



رابطه استراتژی کسب و کار با قابلیت‌های دانشی و فعالیتهای بازاریابی اقتصادی بانکی

علی اصغر پور تیمور (مسئول مکاتبات)

دانشجوی دکترا، گروه مدیریت بازرگانی، بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خرمشهر، ایران

dr.aliasgharpoorteymoor@gmail.com

سهیلا زرین جوی الوار

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد آبادان، دانشگاه آزاد اسلامی، آبادان، ایران

الهه ناصری

کارشناس ارشد روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ایلام، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۲

تاریخ ارسال: ۱۴۰۰/۱۲/۱۱

چکیده

در شرایط متغیر و نامطمئن کنونی بانک‌ها باید منابع ملموس و ناملموس و قابلیت‌های درونی خود را گسترش داده تا بتوانند به تغییرات محیطی پاسخ دهند. لذا در صورتی می‌توانند به اهداف کلان و بلند مدت دست یابند که برنامه استراتژیک مدونی داشته باشند. در این پژوهش محقق به ارائه الگویی برای تبیین استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی بانک به روش داده بنیاد پرداخت. بر این اساس نمونه این پژوهش، کنشگران و صاحب‌نظران حوزه بانکداری کشور هستند که از میان مدیران ارشد اجرایی حوزه بانکداری مستقر در استان ایلام برگزیده شدند. نمونه نظری مورد مصاحبه بر اساس روش نمونه‌گیری نظری و با استفاده از روش گلوله برفی، ابتدا تعداد ۶ نفر به عنوان نمونه هدفمند اولیه پژوهش و در نهایت از ۱۹ نفر مصاحبه شد تا اینکه مدل به اشباع تئوریک رسید. یافته‌های اصلی پژوهش در دو بخش چارچوب مفهومی و مدل مفهومی ارائه شده است. در این مدل علاوه بر تأکید ویژه بر عوامل داخلی مؤثر بر بهره‌وری مانند نیروی انسانی، سرمایه‌های فکری و هم‌چنین بستر و ساختار فناوری، پارامترهای آلن‌لاور را نیز مدنظر قرار داده است، این مدل باعث افزایش بهره‌وری مدیریت دانش بانک و عملکرد اقتصادی شد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی کسب و کار، قابلیت‌های دانشی، فعالیتهای بازاریابی

مقدمه

بانک، آن بانک موفق‌تر خواهد بود که به راهکار بهبود ارائه خدمات مطلوب بانکی توجه کند. در کشور ما و اکثر کشورهای پیشرفته دنیا هدف و غایت نهایی انجام سریع امور، عدم اتلاف وقت به عنوان مهم‌ترین عنصر موفقیت در رقابت می‌باشد و مشتریان به عنوان ارکان تعیین‌کننده ارزش بسیار زیادی برای تکنولوژی و سرعت و درجه بعدی تخصص فنی بانک‌ها قائل هستند.

چیزی که برای مشتریان ارزش تعیین‌کننده و نهایی را دارد توانایی بانک در ارائه سرویس مورد نظرشان است. از این رو بانک‌ها برای کارآمد شدن نیازمند بدست آوردن اطلاعات کافی از مشتریان، درک علائق و خواسته‌ها و توسعه روابط با مشتریان هستند.

استراتژی موضوع تازه‌ای در دنیا نمی‌باشد و سالهاست که سازمان‌های بزرگ و کوچک جهت بقا و رقابت در بازار از ابزار استراتژیک به شکل شایسته‌ای استفاده می‌کنند (آکونا^۶ و همکاران، ۲۰۱۹). در کشور ما نیز این بحث به طور گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. امروزه با توجه به گسترش شتاب افزای تغییرات و تحولات و نظر به اینکه منابع در اختیار نامحدود هستند، موسسات، نهادها و سازمان‌ها برای پاسخگویی اثر بخش به انتظارات و نیازهای گوناگون فردی، سازمانی و اجتماعی، مشتریان خود نیازمند تفکر راهبردی هستند (لیو^۷ و همکاران، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، دستیابی به سطوح بالای بهره‌وری و تعالی در سازمان‌ها از طریق برنامه‌ریزی راهبردی امکان‌پذیر است (دانسو^۸ و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین مدیران تجارب، ایده‌ها و توانمندی‌های مدیریتی موفق و موثر را در قالب تفکر راهبردی در چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک جامه‌ی عمل می‌پوشانند (یوزارسکی و بروم^۹، ۲۰۱۹). در شرایط متغیر و نامطمئن کنونی سازمان‌ها به منظور این که در مسیر توسعه، حرکت رو به جلو و با شتابی داشته باشند، نه تنها باید منابع ملموس و ناملموس

