

ارائه چارچوب مفهومی عوامل و مولفه های مدیریت دانش مشتری در بانک ملی

دکتر فرناز برزین پور

استادیار دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه

علم و صنعت ایران

barzinpour@iust.ac.ir

دکتر پیمان اخوان

استادیار دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه

صنعتی مالک اشتر

Akhavan@iust.ac.ir

زینب زارع مقدم

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

دانشگاه علم و صنعت ایران

z.zaremoghadam@yahoo.com

امروزه صنعت بانکداری و میزان توسعه آن به عنوان یکی از شاخص های مهم در اقتصاد مطرح می باشد. با توجه به ماهیت خدمات بانکی، موضوع مدیریت دانش مشتری، از ابزار بسیار کارآمدی است که می تواند در این ارتباط کارساز باشد. در توسعه صنعت بانکداری، عوامل عدیده ای دخالت دارند. یکی از عوامل عمده و شرط اصلی موفقیت صنعت بانکداری، موضوع مشتری است. به طور کلی صاحب نظران عرصه ی مدیریت و بازاریابی شناسایی دانش مشتری و بکارگیری آن را در فرایندها شرط اصلی موفقیت به حساب آورده اند. هدف از این تحقیق، ارائه چارچوب اندازه گیری شاخص هایی جهت مدیریت دانش مشتری در صنعت بانکداری بوده است. شاخص های موجود جهت مدیریت دانش مشتری از ادبیات تحقیق استخراج شده و با نظر خبرگان دانشگاهی شاخص های مهم انتخاب شدند. از جهت دیگر، با بررسی عوامل و شاخص های مؤثر در صنعت بانکداری و تلفیق با شاخص های مدیریت دانش مشتری انتخاب شده، شاخص های مدیریت دانش در صنعت بانکداری با نظر خبرگان نهایی شدند. روش تحقیق استفاده شده در این مقاله، روش مطالعه موردی در یکی از بانک های ایرانی است. در نهایت اعتبارسنجی چارچوب پیشنهادی، از طریق مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، تهیه و توزیع پرسشنامه بین خبرگان صنعت بانکداری و اساتید دانشگاهی انجام پذیرفته است. از تحلیل آماری همچون آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (جهت بررسی نرمال بودن نتایج) و آزمون بینومال برای تجزیه و تحلیل داده ها و بررسی نتایج استفاده شده است.

کلیدواژه:

مدیریت دانش مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری، چارچوب، ارزیابی، بانکداری

مقدمه

ظهور فن آوری اطلاعات نه تنها باعث ایجاد علاقه به نحوه دستیابی، ثبت و استخراج داده ها شده است، بلکه در مورد دانش و نحوه مدیریت آن نیز ایجاد علاقه می نماید. در حقیقت، دانش مهمترین منبع استراتژیک بوده و توانایی برای اکتساب و توسعه ی آن، باعث تسهیم آن شده و این مسئله در نهایت باعث ایجاد فوایدی برای تداوم قابلیت رقابت می شود [1]. این مسئله بدان خاطر است که دانش ارزشمند، باعث تقویت منابع سنتی و دارایی ها به صورتی جدید و متمایز شده و از این روی باعث ایجاد



ارزش برای مشتریان می شود [2]، توانایی خلق دانش و تداوم یادگیری از آن می تواند سودی رقابت پذیر داشته باشد چرا که دانش خلاقانه ی امروزی، هسته اصلی دانش فردا را تشکیل خواهد داد [3].

در سالهای اخیر، تلاشهای سازمانی بر روی مدیریت دانش معطوف بوده اند، این مدیریت یکی از مدیریتهای کلیدی بشمار می رود [4]. این مدیریت در بردارنده ی تمرکز بر روی دانش کارفرمایان در مورد مشتریان، رقبا، محصولات و خدمات در یک سازمان می باشد [5]. در ساده ترین شکل، مدیریت دانش در مورد تشویق مردم برای تسهیم اطلاعات، دانش و ایده ها، برای ساخت محصولات و خدماتی با ارزش بالاتر می باشد [6]. بنابراین، دورنمای مدیریت دانش درون سازمان بوده و فایده ی مدیریت دانش ایجاد رضایت مشتری از خدمات بهتر است [5]. اما همانطور که شرکتها شروع به توسعه احراز شایستگی در مدیریت دانش داخلی و به کاربردن آن در جهت رسیدن به اهداف سازمانی کرده اند، نگاههای خود را نیز بر روی منابع جدید دانش معطوف نمودند که این منابع ضرورتاً در محدوده ی شرکت آنها یافت نمی شود [7].

با تکیه بر دانش به عنوان عامل کلیدی رقابت پذیری در اقتصاد جهانی شرکت ها ممکن است به دنبال عنصر اصلی باشند که دانش مشتری نامیده می شود [5]. این دانش، دانشی برتر است که سازمانها را قادر می سازد تا از منابع بهره برداری کرده و به همان نسبت نیز توانایی اساسی خود را برای رقابت افزایش دهند. همچنین این دانش یک سازمان را قادر می سازد تا فوایدی ارزشمند را برای خود در جهت رقابت کاری ایجاد کرده تا بهتر از رقبا عمل کنند حتی در صورتی که دیگر منابع نیز بی نظیر نباشند [8]. دانش مشتری را به عنوان ترکیبی پویا از تجربه، ارزش، اطلاعات و دیدگاههای کارشناسانه تعریف کرده اند که در حین فرآیند معاملات و مبادلات بین مشتریان و شرکت مورد نیاز بوده است [7]. به علاوه، پردازش دانش مشتری درگیر با مدیریت روابط با مشتری می باشد که هدف آن در فرآیند تجاری حفظ مشتریان می باشد. مدیریت روابط با مشتری گامی پیشرفته برای جمع آوری اطلاعات در مورد مشتریان جهت درک و تاثیرگذاری بر رفتار مشتریان است [9]. مدیریت ارتباط با مشتری به همه فرایندها و فناوریهای اطلاق می شود که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می گیرد. مدیریت روابط با مشتریان عبارت است از مجموعه گامهایی که به منظور ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه سازی روابط طولانی مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان برداشته می شود [2].

جدیدترین مطالعات، چالشی بالقوه را بین مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار را نشان می دهد. از این رو تلفیق دو نظریه مدیریت روابط با مشتری و مدیریت دانش، که با مدیریت دانش مشتری شناخته می شود، راهکار مناسبی برای کسب دانش از مشتری و ارائه بهترین و مناسبترین دانش به او می باشد. مدیریت



دانش مشتری در ارتباط با بدست آوردن، اشتراک گذاری و بسط دانش مشتریان و هدف به سود رسانی مشترک بین مشتریان و سازمان می باشد.

