقبا و عدم انجام امور بانکی بر اساس رفتار اخلاقی و حرفه‌ای، مجهز نبودن به قابلیت‌های درون‌سازمانی، عدم آموزش نیروی انسانی دانش‌محور و مشتری‌محور و نبود تجهیزات سخت‌افزاری مناسب، پررنگ شدن جایگاه بانک‌های رقیب در بازار و ایجاد تصویر ذهنی مثبت در ذهن مشتریان نسبت به این بانک‌ها)، راهبردهای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را دچار اختلال می‌کنند.

### راهبردها<sup>۱</sup>

راهبردهای مؤثر با ۴ مؤلفه و ۱۰ گویه، عوامل زیربنایی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را مشخص می‌کنند. راهبردها مجموعه تدابیری هستند که برای مدیریت، اداره یا پاسخ به پدیده تحت بررسی اتخاذ می‌شوند. راهبردها یا کنش‌ها و اقدامات هدفمند در این پژوهش عبارت‌اند از: استراتژی بازاریابی یکپارچه<sup>۲</sup>، توسعه فناوری و خدمات نوین بانکداری، اتحاد استراتژیک و استراتژی قفل سیستمی (دلتا)<sup>۳</sup>. در توضیح بیشتر این استراتژی‌ها، گفتنی است که استراتژی بازاریابی یکپارچه مشتمل بر بازاریابی داخلی، بازاریابی رابطه‌مند و بازاریابی تک‌به‌تک است. در این استراتژی، بازاریابی داخلی به‌منزله ایجاد بازار داخلی در بانک توسط کارکنان است. اعضای این بازار باید برای برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتریان خارجی، آموزش ببینند، پاداش دریافت کنند و برانگیخته شوند. رفتار با کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی بانک و کسب رضایتمندی آنان، نکته اصلی در بازاریابی داخلی است که در نهایت بانک می‌تواند موقعیت بهتری در ارائه خدمات مطلوب‌تر به مشتریان خارجی و افزایش رضایتمندی آنان کسب کند. مصاحبه بعد از انجام پروژه (بهترین سازوکار برای اکتساب دانش حاصل از پروژه در بانک از خبرگان است)، ایجاد شبکه‌های ارتباطی از طریق فناوری اطلاعات (ویدئو کنفرانس)، اتاق‌های گپ‌زنی و ارتباطات پیوسته به‌صورت آنلاین، از جمله مواردی هستند که می‌توان برای ارتباط با کارکنان خود از آنها استفاده نمود. بازاریابی رابطه‌مند به‌معنای جذب، نگهداری و افزایش ارتباط با مشتری است. بازاریابی رابطه‌مند صرف‌نظر از کمک به درک نیازها و خواسته‌های مشتری، موجب وفاداری و رضایت مشتری خواهد شد. تالارهای گفت‌وگو (محلی برای به اشتراک گذاشتن نظر مشتریان در خصوص بانک و رقبا که ارتباطات در این تالارها برخط نیست)، ارسال پیغام با بازخورد از سوی مشتری (مشتری این امکان را می‌یابد که پیغام مدنظر خود، مانند نظر وی در مورد خدمتی خاص و مشابه آن را برای بانک ارسال کند و انتظار دریافت بازخورد برای پیغام خود را داشته باشد)، گپ‌سرا (به مشتریان اجازه داده می‌شود تا با یکدیگر یا با کارکنان به‌صورت الکترونیکی

1. Actions and Interactions
2. Integrated Marketing
3. Delta Model

ارتباطی برخط داشته باشند) و میز پاسخ‌گویی الکترونیکی (برای پاسخ برخط به مشکلات و سؤال‌های مشتریان)، از جمله مواردی هستند که بانک‌ها با به‌کارگیری آنها می‌توانند به دانش مشتریان دست یابند و با آنها ارتباط مؤثری برقرار کنند. بازاریابی تک‌به‌تک نیز به معنای ایجاد رابطه فردی با تک‌تک مشتریان است. در بانکداری نوین، بانک‌ها برای شناسایی مشتریان و نیازهای آنها، به بازاریابی تک‌به‌تک و بازاریابی بر اساس پایگاه داده‌ها اقدام می‌کنند. به حتم، بدون بازاریابی و شناسایی نیازهای متنوع مشتریان، تجهیز منابع مالی مطابق استانداردهای جهانی امکان‌پذیر نخواهد بود. یکی از چالش‌هایی که بانکداری ایران با آن روبه‌رو است، نداشتن بازاریابی بانکی مناسب است. این نقصان به ارائه خدمات مشابه و یکنواخت، بدون توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان منجر می‌شود. استراتژی توسعه فناوری و خدمات نوین بانکداری بر توسعه بانکداری الکترونیکی و ارائه خدمات نوین بانکداری مانند تلفن‌بانک، اینترنت بانک، اس‌ام‌اس بانک و... تأکید دارد. اتحاد استراتژیک متشکل از اتحاد بین بانک‌ها و اتحاد بین شرکت‌های تابعه و بانک‌ها در جهت مشارکت در پروژه‌ها و تنوع‌بخشی به خدمات با تأکید بر خدمات نوین بانکی است. مشارکتی که توفیق آن در گرو سازگاری فرهنگی، وجود اهداف مشترک، وجود نیازهای متقابل، تناسب استراتژیک، حمایت مدیران ارشد، نگرش مشترک و روشن، تصمیم‌گیری مشترک، پاسخ‌گویی شرکا، اعتماد متقابل، ریسک مشترک، پاداش مشترک و وجود یک تیم حل مشکل خواهد بود. عوامل تأثیرگذار بر تشکیل اتحاد استراتژیک در بانک‌های ایران، به دو دسته عوامل بیرونی و درونی تقسیم می‌شوند. از عوامل بیرونی می‌توان به مسئله فناوری، عدم قطعیت در بازار، نیازهای پاسخ داده نشده و لزوم عرضه خدمات جدید، کاهش نرخ سود خدمات و تسهیلات و غلبه بر محدودیت‌های قانونی حوزه تجارت اشاره کرد. از عوامل درونی نیز می‌توان بهبود دسترسی به مشتری نهایی، کاهش هزینه‌ها، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، کاهش تسهیم ریسک، امکان دسترسی به منافع دارایی‌های سایر شرکا، یادگیری و جذب دانش تخصصی و ایجاد هم‌افزایی را برشمرد. استراتژی قفل سیستمی (دلتا) سه گزینه متفاوت در اختیار بانک قرار می‌دهد تا بتواند به هر مشتری مطابق میل او پاسخ دهد. گزینه بهترین محصول و خدمت<sup>۱</sup>، بیانگر نوع رقابت کلاسیک است و مشتری جذب ویژگی‌های ذاتی خود محصول و خدمت می‌شود. زنجیره تأمین کارا، قابلیت ارائه محصولات و خدمات استاندارد و جذب و نگهداری مشتریان از طریق ویژگی‌های خود محصول/خدمت، ماهیت این رویکرد را تشکیل می‌دهند. معیار ارزیابی عملکرد در این گزینه، رقبایی است که بانک می‌خواهد به آنها برسد یا از آنها سبقت بگیرد. در گزینه ارائه راه‌حل جامع به مشتری<sup>۲</sup>، محور تمرکز از محصول و خدمت به مشتری تغییر می‌کند. بانک در تلاش است تا عوامل ایجاد منفعت برای مشتریان را بشناسد و روش‌های جدیدی را برای کمک به آنها ایجاد نماید. در این گزینه بانک به جای فعالیت انفرادی، به همراه شرکای دیگر و برای خارج ساختن رقبا از میدان، به دنبال همکاری‌هایی است که در نهایت به وفاداری مشتری منجر می‌شود. گزینه سیستم انحصاری مطلق یا سیستم بسته<sup>۳</sup> نیز مستلزم پایبند کردن مشتری است و به بانک فرصت می‌دهد تا با درس گرفتن از رفتارهای کم‌ارزش رقبا و کنار گذاشتن آنها، خود را متمایز سازد و ارتباط خود با مشتریان را به گونه‌ای اصلاح