مدیریت سازمان‌های امروزی به دلیل تحولات عمیق اجتماعی نیازمند به‌کارگیری دانش روز و به تبع آن هنر تصمیم‌گیری مناسب هستند. یکی از روش‌های نوین در مدیریت سازمان‌های عصر حاضر، به‌کارگیری فنون مدیریت استراتژیک است (پارک و میتاس^۱، ۲۰۲۰). می‌توان هدف بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک را به هماهنگی با تغییرات مداوم دنیای پیرامون سازمان‌ها توصیف نمود (یوان و همکاران^۲، ۲۰۲۰). در مدیریت استراتژیک که از سه مرحله عمده تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی تشکیل شده است نیز مهم‌ترین بخش را تدوین استراتژی تشکیل می‌دهد و در تدوین استراتژی پس از بررسی محیط داخلی و خارجی فرصت‌های رقابت شناسایی و بر مبنای آن استراتژی‌هایی جهت نیل به موفقیت پیشنهاد می‌گردد که از بین این استراتژی‌ها، استراتژی مناسب یا ترکیبی از استراتژی‌های مناسب می‌بایست انتخاب شوند (هولوتیوک و بیم‌بورن^۳، ۲۰۱۷).

در محیط پیچیده، پویا و بسیار متغیر امروزی، شرکت‌ها نیازمند طراحی و اتخاذ استراتژی‌هایی هستند که بتوانند آنها را در بهبود روز افزون عملکردشان یاری رساند (موسلی^۴، ۲۰۱۷). همچنین با توجه به اینکه استراتژی‌های رقابتی و استراتژی‌های وظیفه‌ای در یک راستا قرار دارند، اگر به موضوع هماهنگی و ارتباط بین این دو استراتژی اهمیت داده نشود، عملکرد شرکت‌ها دچار ضعف خواهد شد (نادم^۵ و همکاران، ۲۰۱۸). لذا راهبرد اصلی در تمام بانک‌های موفق در سرتاسر جهان، قرار دادن استراتژی‌های موفق به عنوان اصلی‌ترین سرمایه برای بانک‌ها است (یولیانسیا^۶ و همکاران، ۲۰۱۷). بانک‌های ایرانی نیز از این قاعده مستثنی نیستند چون در تلاش برای افزایش سهم خود از کل بازار خدمات

⁶ Yuliansyah

⁷ Acuña

⁸ Liu

⁹ Danso

¹⁰ Uzarski & Broome

¹ Park & Mithas

² Yuan

³ Holotiuik & Beimborn

⁴ Moseley

⁵ Nadeem

مدیریت منابع انسانی، هنگامی که به گونه ای دقیق از استراتژی کسب و کار سازمان پیروی نماید، حوزه ای راهبردی است که نیازمند توسعه و باز تعریف کارکرد ها و وظایف خویش می باشد (حسینی، ۲۰۱۹).

در حال حاضر قدرت رقابت سازمانی عمدتاً از منابع ناملموس سرچشمه می گیرد تا از منابع ملموس. توانایی تفکر افراد از جمله دانش، به عنوان منبع ناملموسی محسوب میشود که در اختیار سازمان‌هایی است که اشخاص در آنها کار می کنند. صاحب نظران علم مدیریت، دانش را جایگزین نهایی تولید، ثروت و سرمایه پولی می دانند. این مسئله به عنوان یکی از دلایل اصلی توجه روزافزون سازمانها به مدیریت دانش است که به یک دغدغه اصلی برای کلیه سازمانها در سراسر جهان تبدیل شده است (هلاکوپور و حمیدی زاده، ۱۳۹۵).

