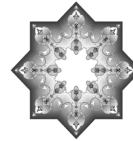


طراحی مدل پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور به روش آمیخته اکتشافی (مطالعه موردی: بانک سامان)



وحید پورشهابی^۱

حمیدرضا خدادادی دیدانی^۲

امین تعادل خواه^۳

صفحات ۴۱ تا ۶۶

دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۳۱

DOR: 20.1001.1.22285067.1400.27.83.2.7

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

این مطالعه تلاش دارد تا با واکاوی هم‌پیمانی راهبردی، با ایجاد تصویری جامع از متغیرهایی که بر پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور تأثیرگذار هستند، زمینه‌های تحقق اقدامات متعالی در این خصوص را فراهم سازد. روش انجام این پژوهش، کیفی و وضعیت موجود با رویکرد گلیزری از راهبرد نظریه داده بنیاد، مدل‌سازی شده است. از ۲۱ نفر از مدیران، خبرگان و متخصصانی که در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور مشارکت غیررسمی داشته‌اند، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام و داده‌ها، کدگذاری و بر اساس خانواده کدهای شش سی، مدل‌سازی شد. از تحلیل مصاحبه‌ها، ۳۷۸ کد، ۷۸ مفهوم و ۱۷ مقوله ظهور یافت. «نیاز به پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور» به‌عنوان پدیده محوری معرفی شد و مقوله‌های «دیجیتالی شدن فرایندهای مالی و پولی»، «بانکداری دیجیتال» و «دیدگاه فراسازمانی» به منزله علل، «کسب مزیت رقابتی» و «ارتباط سازنده با مشتریان» به منزله تغییرات همگام، «پشتیبانی مدیریت»، «فناوری اطلاعات» و «فضای دیجیتال» به منزله زمینه، «بانکداری الکترونیکی»، «ریسک‌پذیری» و «خدمات آنلاین» به منزله شرایط، «ارتقای سیستم‌ها»، «ایجاد زیرساخت‌ها» و «مشتری محوری» به منزله اقتضانات، «افزایش رضایت مشتریان»، «افزایش سودآوری» و «کاهش هزینه‌های عملیاتی» به منزله پیامدهای پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور معرفی شدند. در این پژوهش، با تحلیل مؤلفه‌های مؤثر، وضعیت موجود پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور از نگاه سه مجموعه خبره، متخصص و مطلع نسبت به پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک‌های خصوصی و دولتی و مؤسسات مالی و اعتباری، واکاوی و در قالب مدل مقاله ارائه شده است.

واژگان کلیدی: هم‌پیمانی راهبردی، مشتری محوری، فناوری اطلاعات، فضای دیجیتال.

V.pourshahabi@iauzah.ac.ir

A.khodadadi@iauzah.ac.ir

zaree.m@meybod.ac.ir

۱. استادیار گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران؛ (نویسنده مسئول)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران؛

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران؛

۱- بیان مسئله

هم‌پیمانی راهبردی، گونه‌ای متداول از تشریک‌مسابی در ابعاد گوناگون کسب‌وکار است که با هدف پیشینه‌سازی منافع طرفین در پی ارائه یک ظرفیت جدید از هم‌افزایی میان کارخانجات و شرکت‌های صنایع مختلف می‌باشد که شامل مؤلفه‌های مؤثری همچون بررسی عمق هم‌پیمانی؛ درجه هم‌پیمانی از منظر ارزش عملیاتی و زیرساخت‌های لازم جهت هم‌پیمانی راهبردی است. امروزه شیوه درست مدیریت و تفکر راهبردی یکی از مهم‌ترین گام‌هایی است که سازمان‌های مشتری محور برای جلوگیری از کاهش رشد و توسعه خود باید در رأس امور قرار دهند. به صورت تاریخی، هدف از پیمان‌های راهبردی، بهبود عملکرد شرکت‌ها از طریق تسهیم مخاطره و کاهش هزینه می‌باشد. امروزه شرکت‌ها به دنبال کسب عملکرد برتر از طریق توسعه محصولات، فرایندها و خدمات جدید به کمک شرکا هستند. همان‌طور که محصولات و خدمات شرکت‌ها به سرعت دانش محور می‌شوند، تصمیم‌گیری شرکت‌ها به تشکیل پیمان‌ها با قابلیت‌های کارا و اثربخش شرکا در یادگیری به وسیله تحصیل دانش، منابع و قابلیت‌ها بستگی دارد (پاتریک اسپیت، اسوین لیودین، سوینجا مسینر^۱، ۲۰۲۰:۲۳). در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها با مشتریانی با نیازهای متفاوت روبرو هستند و لازمه تداوم فعالیت آن‌ها، تنوع در خدمات و محصولات شرکت و توجه جدی به مشتریان است (محمد شفیعی، سیفی، محمدی، ۱۳۹۷: ۳۲). در این راستا، مدیریت ارتباط با مشتری به مدیران و سازمان‌ها در برقراری یک ارتباط سازنده با مشتریان و همچنین حفظ آن‌ها کمک می‌نماید. بنابراین، تدوین و استقرار یک سیستم مدیریت ارتباط با مشتری کارآمد در پیاده‌سازی مدل هم‌پیمانی راهبردی با شرکا و شرکت‌های تولیدی و خدماتی، جزء ضروریات سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود (قاسمی، ۱۳۹۳: ۲۴). اگر پیاده‌سازی هم‌پیمانی در سازمان‌های مشتری محور به خوبی طراحی و اجرا گردد، به شناخت کامل و جامعی از مشتری منجر خواهد شد. رویکرد ارتباط با مشتری در سازمان‌هایی وجود دارد که یک فلسفه وسیع با تأکید بر حفظ مشتری، وفادار و روابط سودمند متقابل دارند (مرلیج دی بیکر، اراند لاگندیجک، مارک ویرینگ^۲، ۲۰۲۰: ۱). هم‌پیمانی راهبردی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد، تا به آسانی با مشتریان تعامل و ارتباط مؤثر داشته باشند، نرخ حفظ مشتریان را افزایش و مشتریان سودمند را شناسایی نمایند. سازمان‌ها

^۱. Patrick Spieth, Sven M. Laudien² and Svenja Meissner³

^۲. Merlijn de Bakker, Arnoud Legendijk, Mark Wiering

می‌توانند با شناخت بهتر عوامل اثربخش بر موفقیت و شکست برنامه‌های در حال اجرا در بازار رقابت، موفق‌تر عمل کنند. مشتری محوری از طریق حفظ مشتریان فعلی موجب کاهش هزینه‌های بازاریابی نیز می‌شود؛ چون هزینه جذب مشتریان جدید، تقریباً پنج برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است. علاوه بر این، جلب رضایت مشتریان، عامل بسیار مهمی جهت تقویت شهرت سازمانی می‌باشد که این شهرت نه تنها موجب جذب مشتریان، بلکه در جذب و حفظ نیروی کار مستعد نیز ضروری است (رضایی، سیدجوادین، گنجعلی، ۱۳۹۶: ۶۲). با توجه به اینکه ایده هم‌پیمانی راهبردی، بحث جدیدی در سازمان‌های مشتری محور خدماتی و مالی است؛ بر این اساس، مسئله مهم و اصلی پژوهش حاضر این است که مؤلفه‌های طراحی و پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک سامان به‌طور کامل مورد تعریف و شناسایی قرار نگرفته‌اند و هدف اصلی تحقیق حاضر، پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک سامان و شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار زیرساختی آن است. اهمیت و ضرورت پرداختن به موضوع تحقیق پیش رو، از آنجا ناشی می‌شود که یکی از مفاهیم جدید جهت بهبود ارائه خدمات به مشتریان بانک سامان در عرصه بانکداری اسلامی، طراحی و پیاده‌سازی مدل بومی هم‌پیمانی راهبردی است که در طول سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است.

با عنایت به اهمیت و جایگاه پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور؛ انتظار بایسته‌ای در خصوص تناسب بسته علمی (چارچوب نظری، مدل، متغیرها، عوامل تأثیرگذار بر مدل و...) مرتبط با بانک سامان وجود دارد، زیرا با وجود نیاز حداکثری به نگاهت و چارچوب روشمند در زمینه هم‌پیمانی راهبردی، آنچه در این پژوهش احصاء شده است، در کمتر مستندات علمی در خصوص زیرساخت‌های پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی مورد بررسی قرار گرفته است. بدین جهت، هدف از این پژوهش «طراحی مدل پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور: مطالعه موردی بانک سامان» می‌باشد و سؤال اصلی پژوهش عبارت است از این که مدل پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور چگونه است؟ این مقاله تلاش دارد تا با واکاوی هم‌پیمانی راهبردی با ایجاد تصویری جامع از متغیرهایی که بر پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک سامان تأثیرگذار هستند، زمینه‌های تحقق اقدامات متعالی در این خصوص را فراهم سازد و با ارائه یک مدل بومی، پیشنهادی در حوزه پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی و بهبود فضای هم‌پیمانی در مدیریت

عملکرد اقتصادی کشور، متولیان و علاقه‌مندان این حوزه را با ابعاد گوناگون و مقوله‌های درهم‌تنیده موضوع، بیش‌ازپیش آشنا گرداند.