1. Best Product and Service
2. Total Customer Solution
3. System Lock-In



کند که تمامی نیازها و مهم‌ترین توقعاتشان برآورده گردد. پیاده‌سازی این استراتژی برای کشورهای در حال توسعه نظیر ایران با دشواری‌هایی روبه‌رو است، زیرا در این کشورها ریسک ایستایی<sup>۱</sup> (رضایت نسبی مشتریان از خدمات بانکی و نبود تلقی ضرورت تغییر) وجود دارد. برای راه‌اندازی مدل قفل سیستمی بانک، به بسترسازی حقوقی، سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، مهارت‌های دانشی و توسعه فرهنگ راهبری متناسب با تغییرات جاری و آتی فناوری اطلاعات نیاز است.

### عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای با ۲ مؤلفه و ۶ گویه، عوامل زیربنایی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را مشخص می‌کنند. شرایط زمینه‌ای بیانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره دارد. یکپارچه‌شدن مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران به‌عنوان پدیده اصلی، به‌طبع مستلزم اتخاذ راهبردهایی است که آن راهبردها تحت‌تأثیر شرایط زمینه‌ای یا شرایط بستر<sup>۲</sup> قرار دارند که به دو دسته عوامل داخلی و خارجی دسته‌بندی می‌شوند. در بین عوامل داخلی و کنترل‌پذیر، به‌ویژه میزان باور مدیریت ارشد بانک به مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری تا حدی که بتواند به اصلاح ساختار بانکی با تأکید بر ساختار مسطح و تخت، ایجاد فضای اعتمادآمیز بین کارکنان، تقویت فرایندهای کار تیمی کارکنان، افزایش انگیزه و علاقه‌مندی آنها و سیستم پاداش‌دهی متناسب با آن منجر شود، به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای تأثیرگذار واجد اهمیت است. از دیگر عوامل زمینه‌ای مهم مدل که کمتر تحت کنترل بانک قرار دارد، می‌توان به آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت شامل یکپارچه‌سازی قوانین بانکی کشور<sup>۳</sup>، کاهش مالکیت و اداره بانک‌ها توسط دولت، توسعه بانک‌های خصوصی با رویکرد توجه به بانک‌ها به‌عنوان یک بنگاه اقتصادی، کاهش دادن و قاعده‌مند کردن بدهی‌های دولت به بانک‌ها و بانک مرکزی، کاهش بار تکالیف دولت بر بانک‌ها به ویژه تسهیلات تکلیفی، آزادسازی قیمت خدمات بانکی و آزادسازی تدریجی نرخ‌های سود و تسهیلات بانکی اشاره کرد.

### پیامدها

پیامدها با ۳ مؤلفه و ۹ گویه، عوامل نتیجه‌ای برای مدل یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را نشان می‌دهند. پیامدها همان برون‌دادها یا نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها است. پیامدها<sup>۴</sup> در مدل نتایج هستند که

1. Static Risk

2. Context

۳. تعدد قوانین و مقررات ناظر بر سیستم بانکی کشور، یکی از معضلات و مسائل اساسی است که گاهی روابط بین بانک و مشتریان را در جهت‌های مختلف و متفاوت تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. این قوانین و مقررات به‌ترتیب تصویب عبارت‌اند از: الف) قانون پولی و بانکی کشور، مصوب هجدهم تیرماه سال ۱۳۵۱؛ ب) قانون ملی شدن بانک‌ها مصوب هفدهم خردادماه سال ۱۳۵۸؛ ج) لایحه قانونی اداره امور بانک‌ها مصوب سوم مهرماه سال ۱۳۵۸؛ د) قانون عملیات بانکی بدون ربا مصوب هشتم شهریور ماه سال ۱۳۶۲. علاوه بر مجموعه قوانین و مقررات نام برده، تعداد زیادی مصوبات مراجع دیگر از جمله بانک مرکزی، شورای پول و اعتبار، شورای عالی بانک‌ها، مجمع عمومی بانک‌ها، هیئت دولت نیز در ارتباط با بانک‌ها، بایستی به این مجموعه افزوده شود. بنابراین برای پاسخ‌گویی به نیازهای امروز جامعه، لزوم تجدیدنظر اساسی در مجموعه قوانین و مقررات موجود و تصویب مجموعه‌ای مدون و هماهنگ برای ارائه تعریفی جامع از بانک، وظایف اساسی آن و نحوه تنظیم روابط اصولی بانک‌ها با مردم ضروری است.