در توسعه ی صنعت بانکداری عوامل عدیده ای دخالت دارند یکی از عوامل عمده و شرط اصلی موفقیت صنعت بانکداری، موضوع مشتری است . با توجه به ماهیت خدمات بانکی، موضوع مدیریت دانش مشتری از ابزارهای بسیار کارآمدی است که می تواند در ارتباط با این خدمات کارساز باشد [10]. با ظهور بانک های خصوصی، ایجاد شرایط رقابتی فزاینده و شرایط اقتصادی نوین، توسعه ی ارتباطات قویتر با مشتریان از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. برای اثر بخشی بیشتر ، بانکها باید به سمت پیاده سازی مدیریت دانش مشتری (شناسایی ، ایجاد ، تایید، ارائه ، توزیع و کاربرد دانش مشتری) حرکت کنند. در بانکها باید از مزایای مدیریت دانش مشتری استفاده شود تا بتوان اطلاعات و تجربه را بطور سیستماتیک بکار گرفت، بگونه ای که ابداع، نوآوری، شایستگی، کارآیی و پاسخگویی سازمان بهبود یابد [2].

در مورد مدیریت دانش مشتری به طور پیوسته از ابتدای مطرح شدن مدیریت روابط با مشتری مقالاتی به چشم می خورد، اما اکثر آنها تحت این نام نیست و تنها چند مدل خاص برای ترکیب مدیریت دانش و مدیریت روابط با مشتری بیان شده است . اما در چند سال اخیر این روند رو به رشد بوده و تعداد مقالات موجود در این زمینه در حال افزایش است. در تحقیقات گذشته به این نکته توجه شد که چارچوب جامعی از مدیریت دانش مشتری در صنعت بانکداری ارائه نشده است. در این مقاله ، ضمن مرور ادبیات مورد نظر و استخراج شاخص ها و المان های مدیریت دانش مشتری با نگاه به صنعت بانکداری، سعی در توسعه چارچوبی کارآمد و جامعی شده است. جهت ارزیابی چارچوب موردنظر از اعتبارسنجی بوسیله مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و تهیه و توزیع پرسشنامه بین خبرگان صنعت بانکداری و اساتید دانشگاهی استفاده شده است. و با استفاده از تحلیل آماری به تجزیه و تحلیل چارچوب و بررسی نتایج پرداخته شده است. این تحقیق در ادامه به صورت زیر سازماندهی می شود: در بخش دوم، مرور ادبیات تحقیق و در بخش سوم، روش تحقیق و ابزار جمع آوری داده ها مطرح می شود. سپس در بخش چهارم، به توسعه چارچوب پرداخته شده و سطوح آن معرفی می شوند. ، در بخش پنجم نتایج مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته ، و در پایان جمع بندی و نتیجه گیری ارائه می شود.



1. مروری بر ادبیات تحقیق

1.1. مدیریت دانش (KM) 1

دانش مخلوطی از تجارب، کمیتها و اطلاعات بافتاری منظم است که یک قالبی برای ارزیابی و یکپارچه کردن و هماهنگ سازی تجارب و اطلاعات ایجاد میکند. دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می شود [11]. در هرم دانش آمده است: داده²، اطلاعات³، دانش⁴ و خرد⁵. داده ها در پایین ترین سطح و خرد در راس هرم قرار دارند. برخی اختلاف نظرها درباره جزئیات وجود دارد ولی در کل، وفاق عمومی درباره حرکت و ترکیب کلی هرم دانش وجود دارد. معلومات نسبت به داده ها و اطلاعات بسیار به عمل نزدیکتر است. دانش را میتوان با عمل و تصمیماتی که به سبب آن اتخاذ میشود ارزیابی کرد [11]. معلومات خوب و مناسب میتواند وسیله ای برای تصمیم گیری عاقلانه در مورد استراتژیها، رقبا، مشتریان، شبکه های توزیع و بهبود خط تولید باشد. از آنجایی که هر سازمان متشکل از مجموعه افراد است، پس آگاهی سازمانی از آگاهی های شخصی شکل می گیرد. دانش می تواند متصل به افراد باشد که دانش شخصی نامیده می شود. همچنین دانش می تواند در فرآیندها، قوانین، سیستم های کاری و ... یافت شود که با نام دانش گروهی شناخته می شود. به طور کلی دانش را می توان به دو بخش تقسیم کرد: یکی دانش صریح⁶ (عیان) که قابل بیان با یک زبان مشخص است و می توان آن را به راحتی منتشر کرد و رواج داد و دیگری دانش ضمنی (نهان)⁷ که به احساسات و تجربه های افراد بستگی دارد و در عین اینکه قابل فهم است اما قابل بیان نیست [12].

تا کنون بسیاری از نویسندگان مدل هایی را در زمینه فرایند مدیریت دانش ارائه داده اند که بیشتر آنها از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند اما دارای واژه ها و فازهایی با ترتیبات متفاوت هستند. اما نکته ای که تقریباً در تمامی این مدل ها به چشم می خورد تاکید بر استفاده و به کارگیری دانش است و دیگر مراحل، به مثابه مقدمه ای در ایجاد بسترهای لازم و مناسب برای به کارگیری دانش هستند. از این رو، در اجرای مدیریت دانش در سازمان، باید همواره این جهت گیری لحاظ شود. این مدلها شامل دو تا هشت مرحله هستند [13]. بر طبق [13]، برخی از مدلها در این زمینه به صورت زیر است: مدل نوناکا و تاکوچی (1995)، مدل هفت سی (1996)، مدل بک من (1999)⁸، مدل هیسینگ (2000)، مدل پایه های (سنگ بنای) ساختمان مدیریت دانش (2002) مدل مارک م. مک الزوی (2002)، و..... با توجه به اینکه مدل پایه های ساختمان دانش پروبست، نسبت به سایر مدلهای دانشی کاربردی تر و از جامعیت بیشتری برخوردار است، در ذیل تعریف مختصری از این مدل ارائه شده است. این مدل توسط پروبست، روب و رمهاردت (2002)⁹ به نام "مدل پایه های (سنگ بنای) ساختمان مدیریت دانش" نام گذاری شده است. طراحان مدل یاد شده، مدیریت دانش را به صورت سیکل دینامیکی می بینند که در چرخش دایم است. مراحل این مدل، شامل هشت جزء، متشکل از دو سیکل؛ درونی و بیرونی است. سیکل درونی: به وسیله بلوک های: کشف (شناسایی)، کسب، توسعه، تسهیم



کاربرد(بهره برداری) و نگهداری از دانش، ساخته می شود. سیکل بیرونی : شامل بلوکهای اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می نماید. کامل کننده این دو سیکل " بازخور " است [13] . جدول (1) دسته بندی از شاخص ها و عوامل اصلی و زیر شاخص های مرتبط را نشان می دهد.