۲. ادبیات پژوهش

۱.۲. ادبیات تجربی

بر اساس نتایج مطالعات تطبیقی انجام‌شده در برخی از کشورها، پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی پنج هدف اصلی پاسخگویی در برابر مشتریان، بهبود عملکرد و رضایت مشتریان، ایجاد مزیت رقابتی پایدار، یادگیری سازمانی و کاهش هزینه‌های بازاریابی را دنبال می‌کند (ناصری فر، دهدشتی شاهرخ، محمدیان و اله وردی، ۱۴۰۰: ۶). حاجی پور و کرد (۱۳۹۰) در پژوهشی اثرات پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی بر عملکرد مالی را موردبررسی قرار داده‌اند. بر این اساس، دستیابی به عملکرد مالی برتر، یکی از موضوعات موردعلاقه شرکت‌ها و مؤسسات مالی در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی می‌باشد. همچنین، نتایج تحقیق حاکی از آن است که تشکیل پیمان‌های راهبردی باعث بهبود روابط بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد مالی می‌شود. محمد شفیع، سیفی و محمدی (۱۳۹۷) نیز در تحقیقی به بررسی تأثیر پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در رضایت مشتریان، بهبود سودآوری و فرایندهای داخلی پرداختند. یافته‌ها و نتایج تحقیق حاکی از آن است که اجرای اثربخش هم‌پیمانی راهبردی با رویکرد مشتری محوری بر بهبود فرایندهای داخلی سازمان، سودآوری و رضایت مشتریان آن تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، بر اساس نتایج تحقیق، تمرکز بر مشتریان کلیدی، شامل توجه سازمان به مشتریان، ارائه خدمات برتر و ایجاد ارزش‌افزوده برای مشتریان از طریق ارائه خدمات الکترونیکی و اینترنتی می‌باشد. اسپیت، لیودین و میسینر^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی به طراحی مدل نوآوری پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور پرداختند. نتایج و یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که با پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور، محصولات و خدمات سازمان‌ها به سرعت دانش‌محور می‌شوند. همچنین، بر اساس یافته‌های پژوهش، تصمیم‌گیری سازمان‌ها به تشکیل پیمان‌ها با قابلیت‌های کارا و اثربخش شرکا در یادگیری به وسیله تحصیل دانش، منابع و قابلیت‌ها بستگی دارد. خدایی گرگری و عباسی اسفنجانی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان طراحی نقشه راه بهبود مشتری

^۱. Spieth & Laudien & Meissner

مداری با پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌ها، به این نتیجه دست یافتند که هدف از طراحی نقشه راه بهبود مشتری‌مداری، بهینه‌سازی تعامل‌ها از دیدگاه مشتری و افزایش وفاداری مشتری است. همچنین، بر اساس یافته‌های تحقیق، پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری‌مدار، بهبود فرایندهای سازمانی برای فراهم کردن تجربیات مطلوب برای مشتریان است. در مطالعه‌ای دیگر، بیگ زاده و بهبودی (۱۳۸۸) به بررسی میزان مشتری محور بودن بر اساس شاخص‌های مدل پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی با رویکرد تعالی سازمانی در مؤسسات مالی و اعتباری مهر ایران پرداختند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین مشتری محور بودن مؤسسات مالی و اعتباری در وضع موجود و پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی و وضع مطلوب، تفاوت معناداری وجود دارد. یعنی، بعد از پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی با سایر بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری وضعیت مالی مؤسسه، تغییرات مطلوبی در وضعیت مالی مؤسسه اتفاق افتاده است.

همان‌گونه که اشاره شد، تجارب موفق در زمینه‌ی پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور مبتنی بر شناخت ظرفیت‌های موجود برای اجرای هم‌پیمانی راهبردی در بین بانک‌های دولتی، خصوصی و مؤسسات مالی و اعتباری شکل می‌گیرد، امری که در کشور ما بدان پرداخته نشده است و مطالعه جامعی که بتواند با رویکرد استراتژیک و آسیب شناسانه، تصویری از وضعیت موجود و ارائه سناریوهای متفاوتی برای ترسیم آینده‌ای مطلوب باشد، یافت نشد. لذا، در راستای تحقق این اهداف مهم و اساسی مدل پارادایمی پیشنهادی مرتبط با موضوع تحقیق حاضر، می‌تواند برای رفع چالش‌های متعددی که در مسیر تحقق پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور به‌ویژه بانک‌های دولتی و خصوصی وجود دارد، یک راهکار عملی ارائه دهد.

۲.۲. ادبیات نظری

هم‌پیمانی راهبردی، همکاری بین دو یا چند سازمان برای توسعه، تولید یا فروش کالا و خدمات است. پیمان‌های راهبردی را می‌توان به سه طبقه کلی تقسیم کرد: پیمان‌های غیرسرمایه‌ای^۱، پیمان‌های سرمایه‌ای^۲، و سرمایه‌گذاری مشترک^۳ (حاجی پور، کرد، ۱۳۹۰):

^۱. Nonequity Alliances

^۲. Equity Alliances

^۳. Joint Ventures

(۱۴۳). در هم‌پیمانی غیرسرمایه‌ای سازمان‌های درگیر در پیمان برای توسعه، تولید یا فروش محصولات و خدمات، توافق می‌کنند ولی برای این کار سرمایه‌های خود را درگیر نمی‌کنند و یک واحد سازمانی مستقل تلاش‌های مشترک را مدیریت می‌کند (هاو گوان، تیس آلیس، جین پل بوریریس^۱، ۲۰۱۹: ۱۹۸). در هم‌پیمانی راهبردی، ارتباطات مشترک به وسیله شکل‌های مختلف قراردادها مدیریت می‌شود: توافقات لیسانس (یک سازمان به سازمان دیگر اجازه استفاده از نام تجاری برای فروش محصولات را می‌دهد)، قراردادهای عرضه (یک سازمان عرضه محصولات و خدمات سازمان دیگر را بر عهده می‌گیرد) و قراردادهای توزیع (که در آن یک سازمان توافق می‌کند که محصولات سازمان دیگر را توزیع کند)، از جمله پیمان‌های راهبردی غیرسرمایه‌ای است (پاتریک اسپیت، اسوین لیودین، سوینجا مسینر، ۲۰۲۰: ۲۴). در پیمان‌های سرمایه‌ای، سازمان‌های همکاری کننده، قراردادهای مکملی در سهام سایر سازمان‌ها منعقد می‌کنند. در سرمایه‌گذاری مشترک، سازمان‌های همکاری کننده در پیمان، یک سازمان مستقل بزرگ ایجاد می‌کنند که در آن سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند و هرگونه سود ایجادشده ناشی از آن را تقسیم می‌کنند (مرلیچ دی بیکر، اراند لاگندیچک، مارک ویرینگ، ۲۰۲۰: ۵). شایان ذکر است که تنظیم و توسعه راهبردهای مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند فرصت‌های بازاریابی با ارزشی را ایجاد کند (مجیدی پرست، الهی، خانلری، اکبری یزدی، ۱۳۹۵: ۷۵). سازمان‌های مشتری محور برای خلق ارزش برند خود باید در حوزه تجارت الکترونیک با رویکرد هم‌پیمانی راهبردی فعالیت کنند (خادمی، فرازنده، ۱۳۹۸: ۴۱). اکثر محققان برآنند که تجارت الکترونیکی سازمان‌ها زمانی می‌تواند موفق باشد که فعالیت سازمان بر مبنای هم‌پیمانی راهبردی باشد (کوهن، گوتلیب، آندریوود^۲، ۲۰۰۰: ۳). مشتری محوری از طریق حفظ مشتریان فعلی موجب کاهش هزینه‌های بازاریابی می‌شود (باتور^۳، ۲۰۱۰: ۸۴۲). اگرچه سازمان‌های زیادی تلاش کرده‌اند مشتری محوری را پیاده کنند، اما تعداد سازمان‌هایی که به‌طور عملی توانستند در این مسیر موفق شوند، بسیار اندک است (شاد، روست، پاراسورامان، استیلین، دی جی^۴، ۲۰۰۶: ۱۱۳). نتایج پژوهش‌های داخلی نیز نشان