4. Consequences

از راهبردها و کنش‌های مربوط به مقوله محوری حاصل می‌شوند. نخستین پیامد، کسب مزیت رقابتی برای بانک از طریق تسهیل در تعاملات و ارتباطات در بانک، تسهیل در دسترسی به منابع اطلاعاتی بانک، افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها، افزایش سطح بهره‌وری و ارتقای اعتبار برند بانک است. انتظار آن است که یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در درجه اول باعث شود تا کارکنان به طور مستمر قابلیت‌های خود را در مسیر تحقق اهداف مشترک فردی و سازمانی گسترش دهند و یکپارچگی بین گروه‌ها و بخش‌های جدا از هم (واحدهای کاری، تجاری و جغرافیایی) در محیط بانک آسان‌تر شود. با جریان یافتن اطلاعات در تمامی سطوح، تمامی بخش‌ها با اطلاعات و توانمندی بالایی که به دست می‌آورند، در تعامل منطقی با یکدیگر قرار می‌گیرند. کارکنان به دانش و اطلاعات مورد نیاز مجهز می‌شوند و تصمیم‌های صحیح‌تر و سریع‌تری اتخاذ می‌کنند که باعث افزایش سطح بهره‌وری بانک خواهد شد. تناسب میان نیاز مشتری و خدمات ارائه شده بانک، امکان انتخاب بانک را برای سرمایه‌گذاری افزایش می‌دهد و سود بلندمدت و افزایش اعتبار برند بانک را تضمین می‌کند. یکپارچگی ابزارها و فرایندهای مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری باعث می‌شود تا تغییرات خرد و کلان در ساختار بانک بر اساس نیاز مشتریان صورت گیرد و مدل طراحی شده، به‌عنوان فرایندی استراتژیک در سازمان‌ها ظهور می‌کند و سبب می‌شود تا مشتریان خود را از دریافت منفعلانه محصولات و خدمات فراتر برده و سازمان با دادن اختیار، آنها را به‌عنوان شرکای بانک، در نظر بگیرند، ارائه به‌موقع برترین تجربه به مشتریان، سبب بهبود کیفیت خدمات بانکی و ارتقای سطح رضایتمندی مشتریان خواهد شد. تقویت خدمات بانکی در جامعه از دیگر پیامدهای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری است. بانک‌ها به‌عنوان نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری، علاوه بر رشد و گسترش چرخه سرمایه باید عملکرد پاسخ‌گویی به مسئولیت اجتماعی خود داشته باشند. چنین رویکردی، بانک‌ها را از مؤسسه مالی صرف به نهادی اجتماعی و مردمی تبدیل می‌کند که به دغدغه‌های افراد جامعه احترام می‌گذارند و در راستای ایجاد جامعه‌ای پویا و سربلند گام برمی‌دارند. بانک‌ها می‌توانند با دادن مشاوره مدیریتی در بخش اقتصاد به واحدهای تولیدی کمک کنند و بستر افزایش تولید و ارتقای کیفیت محصولات و خدمات را فراهم سازند و با اختصاص درست منابع و طرح‌های تشویقی می‌توانند در درآمدت بر فعالیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی تأثیرگذار باشند. بانک‌ها با توسعه و خلق ارزش و برآورده کردن انتظارات اخلاقی، قانونی، مالی و عمومی تمامی افراد جامعه، سبب رشد اقتصادی و ارتقای سطح رفاه جامعه خواهند شد.

#### بحث

با توجه به اینکه هدف اصلی این پژوهش، ارائه چارچوبی یکپارچه برای مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران است، این سؤال مطرح می‌شود که ابعاد یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری کدام‌اند و چگونه بر فرایند کسب مزیت رقابتی در نمونه پژوهشی تأثیر خواهند گذاشت؟ نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌ها را می‌توان در ۱۸ مقوله اصلی طبقه‌بندی کرد که عبارت‌اند از: واکنش سریع بانک به محیط خارجی، پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی در حوزه مشتری‌مداری، مسئولیت اجتماعی بانک، تعیین چارچوب مدیریتی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و

مدیریت ارتباط با مشتری، تأمین نیروی انسانی دانش‌محور و مشتری‌محور، تعیین استراتژی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری، ارزش‌آفرینی برای مشتری، استراتژی بازاریابی یکپارچه، استراتژی توسعه فناوری و خدمات نوین بانکداری، استراتژی اتحاد استراتژیک، استراتژی مدل دلتا، تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک، آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت، فرهنگ توانمندسازی بانک، رقابت پویا، کسب مزیت رقابتی برای بانک، رضایتمندی مشتریان و تقویت خدمات بانکی در جامعه.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی بر اساس شرایط علی مدل پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش، مقوله‌های علی تأثیرگذار بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران عبارت‌اند از: واکنش سریع بانک به محیط خارجی، پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی در حوزه مشتری‌مداری و مسئولیت اجتماعی بانک. در تبیین مؤلفه واکنش سریع بانک به محیط خارجی، می‌توان گفت که نظام بانکداری، به شدت تحت تأثیر رقابت میان بانک‌ها، تغییرات سریع تکنولوژی و تغییر مداوم خواسته‌ها و نیازهای مشتریان است. اقدام‌هایی که برای واکنش به موقع به تغییرات محیطی به بانک‌ها پیشنهاد می‌شود، عبارت‌اند از:

۱. جمع‌آوری اطلاعات در خصوص قوت‌ها و ضعف‌ها و استراتژی‌های رقبا و پاسخ به اقدام‌های آنان؛
  ۲. انسجام همه واحدهای بانک در ارائه خدمات به مشتریان؛
  ۳. برطرف کردن ضعف‌های مربوط به ارتباط با مشتری در حوزه قابلیت‌های بازاریابی از طریق وقوف به نظرهای مشتریان، مشارکت نزدیک با مشتریان و ایجاد تعهد و اعتماد در مشتریان از طرف بانک؛
  ۴. برطرف کردن ضعف‌های مربوط به تمایزسازی خدمات در حوزه قابلیت‌های بازاریابی از طریق همگام ساختن خدمات با تکنولوژی روز، سرعت در معرفی خدمات جدید، تولید خدماتی قابل اعتماد، ایجاد تصویر متمایز از خدمات و بهبود خدمات فعلی نسبت به رقبا؛
  ۵. تأکید بر هماهنگی بین‌بخشی از طریق مشارکت بخش‌ها و قسمت‌ها در تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌ها، تقسیم متوازن منابع بین بخش‌ها، توزیع اطلاعات حاصل از تجارب مشتری در بین بخش‌ها و آگاهی هر بخش در ارائه ارزش برتر برای مشتری؛
  ۶. ایجاد هوشمندی در جهت شناخت دیدگاه‌های مشتریان، تغییرات محیطی و ترجیحات مصرف‌کنندگان.
- این یافته با نتایج پژوهش حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۱) همگرا بود.

در تبیین مؤلفه پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی در حوزه مشتری‌مداری می‌توان گفت که خصوصی‌سازی صنعت مالی، گسترش حوزه تجارت مؤسسه‌های مالی جهانی و گوناگونی نیازهای مشتریان خدمات مالی باعث شده است که رقابت شدیدی در صنعت بانکداری به راه بیفتد. چه در عرصه رقابت در بازارهای داخلی و چه در صحنه بازارهای جهانی، ایجاد مبنایی دانش‌محور و مشتری‌محور به این منظور تدوین می‌شود که بانک راه حرکت از موقعیت رقابتی فعلی‌اش را به موقعیت جدید و قوی‌تر تغییر دهد و این امکان برای بانک فراهم شود تا سایر برنامه‌های بانکی را اجرا کند. پیشنهاد این است که بانک‌ها در روش‌های رقابت با سایر بانک‌ها باید واقع‌گرا باشند. شکاف موجود میان صنعت بانکداری ایران و