جدول (1) - شاخص ها و عوامل اصلی مدیریت دانش

ردیف	شاخص ها و عوامل اصلی مدیریت دانش	زیر شاخصها و عوامل جزئی	منابع
1	فرایندهای KM	شناسایی دانش	[40],[34],[32],[27],[25],[21]
		کسب دانش	[40],[34],[32],[27],[25],[21]
		یکارگیری دانش	[40],[34],[32],[27],[25],[21]
		اشتراک دانش	[40],[34],[32],[27],[25],[21]
		توسعه دانش	[40],[34],[32],[27],[25],[21]
		نگهداری دانش	[40],[34],[32],[27],[25],[21]
		ارزیابی دانش	[40],[34],[32],[27],[25],[21]
2	زیر ساخت های مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی	[40],[28],[25],[21]
		آموزش و ایجاد انگیزش	[29],[27],[25],[3]
		نیروی انسانی	[28],[22],[27],[25],[21]
		آلکتورژی و	[34],[27],[25],[24],[22],[21]
		ساختارها و فرایندهای کاری	[40],[27],[31]
3	عوامل حیاتی و موثر در مدیریت دانش	خلاقیت و نوآوری	[6],[40],[33],[1],[7],[30],[21]
		سرمایه فکری	[40],[34],[32],[27],[25],[21]
		ارتباط و تعامل	[28],[35],[32],[25],[23],[21]
		مشتری	[27],[32],[25],[22],[21]
4	عوامل مرتبط با دانش	کانال های انتقال دانش	[1],[21]
		دانش برای مشتری	[6],[37],[33],[36],[22],[7],[28],[35],[32],[23],[21]
		دانش درباره مشتری	[6],[37],[33],[36],[22],[7],[28],[35],[32],[23],[21]
		دانش از مشتری	[6],[37],[33],[36],[22],[7],[28],[35],[32],[23],[21]
		دانش ضمنی	[38],[6],[37],[33],[36],[22],[7],[28],[35],[32],[23],[21]
		دانش آشکار	[38],[6],[37],[33],[36],[22],[7],[28],[35],[32],[23],[21]
		همکاری	[32],[25],[23],[28]
		شایستگی	[32],[25],[23],[28]
		ترکیب	[32],[25],[23],[28]
		محتوی یا مضمون	[32],[25],[23],[28]

2.1. مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)¹⁰ که گاهی اوقات از آن به عنوان مدیریت مشتریان، مدیریت ارزش مشتریان، مشتری محوری و یا مدیریت مشتری محور نام برده میشود، برای مدت زمان طولانی اصطلاح متداول جهت بیان تمایل شرکت ها در برقراری ارتباط مداوم و همیشگی با مشتریان خود بوده است. مدیریت ارتباط با مشتری کلیه فرایندها و فناوری هایی است که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار میگیرد [14]. تعاریف متفاوتی از مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شده است که از آن جمله می توان به بازاریابی یک به یک یا به بازاریابی در تمام دوره عمر مشتری اشاره نمود. مدیریت ارتباط با مشتری مدیران را قادر خواهد ساخت تا از دانش



مشتری برای بالا بردن فروش، ارائه خدمات و توسعه آن استفاده کنند و سود آوری روابط مستمر را افزایش دهند. در همین راستا می توان به یک نکته مهم اذعان داشت که شرکت هایی که مشتریان خود را بصورت موثری جذب نموده و به آنها خدمات مورد نظر را به بهترین نحو ارائه داده اند، تاثیر مثبت این امر را در انتهای مسیر سودآوری خود مشاهده نموده اند. هر اندازه که یک شرکت بتواند ارتباط موثرتری با مشتریان خود برقرار نماید، فرصت های بیشتری جهت ارائه خدمات و محصولات بیشتر به آن مشتریان را کسب خواهد نمود. CRM بخشی از استراتژی یک سازمان جهت شناسایی مشتریان، راضی نگهداشتن آنها و تبدیل آنها به مشتری دائمی می باشد. این نکته قابل توجه است که شرکت ها معمولا هر 5 سال تقریبا نیمی از مشتریان خود را از دست میدهند و این در حالی است که پیداکردن یک مشتری جدید بعضا 5 تا 10 برابر نگهداری مشتریان موجود برای شرکت هزینه در بردارد [14]، [15]، [16]. مهمترین شاخص ها و عوامل اصلی و زیر شاخص های مدیریت ارتباط با مشتری در جدول (2) ارائه شده است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



جدول (2) - شاخصهای مدیریت ارتباط با مشتری

ردیف	شاخص ها و عوامل اصلی مدیریت ارتباط با مشتری	زیر شاخصها و عوامل جزئی	منابع
1	فرایندهای CRM	فروش	[28]. [35]. [32]. [24]. [23]. [21]
		بازاریابی	[22]. [28]. [35]. [32]. [24]. [23]. [21]
		خدمات	[28]. [35]. [32]. [24]. [23]. [21]
2	فرایندهای مشتری	ایجاد ارزش برای مشتری	[35]
		وفاداری هر مشتری	[37]. [21]. [35]
		ایجاد رضایت در مشتریان	[37]. [24]. [36]. [21]. [35]
		درک نیازها و خواسته های مشتری	[21]. [35]
		کسب مشتریان جدید	[37]. [39]
		حفظ و نگهداری مشتریان موجود	[37]
		سودآوری برای مشتریان	[37]. [21]
		توسعه مشتری	[23]
		تمایز مشتری	[23]
		جلب اعتماد مشتریان	[33]. [21]. [6]
3	زیر ساخت های مدیریت دانش	فناوری	[34]. [27]. [25]. [24]. [22]. [21]
		منابع انسانی	[27]. [25]. [28]. [22]. [21]
		دانش	[33]. [7]. [36]. [23]. [28]. [36]. [35]. [32]. [22]. [21]. [37]. [6]
		مدیریت کانال	[35]. [32]. [28]. [24]. [23]. [22]. [21]
		مدیریت	[35]. [32]. [27]. [25]. [23]. [22]. [21]
		ساختارها و فرایندهای کاری	[37]. [32]. [27]. [21]
4	عوامل حیاتی و محیطی موثر در مدیریت ارتباط با مشتری	تمایلات بازار	[35]. [7]. [21]
		درآمدزایی و سوددهی برای سازمان	[21]
5	فرایندهای مدیریت اجرا	مدیریت شکایات	[35]. [32]. [28]. [24]. [23]. [22]. [21]
		مدیریت قرارداد	[35]. [32]. [28]. [24]. [23]. [22]. [21]
		مدیریت خدمات	[35]. [32]. [28]. [24]. [23]. [22]. [21]
		مدیریت فرصت	[35]. [32]. [28]. [24]. [23]. [22]. [21]
		مدیریت campaign	[35]. [32]. [28]. [24]. [23]. [22]. [21]