¹. Hao Guan, Thècle Alix, Jean-Paul Bourrieres

². Cohen, S., Gottlieb, B. & Underwood, L

³. Battor

⁴. Shah, Rust., Parasuraman., Staelin, Day G

می‌دهد، حتی در برخی شرکت‌های تولیدی بزرگ و با سابقه، میزان رضایت مشتریان در سطح نامطلوبی قرار دارد (شرح شریفی، ۱۳۹۰: ۹)، به طوری که مشتری مداری فقط در حد یک شعار باقی مانده است (وزیر زنجانی، موتمنی، موسوی دلزینی، ۱۳۸۹: ۷۰). یافته‌ها نشان می‌دهد، رهبری نامناسب و عدم همسویی سبک رهبری مدیران با جهت‌گیری راهبردی سازمان، یکی از عوامل مهم شکست سازمان‌ها و عدم تحقق مشتری محوری است (کوک^۱، ۲۰۱۴: ۱۲). علی‌رغم نقش چشمگیر رهبران سازمان در تحقق مشتری محوری، هنوز مؤلفه‌های رهبری مشتری محوری شناخته‌شده نیست (پانتووکیس، پاتسیوراس^۲، ۲۰۱۶: ۸۸). بنابراین نوع سبک‌های رهبری به طور عام فاقد جهت‌گیری راهبردی هستند (هونگ، لیو، هو، جیانگ^۳، ۲۰۱۳: ۲۳۷). رهبری سازمان باید با جهت‌گیری و اهداف استراتژیک با رویکرد هم‌پیمانی راهبردی سازمان همسو باشد تا بهترین نتایج حاصل شود (تیودوسیو، کیهاجیاس، کاتسیکیا^۴، ۲۰۱۲: ۱۰۵۸). مشتری محوری یک گرایش سازمانی است که به مؤثرترین و کارآمدترین شکل، موجب شکل‌گیری رفتارهای مطلوب، جهت ارائه ارزش‌های برتر به مشتریان می‌شود (آرند، کارانده^۵، ۲۰۱۲: ۳۵۳). به اعتقاد بارتلی و همکاران (بارتلی، گومییوچی، مان^۶، ۲۰۰۷: ۴۸۲)، تحقق مشتری مداری به شدت تحت تأثیر سبک رهبری مدیران سازمان قرار دارد. به عبارتی دیگر، نتایج سازمانی بازتابی از نگرش‌ها، باورها و رفتار گردانندگان اصلی آن، یعنی مدیران ارشد است (میلتون، میسینتری^۷، ۲۰۰۹: ۳۴۰). مشتری محوری بودن سازمان‌ها، نیازمند تغییر در طرز تفکر مدیران است (نارایانان^۸، ۲۰۱۵: ۱۱)، به طوری که به جای ارزش قائل شدن برای سرآمدی فنی باید برای مشتریان ارزش قائل شوند و آن‌ها را مهم تلقی کنند (پارسونز^۹، ۲۰۱۴: ۶۵). برای تحقق مشتری محوری، مدیران باید از نظر تعهد به مشتریان الگوی کارکنان باشند (کیم، لی^{۱۰}، ۲۰۱۶: ۱۸). مدیران برای خلق ارزش برتر برای مشتریان علاوه بر گرایش به

^۱. Cook

^۲. Pantouvakis, Patsiouras

^۳. Hong, Liao, Hu, Jiang

^۴. Theodosiou, Kehagias, Katsikea

^۵. Arndt, Karande

^۶. Bartley, Gomibuchi, Mann

^۷. Melton, Mcintyre

^۸. Narayanan

^۹. Parsons

^{۱۰}. Kim, Lee

مشتریان بیرونی باید گرایش به مشتریان داخلی هم داشته باشند (کوندیوت، ماتاندا، ماوونندو^۱، ۲۰۱۴: ۱۳). منطق توجه به کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان این است که اگر مدیران کارکنان می‌خواهد کار بزرگی برای مشتریان انجام دهد باید خودش را آماده کند که کار بزرگی برای کارکنان انجام دهد (پلاکویاناکس، تیزوکاس، دیمیتریوتوس، سارین^۲، ۲۰۰۸: ۲۶۸).

مشتری محوری، یکی از گرایش‌های راهبردی است که سازمان‌ها با توجه به مقتضیات خود جهت دستیابی به عملکرد برتر اتخاذ می‌کنند. گرایش راهبردی بیانگر فلسفه سازمان است که از طریق یک سری باورها و ارزش‌ها بر نحوه اداره یک سازمان و فعالیت‌های آن تأثیر می‌گذارد (رضایی، سیدجوادین، گنجعلی، ۱۳۹۶: ۶۳). به اعتقاد بارتلی (۲۰۰۷)، تحقق مشتری محوری به‌شدت تحت تأثیر سبک رهبری مدیران سازمان قرار دارد و زیردستان، مدیران را به‌عنوان الگوی خود می‌دانند؛ به همین دلیل، آنچه رهبران به آن فکر می‌کنند، باور دارند، به زبان می‌آورند و انجام می‌دهند، تأثیر قابل توجهی روی زیردستان می‌گذارد. به‌عبارت‌دیگر، نتایج سازمانی؛ بازتابی از نگرش، باورها، ارزش‌ها و رفتار گردانندگان اصلی آن، یعنی مدیران ارشد است. خلق ارزش برتر برای مشتریان به این بستگی دارد که مدیران بدانند مشتریان مهم‌ترین دارایی سازمان هستند و سازمان به آن‌ها وابسته است. مشتری محور شدن، نیازمند تغییر در طرز تفکر مدیران است، طوری که به جای ارزش قائل شدن برای سرآمدی فنی، باید برای مشتریان ارزش قائل شوند و آن‌ها را مهم تلقی کنند (ناریانان^۳، ۲۰۱۵: ۱۱). بر این اساس، یکی از اقداماتی که به ترویج رفتارهای سودآور مشتریان برای بانک‌ها و رسیدن به مزیت رقابتی منجر می‌شود، ارائه تجربه مثبت مشتری است. بهبود تجربه مشتری به افزایش میزان وفاداری مشتری به بانک منجر می‌شود و در حال حاضر از مهم‌ترین روندهای بانکی در حوزه کسب‌وکار است (ناصری فر، دهدشتی شاهرخ، محمدیان و اله وردی، ۱۴۰۰: ۲). مشتری‌مداری در خدمات بانکی، مجموع تمامی تعاملاتی است که یک مشتری در طول ارتباط با پرسنل، مؤلفه‌های مربوط به فناوری اطلاعات، همچون بانکداری تلفنی، دستگاه‌های خودپرداز، کیوسک‌ها، خدمات بانکداری اینترنتی و خدمات موبایل بانک را دارد. مشتری

^۱. Conduit, Matanda, Mavondo

^۲. Plakoyiannaki, Tzokas, Dimitratos, Saren

^۳. Narayanan

محوری در بانک‌ها عمدتاً معطوف به افزایش سطح بالقوه کارایی در کنترل مشتریان و ارائه تجربه جالب بانکداری در زمان انجام معاملات صورت گرفته از سوی مشتریان است (راثو^۱، ۲۰۱۸). بنابراین، بانک سامان به سبب داشتن نوعی تمایز با سایر بانک‌های دولتی و خصوصی، بر سرمایه گذاری بر مشتری محوری و بهبود تجربه مشتری تمرکز کرده است.

با توجه به آنچه گفته شد، بهره‌گیری از مشتری محوری در خدمات بانکداری، موجب کسب مزیت رقابتی بلندمدت، یا به عبارت دیگر، موجب افزایش مشتریان راضی و وفادار به همراه تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت و همچنین حفظ مشتری و کاهش شکایات خواهد شد و به‌عنوان یکی از راهبردهای مهم و در دسترس می‌تواند راه را برای سودآوری و افزایش اعتبار بانک‌ها و شرکت‌های مرتبط هموار سازد. بنابراین، به کارگیری و ارتقای مدیریت مشتری محوری در خدمات بانکداری الکترونیکی، تأثیر زیادی بر تمایز ارائه‌دهندگان خدمات برای رقابت دارد و برنامه‌های مدیریت تجربه در سودآوری و افزایش اعتبار بانک‌ها و سایر مؤسسات مالی مرتبط تأثیر چشمگیری خواهد داشت (ناصری فر، دهدشتی شاهرخ، محمدیان و اله وردی، ۱۴۰۰: ۳). ارتباط میان تجربه مشتری و مشتری محور بودن سازمان‌ها، نشان می‌دهد که مشتری محوری از طریق پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی موجب بهبود سطح رضایت و وفاداری مشتری می‌شود و اثرات آن‌ها را بر عملکرد مالی سازمان بهبود می‌بخشد (لمون و ورهوف^۲، ۲۰۱۶: ۶۹). بررسی‌های جهانی نشان می‌دهد بانک‌هایی که در زمینه‌های جدید همکاری مانند پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی با سایر بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری در زمینه‌هایی جدید، مانند خدمات الکترونیکی و خدمات از راه دور فعال هستند و مشتری محوری را حوزه‌ای راهبردی می‌دانند و بر آن متمرکز شده‌اند (ریچ^۳، ۲۰۱۲). پژوهش‌ها در این زمینه نشان می‌دهد که تأثیر پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک‌ها، در سودآوری و درآمد خالص آن‌ها چشمگیر بوده است. برخی، افزایش ۴۰ درصدی در درآمد و کاهش ۸۰ درصدی را در هزینه‌های بازاریابی تجربه کرده‌اند و طبق گزارش‌های مدیریتی، این نتایج مثبت از طریق پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی میان‌مدت و بلندمدت با رویکرد مشتری محوری متمرکز خواهد شد (گزارش بانکداری خرد دنیا^۴، ۲۰۱۷). بر این اساس، مشتری محوری

1. Rao
2. Lemon & Verhoef
3. Rich
4. World Retail Banking Report 2016

می‌تواند ارزشی را هم برای بانک و هم برای مشتریان فراهم آورد و به افزایش میزان رضایت مشتری و وفاداری او به پیشنهادهای بانک‌ها، تبلیغات مثبت کلامی، نگهداری مشتریان، کاهش میزان شکایات و جریمه‌ها منجر شود که همگی آن‌ها می‌توانند موجب بهبود سطح سودآوری اقتصادی و ارزش اجتماعی شوند (دو پلیسیس و دی ویریز^۱، ۲۰۱۶: ۲۳).