بانکداری روز دنیا بیانگر فاصله معنادار بانک‌های ایرانی با استانداردهای بین‌المللی است. وجود چنین شرایطی، لزوم تجدیدنظر در روابط بین نظام بانکداری و مشتریان، به‌عنوان منبع اصلی درآمد و موفقیت بانک را ضروری می‌سازد. بانک‌هایی که تغییر یا حرکت به جلو را منع می‌کنند، مجبورند از عرصه رقابت خارج شوند. این حرکت یا تغییر در بانک برای بهبود عملکرد کل یا بخشی از سازمان است. این یافته با نتایج پژوهش دیوانداری و همکاران (۱۳۹۳) همگرا بود. در تبیین مؤلفه مسئولیت اجتماعی بانک می‌توان گفت که نقش بانک‌ها به‌عنوان تسهیلگر و محرک چرخه اقتصاد و تجارت، به‌عنوان نهادهای مولد ثروت و فراهم‌آوردندگان خدمات برای اجتماعات محلی، ملی و بین‌المللی، بیانگر اهمیت این مؤسسه‌ها در به جریان اندازی حرکت فکری مسئولیت اجتماعی در کل جامعه است. مسئولیت اجتماعی بانک، به‌معنای پیوند خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمانی با نیازهای اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی جامعه است؛ اما آنچه باید مدنظر قرار داد این است که مقصود از مسئولیت اجتماعی بانک، صرفاً فداکاری در راستای برآوردن خواسته‌های دیگران نیست، بلکه اقدام‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی باید به‌گونه‌ای انتخاب شود و به عمل درآید که منافع بلندمدت بانک و جامعه را به طور هم‌زمان در پی داشته باشد.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی بر اساس پدیده اصلی پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش، پدیده اصلی در مدل یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران عبارت‌اند از: تعیین چارچوب مدیریتی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری، تأمین نیروی انسانی دانش‌محور و مشتری‌محور، تعیین استراتژی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری و ارزش‌آفرینی برای مشتری. این یافته با نتایج پژوهش‌های دیوانداری و همکاران (۱۳۹۳) و داوینپورت و گراور (۲۰۰۱) همگرا بود.

در تبیین مؤلفه تعیین چارچوب مدیریتی می‌توان گفت که برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری، ساختار، تغییر مدیریت، تطبیق فعالیت‌ها و ایجاد مخزنی یکپارچه باید مدنظر قرار گیرد. ایجاد ساختار یکپارچه و منعطف در بانک بر اساس دانش مشتری و ارتباط با مشتری، به طراحی ابزارها و تکنیک‌های یکپارچه برای مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری نیازمند است. تغییر مدیریت در سازمان به این معناست که علاوه بر درک مشتری به‌عنوان منبع باارزش، مدیریت ارشد برای پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی که کارکنان در آن برای تسهیم دانش مشتریان با یکدیگر و استفاده از دانش فراهم شده توسط دیگران برانگیخته شوند، حداکثر تلاش خود را انجام دهد. تطبیق فعالیت‌ها به این معناست که یکپارچه‌سازی فرایندهای حمایتی مدیریت دانش مشتری با عملکرد مدیران روابط، موجب قدرتمند شدن فرایندهای مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری توسط یکدیگر می‌شوند. ایجاد مخزن یکپارچه برای مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری سبب فائق آمدن بر مرزهای منطقه‌ای و تفکیک بین واحدهای کاری خواهد شد.

در تبیین مؤلفه تأمین نیروی انسانی دانش‌محور و مشتری‌محور می‌توان گفت که در بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی، بیشتر خدمات توسط نیروی انسانی ارائه می‌شود و تجهیز منابع در سطح استانداردهای جهانی، مستلزم داشتن کارکنانی

ماهر و آموزش دیده است. در بُعد فنی، کارکنان باید توانایی استفاده از تکنولوژی جدید را داشته باشند و در شغل خود حرفه‌ای باشند، در بُعد انسانی هم کارکنان باید بتوانند به بهترین نحو با مشتریان در تعامل و ارتباط باشند و در بُعد ادراکی نیز نیروی انسانی شاغل باید به شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات مشتریان بپردازد.

در تبیین مؤلفه تعیین استراتژی می‌توان گفت که اغلب، تغییرات سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که بانک‌ها به تغییرات استراتژی کلی در جهت موفقیت نیاز دارند. این امر زمانی امکان‌پذیر است که بانک از طریق چرخه عمر خود تکامل یابد و خود را برای رشد بازسازی کند. در تعیین استراتژی یکپارچه برای مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری، پیشنهاد می‌شود که قوت‌ها و ضعف‌های بانک تحلیل و بر اساس آن برنامه‌ریزی شود. همچنین باید محیط را برای بهره‌گیری از فرصت‌ها و از بین بردن تهدیدهای احتمالی بررسی کرد. برای کسب مزیت رقابتی لازم است تا بانک‌ها خدمات ارائه‌شده خود را با رقبا مقایسه کنند تا از این طریق، انتظارات و نیازهای مشتریان بالقوه و بالفعل خود را شناسایی کرده و با درک دانش مشتری، شیوه مؤثرتری را برای رقابت با رقبا پیاده کنند و در نهایت، بین مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری با توجه به نیاز سازمان، رویه یکسانی ایجاد کنند.

در تبیین مؤلفه ارزش‌آفرینی برای مشتری می‌توان گفت که بانک‌ها با تشکیل بانک دانش می‌توانند از بازار داخلی (دانش نزد افراد اعم از کارکنان، بازنشستگان و کارکنان انتقالی) و خارجی، دانش مربوط به مشتری، همکاران و رقبا را شناسایی و کسب کنند و آن را به صورت مختلف از جمله کتاب، نرم‌افزارهای تصویری، صوتی و نوشتاری ارائه دهند و زمینه مناسب برای ذخیره دانش و همچنین تبادل دانش بین مدیران، کارکنان و مشتریان را برای ارائه ایده‌های جدید و کاربردی در راستای ارائه خدمات مطلوب‌تر و متنوع‌تر به مشتریان بانک‌ها و ایجاد ارزش برای آنها فراهم کنند. در این راستا، بهبود ساختار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و ایجاد ارتباط مناسب بین واحدها، جهت گردش اطلاعات مشتریان، تغییرات بازار و اطلاع از بهترین شیوه‌های خدمات‌دهی می‌تواند بانک‌ها را در استفاده بهینه از اطلاعات یاری دهد. در زمینه درک نیازهای مشتریان ویژه و کسب اطلاعات دقیق از آنها پیشنهاد می‌شود سامانه‌ها و فرایندهای جامع و یکپارچه‌ای به منظور کسب این‌گونه اطلاعات طراحی شود تا کارکنان به سرعت بتوانند نیازهای مشتریان را شناخته و به برآورده ساختن آنها اقدام کنند.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی بر اساس شرایط زمینه‌ای پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش، شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر راهبردهای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران، تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک و آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت را شامل می‌شود.