3.1. مدیریت دانش مشتری (CKM)¹¹

امروزه مشتری به عنوان مهمترین منبع دانش برای شرکتها شناخته می شود. محققان بر این باورند که مشتری هنگام استفاده از یک خدمت و یا مصرف یک کالا مقدار زیادی دانش و تجربه کسب می کند. این دانش به یکی از مهمترین منابع برای سازمانها بدل شده است و بدست آوردن آن به یک مزیت رقابتی جدید در شرکتها تبدیل شده است. از طرف دیگر مشتری برای آنکه بهترین خرید را انجام دهد به دانشی احتیاج دارد که باید توسط شرکتها تامین شود [17]. بنابراین، صاحب نظران، مدیریت دانش مشتریان را به عنوان بهره گیری از دانش برای، از و درباره مشتریان به منظور افزایش قابلیت هایی برای مشتریان توسط سازمان تعریف می کنند. مدیریت دانش مشتری دربردارنده فرآیندهایی است که با شناسایی و اکتساب اطلاعات مشتری و نیز ایجاد و بهره برداری از دانش مشتریان مربوط می باشد. چنین اطلاعاتی در ماورای محدوده های خارجی شرکت قرار دارند و دانشی که از آنها استخراج می شود باعث ایجاد ارزش برای سازمان و مشتریان آن می شود [7]. برای ایجاد همکاری آنها با شرکت به نوعی محرک نیاز است. اخیراً مشتریان به عنوان شرکای فرآیند ایجاد دانش در نظر گرفته شده اند. ایجاد دانش مشترک مشتریان به همراه سازمان به منظور ایجاد ارزش برای هر دو طرف با تسهیم دانش در اختیار مشتریان، می تواند محصولات بهتری را نیز حاصل کند. در اینجا هر دو نهاد با هم در حال کار هستند و هدف مشترکی در ذهن دارند و مشتری شریک فعال و کلیدی در فرآیند ایجاد دانش خواهد بود [7]. دانش مشتری را به عنوان ترکیبی پویا از تجربه، ارزش، اطلاعات و دیدگاههای کارشناسانه تعریف کرده اند که در حین فرآیند معاملات و مبادلات بین مشتریان و شرکت مورد نیاز بوده و ساخته و مشاهده هم می شود. این دانش در یک جریان دو سویه از دانش ساخته می شود که برای هر دو طرف ایجاد ارزش کرده و موجب بسیاری از بهبودها در ارزش گذاری به مشتری می باشد [7].

ادغام دو مفهوم CRM و KM در مدل CKM می تواند منافع بکارگیری هر یک را ارتقاء و ریسک شکست اجرای هر یک از آنها را کاهش دهد. CKM حوزه ای از مدیریت است که در آن رویه های KM برای حمایت از تبادل دانش مشتری در سازمان و بین سازمان و مشتریان آن بکار گرفته می شود و جائیکه دانش مشتری برای CRM، برای بهبود فرایندهای CRM از قبیل خدمت به مشتری، حفظ مشتری و سودمندی روابط مورد استفاده قرار می گیرد. مدیریت دانش مشتری دربردارنده فرآیندهایی است که با شناسایی و اکتساب اطلاعات مشتری و نیز ایجاد و بهره برداری از دانش مشتریان مربوط می باشد. چنین اطلاعاتی در ماورای محدوده های خارجی شرکت قرار دارند و دانشی که از آنها استخراج می شود باعث ایجاد ارزش برای سازمان و مشتریان آن می شود [7]. مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش دو رهیافت مدیریتی با دیدگاه های متفاوتی هستند اما در مورد دانش مشتری ادغام آنها می تواند سینرژی بالقوه ای را ایجاد نماید [18].

2. بررسی شاخص ها و عوامل مؤثر در بانک ها

از عوامل مهم موفقیت بانکها ارائه خدمات و سرویس سریع، صحیح و ایجاد احساس امنیت در مشتری است. با توجه به ماهیت خدمات بانکی، موضوع مدیریت دانش مشتری، از ابزارهای بسیار کارآمدی است که می تواند در این ارتباط کارساز باشد. در توسعه ی صنعت بانکداری عوامل عدیده ای دخالت دارند. یکی از عوامل عمده و شرط اصلی موفقیت



صنعت بانکداری، موضوع مشتری است. مشتری مداری در عرصه کسب و کار مقوله ای است دو وجهی که بر مبنای شاخص های کمی و کیفی سنجیده می شود. می توان چندین عامل را برای سنجش مشتری مداری و دانش مشتری و تبدیل آن به مقادیر کمی و کیفی شناسایی و تعیین کرد که البته در هر کسب و کاری ویژگی های خاص خود را خواهد داشت. حوزه بانکداری نیز به دلیل ارتباط بسیار زیاد با مقوله مشتری و دانش مشتری از این قاعده مستثنی نبوده و نیست [17]. به خصوص که در سال های اخیر، تحولات و تغییرات بسیار زیادی در توجه مدیران بانکی به مشتری مداری مشاهده شده است. مشتریان دلیل موجودیت بانک و کارکنان آن هستند. به عبارت دیگر مشتری سرمایه اصلی بانک است و مشتری محوری از اصولی ترین سیاست هایی است که در بانک مورد عمل قرار می گیرد [18]. اکثر رویکردها در رابطه با تعامل با مشتری با هدف جلب رضایت مشتری و ایجاد وفاداری در وی به گونه ای است که او را مشتری دائمی سازمان گرداند و از این طریق برای سازمان سودآوری داشته باشد [9]. شاخص ها و عوامل مؤثر از ادبیات موضوع مرتبط استخراج شده است و در جدول (3) ارائه شده است.