۳. روش پژوهش

روش تحقیق این پژوهش، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) بوده است. این پژوهش بر اساس پیاز تحقیق ساندرز، در زمره پژوهش‌های تفسیری و با رویکرد استقرایی است که از استراتژی داده بنیاد (گراند تئوری) با رویکرد گلگیری، یا ظهوریابنده، استفاده کرده است. همچنین، روش تحلیل داده‌های این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) بوده است. پژوهش کیفی، افق زمانی تک مقطعی و روش گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه نیمه ساختار می‌باشد (ساندرز، لوییس و تورن هیل، ۲۰۱۶: ۱۰۸). محققان هنگامی به سراغ استفاده از نظریه‌پردازی داده بنیاد می‌روند که نیازمند یک نظریه یا تبیین کلی (اجمالی) از یک فرایند هستند (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). در پژوهش حاضر، کاربست دوم؛ یعنی تبیین فرایند پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور، مبنای انتخاب استراتژی پژوهش بوده است. در مقایسه بین رویکردهای مختلف استراتژی داده بنیاد نیز از آنجا که رویکرد ظاهر شونده نسبت به رویکرد نظام‌مند، الگوهای متنوع‌تری را جهت تلفیق داده‌ها ارائه می‌دهد و به جای تحمیل نظریه به داده‌ها، نظریه را از بطن داده‌ها کنکاش می‌کند، برای این پژوهش انتخاب شد تا نگارندگان را در تبیین فرآیند با استفاده از داده‌ها راهنمایی کند. به‌طور کلی، دو فراگرد اصلی کدگذاری در رویکرد ظاهرشونده، شامل کدگذاری واقعی^۲ (کدگذاری باز^۳ و کدگذاری انتخابی^۴) و کدگذاری نظری^۵ می‌باشد (ساغروانی مرتضوی، لگزیان و رحیم‌نیا، ۱۳۹۳). گلگیر (۱۹۷۸) به کدگذاری نظری در فراگرد کدگذاری محوری اشاره دارد. از دیدگاه وی، این کدها، پیش‌نیاز کدگذاری محوری هستند، زیرا داستان گسسته شده را دوباره

^۱ Du Plessis & De Vries

^۲ Substantive coding

^۳ Open coding

^۴ Selective coding

^۵ Theoretical coding

به یکدیگر پیوند می‌دهد. در این پژوهش از خانواده کدبندی شش سی^۱ استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌هایی که به‌طور معمول به‌صورت کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق استفاده می‌شود. همچنین، با دسته‌بندی اهداف پژوهش به‌صورت تشریحی، اکتشافی و توصیفی، در یک مطالعه تشریحی، بیشتر از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده می‌شود (ساندرز، لویس و تورن هیل، ۲۰۱۶: ۳۲۱). لذا در این پژوهش، از مصاحبه نیمه ساختاریافته برای مصاحبه با ۲۱ نفر از خبرگان، متخصصان و مدیران استفاده شد که به‌صورت غیررسمی در فرآیند پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی و اجرایی بانک‌های دولتی و خصوصی مشارکت داشته‌اند. برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان نیز از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند (قضاوتی) و گلوله برفی استفاده شد. لازم به ذکر است که در انتخاب مصاحبه‌شوندگان تلاش شد در بخش انتخاب مدیران، مرتبط بودن حوزه مدیریت افراد در دستگاه‌های اجرایی، معیار انتخاب قرار گیرد و خبرگان و متخصصان نیز بر مبنای سابقه مشارکت (غیررسمی) در فرآیند پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک‌های دولتی و خصوصی، همچنین مؤسسات مالی و اعتباری و نیز توان توصیف، تحلیل و آسیب‌شناسی فرآیندهای پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور، انتخاب شوند. لازم به ذکر است که مشارکت تجربه‌شده خبرگانی که در این پژوهش به‌عنوان مصاحبه‌شونده انتخاب شده‌اند، کاملاً غیررسمی، قائم به فرد و بر اساس احساس نیاز شخص محقق و در قالب مشاوره مقطعی با برخی از خبرگان در زمینه عملکرد تعداد محدودی از بانک‌های عامل اتفاق افتاده است. فرآیند انجام مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل شد و مفاهیم مرتبط با پدیده هم‌پیمانی راهبردی، تکراری شد (مصاحبه شانزدهم). برای اطمینان، پنج مصاحبه دیگر انجام شد. بررسی نتایج مصاحبه‌های متأخر، حاکی از آن بود که مطلب جدیدی به سایر داده‌های حاصل از مصاحبه‌های قبلی اضافه نشده است. سپس، داده‌ها پیاده‌سازی و دو مرحله کدگذاری (کدگذاری باز و انتخاب) انجام شد. برای تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از نرم‌افزار MaxQDA استفاده شده است. برای اجرای ممیزی پژوهشی نیز که روایی و پایایی داده‌ها را تضمین می‌کند، از معیارهای جدول شماره ۱ استفاده شد.

^۱. 6C: Causes, Context, Covariance, Conditions, Contingency, Consequences

جدول ۱. معیارهای تأمین اعتبار پژوهش

معیار	توضیح معیار و اقدام محقق
حساسیت پژوهشگر	<ul style="list-style-type: none"> - محققان به‌واسطه تجربه زیسته خود در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی، کوشیده‌اند با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی، افرادی را برای مصاحبه انتخاب کنند که ضمن شناخت کافی، توان توصیف، تحلیل و آسیب‌شناسی فرآیند ارزیابی را دارا باشند. - مصاحبه‌ها به‌دقت ضبط، پیاده‌سازی و کدگذاری شد. - از آنجاکه در استراتژی داده بنیاد، رویکرد ظاهرشونده در مقایسه با رویکرد نظام‌مند الگوهای گسترده‌تر و متنوع‌تری را جهت تلفیق داده‌ها ارائه می‌دهد و به جای تحمیل نظریه به داده‌ها، نظریه را از بطن داده‌ها کنکاش می‌کند، از این رویکرد استفاده شد.
انجام روش‌شناسی	<ul style="list-style-type: none"> - این پژوهش به دنبال پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور است. بنابراین، از استراتژی داده بنیاد استفاده می‌کند. - از آنجاکه پژوهش کیفی و با هدف تشریحی است، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده می‌کند. - محققان سعی کرده‌اند سؤال‌های پژوهش را در مصاحبه‌ها به نحوی تقویت کنند تا همه اجزای روش تحقیق، دارای انسجام باشد.
متناسب بودن نمونه	<ul style="list-style-type: none"> - سعی شده است در انتخاب نمونه آماری، افرادی مورد مصاحبه قرار گیرند که اشراف کافی به موضوع پژوهش داشته باشند. اشباع در مصاحبه شانزدهم مؤید این امر می‌باشد.
گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها	<ul style="list-style-type: none"> - تحلیل داده‌ها از هفتمین مصاحبه شروع و حالت رفت و برگشتی بین داده‌ها و تحلیل منجر به استخراج کدهای قابل قبول شد.
اندیشیدن نظری	<ul style="list-style-type: none"> - سعی شده است با نگاهی خرد و کلان با داده‌ها مواجه شود و ضمن بازبینی چندباره داده‌ها و کدها، پژوهش به سمت اندیشه نظری سوق یابد.
شکل‌دهی نظریه	<ul style="list-style-type: none"> - سعی شده است با رعایت نگاه خرد و کلان به داده‌ها، جامعیت، منطقی بودن و سازگاری درونی مدل تقویت شود.