در تبیین مؤلفه تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک می‌توان گفت که تعهد و حمایت مدیران بانک، نقش بسیار مهمی در کاربست برنامه‌های تغییر دارد که مدیران بانک‌ها باید تلاش خود را مضاعف و آستین همت را بالا برده و زمینه انگیزه و بستر لازم جهت تغییر را برای کارکنان فراهم سازند. در مواجهه با رقابت شدید، بانک‌ها نیازمند تغییراتی در رویکرد مدیریت ارشد در زمینه مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری هستند. این مهم با تسهیل الزامات لازم

همچون توجه به کار تیمی کارکنان، فرهنگ‌سازی مناسب جهت آموزش کارکنان و طراحی سیستم انگیزش و پاداش صورت خواهد گرفت. مدیریت ارشد باید نسبت به امور مربوط به بانک، ارائه خدمات مناسب به مشتریان، راه‌های جذب مشتری، افتتاح انواع حساب‌های پس‌انداز و جاری و سرمایه‌گذاری نظارت کامل داشته و برای هر مسئولیتی افراد مناسب آن را به کار گمارد و ضمن آموزش دادن کارکنان در جهت افزایش کارایی و خدمت‌رسانی، به شناسایی بازارهای هدف بانک بپردازد و نیازهای مشتریان و متقاضیان را به صورت منطقی برآورده سازد. اصلاح ساختار بانک‌ها با تأکید بر ساختار مسطح و تخت، ایجاد فضای دوستانه بین کارکنان و تقویت فرایندهای کار تیمی کارکنان، افزایش انگیزه و علاقه‌مندی آنها با در نظر گرفتن سیستم پاداش‌دهی مناسب، در تثبیت امور بانک و حسن جریان کارها اثر بسزایی داشته و نیل به این هدف با نگهداری جانب عدالت و تقسیم صحیح و عادلانه کار بین کارکنان میسر خواهد شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های امیری اقطاعی و تیمورپور (۱۳۹۳)، رضایی‌نور، شاه‌حسینی و خسروی (۱۳۹۳) و سالوجاروی، ساینو و تراکیانین (۲۰۱۰) همگرا بود.

در تبیین مؤلفه آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت می‌توان گفت که دولت به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ساز، با فراهم کردن زمینه لازم برای دانش‌محور و مشتری‌محور شدن بانک‌های ایرانی نقش مهمی در این مسیر ایفا می‌کند. دیدگاه عمومی مسئولان مربوط در اقتصاد ایران - اعم از بانک مرکزی، شورای پول و اعتبار، وزارت اقتصاد و دارایی، وزارت صنایع، مسکن، کشاورزی و مجلس شورای اسلامی - بر این اساس استوار است که بانک، بنگاه اقتصادی نیست، بلکه نهاد مالی عظیمی است که در اختیار دولت قرار دارد تا برنامه‌های حمایتی و سیاست‌های مالی و حل مشکلات اقتصادی خود را از رهگذر آنها اجرا کند؛ اما برای پاسخ‌گویی به نیازهای امروز جامعه، لزوم تجدیدنظر اساسی در مجموعه قوانین و مقررات موجود و تصویب مجموعه‌ای مدون و هماهنگ برای ارائه تعریف جامعی از بانک، وظایف اساسی آن و نحوه تنظیم روابط اصولی بانک‌ها با مردم، بیش از پیش احساس می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش دیواندری و همکارانش (۱۳۹۳) همگرا بود.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی بر اساس شرایط مداخله‌گر پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش، شرایط مداخله‌گر تأثیرگذار بر راهبردهای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران شامل فرهنگ توانمندسازی بانک و رقابت پویا هستند.

در تبیین مؤلفه توانمندسازی بانک می‌توان گفت که در محیط متغیر و پرچالش کسب‌وکار، بی‌توجهی به توانمندسازی کارکنان و مشتریان، مانعی برای رسیدن به هدف مدنظر خواهد بود. لذا مطالعه شیوه‌های تقویت توانمندسازی کارکنان و مشتریان، به‌عنوان یکی از مسائل مهم حوزه مدیریت منابع انسانی بانک، از اهمیت زیادی برخوردار است. توانمندسازی کارکنان به‌معنای قدرت بخشیدن است تا کارکنان احساس اعتمادبه‌نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و برای انجام فعالیت‌ها و وظایف خود انگیزه و اشتیاق لازم را به‌دست آورند. کارکنان توانمند با آگاهی از نیاز مشتریان و شناخت ابزارها و فرایندهای بانک می‌توانند فرایند توانمندسازی مشتریان را تسهیل کنند. این به‌معنای تحت کنترل قرار داشتن محیط توسط مشتریان است. این توانمندسازی زمینه مشارکت فعال کارکنان و مشتریان را در بانک فراهم

خواهد کرد. این یافته با نتایج پژوهش‌های دیواندری و همکاران (۱۳۹۳) و میرسپاسی و حسین‌زاده (۱۳۹۷) همگرا بود. در تبیین مؤلفه رقابت پویا می‌توان گفت که رقابت پویا، از سه مفهوم پویایی شرایط صنعت بانکداری، پویایی بازار فناوری و پویایی زیرساختی تشکیل شده است. بانک برای حفظ و بقای خود در محیط متحول و رقابتی، باید تغییرات عمیق و همه‌جانبه‌ای در آرمان‌ها، اهداف، سیاست‌ها، باورها و اندیشه‌ها داشته باشد. برخلاف گذشته، امروزه محیط حاکم بر فعالیت بانک، ایستا و مطمئن نیست. رقابت روزافزون محیطی، پایش مستمر آن، برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها را ضروری کرده است. بنابراین، در محیط رقابتی نیاز به تغییرات، نوآوری‌ها و بهبود در بازار با اجتناب از رکود و تنزل، تشدید شده است. پویایی رقابت به معنای ایجاد بازار آزاد برای دادن حق انتخاب به مشتریان است؛ زیرا قوانین صحیح رقابت، مشتری را آگاه می‌سازد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی بر اساس راهبردهای مدل پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش، راهبردهای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران، عبارت‌اند از: استراتژی بازاریابی یکپارچه، استراتژی توسعه فناوری و خدمات نوین بانکداری، استراتژی اتحاد استراتژیک و استراتژی مدل دلنا.

در تبیین مؤلفه استراتژی بازاریابی یکپارچه می‌توان گفت که استراتژی بازاریابی یکپارچه، از سه مفهوم بازاریابی داخلی، بازاریابی رابطه‌مند و بازاریابی تک‌به‌تک تشکیل شده است. یکپارچه‌سازی، تمامی فعالیت‌های بازاریابی بانک‌ها در رابطه با مشتریان و ذی‌نفعان است تا این اطمینان حاصل شود که این فعالیت‌ها به صورت ایزوله عمل نمی‌کنند و همگی در راستای هدف مدنظر هستند. بانک‌ها می‌توانند از هر گروه از مشتریان خود درباره یکی از اجزای مرتبط با دانش مشتری، کسب اطلاعات کنند. مشتریانی که درباره محصول یا خدمات اطلاعات بهتری دارند، لزوماً درباره رقبا بانک ممکن است اطلاعات خوبی نداشته باشند، بنابراین نوعی بخش‌بندی مشتریان مرتبط با نوع دانش و اطلاعات آنها می‌تواند برای بانک مفید باشد تا از هر گروه بهترین اطلاعات و دانش را به دست آورد. همچنین بهبود و کاربردی‌تر کردن ابزارهایی چون راه‌اندازی تالار گفت‌وگوی مجازی و اتاق فکر برای تبادل تجربیات میان مشتریان، رقبا و مشارکت با بخش‌های دیگر صنعت‌ها می‌تواند در رابطه با یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری مؤثر باشند. این یافته با نتایج پژوهش‌های دیواندری و همکاران (۱۳۹۳) و کومرری (۲۰۰۷) همگرا بود.