جدول (3) - شاخصها و عوامل مؤثر در بانک

ردیف	شاخص	منابع	ردیف	شاخص	منابع
1	سرمایه انسانی (پرسنل)	[24]، [21]، [22]	6	ارتباط و تعامل	[23]، [21]
2	دانش	[24]، [21]، [22]، [23]، [26]	7	اعتبار و خوشنامی بانک	[25]، [21]
3	بازاریابی	[24]، [21]، [22]، [23]، [26]	8	سرمایه ساختاری	[21]
4	خدمات	[24]، [23]، [21]	9	پاسخگویی مالی	[21]، [21]، [27]، [28]
5	مدیریت کانال (کانالهای توزیع)	[24]، [23]، [21]	10	مشتریان بانک	[21]

3. روش تحقیق

تحقیق انجام گرفته شده از نوع تحقیق کمی - کیفی می باشد. همچنین تحقیق حاضر توصیفی - کاربردی است چرا که اجزای چارچوب ارائه شده در صنعت مورد نظر به تأیید رسیده است. پس از بررسی متون علمی، یکسری شاخص مدیریت دانش مشتری از ادبیات موضوع استخراج شد. شاخصه ها با استفاده از نظرات خبرگان به بحث گذاشته شد و مورد بررسی قرار گرفت. پس از اکتشاف یکسری شاخص ها و عوامل در بانک، با شاخصه های تعیین شده مدیریت دانش مشتری در مرحله قبل انطباق داده شد و با نظر خبرگان تأیید گردید. با بررسی چارچوب های موجود مدیریت دانش مشتری و عوامل مؤثر در بانک، چارچوب توسعه داده شد.

بوسیله مصاحبه با اساتید دانشگاهی، دانشجویان دکتری و خبرگان حوزه بانکی، چارچوب پیشنهادی مورد بررسی قرار گرفت. و در نهایت جهت اعتبارسنجی چارچوب، پرسشنامه ای طراحی شد. در این تحقیق از روش مطالعه موردی در بانک های ایرانی (بانک ملی ایران) استفاده شده است. پرسشنامه بین خبرگان صنعت بانکداری و اساتید دانشگاهی توزیع شد. پس از تأیید روایی پرسشنامه، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای مشخص نمودن نوع توزیع داده ها استفاده کردیم و با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فوق، p-value همه سوالات کمتر از 0,05 بوده که بیانگر این مطلب است که توزیع نرمال نمی باشد و لذا از آمار ناپارامتریک در این تحقیق استفاده شده است. بعد از مشخص نمودن نوع توزیع از آزمون ناپارامتریک بینومال به منظور مقایسه گروههای موافق و مخالف استفاده شد.



1.3. جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق دربردارنده مدیران و خبرگان موجود در در یکی از بانک های ایرانی (بانک ملی ایران) و همچنین اساتید دانشگاهی در حوزه مربوطه بوده است که با محدودیت هایی نظیر کمبود خبرگان آشنا به موضوع و محدودیت های زمانی روبرو بوده ایم. جامعه آماری این پژوهش دربردارنده افراد دارای تحصیلات و سابقه در زمینه های مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش مشتری، مدیران و خبرگان موجود در صنعت مورد مطالعه و همچنین اساتید دانشگاهی در حوزه مربوطه بوده، که در این مرحله تعداد 150 پرسشنامه توزیع گردیده است. و از این تعداد 120 پرسشنامه جمع آوری شد که نرخ بازگشت برابر است با 80% می باشد و لذا با توجه به پرسشنامه های تکمیل شده دریافتی و حذف پرسشنامه هایی که ناقص پر شده بود یا در تکمیل کردن آن دقت لازم بخرج داده نشده بود، در نهایت 80 پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل انتخاب و مورد استناد قرار گرفته است که از این میان 10 نفر خبرگان دانشگاهی بوده اند که قبلا مصاحبه اکتشافی با آنها صورت پذیرفته است و مابقی از خبرگان حوزه بانکداری بودند. همه خبرگان در حوزه بانکداری دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر هستند و دارای سوابق و فعالیت اجرایی بالای 15 سال بودند.

2.3. ابزارهای جمع آوری داده ها

در این تحقیق بمنظور استفاده از نظرات خبرگان در زمینه های مدیریت دانش مشتری در بانک پرسشنامه ای طراحی و توزیع گردیده است. به این منظور از پرسشنامه ای استفاده شده است که شامل 35 سوال است که هر سوال میزان اهمیت هر شاخص را بر اساس طیف 5 گزینه ای لیکرت و متغیرهای ترتیبی نشان می دهد. امتیازات گزینه های پرسشنامه از 5 (بسیار زیاد) تا 1 (بسیار کم) آورده شده است. در این پرسشنامه، هدف بررسی میزان تاثیر و اهمیت شاخص های دیده شده بر روی مدیریت دانش مشتری در بانک است. روایی صوری محتوایی پرسشنامه با نظر خبرگان بررسی و تایید گردید. برای بررسی پایایی آزمون از آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ پرسشنامه ها از طریق نرم افزار Spss17 محاسبه و اعتبار آن تأیید گردید. مقدار آلفای کرونباخ برای 35 سوال این پرسشنامه بر اساس داده های حاصل از پرسشنامه 0,96 درصد می باشد. و از آنجائیکه نزدیک به یک است از پایایی لازم برخوردار است.

4. توسعه چارچوب مفهومی عوامل و مؤلفه های مدیریت دانش مشتری در بانک ملی

برای اندازه گیری مدیریت دانش و سرمایه فکری شاخص های متعددی ارائه شده است. نکته جالب توجه اینکه بسیاری از این شاخص ها انسان محور بوده و در واقع می توانند برای کمی کردن سرمایه فکری و دارایی دانش استفاده شوند. شاخص های مورد اشاره بطور مستقیم یا غیر مستقیم می توانند میزان تأثیر برنامه ها و اقدامات مدیریت دانش را منعکس نمایند؛ بعبارت دیگر گرچه بعضی از این شاخص ها ممکن است در ظاهر ارتباطی با مدیریت دانش نداشته باشند ولی همبستگی زیادی با آنها دارند. بکارگیری مناسب مدیریت دانش و سرمایه فکری در صورت وجود معیار ها



و شاخص های مناسب موجب می شود از سویی کارایی و اثربخشی مدیریت دانش افزایش یافته و از سوی دیگر میزان تأثیر آن بر عملکرد سازمان مشخص شود و فقط مورد ارزیابی کیفی قرار نگیرد. در اینجا شاخص های کمی و کیفی مدیریت دانش پس از بررسی ادبیات تحقیق حاصل گردیده است. ارائه این شاخص ها به نگرش مدیران نسبت به مدیریت دانش کمک نموده و آنها را بیش از پیش به بکارگیری آن ترغیب خواهد نمود. شاخصه های کلی برای سنجش میزان نیاز به CRM وجود ندارد ولی در اینجا با بررسی متون و مقالات معتبر و مرتبط با CRM شاخصهایی مرتبط با موضوع استخراج شده است که قبلا در قسمت ادبیات موضوع، نشان داده شده است. شاخص ها و المان های موثر در مدیریت دانش ، به چهار گروه تقسیم بندی شده است : عناصر گروه اول فرایندهای KM را تشکیل می دهد. گروه دوم، زیر ساخت های مدیریت دانش را تشکیل می دهد. در گروه سوم عوامل حیاتی و موثر در مدیریت دانش شناسایی شده است. در گروه چهارم عوامل مرتبط با دانش یا بعبارتی زیر شاخه های دانشی دور هم گرد آمده است. شاخص ها و المان های موثر در مدیریت ارتباط با مشتری ، به پنج گروه تقسیم بندی شده است. عناصر گروه اول فرایندهای CRM را تشکیل می دهد. گروه دوم، فرایندهای مشتری را تشکیل می دهد. گروه سوم زیر ساخت های مدیریت دانش را تشکیل می دهد. گروه چهارم، عوامل حیاتی و محیطی موثر در مدیریت ارتباط با مشتری شناسایی شده است. در گروه پنجم فرایندهای مدیریت اجرا دور هم گرد آمده است.