۴. تحلیل تجربی

یافته‌های پژوهش

الف: یافته‌های کیفی

در پژوهش حاضر، از تحلیل مصاحبه‌ها ۳۷۸ کد، ۷۸ مفهوم و ۱۷ مقوله ظهور یافت. همان‌گونه که در تبیین هدف پژوهش اشاره شد، این مطالعه تلاش دارد با تبیین پیش‌زمینه‌ها و چالش‌های پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی، از طریق ایجاد تصویری جامع از متغیرهای مؤثر بر این

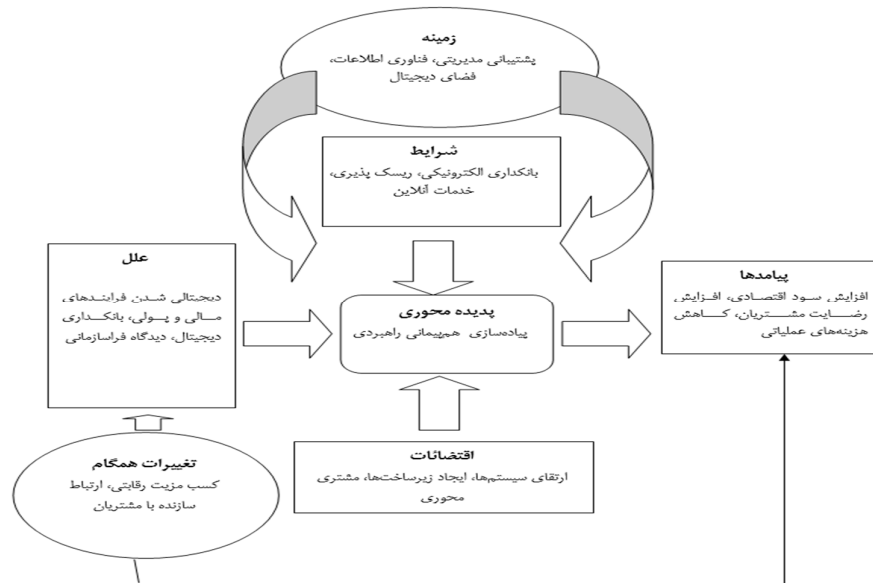
پیاده‌سازی، زمینه تحقق اقدامات متعالی و عملی را در این زمینه فراهم سازد. در واقع مسئله‌ای که این پژوهش به دنبال توصیف آن است، «پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور با مطالعه موردی بانک سامان» است و از آنجا که مصاحبه‌شوندگان بر «نیاز به پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک سامان» در سازوکار رسمی تأکید و اجماع داشتند، این مقوله به‌عنوان پدیده محوری انتخاب و سایر مقوله‌ها حول آن و مبتنی بر خانواده کدهای شش سی، تعریف شدند. در جدول شماره ۲ نتایج کدها بر اساس این خانواده کدها نشان داده شده است.

جدول ۲. نتایج کدها بر اساس خانواده کدهای شش سی

مؤلفه‌های شش سی	کدگذاری انتخابی	کدگذاری باز
علل	دیجیتالی شدن فرایندهای مالی و پولی	عملکرد مالی از طریق تسهیم مخاطره و کاهش هزینه، ارتباطات مشترک به وسیله شکل‌های مختلف قراردادها، دیجیتالی شدن فرایندهای مالی و پولی، خدمات اینترنتی، جذابیت ورود به صنعت، محیط فناوری.
	بانکداری دیجیتال	فناوری اطلاعات و ارتباطات، بانکداری دیجیتال و مبتنی بر پلتفرم بانکداری باز، بانکداری مبتنی بر دستگاه‌های خودپرداز، بانکداری مبتنی بر پایانه‌های فروش، بانکداری تلفنی، بانکداری مبتنی بر نامبر.
	دیدگاه فراسازمانی	رویکردهای فراسازمانی، ایجاد نگاهی اکوسیستمی به خدمات بانکداری الکترونیکی، بانکداری مبتنی بر شعبه‌های الکترونیکی.
تخم	کسب مزیت رقابتی	کسب مزیت رقابتی بلندمدت، فرصت‌های رقابتی برای عملکرد بهتر، پاسخ‌گویی، فشارهای رقابتی.
	ارتباط سازنده با مشتریان	دستیابی به عملکرد مالی برتر، برقراری یک ارتباط سازنده با مشتریان، انجام تغییرات و اصلاحات در سیستم جبران اشتباهات پس از اجرا و پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی.
زمینه	پشتیبانی مدیریتی	تعهد سازمان و مدیریت در اجرا و پیاده‌سازی، اطمینان از تعهد مدیریت ارشد و پشتیبانی، سبک رهبری سازمانی، ارتقای توانمندی کارکنان سازمان.
	فناوری اطلاعات	زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، ایجاد نوآوری بانکداری خدمات الکترونیکی و دیجیتال، بهبود شبکه زنجیره تأمین، کلان داده‌ها.
	فضای دیجیتال	بانکداری الکترونیکی و موبایل‌های هوشمند

خدمات نوین در صنعت بانکی و پرداخت های دیجیتال، فضای مجازی و دیجیتال.		
قراردادهای مکمل، نوآوری بانکداری دیجیتال، خدمات، بانکداری الکترونیکی، استراتژی سازمانی و پشتیبانی اداری.	بانکداری الکترونیکی	شرایط
دستیابی به وفاداری مشتریان، ریسک ادراک‌شده، درگیری مشتری - کارمند، ریسک‌پذیری مشتریان.	ریسک‌پذیری	
تجربه مثبت مشتری، پیکربندی خدمات، اطلاعاتی و دانشی بودن خدمات، محیط و خدمات آنلاین، حداقل سازی حجم کاری.	خدمات آنلاین	
یادگیری و نوآوری سازمانی، ایجاد رابطه بلندمدت و دوستانه با مشتریان، خدمات پس از فروش، ایجاد فرهنگ‌سازمانی مشتری محوری، ارتقای سیستم‌ها، ارتقای فرایندها و فناوری سازمانی.	ارتقای سیستم‌ها	اقتضانات
برنامه‌های مدیریت تجربه در بانک‌ها، شرکت‌های تکنولوژی محور، شرکت‌های استارت آپ، شرکت‌های ارائه زیرساخت‌ها، مؤسسات مالی و واسطه‌های سنتی، شرکت‌های مخابراتی و پشتیبان ساخت‌افزایی و نرم‌افزاری، شرکت‌های استارت آپ توسعه‌دهنده فناوری مالی جدید.	ایجاد زیرساخت‌ها	
مشتری محور بودن خدمات، استراتژی مؤثر ارتباطات با مشتری، استراتژی بازاریابی سودآور و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات.	مشتری محوری	
بازده دارایی‌ها و حقوق صاحبان سهام، افزایش فروش و حفظ و گسترش مشتریان، سودآوری و افزایش اعتبار بانک‌ها، سود بیشتر، بهبود سطح سودآوری اقتصادی و ارزش اجتماعی.	افزایش سود اقتصادی	پیامدها
رضایتمندی مشتریان، افزایش مشتریان سودمند، خلق ارزش بیشتر برای مشتریان، بهبود تجربه مشتری، حفظ مشتری و کاهش شکایات، مراقبت از مشتری، افزایش انتظارات مشتریان، رهبری مشتری مدار.	افزایش رضایتمندی مشتریان	
بهبود فرایندهای داخلی سازمان، کاهش هزینه‌های بازاریابی و فروش، کارایی در کنترل مشتریان، کاهش زمان پردازش خدمات بانکی، بقای بانک‌ها.	کاهش هزینه‌های عملیاتی	

شکل شماره ۱، مدلی از وضع موجود پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور را نمایش داده و در ادامه هر کدام از مقوله‌ها تشریح شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی هم پیمانی راهبردی در سازمان های مشتری محور

ب: یافته های کمی

در تحلیل کمترین مربعات جزئی برای اعتبار تشخیصی که بیانگر وجود همبستگی های جزئی بین شاخص های یک سازه و شاخص های سازه های دیگر است، از معیار فروئل و لارکر (FORNELL-LARCKER) استفاده می شود. معیار فروئل و لارکر اشاره به این مسئله دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE) هر سازه، بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه های دیگر باشد، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر باشد. در جدول شماره ۳ ماتریس فروئل و لارکر (خروجی نرم افزار) برای عوامل مربوط به پیاده سازی هم پیمانی راهبردی در سازمان های مشتری محور بیان شده است.

جدول ۳۰. ماتریس فروئل و لارکر عوامل مربوط به پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی

متغیرها	علل	زمینه	شرایط	تغییرات همگام	اقتضائات	پیامدها
علل	۱/۱۶۸					
زمینه	۰/۷۳	۱/۳۳				
شرایط	۰/۷۸	۰/۷۲	۱/۵۰			
تغییرات همگام	۰/۶۵	۰/۵۴	۰/۷۴	۱/۸۵		
اقتضائات	۰/۵۷	۰/۴۱	۰/۵۸	۰/۸۵	۱/۱۵	
پیامدها	۰/۴۸	۰/۴۱	۰/۴۳	۰/۳۳	۰/۶۱	۱/۳۳

همان‌طور که مشخص است، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوط آن بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده آن است که در مدل ارائه‌شده در این پژوهش دارای اعتبار تشخیص مناسبی است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هر ۶ عامل، هدف محقق را که عوامل مربوط به پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور است، برآورد می‌کند (روایی همگرا) و همچنین نتایج حاکی از این است که خرده مقیاس‌ها چنان همبستگی بالایی ندارند که همه آن‌ها تبدیل به یک سازه شوند و لذا مؤلفه‌ها تکراری نیستند (روایی واگرا).

برای تحلیل عاملی تأییدی، عوامل مربوط به پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی‌داری است. این مدل شامل کلیه عوامل تأثیرگذار در مدل پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی می‌باشد. شاخص‌های برازش مدل با توجه به تحلیل داده‌های تحقیق، حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیر هم‌پیمانی راهبردی با مقدار RMSEA برابر ۰/۰۹۱ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ است نشان می‌دهد که میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. همچنین، مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ می‌باشد. میزان شاخص‌های AGFI، GFI و NFI نیز به ترتیب برابر با ۰/۹۱، ۰/۹۶ و ۰/۹۳ است. علل: علل^۱، منعکس‌کننده دلایلی برای وقوع مقوله محوری است (محمدی شهرودی، رحیم نیا، ملک‌زاده و خوراکیان، ۱۳۹۸).