صنعت بانکداری ایران در حال نزدیک شدن به تحولات گسترده ای است. چشم انداز شدت گرفتن رقابت در این صنعت، حرکت به سوی آزادسازی اقتصادی و نزدیک شدن به بازارهای بین‌المللی در آینده نه چندان دور، شرایطی را پدید آورده است که در آن برنامه ریزی استراتژیک برای بانکها اهمیتی ویژه یافته است (کفچه و مسگری، ۱۳۹۳). بنابراین با توجه تغییر شرایط محیطی نسبت به زمان تاسیس بانک از جمله افزایش تعداد رقبای و همچنین در راه بودن موج جدیدی از رقبای حوزه بانکداری خصوصی کشور، وجود بانک های رقیب بزرگ با امکانات گسترده در حوزه صنعت بانکداری کشور، پیچیده شدن شرایط اقتصادی حاکم بر کشور (هدفمندسازی پارانه‌ها، تحریم‌ها، عدم ثبات سیاسی کشور)، پیچیده شدن شرایط اقتصادی حاکم بر جهان (بحران اقتصادی، جنگ ارزی، ظهور قدرت‌های جدید اقتصادی)، رشد بسیار زیاد ضریب نفوذ

و قابلیت های درونی خود را توسعه و گسترش دهند بلکه باید با توجه بیشتر به محیط به صورت موثرتر به تغییرات محیطی پاسخ دهند، و با افزایش قدرت رقابتی خود، جایگاه خود را در میان رقبای مستحکم کنند (روسمن، ۲۰۱۹). استراتژی های سطوح مختلف سازمان در جهت واکنش مناسب نسبت به عوامل محیطی اتخاذ می شوند و تناسب آن ها با میزان تغییرات محیطی موضوع حیاتی برای سازمان است (کلویت و کی، ۲۰۲۰). بانکها در صورتی می توانند به صورت پویا عمل نموده و به اهداف کلان و بلند مدت دست یابند که برنامه استراتژیک مدون داشته باشند. با توجه به محیط پویایی که امروزه سازمانها و شرکت ها با آن مواجه هستند، نیاز به بازنگری و بررسی موضوعات تغییر از قبیل ساختار، تکنولوژی، استراتژی ها، فرهنگ و سایر عناصر سازمان وجود دارد و مدیران سازمانها بویژه مدیران ارشد، باید قبل از مبادرت به هرگونه اقدام بنیادی سازمانی، عناصر تغییر در سازمان خود را شناسایی کنند (رئسی، ۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک کسب و کار با بهبود عملکرد منابع انسانی از طریق نیروی انسانی سروکار دارد (جوک، ۲۰۱۹). سازمانها در تمام بخشها (خصوصی، دولتی یا داوطلبانه) باید دیدی حرفه ای به این قضیه داشته باشند که در کسب و کاری فعالیت می کنند که باید به نحوی اثربخش و کارآمد به اهداف خود دست یابند (خواک، ۱۳۹۷). استراتژی کسب و کار، آن چیزی را که می بایست به منظور دستیابی به موفقیت انجام شود، تعریف میکند و استراتژی منابع انسانی باید مکمل آن باشد (دونلان^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). استراتژی کسب و کار شامل تصمیم گیری در مواردی است مانند، انتخاب بخشی های خاصی از بازار که شرکت در آنها رقابت می کند و تعیین موضع محصولات و خدمات خود در آن بازارها می باشد در حوزه کارکردی یا فرایند های سازمانی، تمایز بین استراتژیهای منابع انسانی و استراتژی رقابتی از بین رفته است (آکونا و همکاران، ۲۰۱۹). فرض اساسی آن است که

⁴ Donnellan

⁵ Hussaini

¹ Rossmann

² Cloet & Kay

³ Jock

کلان سازمان مرتبط شده است. در واقع استراتژی دانش نقطه اتصال فرآیند دانش با فرآیند استراتژی سازمان می باشد. البته در این الگو دو نقطه ارتباط دیگر وجود دارند) فرایندها و ارزیابی عملکرد) که نشانگر چرخه بازخورد در این الگو و همچنین پویایی سازمان می باشند. با این حساب می توان گفت: فرآیند مدیریت دانش در سه جزء کلیدی با استراتژی سازمان ادغام می شود: این سه جزء به قرار زیر است:

- استراتژی سازمان

- فرایندهای کار سازمان

- مدیریت ارزیابی عملکرد

استراتژی سازمان نشانگر استراتژی دانش است و استراتژی مدیریت دانش به عنوان یک عامل مؤثر بر استراتژی سازمان رفتار می کند. بنابراین استراتژی دانش بخشی از استراتژی سازمان محسوب می شود که با هدف ایجاد مزیت رقابتی، فرصت های موجود محیطی را در کنار قابلیت های سازمان قرار می دهد. از طرف دیگر نیز با شناسایی و محاسبه خطرپذیری بالقوه محیطی و بررسی آنها در کنار ضعف های احتمالی، سازمان را در مقابل تهدید های محیطی ایمن می سازد (روگر^۳، ۲۰۰۴).

● **دانش ضمنی:** مجموعه ای از تجارب، مهارت ها، دیدگاه های کاری و نظام ارزشی و ذهنی در ضمیر فرد دانست که قابل گفتن نیست و در هیچ پایگاه داده ای ذخیره نشده است، بلکه جایگاه آن را در ذهن آدمی و فعالیت های او تشکیل می دهد. بخش عمده ای از دانش بشر ضمنی می باشد. برخی از این میزان را تا هشتاد درصد می دانند و این بیانگر اهمیت این دانش و انتقال آن به دیگران است (رام و سمیر^۴، ۲۰۱۸).

● **دانش صریح:** دانشی است عینی و عقلایی و می تواند به صورت رسمی و زبان سیستماتیک بیان شود. نوناکا معتقد است که این نوع دانش مستقل از کارکنان بوده و در سیستم های اطلاعات کامپیوتری، کتابها، مستندات

تکنولوژی در میان مردم، یکسان بودن تکنولوژی مورد استفاده توسط همه بانک ها و عدم تمایز میان بانک ها به لحاظ این مزیت، بانک باید جایگاه متمایزی را برای خود هدف قرار دهد. به عبارت دیگر، برخورداری از خدمات بانکداری الکترونیکی امروزه برای هیچ بانکی یک مزیت رقابتی به حساب نمی آید. بنابراین به منظور بهبود روندهای فعلی و جلوگیری از گسترش روندهای نامناسب و تغییر آنها و ایجاد نگاه و رویکردی جدید به بانکداری و خدمات مالی برای کسب درآمد و سودآوری بیشتر و افزایش رضایت مشتریان نیاز به داشتن برنامه استراتژیک و پیاده سازی سیستم مدیریت استراتژیک در سطح بانک ضروری به نظر می رسد. همچنین استراتژی برای اثر بخشی نیازمند برنامه است و هیچ سازمانی را نمی توان صرفاً با استراتژی اداره کرد. در واقع « استراتژی^۱ » و « برنامه^۲ » دو ابزار مدیریتی مکمل یکدیگر هستند. لذا محقق در نظر دارد در این پژوهش به ارائه الگویی برای تبیین استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت های دانشی بر عملکرد اقتصادی (بانک) به روش گزندتئوری بپردازد.

مبانی نظری

مدیریت دانش: تحت کنترل در آوردن تجربه و دانش فردی کارکنان سازمان و انتشار به موقع آن تجربیات بین افراد سازمان و آن هایی که برای انجام کارها به آن تجربیات و دانش نیاز دارند، می داند. این یک تولید نیست بلکه فرآیند جمع آوری، اداره، و انتشار سرمایه دانش افراد در سازمان است (استیفن، ۲۰۰۶).

● **استراتژی دانش:** استراتژی مدیریت دانش، مجموعه ای شامل فرآیند مدیریت دانش می باشد که با استراتژی

³ Roger

⁴ Ram & Samir

¹ Strategy

² Program

یکسری راهکارهای عملکردی که برای رسیدن به این هدف طراحی شده اند. رهبری هزینه مستلزم تدارکات تجهیزات کارآمد، تلاش فراوان برای کاهش هزینه از طریق تجربه، کنترل شدید بر مخارج و هزینه های جاری و... می باشد. با انتخاب استراتژی رهبری هزینه، سازمان در جستجوی کاهش بهای تمام شده محصول یا خدمت است، بنابراین هدف این استراتژی استفاده از روش های تولیدی است که منجر به ارائه قیمت های پایین تر از رقبای شود. (لشکری و همکاران، ۱۳۹۳).