در تبیین مؤلفه توسعه فناوری و خدمات نوین بانکداری می‌توان بیان گفت که در دنیای رقابتی امروزی، بانکی می‌تواند قدرت مانور بیشتری در زمینه اقتصادی و طرح‌های توسعه‌ای داشته باشد که خدمات نوین روز و متنوعی را در راستای افزایش قدرت اقتصادی و عملکرد مثبت به مشتریان ارائه کند. بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی در گذشته از طریق انجام عملیات بانکی به جذب منابع مالی می‌پرداختند، اما در حال حاضر، بانک‌ها مانند سایر سازمان‌ها در سطح جهانی دادوستد می‌کنند. از طرفی، با توسعه روزافزون تکنولوژی و صنعتی شدن کشورها، در جذب منابع مالی بانک‌ها تغییرات چشمگیری به وجود آمده است. پیشنهاد می‌شود با برگزاری مصاحبه‌های گروهی به‌طور خاص و نظرسنجی‌های مقطعی در جهت رفع نواقص خدمات و ارائه خدمات نوین بانکداری در جهت ارتقای شاخص رضایت مشتریان و شاخص وفاداری اقدام شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های دیواندری و همکاران (۱۳۹۳)، کومرری (۲۰۰۷) و سوفی آنتی، سوریادی،



گویند اراجو و پریهارتو (۲۰۱۰) همگرا بود.

در تبیین مؤلفه اتحاد استراتژیک می‌توان بیان کرد که اتحاد استراتژیک متشکل از دو مفهوم اتحاد بین بانک‌ها و اتحاد بین شرکت‌های تابعه و بانک‌ها در جهت مشارکت در پروژه‌ها و تنوع‌بخشی به خدمات با تأکید بر خدمات نوین بانکی است. این یافته با نتایج پژوهش دیواندری و همکاران (۱۳۹۳) همگرا بود.

در تبیین مؤلفه مدل دلتا نیز باید گفت که مدل دلتا چارچوب استراتژیک جدیدی است که مشتری را در مرکز سیستم مدیریت قرار خواهد داد. پیشنهاد می‌شود اگر بخواهید بهترین عملکرد را در بانک خود داشته باشید باید به مشتریان با روشی متمایز خدمت‌گزاری کنید و این امر بستگی به میزان فعالیت و برنامه شما به‌منظور جلب، راضی نگه داشتن و حفظ مشتری برخوردار گشت. این یافته با نتایج پژوهش دیواندری و همکاران (۱۳۹۳) همگرا بود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی بر اساس پیامدهای مدل پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش، پیامدهای منتج شده از راهبردهای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران، کسب مزیت رقابتی برای بانک، رضایتمندی مشتریان و تقویت خدمات بانکی در جامعه را شامل می‌شود.

در تبیین مؤلفه کسب مزیت رقابتی برای بانک می‌توان گفت که تسهیل تعاملات و ارتباطات سازمانی، تسهیل در دسترسی به منابع اطلاعاتی، افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها، افزایش سطح بهره‌وری بانک و ارتقای اعتبار برند بانک در عرصه رقابت از جمله پیامدهای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برای بانک خواهد بود. این یافته با نتایج پژوهش‌های حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۱)، دیواندری و همکاران (۱۳۹۳) و گبرت و همکاران (۲۰۰۲) همگرا بود.

در تبیین مؤلفه رضایتمندی مشتریان می‌توان گفت که یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری سبب می‌شود تا مشتریان خود را از دریافت منفعلانه محصولات و خدمات فراتر برند و این امر سبب ارتقای سطح رضایتمندی مشتریان می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۱) و دیواندری و همکاران (۱۳۹۳) همگرا بود.

در تبیین مؤلفه تقویت خدمات بانکی در جامعه می‌توان گفت که بانک‌ها به‌عنوان نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری، علاوه بر رشد و گسترش چرخه سرمایه باید به مسئولیت‌های اجتماعی خود عملکرد پاسخ‌گو داشته باشند. چنین رویکردی بانک‌ها را از مؤسسه مالی صرف به نهادی اجتماعی و مردمی تبدیل می‌کند که به دغدغه‌های افراد جامعه احترام گذاشته و در راستای ایجاد جامعه‌ای پویا و سربلند گام بردارند. این یافته با نتایج پژوهش‌های حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۱) بود.

### محدودیت‌های پژوهش

۱. در این پژوهش چون از روش گراند تئوری استفاده شده است، باید مشارکت‌کننده پژوهش درباره موضوع مورد توجه



پژوهش تجربه زیسته داشته باشد، از این رو، چون خبرگان دانشگاهی در رابطه با یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در بانک ملت دارای تجربه زیسته نبودند؛ در این بخش از نظرات آنها کمتر استفاده شد؛ ۲. حجم زیاد منابع مضمونی که به صرف وقت و دقت زیاد از طرف محقق نیاز داشت؛ ۳. مراحل پیچیده و سه گانه کدگذاری که به دقت زیادی نیاز داشته است؛ ۴. مشکلات مربوط به برگزاری و جمع‌آوری مصاحبه‌ها.

## منابع

- امیری اقطاعی، رضوان؛ تیمورپور، بابک (۱۳۹۳). طراحی مدل ساختاری مدیریت دانش مشتری بانک با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۴(۳)، ۱-۲۲.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات دیدار.
- تقوی‌فرد، محمدتقی؛ واقف کودهی، ماندانا؛ صالحی مقدم، شیمیا (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت دانش در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری با در نظر گرفتن اثرات واسطه‌ای عوامل سازمانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات*، ۳(۲۱)، ۷۷-۹۵.
- حاجی حیدری، نسترن؛ عمویی اوچاکی، علی (۱۳۹۳). توسعه مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری: مطالعه‌ای در بانک‌های ایرانی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۸(۳۲)، ۴۷-۸۷.
- حسنقلی‌پور، طهمورث؛ سیدجوادی، سیدرضا؛ روستا؛ احمد؛ خانلری، امیر (۱۳۹۱). ارزیابی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی کشور. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۴(۱۰)، ۴۱-۶۲.
- حقیقی‌نسب، منیژه؛ قدرت‌آبادی، لیلا؛ شفیق، شکوفه (۱۳۹۸). تأثیر تعهد مدیران ارشد، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر سرمایه فکری. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۲)، ۳۵۷-۳۷۴.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۱). *روش تحقیق در مدیریت* (چاپ پنجم). تهران: انتشارات رهنما.
- دیواندری، علی؛ محمدیان، محمود؛ شامی‌زنجانی؛ مهدی؛ عابدی، احسان (۱۳۹۳). تدوین و تبیین چارچوب استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی ایران. *مدیریت بازرگانی*، ۶(۱)، ۴۱-۶۶.
- رضایی‌نور، جلال؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ خسروی، سروش (۱۳۹۳). ارائه مدل مفهومی بر اساس عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در گروه شرکت‌های همکاران سیستم. *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۱(۴)، ۷۹-۱۰۴.
- عاشوری، مریم؛ شریف‌خانی، مونا؛ تارخ، محمدجعفر (۱۳۹۳). توسعه مدل فرایندی مدیریت دانش مشتری با استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری. *فصلنامه رشد فناوری*، ۱۰(۴۰)، ۶۲-۶۸.
- موسی‌خانی، محمد؛ حقیقی، محمد؛ ترک‌زاده، سمانه (۱۳۹۱). ارائه مدلی جهت کسب وفاداری مشتری با استفاده از مدیریت دانش مشتری در صنعت بانکداری کشور (بانک‌های خصوصی). *مدیریت بازرگانی*، ۴(۱۲)، ۱۴۷-۱۶۴.
- میرسپاسی، نیلوفر؛ حسین‌زاده، نایب (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر رضایت مشتری با تأکید بر نقش توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: ادارات مرکزی بانک قوامین تهران). *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۸(۳۰)، ۱۰۷-۱۲۶.