پس از اینکه شاخص های لازم برای مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری از مباحث نظری مرتبط با موضوع استخراج شد، با نظر اساتید دانشگاه و خبرگان، شاخص ها گروه بندی شد، غربال گری شد و در نهایت شاخص های نهایی استخراج گردید. این شاخصها در ماتریسی با یکدیگر تطبیق داده شده است و سپس عوامل کلیدی و دخیل در مدیریت دانش مشتری شناسایی گردید. البته این شاخص ها مستقیما از ادبیات موضوع مرتبط با مدیریت دانش مشتری اکتشاف شد. این شاخصها در مرحله بعدی با فاکتورهای مرتبط با بانک مورد بررسی قرار می گیرد و شاخصهای نهایی حاصل می گردد. هشت شاخص اصلی که از تلفیق شاخص های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری حاصل گردیده است، در شکل (1) نشان داده شده است. در جدول (4) شاخص های مدیریت دانش مشتری و مهمترین عوامل در بانک با هم مقایسه و تطبیق داده شده اند.



شکل (1) - شاخص های مدیریت دانش مشتری



جدول (4) - انطباق شاخص های مدیریت دانش مشتری و بانک

کانالهای انتقال دانش	مدیریت	ساختار و فرآیند	مشتری	دانش	ارتباط و تعامل	فناوری و زیر سازی IT	منابع انسانی	CKM / بانک
		√				√		سرمایه ساختاری
	√		√		√		√	سرمایه انسانی
	√	√	√		√		√	ارتباط و تعامل
√	√			√			√	دانش
			√		√			مشتری
			√					اعتبار و خوشنامی بانک
			√			√	√	بازاریابی
			√	√	√		√	خدمات
		√	√		√			پاسخگویی مالی
			√		√			مدیریت کانال توزیع

در جدول (4)، پنج شاخص دانش، مشتری، ارتباط و تعامل، سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی در بین شاخص های بانک و شاخص های مدیریت دانش مشتری اشتراک و انطباق بیشتری داشتند و آنها را به عنوان شاخص های اصلی مطرح کردیم و شاخص هایی نظیر فناوری و زیر سازی IT، ساختار و فرآیند به عنوان زیر شاخص های سرمایه ساختاری مطرح شده اند. کانالهای انتقال دانش به عنوان زیر شاخص دانش مطرح شده است و برخی از شاخص هایی نظیر پاسخگویی مالی، مدیریت کانال توزیع، خدمات، بازاریابی، اعتبار و خوشنامی بانک، با توجه به اینکه ارتباط کمتری با مدیریت دانش مشتری داشته اند، حذف شده است. البته این را هم باید متذکر شویم که این شاخصهای مطرح شده در مدیریت دانش مشتری به نوعی تمام شاخصه های مطرح شده در بانک را پوشش می دهد اما چون ارتباط موضوعی کمتری با CKM دارد با نظر اساتید و خبرگان از آنها صرف نظر می کنیم. در شکل (2)، 5 شاخص اصلی و نهایی مدیریت دانش مشتری نشان داده شده است که از جدول (4) استخراج شده است و به تایید خبرگان و اساتید رسیده است. در راستای رفع مشکل عدم یکپارچگی و جامع نگری در اکثر چارچوب های دانشی و با توجه به ضرورت مدیریت دانش مشتری در سازمانهای خدماتی و همچنین ضرورت نگاهی همه جانبه به دانش مشتری، چارچوب مدیریت دانش مشتری در بانک طراحی شده است. این چارچوب با داشتن رویکردی جامع و متعادل با زیر ساخت ها و شاخص های مورد نیاز، با تلفیق شاخص های مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری و سپس با تلفیق شاخص های مدیریت دانش مشتری و بانک، می تواند خلاءهای دانشی را بگونه ای اثربخش و متناسب با اهداف دانشی در بانک، پوشش دهد و موجب بهبود عملکرد و بهره وری حاصل از ارتقا دانش در بانکها گردد.



شکل (2) - شاخص و عوامل اصلی در مدیریت دانش مشتری در بانک



شکل (3) - چارچوب عوامل و مولفه های مدیریت دانش مشتری در بانک

5- تجزیه و تحلیل نتایج

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده ها به روش آماری از آزمون های کولموگروف- اسمیرنوف و آزمون آماری بینم استفاده شده است در ابتدا برای مشخص نمودن نوع توزیع داده ها از آزمون تک نمونه ای کولموگروف- اسمیرنوف استفاده کرده ایم. بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون فوق، p -value همه سوالات کمتر از 0,05 بوده که بیانگر این مطلب است که توزیع نرمال نمی باشد و لذا از آمار ناپارامتریک در این تحقیق استفاده شده است. بعد از مشخص نمودن



نوع توزیع از آزمون ناپارامتریک بینومال به منظور مقایسه گروههای موافق و مخالف استفاده شد. در این بخش داده های جمع آوری شده تجزیه و تحلیل و بررسی خواهند شد.