^۱. Causes

دیجیتالی شدن فرایندهای مالی و پولی: عمده‌ترین اثری که دیجیتالی کردن فرایندهای مالی و پولی دارد، این است که موجب می‌شود علاوه بر اتوماتیک‌سازی پیوسته فرایندهای مهم بانکی^۱، سرعت ارائه اطلاعات و قابل دسترس بودن آن به شکل آزاد برای مدیران، تحلیلگران و ناظران بانکی ارتقاء یابد. بر اساس یافته‌های تحقیق، دیجیتالی سازی فرایندهای مالی و پولی باعث بهبود عملکرد مالی از طریق تسهیم مخاطره و کاهش هزینه، ارتباطات مشترک به وسیله شکل‌های مختلف قراردادها، خدمات اینترنتی، جذابیت ورود به صنعت در یک محیط فناوری می‌شود. بنابراین، در دگرذیسی دیجیتال، بانک‌ها به دنبال ارتقای نتایج اثربخش تر جهت بهبود مشتری محوری هستند.

بانکداری دیجیتال: بانکداری دیجیتال پیش از آن‌که بحثی فناوری محور باشد، موضوعی مشتری محور، کسب و کار محور و فرآیند محور است. رویکردهای فراسازمانی، ایجاد نگاهی اکوسیستمی به خدمات بانکداری الکترونیکی، بانکداری مبتنی بر شعبه‌های الکترونیکی، از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌های بانکداری دیجیتال در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک‌ها می‌باشد.

دیدگاه فراسازمانی: در این دیدگاه، تولید اطلاعات مالی و پولی، انتشار اطلاعات در سطح فراسازمانی و پاسخگویی به آن در گستره فراسازمانی، به‌عنوان معیارهای مشتری محوری با رویکرد فراسازمانی است. بر اساس یافته‌ها و نتایج تحقیق، مهم‌ترین مؤلفه‌های دیدگاه فراسازمانی در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک‌های مشتری محور، شامل: رویکردهای فراسازمانی، ایجاد نگاهی اکوسیستمی به خدمات بانکداری الکترونیکی و بانکداری مبتنی بر شعبه‌های الکترونیکی می‌باشد.

تغییرات همگام: تغییرات همگام یا عوامل وابسته به علل^۲، به این معنی است که مقولات با هم ارتباط دارند و در برخی موارد به هم وابسته هستند؛ یعنی به وجود یکدیگر نیاز دارند (وان آلبرتی و الهتایت، ۲۰۱۰). این عوامل به‌نوعی با علل اصلی مقوله محوری ارتباط دارند و پشتیبان آن علل می‌باشند (محمدی شهرودی، رحیم نیا، ملک‌زاده و خوراکیان، ۱۳۹۸).

کسب مزیت رقابتی: کسب مزیت رقابتی در بانکداری نوین با رویکرد مشتری محور، در گرو توسعه ابزارها و ارائه خدمات الکترونیکی می‌باشد. بر اساس یافته‌های تحقیق، کسب

^۱. End to End Digitalization

^۲. Covariance

مزیت رقابتی بلندمدت، فرصت‌های رقابتی برای عملکرد بهتر، پاسخ‌گویی و فشارهای رقابتی، از مهم‌ترین مؤلفه‌های کسب مزیت رقابتی در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک‌های مشتری محور می‌باشد.

ارتباط سازنده با مشتریان: برای ایجاد روابط بلندمدت و سازنده با مشتریان، شناسایی ارزش‌های خاص هر بخش از بازار و مشتریان، ارائه ارزش‌های دلخواه مشتریان به شیوه مورد درخواست آن‌ها برای دریافت اطلاعات، دستیابی به عملکرد مالی برتر، برقراری یک ارتباط سازنده با مشتریان، انجام تغییرات و اصلاحات در سیستم جبران اشتباهات پس از اجرا در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی بانک‌های مشتری محور، لازم و ضروری است.

زمینه: از زمینه^۱، می‌توان به محیطی که موضوع پژوهش در آن قرار گرفته است، نام برد (وان آلبرتی و الهتایت، ۲۰۱۰).

پشتیبانی مدیریتی: بر اساس یافته‌های تحقیق، مدیران توانمند برای پیش‌بینی یا ساختاربندی اطلاعات و داده‌های اولیه، نیازمند استفاده از فرایندهای سیستم‌های پشتیبانی تصمیم و هوش تجاری می‌باشند. در این خصوص تعهد سازمان و مدیریت در اجرا و پیاده‌سازی، اطمینان از تعهد مدیریت ارشد و پشتیبانی، سبک رهبری سازمانی و ارتقای توانمندی کارکنان سازمان در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور از اهمیتی دوچندان برخوردار است.

فناوری اطلاعات: فناوری اطلاعات از طریق کمک به پیشرفت‌های فناوری و ایجاد زمینه‌های خلاقیت و نوآوری اثر سرریز در اقتصاد ایجاد و همین تغییر باعث اقتصاد دانشی شده و موجب تسریع در رشد اقتصادی و بهره‌وری نیروی کار می‌گردد. در این خصوص، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، ایجاد نوآوری بانکداری خدمات الکترونیکی و دیجیتال، بهبود شبکه زنجیره تأمین و کلان داده‌ها، تأثیرگذارترین مؤلفه‌های فناوری اطلاعات در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک‌های مشتری محور می‌باشد.

فضای دیجیتال: حاکمیت فضای دیجیتال در فعالیتهای بانکی، مفهومی کلیدی است که تکنیک‌ها و ابزارهایی را تعیین می‌کند که بانک‌ها از طریق آن‌ها می‌توانند برای مشتریان خود ارزش خلق کنند. ابزارهای شناسایی شده در این خصوص جهت پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی

^۱. Context

در بانک‌های مشتری محور شامل: بانکداری الکترونیکی و موبایل‌های هوشمند، خدمات نوین در صنعت بانکی و پرداخت‌های دیجیتال، فضای مجازی و دیجیتال می‌باشد.

شرایط: شرایط^۱، به متغیرهای مداخله‌گری اشاره دارد که قبل از ظهور پیامدها یا مقوله محوری پدید آمده و نتایج را شکل می‌دهند و اغلب، بین مقوله محوری و پیامدها مداخله می‌کنند (محمدی شهرودی، رحیم نیا، ملک‌زاده و خوراکیان، ۱۳۹۸). به عبارت دیگر، شرایط به آنچه روی موضوع مورد مطالعه و مقوله محوری اثر می‌گذارد، اشاره دارد (وان آلبرتی و الهتایت، ۲۰۱۰).

بانکداری الکترونیکی: بانکداری الکترونیک یکی از راهکارهای رونق تجارت الکترونیک است که گسترش روزافزونی داشته و ارائه خدمات بانکی از طریق اینترنت در سال‌های اخیر دارای جهشی بی‌سابقه بوده است. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، برای پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک‌های مشتری محور، برخورداری از نظام بانکی کارآمد که با دقت، صحت، سرعت و فناوری روزآمد قادر به رقابت با نظام‌های بانکی دنیا باشد، ضروری است. در این خصوص، مؤلفه‌های قراردادهای مکمل، نوآوری بانکداری دیجیتال، خدمات بانکداری الکترونیکی، استراتژی سازمانی و پشتیبانی اداری از اهمیتی دوچندان برخوردار است.

ریسک‌پذیری: از آنجایی که ریسک ادراک‌شده، عامل مهمی است که انتخاب مشتریان بانک را تحت تأثیر قرار می‌دهد، در نتیجه باید ادراک سرمایه‌گذاران از ریسک و نقش آن بر فرآیند تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری را مورد توجه جدی قرار داد. در این خصوص، دستیابی به وفاداری مشتریان، ریسک ادراک‌شده، درگیری مشتری - کارمند و ریسک‌پذیری مشتریان در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی از اهداف اساسی سازمان‌های مشتری محور می‌باشد.

خدمات آنلاین: بانکداری الکترونیک شامل تمام کانال‌های الکترونیکی است که مشتریان برای دسترسی به حساب‌های خود و نقل و انتقال وجه بین حساب‌ها و یا پرداخت حساب‌های خود به صورت آنی و آنلاین استفاده می‌کنند. این کانال‌ها شامل: اینترنت، موبایل، تلفن، تلویزیون دیجیتال، در بسترهای الکترونیکی با رویکرد تجربه مثبت مشتری، پیکربندی خدمات، اطلاعاتی و دانشی بودن خدمات، محیط و خدمات آنلاین و حداقل سازی حجم کاری می‌باشد.

^۱. Conditions

اقتضائات: اقتضائات^۱، عواملی هستند که رابطه میان علل و مقوله محوری و همچنین رابطه میان مقوله محوری و پیامدها (نتایج) را تحت تأثیر قرار داده و آن را تعدیل می‌کنند (محمدی شهرودی، رحیم نیا، ملک‌زاده و خوراکیان، ۱۳۹۸).