روش شناسی پژوهش

هدف کلی پژوهش حاضر تبیین استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت های دانشی بر عملکرد اقتصادی (بانک) از دیدگاه خبرگان است. در راستای دستیابی به این هدف، سوال ها به این شرح مطرح شده اند شرایط علی استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت های دانشی کدامند؟، مقوله محوری در طراحی مدل استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت های دانشی کدامند؟، راهبردها در به کارگیری استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت های دانشی کدامند؟، شرایط مداخله گر در به کارگیری استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت های دانشی کدامند؟ بستر حاکم به کارگیری استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت های دانشی کدامند؟، عوامل پس آیندی استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت های دانشی کدامند؟

پژوهش حاضر در چهارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است و داده های مورد نیاز با به کارگیری مصاحبه های نیمه ساختار یافته، جمع آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش از آن دسته از کارشناسان و خبرگان مطلع استراتژی کسب و کار بانکی، تشکیل شده است که می توانستند اطلاعات با

سازمانی و نظایر اینها وجود دارد (موریسون^۱، ۲۰۱۵).
استراتژی کدگذاری:

در این استراتژی بر توانایی ایجاد، ذخیره، به اشتراک گذاری و استفاده از مستندات دانشی یک سازمان تأکید دارد. در این استراتژی، دانش صریح و روشن با دقت در پایگاه داده ها طبقه بندی و ذخیره شده و برای استفاده هر فردی در سازمان آماده است. تلاش این استراتژی برای افزایش کارایی سازمان، تدوین و استفاده مجدد از دانش، از طریق فناوری اطلاعات پیشرفته است (میلز و اسنو، ۲۰۰۸).

● **استراتژی شخصی سازی:** این استراتژی، افراد مبنای تسهیم و انتقال دانش هستند و فرآیندهای اداری معطوف به توسعه ارتباطات کارکنان است. در این استراتژی، تعامل، ارتباط و مذاکره مستقیم و شخصی ضروری بوده و فناوری اطلاعات صرفاً ابزاری برای ارتباط بین افراد می باشد (هال^۲، ۲۰۱۸).

● **استراتژی کسب و کار:** برای تأمین منافع و جهت دادن به عملیات یک واحد تجاری خاص تهیه و تنظیم می شود، بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک سازمان یا یک واحد تجاری در یک صنعت یا یک بخش بازار خاص تأکید می کند (کاریگون^۳، ۲۰۱۵).

● **استراتژی تمایز:** این استراتژی به دنبال ایجاد تفاوت در ارائه کالاها و خدمات منحصربه فرد از حیث طرح، نام تجاری، فناوری، خدمات پس از فروش، شبکه تحویل و نظایر آن است. به طوری که برای خریداران این تفاوت بین محصولات شرکت با رقبا قابل درک باشد. بنابراین هدف این استراتژی ارائه محصولات به مشتریانی است که نسبت به قیمت حساسیتی ندارند و حاضرند بهای بیشتری برای کالاهای منحصر بفرد پرداخت نمایند (لشکری و همکاران، ۱۳۹۳).

● **استراتژی رهبری هزینه:** این استراتژی خود شیوه ای است برای دستیابی به پیشرو بودن کلی در هزینه از طریق

³ Carrigan

¹ Morison

² Hall

بررسی شد، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آنها مشخص شدند و خرده مقوله‌ها (زیر مقوله‌ها) تعیین شدند. در طی این تحلیل‌ها، فنون تحلیلی پیشنهاد شده استراس و کوربین (۱۳۹۰)، به کار گرفته شد. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، خرده مقوله‌ها به‌طور منظم بررسی شد. طی این فرآیند کدگذاری تعداد ۳۷۰ کدباز، ۳۳ مفهوم و ۱۷ مقوله استخراج و ویژگی‌های آنها در بانک‌های نمونه استخراج گردید.