جدول (6) - نتایج آزمون بینم

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.			Category	N	Observed Prop.	Test Prop.
Q1	Group 1	<= 3	17	.2	.6	Q19	Group 1	<= 3	31	.4	.6
	Group 2	> 3	63	.8	Group 2		> 3	49	.6		
Q2	Group 1	<= 3	31	.4	.6	Q20	Group 1	<= 3	45	.6	.6
	Group 2	> 3	49	.6	Group 2		> 3	35	.4		
Q3	Group 1	<= 3	15	.2	.6	Q21	Group 1	<= 3	24	.3	.6
	Group 2	> 3	65	.8	Group 2		> 3	56	.7		
Q4	Group 1	<= 3	16	.2	.6	Q22	Group 1	<= 3	40	.5	.6
	Group 2	> 3	64	.8	Group 2		> 3	40	.5		
Q5	Group 1	<= 3	23	.3	.6	Q23	Group 1	<= 3	30	.4	.6
	Group 2	> 3	57	.7	Group 2		> 3	50	.6		
Q6	Group 1	<= 3	15	.2	.6	Q24	Group 1	<= 3	19	.2	.6
	Group 2	> 3	65	.8	Group 2		> 3	61	.8		
Q7	Group 1	<= 3	27	.3	.6	Q25	Group 1	<= 3	16	.2	.6
	Group 2	> 3	53	.7	Group 2		> 3	64	.8		
Q8	Group 1	<= 3	26	.3	.6	Q26	Group 1	<= 3	16	.2	.6
	Group 2	> 3	54	.7	Group 2		> 3	64	.8		
Q9	Group 1	<= 3	27	.3	.6	Q27	Group 1	<= 3	15	.2	.6
	Group 2	> 3	53	.7	Group 2		> 3	65	.8		
Q10	Group 1	<= 3	32	.4	.6	Q28	Group 1	<= 3	38	.5	.6
	Group 2	> 3	48	.6	Group 2		> 3	42	.5		
Q11	Group 1	<= 3	30	.4	.6	Q29	Group 1	<= 3	23	.3	.6
	Group 2	> 3	50	.6	Group 2		> 3	57	.7		
Q12	Group 1	<= 3	32	.4	.6	Q30	Group 1	<= 3	26	.3	.6
	Group 2	> 3	48	.6	Group 2		> 3	54	.7		
Q13	Group 1	<= 3	28	.3	.6	Q31	Group 1	<= 3	35	.4	.6
	Group 2	> 3	52	.7	Group 2		> 3	45	.6		
Q14	Group 1	<= 3	20	.2	.6	Q32	Group 1	<= 3	45	.6	.6
	Group 2	> 3	60	.8	Group 2		> 3	35	.4		
Q15	Group 1	<= 3	23	.3	.6	Q33	Group 1	<= 3	40	.5	.6
	Group 2	> 3	57	.7	Group 2		> 3	40	.5		
Q16	Group 1	<= 3	30	.4	.6	Q34	Group 1	<= 3	35	.4	.6
	Group 2	> 3	50	.6	Group 2		> 3	45	.6		
Q17	Group 1	<= 3	27	.3	.6	Q35	Group 1	<= 3	32	.4	.6
	Group 2	> 3	53	.7	Group 2		> 3	48	.6		
Q18	Group 1	<= 3	32	.4	.6						
	Group 2	> 3	48	.6							



در این آزمون با فرض سخت گیرانه به تجزیه و تحلیل پرداخته شده است. در کلیه سوالات $3 \leq \mu$ را بعنوان فرض صفر و $3 > \mu$ را بعنوان فرض یک قرار داده ایم. یعنی میانگین های کمتر و مساوی سه را رد و میانگین های بزرگتر از چهار را مورد پذیرش قرار داده ایم. فرض صفر (H_0) در کلیه سوالات بجز سوال 20 (کانال های انتقال دانش)،

22 (مدیریت قراردادهای)، 28 (سرمایه فکری و دانش فردی کارکنان و مشتریان)، 32 (آگاهی و سواد IT کارکنان)، 33 (فناوری و زیر ساخت های IT)، رد می شود و فرض

یک (H_1) مورد تایید قرار می گیرد. البته در سوال 22، 28، 33 درصد فرض صفر و فرض یک هر دو به یک میزان می باشد. اگر ناحیه پذیرش را بزرگتر و مساوی 50% قرار دهیم، این سوالات نیز در ناحیه پذیرش قرار می گرفت. همانطوری که از نتایج مشاهده می شود، از شاخصها و عوامل موثر در بانک، موارد زیر حذف گردیده است: و بقیه شاخص ها و عوامل در پرسشنامه، جهت مدیریت دانش مشتری در بانک مهم و حیاتی تلقی گردید. در این آزمون با فرض سخت گیرانه به تجزیه و تحلیل پرداخته شده است. در این جدول مشاهده می شود که بعضی از سوالاتی بالاترین امتیاز را آورده اند. ماکزیم امتیاز این سوالاتی 80% می باشد و بعضی از شاخص ها، امتیازات متوسط و کمتری را دارا هستند. البته امتیازات این سوالات خیلی پایین نبوده و چون ما حالت سخت گیرانه را انتخاب کردیم و Test Prop را 0,6 قرار دادیم، این سوالات را نپذیرفتیم.

نتیجه گیری

در این تحقیق، هدف ما ارائه چارچوبی جهت ارزیابی مدیریت دانش مشتری در بانک ایرانی است و با توجه به ضرورت و اهمیت مدیریت دانش مشتری در سازمانها و اذعان به اینکه یک مدیریت دانش مشتری اثربخش باید ترکیب مناسبی از تکنولوژی مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری باشد، در مقاله حاضر، در خصوص چگونگی بکارگیری ابزار مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری و نحوه اجرای آن در سازمان صحبت به میان آمده است، همچنین شاخص ها و عوامل موثری از مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری از ادبیات تحقیق استخراج گردید و سپس چارچوبی برای اجرای مدیریت دانش مشتری در سازمان که ترکیبی از مبانی مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری می باشد، ارائه گردیده است. این مدل می تواند راهکار مناسبی برای کسب دانش مشتری و ارائه بهترین و مناسب ترین دانش به او باشد. بر طبق تحلیل نتایج حاصل از داده ها، چارچوب مورد نظر کارایی دارد و قابل استفاده و اجرا است.