ارتقای سیستم‌ها: سیستم‌های اطلاعاتی مجموعه‌ای از مؤلفه‌های وابسته به هم است که با گردش‌آوری، پردازش، ذخیره و توزیع داده‌های اطلاعاتی، از تصمیم‌گیری و کنترل در سازمان‌ها پشتیبانی می‌کند. ارتقاء سیستم‌ها علاوه بر کمک کردن به ایجاد هماهنگی در عملیات سازمانی، به مدیران و کارکنان سازمان‌ها در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی کمک می‌کند تا مسائل سازمان را تحلیل یا شبیه‌سازی نمایند. مهم‌ترین مؤلفه‌های ارتقای سیستم‌ها در سازمان‌های مشتری محور، شامل: یادگیری و نوآوری سازمانی، ایجاد رابطه بلندمدت و دوستانه با مشتریان، خدمات پس از فروش، ایجاد فرهنگ سازمانی مشتری محور، ارتقای سیستم‌ها، ارتقای فرایندها و فناوری سازمانی می‌باشد.

ایجاد زیرساخت‌ها: عوامل مربوط به ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور، شامل؛ شبکه‌های ماهواره‌ای و رایانه‌ای، پهنای باند خطوط اینترنت، بستر مخابراتی، امنیت اطلاعاتی، انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، برنامه‌های مدیریت تجربه در بانک‌ها، شرکت‌های تکنولوژی محور، شرکت‌های استارت آپ، شرکت‌های ارائه زیرساخت‌ها، مؤسسات مالی و واسطه‌های سنتی، شرکت‌های مخابراتی و پشتیبان سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و شرکت‌های استارت آپی توسعه‌دهنده فناوری مالی جدید می‌باشد.

مشتری محوری: بانک‌ها به‌عنوان بخشی از نظام اقتصادی کشور که نقش فعالی در برنامه‌های توسعه کشور دارند، در طی سال‌های اخیر با چالش‌های فراوانی روبه‌رو بوده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها، گسترش دامنه رقابت بین بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری و افزایش سطح دانش و آگاهی مشتریان و به‌تبع آن تغییر در انتظارات و نیازهای مشتریان بوده است. بر اساس یافته‌های تحقیق، مشتری محور بودن خدمات، استراتژی مؤثر ارتباطات با مشتری، استراتژی بازاریابی سودآور و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، از مهم‌ترین مؤلفه‌های پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک‌های مشتری محور می‌باشد.

^۱. Contingency

پیامدها: پیامدها^۱، اشاره به خروجی‌هایی دارد که به‌عنوان برونداد مقوله محوری قلمداد می‌شوند (محمدی شهرودی، رحیم نیا، ملک‌زاده و خوراکیان، ۱۳۹۸). آنچه به‌عنوان پیامدهای پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور تلقی می‌شود، بر اساس اظهارات مصاحبه‌شوندگان، عبارت‌اند از:

افزایش سود اقتصادی: بانک‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای مالی، وظایف مهمی را در اقتصاد کشور به عهده دارند که شامل تجهیز سپرده‌ها، واسطه‌گری و تسهیل جریان‌ات پرداخت، تخصیص اعتبارات و... است. بر اساس یافته‌های تحقیق، بازده دارایی‌ها و حقوق صاحبان سهام، افزایش فروش و حفظ و گسترش مشتریان، سودآوری و افزایش اعتبار بانک‌ها، سود بیشتر، بهبود سطح سودآوری اقتصادی و ارزش اجتماعی، مهم‌ترین عواملی هستند که در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک‌های مشتری محور تأثیر می‌گذارند.

افزایش رضایت مشتریان: رضایت / نارضایتی یک پاسخ احساسی است که به ارزیابی از یک خدمت ارائه‌شده، داده می‌شود. رضایت‌مندی از دیدگاه مشتری، روشن‌ترین تأثیر خدمات در برخورد خدمتی یا لحظه واقعیت، یعنی زمانی که مشتری با سازمان خدماتی تعامل دارد، اتفاق می‌افتد. بر اساس یافته‌های تحقیق، در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی با رویکرد مشتری محوری افزایش مشتریان سودمند، خلق ارزش بیشتر برای مشتریان، بهبود تجربه مشتری، حفظ مشتری و کاهش شکایات، مراقبت از مشتری، افزایش انتظارات مشتریان و رهبری مشتری مدار اهمیتی دوچندان دارد.

کاهش هزینه‌های عملیاتی: در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی، بانک‌ها می‌توانند با کاهش هزینه‌های مختلف از جمله هزینه‌های تأسیس شعب متعدد، پرداخت به نیروی انسانی، هزینه حمل‌ونقل، هزینه چاپ اسکناس و مسکوک، چاپ صورت‌حساب‌های بانکی یا رسید پرداخت قبوض، باعث کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک شده و از این راه به افزایش سود بیشتر منجر شوند. بر اساس یافته‌های تحقیق، عواملی همچون بهبود فرایندهای داخلی سازمان، کاهش هزینه‌های بازاریابی و فروش، کارایی در کنترل مشتریان، کاهش زمان پردازش خدمات بانکی، در کاهش هزینه‌های عملیاتی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

^۱. Consequences

۵. نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شده است با تحلیلی جامع از مؤلفه‌های مؤثر در پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور از نگاه سه مجموعه خبره، متخصص و مطلع نسبت به واکاوی پدیده‌ها و ارائه یک مدل پارادایمی اقدام شود. بر اساس مدل استخراج‌شده، دیجیتالی شدن فرایندهای مالی و پولی، بانکداری دیجیتال و مشتری محوری ضرورت پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک سامان شده است. این امر در زمینه محیطی رخ داده که لازمه‌ی آن حمایت و پشتیبانی مدیریت، فناوری اطلاعات و حاکمیت فضای دیجیتال می‌باشد. لذا، شرایطی که برای پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک سامان لازم است بانکداری الکترونیک، ریسک‌پذیری مشتریان و خدمات آنلاین می‌باشد. افزایش سود اقتصادی، افزایش رضایت مشتریان و کاهش هزینه‌های عملیاتی، پیامدهای پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بانک سامان می‌باشند.

رضایی و دیگران (۱۳۹۶) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که هم‌پیمانی راهبردی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد، تا به آسانی با مشتریان تعامل و ارتباط مؤثر داشته باشند، نرخ حفظ مشتریان را افزایش و مشتریان سودمند را شناسایی نمایند. سازمان‌ها می‌توانند با شناخت بهتر عوامل اثربخش بر موفقیت و شکست برنامه‌های در حال اجرا در بازار رقابت، موفق‌تر عمل کنند که با یافته‌ها و نتایج تحقیق حاضر سازگاری دارد. در تحقیقی دیگر که توسط مرلیج دی بیکر و دیگران (۲۰۲۰) به انجام رسید، نشان می‌دهد که اگر پیاده‌سازی هم‌پیمانی در سازمان‌های مشتری محور به خوبی طراحی و اجرا گردد، به شناخت کامل و جامعی از مشتری منجر خواهد شد. رویکرد ارتباط با مشتری در سازمان‌هایی وجود دارد که یک فلسفه وسیع با تأکید بر حفظ مشتری وفادار و روابط سودمند متقابل دارند که با نتایج و یافته‌های تحقیق حاضر هم‌راستا است. همچنین، بر اساس یافته‌های تحقیق ناصحی فر، دهدشتی شاهرخ، محمدیان و الهوردی (۱۴۰۰) یکی از اقداماتی که به ترویج رفتارهای سودآور مشتریان برای بانک‌ها و رسیدن به مزیت رقابتی منجر می‌شود، ارائه تجربه مثبت مشتری است. بهبود تجربه مشتری به افزایش میزان وفاداری مشتری به بانک منجر می‌شود و در حال حاضر از مهم‌ترین روندهای بانکی در حوزه کسب‌وکار است که با نتایج و یافته‌های تحقیق حاضر مشابهت دارد. از محدودیت‌های این پژوهش، در مرحله جمع‌آوری داده‌ها و مصاحبه‌ها با مدیران و کارشناسانی بود که بایستی بر اساس سوابق همکاری و شناخت از فرآیند موجود ارزیابی

عملکرد پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی را بدون سوگیری وضع موجود توصیف کنند که در برخی موارد به تعارض منافع مصاحبه‌شوندگان انجامیده و مصاحبه را با پیچیدگی و دشواری‌های خاص خود روبرو ساخته است. در این راستا، تلاش شده است که مصاحبه‌شونده با استفاده از تجربه زیست خود با مصاحبه‌شوندگان در فرآیند ارزیابی عملکرد، با تدارک فضایی صمیمانه، ضمن جلب اعتماد، توصیف جامع‌ومانعی از فرآیند ارزیابی احصا کند. مصاحبه‌شوندگان موارد ذیل را به‌عنوان پیشنهادهای مستخرج از این پژوهش مطرح می‌سازند:

پیشنهاد اول: همان‌گونه که به‌عنوان یکی از علل پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی ذیل مقوله «دیجیتال شدن فرایندهای مالی و پولی» و در قالب مقوله «دیدگاه فراسازمانی» به مواردی چون پشتیبانی مدیریت، فناوری اطلاعات و فضای دیجیتال به‌عنوان زمینه‌ای برای پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور اشاره شد، پیشنهاد می‌شود بانک سامان ضمن پایش، احصاء و تنقیح قوانین ناظر بر پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی، مقدمات لازم را برای تدارک زیرساخت قانونی این مشارکت پیمانی فراهم سازد.