همتی‌راد، فرزانه؛ مؤمنی، حسن (۱۳۹۶). رابطه مدیریت دانش کارکنان سازمان پلیس در ارتباط با مشتریان. *توسعه سازمانی پلیس*، ۱۳(۶۱)، ۱۱۳-۱۳۴.

ولی‌پور، محمدعلی؛ ملک‌اخلاق، اسماعیل؛ پورحسن، رقیه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر بهبود روابط با مشتریان صنعتی (قطعه‌سازان خودرو مستقر در شهرک‌های صنعتی قزوین). *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۲۰، ۸۱-۸۸.

یعقوبی، مریم؛ امیری‌فینی، سیدحسن؛ رحمتی نجارکلایی، فاطمه (۱۳۹۵). بررسی رابطه مدیریت دانش مشتری بر وظایف مدیریت ارتباط با مشتری در یک بیمارستان نظامی. *مجله طب نظامی*، ۱۸(۴)، ۳۰۸-۳۱۵.

## References

- Alam Ahearne, M., Rapp, A., Mariadoss, B.J. & Ganesan, S. (2012). Challenges of implementation in business to business markets: a contingency perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 117-129.
- Al-Hyari, H.S. (2016). Customer Knowledge Management towards Customer Attraction from Managers' Perspective; a Case Study of Arab Bank in Amman City, Jordan. *Journal of Information and Knowledge Management*, 6(11).
- Amiri Eghtaei, R. & Teimourpour, B. (2014). Designing a structural model of bank customer knowledge management using interpretive structural modeling. *Journal of Human Resource Management Research*, 4(3), 1-22. (in Persian)
- Ashouri, M., Sharif Khani, M. & Tarokh, M. J. (2014). Development of Customer Knowledge Management Process Model Using Customer Relationship Management Systems. *Technology Development Quarterly*, 10(40), 62-68. (in Persian)
- Bazargan, A. (2008). *An Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Common Approaches in Behavioral Sciences*. Tehran: Didar Publications. (in Persian)
- Beijerse, R.P. (1999). Questions in KM: defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-109.
- Belbaly, N., Benbya, H. & Meissonier, R. (2007). An empirical investigation of the customer knowledge creation impact on NPD Performance. in: *Proceedings of 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Bose, R. & Sugumaran, V. (2009). Application of knowledge management technology in customer relationship management. *Knowledge and Process Management*, 10, 3-17.
- Bueren, A., Schierholz, R., Kolbe, L. M. & Brenner, W. (2005). Improving performance of customer-processes with KM. *Business Process Management Journal*, 11(5), 573-588.
- Chen, I. J. & Paulraj, A. (2004). Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. *International Journal of Production Research*, 42(1), 131-163.
- Chiran, C. & Jayaaundara, A. (2008). Knowledge management in banking industries: Uses and opportunities. *Journal of the University Librarians Association of Sri Lanka*, 12, 68-84.

- Coussement, K. & Van Den Poel, D. (2008). Integrating the voice of customers through call center emails into a decision support system for churn prediction. *Information & Management*, 45, 164–174.
- Davenport, T. & Grover, V. (2001). Knowledge Management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 3-4.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.
- Divandari, A., Mohammadian, M., Shami Zanjani, M. & Abedi, E. (2014). Develop and explain the framework for establishing customer knowledge management in private Iranian commercial banks. *Business Management*, 6(1), 41-66. (in Persian)
- Dotsika, F. & Patrick, K. (2013). Collaborative KM for SMEs: a framework evaluation study. *Information Technology & People*, 26(4), 368-382.
- Flint, D. J., Woodruff, R.B. & Fisher Gardial, S. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Changes in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102-117.
- Gable, G. G., Sedera, D. & Chan, T. (2008). Re-conceptualizing information system success: the IS-impact measurement model. *Journal of the Association for Information Systems*, 9, 377–408.
- Galvão, M. B., de Carvalho, R. C., de Oliveira, L. A. B. & de Medeiros, D.D. (2018). Customer loyalty approach based on CRM for SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 706-716.
- Garcia-Murillo, M. & Annabi, H. (2017), Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*, 53(8), 875-884.
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N. & Garcia-Morales, V. (2015). Exploring the role of knowledge management practices in fostering customer relationship management as a catalyst of marketing innovation. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 93-412.
- Gebert, H., Geib, M. & Kolbe, L. (2013). Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of Knowledge Management*, 7, 107–1107.
- Gebert, H., Malte. G. & Gerold R. (2002). Towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Internatinal Conference on Electronic Business*, Taipei-Taiwan.
- Geib, M., Kolbe, L. M. & Brenner, W. (2006). CRM collaboration in financial services networks: a multi-case analysis. *Journal of Enterprise Information Management*, 19, 591–607.
- Gibert, M., Leibold, M. & Probst, G. (2002). Five styles of customer knowledge management and how smart companies put them into action. *Journal of European Management*, 20(5), 459–469.