منابع

1. Teece, D.J, "Capturing value from knowledge assets", California Management Review. (۱۹۹۸), ۴۰: ۳, ۵۵-۷۹.
2. غلامی، م.، (1386) "آمادگی برای پیاده سازی مدیریت روابط با مشتری، مطالعه ی موردی بانک صادرات تهران، حوزه ی غرب، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
3. Zack, H.M, "Developing a Knowledge Strategy", California Management Review, .. (۱۹۹۹) ۴۱:۳, ۱۲۵-۱۴۵.
4. Walsham, G. *Interpretive Case Studies in IS Research: Nature and method* European Journal of Information Systems. (۱۹۹۵), ۴:۲, ۷۴-۸۱.
5. Gibbert, M. And Leibold, M. and Probst, G" *Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them to Create Value*" European Management Journal, . (۲۰۰۲) ۲۰:۵, ۴۵۹-۴۶۹.
6. Chase, R.L "The Knowledge-based Organisation: An International Survey", Journal of Knowledge Management, . (۱۹۹۷), ۱: ۱, ۳۸-۴۹.
7. Paquette, S "Customer Knowledge Management", <http://www.fis.utoronto.ca> ., (۲۰۰۶)
8. Bloesch, M Customer knowledge. *Knowledge and Process Management*. (۲۰۰۰), ۷:۴, ۲۶۵-۲۶۸.
9. Dous, M., Salomann, H., Kolbe, L. and Brenner, W "Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work", European Management Journal, . (۲۰۰۵) ۲۳:۴, ۳۹۲-۴۰۳.
10. افرازه، ع. بصیری، "ارایه روشی برای مدلسازی و بهبود فرآیندهای کاری بر مبنای مدیریت دانش مشتری"، پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع. س. (1385)
11. نوروزیان، م "کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی"، مجله تدبیر، 176. (1385)
12. عدلی، ف، مدیریت دانش، چاپ اول، فراشناختی اندیشه. (1384)
13. افرازه، ع.، مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی)، چاپ اول، انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر. (1384)
14. جمالی فیروز آبادی، ک. دارنده، الف. و ابراهیمی، س. ب. "ارائه چارچوب مدیریت دانش مشتری بر مبنای استقرار همزمان مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتریان"، <http://www.betsa.ir>
15. عبادی، م. "مدیریت ارتباط با مشتری"، نشریه روش، 96. (1386)
16. غلامیان، م. خواجه افضلی، م. و ابراهیمی، ب، مدیریت ارتباط با مشتری، ماهنامه تدبیر، 178. (1385)
17. اخوان، پ. و حیدری، "مدیریت دانش مشتری رویکردی برای کسب مزیت رقابتی"، نشریه مدیریت فردا، سال پنجم، شماره 24، 18-40. ص.، (1387)
18. Rollins, M . and Halinen, A "Customer Knowledge Management Competence: Towards a Theoretical Framework" ، Proceedings of the ۳۸th Hawaii International Conference on System Sciences.. (۲۰۰۵)
- Grant, A. W. H., & Schlesinger, L. A., "Realize your customers' full profit potential. Harvard Business Review, (۱۹۹۵) ۷۲-۵۸.



- Wood, R.A Customer Knowledge Management, at: <http://www.business.queensu.ca>. Ca. (۲۰۰۳)
- Probst, G. , Raub, S. and Romhardt, k Managing Knowledge (Building Block For Success)", Wiley, New York, ny. (۲۰۰۰)"
- Anthony Liew, C. B., Strategic integration of knowledge management and customer relationship management", Journal of knowledge Management, (۲۰۰۸) ۱۲: ۴, ۱۳۱-۱۴۶
- Campbell, A.. " Creating customer knowledge: managing customer relationship management programs strategically". Industrial Marketing Management, (۲۰۰۳) ۳۲: ۵, ۳۷۵ – ۳۸۳.
- Peng, J. Lawrence, A. and Koo, T "Customer knowledge management in international project: a case study", Journal of Technology Management in China . (۲۰۰۹) ۴: ۲, ۱۴۵-۱۵۷.
- Lindgreen, A. and Antiooco, M "Customer relationship management: the case of a European bank", Marketing Intelligence & Planning, . (۲۰۰۵) ۲۳: ۲, ۱۳۶-۱۵۴.
- Rollins, M . & Halinen, A "Customer Knowledge Management Competence: Towards a Theoretical Framework", Proceedings of the ۳۸th Hawaii International Conference on System Sciences.. (۲۰۰۵)
- Cockett, t., Dennis, C., Marsland, D., "Data Mining for Shopping Centers Customer Knowledge Management Framework", Journal of knowledge Management, (۲۰۰۱) ۵: ۴, ۳۶۸-۳۷۴.
- Plessis, M. Du. and Boon, J.A. "Knowledge management in business and customer relationship management: South African case study findings", International Journal of Information Management (۲۰۰۴) ۲۴, ۷۳-۸۶.
- Rowley, J. "Eight questions for customer knowledge management in e-business". Journal of Knowledge Management, . (۲۰۰۲) ۶: ۵, ۵۰۰ – ۵۱۱.
- Andronache, V., "the Bank and Commercial Operations. Cases and Practical Solutions in the Relationship between the Bank and the Customer", Bucharest: University Publishing House (۲۰۰۶),, ۴۴-۵۲
- Chang, C.W., Lin, C.T. and Wang, L.Q "Mining the text information to optimizing the customer relationship management" Expert Systems with Applications, . (۲۰۰۸) ۱-۱۱.
- Galbreath, J. and Rogers, T. , (۱۹۹۹), " customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business, the TQM magazine, ۱۱: ۳, ۱۶۱-۱۷۱.
- Gebert, H .and Geib , M. Kolbe, L & Brenner, W." Knowledge enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts". Journal of Knowledge Management, (۲۰۰۳) ۷: ۵, ۱۰۷ – ۱۲۳.
- Hu, J., Huang, K.T., Kuse, K., Su, G.W. and Wang, K.Y "Customer Information Quality and Knowledge Management: A Case Study Using Knowledge Cockpit", Journal of Knowledge Management . (۱۹۹۸) ۱ : ۳, ۲۲۵-۲۳۶
- Lopez-Nicolas, C., Molina-Castillo, F. J "Customer Knowledge Management and E-commerce: The role of customer perceived risk". International Journal of Information Management. (۲۰۰۸) ۲۸, ۱۰۲-۱۱۳.



Rowley, J, "Reflection on Customer Knowledge Management in E-Business", Qualitative Market Research: an International Journal . (۲۰۰۲): ۴, ۲۶۸-۲۸۰.

Shami Zanjani, M. Rouzbehani , R. and Dabbagh "H"Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management: A Study of CKM Tools in British Dotcoms". Proceedings of World Academy of Science Engineering and Technology. (۲۰۰۸), ۲۸, ۲۰۷۰-۳۷۴۰.

Xu, M., Walton, J., "Gaining Customer Knowledge Through analytical CRM, Industrial Management & Data Systems (۲۰۰۵),, ۱۰۵, ۹۵۵-۹۷۱.

Chen, Y.H. and Su, C.T, "A Kano-CKM Model for Customer Knowledge Discovery", Total Quality Management, .. (۲۰۰۶)۱۷: ۵, ۵۸۹-۶۰۸.

Duffner, S, (۲۰۰۲), "A knowledge portal for Multi-project Management", Master thesis, University Karlsruhe.

Akhavan,P. and Heidari, SCKM: Where Knowledge and The Customer Meet : Integrating KM With Customer Relationship Management Processes",.. (۲۰۰۸)" ۱۱, ۲۳-۲۹

پی نوشت

^۱ Knowledge management

^۲ Data

^۳ Information

^۴ Knowledge

^۵ Wisdom

^۶ Explicit

^۷ Tacit

^۸ Beek man

^۹ Probst &Raub &Romhard

^{۱۰} Customer Relationship Management

^{۱۱} Customer Knowledge management