پیشنهاد دوم: در چارچوب تغییرات همگام، کسب مزیت رقابتی به‌عنوان یکی از سازه‌های اثرگذار بر پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در سازمان‌های مشتری محور یاد شده است. پیشنهاد می‌شود بانک سامان برای کسب مزیت رقابتی پایدار، ضمن آسیب‌شناسی مدل موجود هم‌پیمانی، با توجه به اقتضائات پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی، بازطراحی مدل را در دستور کار خود قرار دهد.

پیشنهاد سوم: در امتداد پیشنهادهای قبلی، انتشار منظم داده‌ها و اطلاعات لازم در خصوص پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بین بانک‌های دولتی و خصوصی و همچنین مؤسسات مالی و اعتباری کشور، پیشنهاد می‌شود کلیه بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، جهت بهره‌مندی از هم‌پیمانی راهبردی با رویکرد مشتری محوری، هر چه سریع‌تر نسبت به ارتقای سیستم‌ها و تقویت زیرساخت‌های لازم اقدام نمایند.

پیشنهاد چهارم: به مدیران اقتصادی و سیاست‌گذاران مالی و پولی کشور پیشنهاد می‌شود که در برنامه‌ریزی‌های کلان اقتصادی کشور، به مقوله‌های مدل پارادایمی تحقیق حاضر توجه ویژه داشته و برنامه‌های اقتصادی خود را از حالت سنتی و قدیمی خارج نموده و نسبت به برنامه‌ریزی اقتصادی با رویکرد پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در فعالیتهای کلان اقتصادی اقدام نمایند.

منابع

- Bikzadeh J., Behbodi A (2009), Evaluation of customer-centricity based on organizational excellence model indicators. Generalization of Industrial Management Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Fourth Year, No. 9, Autumn 2009. *[In persian]*
- Naserifar V., Shahrokh Z., Mohammadian M., Allah-Verdi M (2021), Multi-level model management customer experience in e-banking services. Journal of New Marketing Research, Eleventh Year, No. 1. *[In persian]*
- Rezaei S., Seyed Javadin S R., Ganjali A (2017), Customer-centered leadership: identifying components and their impact on organizational outcomes. Human Resource Management Research, Volume 7, Number 2. *[In persian]*
- Khodaei Gargari M T., Abbasi Esfanjani H (2019), Design a roadmap to improve the customer experience in service organizations based on data foundation theorizing. Human Resource Management Research, Volume 9, Number 2. *[In persian]*
- Saghravani S., Mortazavi S., Legzian M., Rahimnia F (2014), Imposing theory on data or emerging theory from data: Theorizing in the humanities with the data - theory methodology of the foundation. Research paper on the basics of education. 4 (1), 151-171. *[In persian]*
- Mohammadi Shahroudi H., Rahimnia F., Malekzadeh G., Khorakian A (2019), Providing a model of organizational resilience in manufacturing companies with a data-based approach. Public Management Research, 12 (43), 111-134. *[In persian]*
- Hajipour B., Kurd M (2011), The effects of strategic alliances on the relationship between organizational learning, innovation and corporate financial performance. Improvement and Transformation Management Studies, Year 21, Issue 64. *[In persian]*
- Mohammad Shafei M., Seifi M., Mohammadi M (2018), The impact of customer relationship management on improving internal processes, customer satisfaction and profitability. Business Strategies, Twenty-fifth Year, No. 12. *[In persian]*
- Ghasemi V (2014), Advantages of Electronic Customer Relationship Management. Transportation and Development, No. 91, 24-27. *[In persian]*
- Danaei H., Emami S M (2007), Qualitative research strategies: Reflection on data foundation theorizing. Strategic Thought (Management Thought), 1 (2), 69-97. *[In persian]*
- Majidi Parast M., Elahi A., Khanlari A., Akbari Yazdi H (2015), Identify environmental components affecting customer relationship management. New Approaches in Sports Management, Volume 4, Number 13, 73-87. *[In persian]*
- Khademi A., Farazandeh H (2018), Investigating the factors affecting the quality of customer relationship in creating brand value. Marketing Management, No. 44.

[In persian]

- Sharj Sharifi A (2011), Investigating the relationship between after-sales service of car companies and customer satisfaction. *Management Quarterly*, Year 8, Special Issue, 18-09
- Virzanjani H., Motameni A., Mousavi Delaziani H (2010), Measuring customer satisfaction with the elements of after-sales service marketing mix in the heavy automotive industry. *Business Reviews*, No. 40, 85-70.
- Bartley B., Gomibuchi S., Mann R (2007), "Best practices in achieving a customer-focused culture", *Benchmarking: An International Journal*, 14(4):482-496.
- Narayanan V. K (2015), "Customer-focused IT: A process of continuous value innovation", *Strategy & Leadership*, 43(4): 11-17.
- Merlijn de Bakker, Arnoud Lagendijk, Mark Wiering (2020), Cooperatives, incumbency, or market hybridity: New alliances in the Dutch energy provision. *Energy Research & Social Science* 61 (2020) 101345.
- Paul Stief, Jean-Yves Dantan, Alain Etienne, Ali Siadat (2019), A new methodology to analyze the functional and physical architecture of existing products for an assembly oriented product family. 11th CIRP Conference on Industrial Product-Service Systems, IPS2 2019, 29-31 May 2019, Zhuhai & Hong Kong, China.
- Patrick Spieth¹, Sven M. Laudien² and Svenja Meissner³ (2020), Business model innovation in strategic alliances: a multi-layer perspective. *R&D Management* published by RADMA and John Wiley & Sons Ltd.
- Rao, V. N (2018), Customer experience management in public and private sector banks: A study, *Indian Journal of Applied Research*, 8(8), 86.18.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C (2016), Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, 80 (6), 69-96.
- Rich, R (2012), Customer experience: Assuring service quality for every customer, In *TM Forum Insights Research*.
- Du Plessis, L. & De Vries, M (2016), Towards a holistic customer experience management framework for enterprises, *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3), 23-36.
- World economic forum (2017), Beyond Fintech: How the Successes and Failures of New Entrants Are Reshaping the Financial System, available at: .
- Saunders, M., Lewis P., Thornhill A (2016), *Research methods for business students* (Seventh), 7th ed. Pearson Education.
- Von Alberti-Alhtaybat, L., & Al-Htaybat, K (2010), Qualitative accounting research: an account of Glaser's grounded theory. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7 (2), 208 - 226.
- Cohen, S., Gottlieb, B. & Underwood, L (2000), "Social relationships and health. In S. Cohen, L. Underwood, & B. Gottlieb (Eds.)", *Measuring and intervening in*

- social support (PP. 3-25). New York, NY: Oxford University.
- Battor M., Battor M (2010), "The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model", *Journal of Marketing Management*, 26(9-10): 842-857.
- Shah D., Rust R. T., Parasuraman A., Staelin R., Day G.S (2006), "The path to customer centricity", *Journal of Service Research*, 9(2): 113-124.
- Cook S (2014), *Customer Care Excellence: How to Create an Effective Customer Focus*, 6th Edition, London, Kogan Page.
- Pantouvakis A., Patsiouras C (2016), "Exploring the role of leadership style on the service quality-customer satisfaction link: Evidence from a B2B environment", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1): 88 - 101
- Hong Y., Liao H., Hu J., Jiang K (2013), "Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate", *Journal of Applied Psychology*, 98(2): 237-267.
- Theodosiou M., Kehagias J., Katsikea E (2012), "Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations", *Industrial Marketing Management*, 41: 1058-1070.
- Arndt A. D., Karande K (2012), "Is it better for salespeople to save the highest customer orientation or a strong fit with their group's customer orientation? findings from automobile dealerships", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19 (3): 353-359.
- Bartley B., Gomibuchi S., Mann R (2007), "Best practices in achieving a customer-focused culture", *Benchmarking: An International Journal*, 14(4): 482-496.
- Melton D., McIntyre T (2009), *Hire the American dream: how to build your minimum wage workforce into a high-performance, customer-focused team*, First Edition, New York, John Wiley and Sons.
- Narayanan V. K (2015), "Customer-focused IT: A process of continuous value innovation", *Strategy & Leadership*, 43(4): 11-17.
- Parsons B (2014), *Is your culture really customer focused?*, Senn-Delaney Leadership Consulting Group, Retrieved from www.sennndelaney.com.
- Kim B., Lee J (2016), "Relationships between personal traits, emotional intelligence, internal marketing, service management, and customer orientation in Korean outpatient department nurses", *Asian Nursing Research*, 10(1): 18- 24.
- Conduit J., Matanda M. J., Mavondo F. T (2014), "Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation", *Journal of Marketing Management*, 30:13-14.
- Plakoyiannaki E., Tzokas N., Dimitratos P., Saren M (2008), "How critical is employee orientation for customer relationship management? insights from a case study", *Journal of Management Studies*, 45(2): 268-293.