- HaghighNasab, M., GhodratAbadi, L. & Shafie, S. (2019). The effect of senior managers' commitment, knowledge management and organizational learning on intellectual capital. *Business Management Quarterly*, 11(2), 357-374. (in Persian)
- HajiHeydari, N. & Amouei Oujaki, A. (2013). Development of Customer Knowledge Management Maturity Model: A Study in Iranian Banks. *Journal of Iran Management Sciences*, 8(32), 47-87. (in Persian)
- HassanGholipour, T., SeyyedJavadin, S.R., Rousta, A. & Khanlari, A. (2012). Evaluation of customer relationship management process in private commercial banks. *Information Technology Management*, 4(10), 41-62. (in Persian)
- Hemmati Rad, F. & Moemeni, H. (2017). The relationship between knowledge management of police employees in relation to customers. *Police Organizational Development*, 14(61), 113-134. (in Persian)
- Henning, G., Geib, M., Kolbe, L. & Brenner, W. (2013). Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of Knowledge Management*, 7, 107-123.
- Iriana, R. & Buttle, F. (2007). Strategic, operational, and analytical customer relationship management. *Journal of Relationship Marketing* 5, 23-42.
- Kebed, A.M., Tegegne, Z.L. & Wright, L.T. (2018). The effect of customer relationship management on bank performance: In context of commercial banks in Amhara Region, Ethiopia. *Journal of Cogent Business & Management*, 5(1).
- Khaki, G. (2012). *Research method in management* (5<sup>th</sup> edition). Tehran: Rahnama Publications. (in Persian)
- Khalifa, M. (2008). Knowledge management systems success: a contingency perspective. *Journal of Knowledge Management*, 12, 119-132.
- Khodakarami, F. & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27-42.
- Khodakarami, F. & Yolande, E. C. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51, 27-42.
- Kim, J., Suh, E. & Hwang, H. (2003), A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
- King, S. F. & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37, 421.
- KumerRoy, T. (2007). *Customer Knowledge Management (CKM) in the e-Business Environment (Case study Swedish Banks)*. Master Thesis, Lulea University of Technology.
- Kunttu A. (2011). *Customer knowledge management in customer service, case Elomatic Oy*. Bachelor's Thesis, Lappeenranta University of Technology.

- Lambe, P. (2008). Knowledge-based CRM: a map. Available at: [www.greenchameleon.com/thoughtpieces/kcrm.pdf](http://www.greenchameleon.com/thoughtpieces/kcrm.pdf).
- Lambert, D. (2010). Customer relationship management as a business process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 4-17.
- Li, P. (2001). *The critical success factors of customer relationship management (CRM) technological initiatives*. Doctoral thesis, Concordia University Montreal.
- Liew, C.A. (2008). Strategic integration of knowledge management and customer relationship management. *Journal of Knowledge Management*, 12, 131-146.
- Madhoushi, M. & Saghari, F. (2010). Survey of customer knowledge management impact on customer relationship Management: (Iranian study). *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 215-226.
- McEvily, B. & Marcus, A. (2019). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1033-1055.
- Mendoza, L.E (2006). Critical Success Factor for CRM Strategy. *Informal and Technology*, 117-131.
- Migdadi, M. M. (2020). Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2019-0504>.
- MirSepasi, N. & Hosseinzadeh, N. (2018). The impact of knowledge management on customer satisfaction with emphasis on the role of employee empowerment (Case Study: Central Offices of Ghavamin Bank in Tehran). *Journal of Human Resource Studies*, 8(30), 107-126. (in Persian)
- Mousa Khani, M., Haghghi, M. & TorkZadeh, S. (2012). Providing a model for customer loyalty using customer knowledge management in the country's banking industry (Private Banks). *Business Management*, 4(12), 147-164. (in Persian)
- Nejatian, H., Sentosa, I., Piaralal, S.K. & Bohari, A.M. (2011). The influence of customer knowledge on CRM performance of Malaysian ICT companies: a structural equation modeling approach. *International Journal of Business Management*, 6(7), 181-198.
- Petter, S., DeLone, W. & Mclean, E. (2008). Measuring information systems success: models, dimensions, measures and interrelationships. *European Journal of Information Systems*, 17, 236-263.
- Pine, J.B., Peppers, D. & Rogers, M. (1995). *Do You Want to Keep Your Customers Forever?* Harvard Business Press.
- Ping, L., & Kebao, W. (2010). Knowledge management in banks. *International Conference on E-Business and E-Government*, China: IEEE.
- RezaeiNour, J., Shah Hosseini, M. A. & Khosravi, S. (2014). Presenting a conceptual model based on the factors affecting the implementation of knowledge management system in the group of system partners. *Technology Development Management Quarterly*, 1(4), 79-104. (in Persian)

- Ritter, T. & Walter, A. (2003). Relationship-specific antecedents of customer involvement in new product development. *International Journal of Technology Management*, 26(5), 482-501
- Salojarvi, H., Sainio, L. M. & Trakiainen, A. (2010). Organizational Factors Enhancing Customer Knowledge Utilization in the management of Key Account Relationship. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 395-1402.
- Salomann, H., Dous, M., Kolbe, L. & W. Brenner, W. (2006). Rejuvenating customer management: how to make knowledge for, from and about customers work. *European Management Journal*, 23, 392-403.
- Shang, S. S. C., Li, E. Y., Wu, Y. & Hou, O. C. L. (2011). Understanding Web 2.0 service models: a knowledge-creating perspective. *Information & Management*, 48, 178-184.
- Shi, J. & Yip, L. (2017). Driving innovation and improving employee capability: the effect of customer knowledge sharing on CRM. *The Business Review*, 7(1), 107-112.
- Sofianti, T. D., Suryadi, K., Govindaraju, R. & Prihartobo, B. (2010). Customer knowledge co creation process in new product development. *Proceedings of the World Congress on Engineering*, 1, 1-8.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique* (2nd Edition), Sage, Newbury Park, London.
- Swan, J., Newell, S. & Robertson, M. (2000). KM-when will people management enter the debate? *34th Hawai'i international conference on system sciences*, IEEE Computer Society Press, Maui, 70.
- Taqavi Fard, M. T., Waqef Koudhi, M. & Salehi Moghadam, S. (2015). The effect of knowledge management on the success of customer relationship management by considering the mediating effects of organizational factors. *Journal of Information Technology Management Studies*, 3(21), 4-77. (in Persian)
- Teo, T. S. H., Devadoss, P. & Pan, S.L. (2016). Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decision Support Systems*, 42, 1613-1627.
- Tseng, S.M. (2016). Knowledge management capability, customer relationship management and service quality. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(2), 202-221.
- ValiPour, M. A., MalekAkhlagh, E. & PourHassan, R. (2015). Investigating the effect of customer knowledge management on improving relationships with industrial customers (Auto parts manufacturers located in Qazvin industrial estates). *Journal of Development and Transformation Management*, 20, 81-88. (in Persian)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winer, R.S. (2011). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43, 89-105.
- Xu, M. & Walton, J. (2015). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management+Data Systems*, 105, 955-971.

- Yaghoubi, M., AmiriFini, S.H. & Rahmati NajarKalae, F. (2016). Investigating the relationship between customer knowledge management and customer relationship management tasks in a military hospital. *Journal of Military Medicine*, 18(4). (in Persian)
- Yang, Q., Liu, Y. & Li, Y. (2018). How do an alliance firm's strategic orientations drive its knowledge acquisition? Evidence from sino-foreign alliance partnership. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 505-517.
- Zhang, J. & Zhu, M. (2019). When can B2B firms improve product innovation capability (PIC) through customer participation (CP)? The moderating role of inter-organizational relationships? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 12-23.