ب) کدگذاری محوری: در کدگذاری محوری، مفاهیم براساس اشتراکات و یا هم معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابهند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند، حول محور مشترکی قرار می‌گیرند. در واقع، در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری شکل می‌گیرد و شامل شش دسته، مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر حاکم، راهبردها و پیامدها است.

جدول ۱: شکل دهی طبقات کلی از مقولات

مفهوم	مقوله
چشم‌انداز و اهداف	استراتژی کسب و کار
ارزش‌های سازمانی	
ائتلاف استراتژیک	
نوع استراتژی (تمایز یا رهبری هزینه)	
بازارگرایی	عوامل زیرساختی و قابلیت- ها
قابلیتهای بازاریابی	
هوشمندی کسب و کار	
فناوری اطلاعات	
سیستم‌های مالی و حسابداری	
سیستم‌ها و روش‌ها	قابلیتهای دانشی فعالتهای بازاریابی
شناسایی دانش	
ایجاد دانش	
کنترل کیفیت دانش	
ذخیره سازی دانش	
حفاظت دانش	

ارزشی را در اختیار پژوهش‌گر قرار دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش، به‌طور هدفمند انجام گرفته است.

در تحقیق کیفی هنگامی جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات درباره همه دسته‌بندی‌های مورد نظر اشباع شود و این امر زمانی رخ می‌دهد که نظریه یا موضوع مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع مورد مطالعه، به دست نیاید. از این رو، در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند. در این راستا، نمونه‌های بخش کیفی این پژوهش را ۱۹ نفر از خبرگان و کارشناسان مطلع و آگاه به استراتژی کسب و کار بانکها تشکیل داده است.

کوربین و استرواس (۲۰۰۸)، برای ارزش‌یابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت، یعنی این‌که یافته‌های پژوهش، تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهش‌گر و خواننده در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق و قابل باور است. ده شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده است که ۵ مورد از آنها در این پژوهش برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، مورد استفاده قرار گرفت. استراتژی‌های متمایز مورد استفاده، عبارت بودند از حساسیت پژوهش‌گر، انسجام روش‌شناسی، متناسب نمودن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعین.

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش براساس دستور العمل‌های استراس و کوربین (۱۳۹۰)، در بانک‌های نمونه انجام گرفت. این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است، در نهایت نظریه (مدل کیفی پژوهش بیان شده است).

الف) کد گذاری باز: کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است. در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت

غیرمستقیم بر فرآیند و نتیجه تصمیم‌گیری تاثیر خواهد داشت. هم‌چنین برای تصمیم‌گیری در مورد توزیع یا نوع پوشش جغرافیایی نیز بسیار تاثیرگذار است. وقتی بخواهیم تصمیم بگیریم که تعداد شعبات خود را افزایش دهیم یا در یک شهر جدید به عنوان بازار جدید وارد شویم، شعبه پخش خود را آنجا فعال کنیم نیازمند اطلاعات ارزشمندی هستیم. بالعکس؛ وقتی من وارد این مناطق می‌شوم، وقتی وسعت فعالیت خود را افزایش می‌دهم به دانش تازه‌ای از بازار، رقبا و سایر ذینفعان دست پیدا می‌کنم."

مصاحبه‌شونده P15 نیز در این زمینه بیان داشت که "با توجه به این که قیمت‌گذاری در این صنعت در اکثر اوقات با توجه به قیمت‌های رقبا انجام می‌شود شاید زیاد جذابیت نداشته باشد؛ مثلاً من بعد از مشاهده قیمت انتخابی رقیب با درصد کمی پائین‌تر آن از آن قیمت خود را اعلام کنم این قیمت نمی‌تواند قیمت رقابتی مناسبی باشد. اما در برخی از محصولات قیمت‌ها استصوابی هستند و رقم فروش هم یک رقم بسیار زیاد و قابل توجهی است. مثلاً یک درصد مارجین یا همان حاشیه سود می‌تواند تاثیر زیادی بر فروش بگذارد و یا یک درصد مارکاپ بیشتر به مغازه‌دار می‌تواند کاری بکند که مغازه‌دار سایر برندها را از شلف خارج کند. به همین دلیل در تصمیم‌گیری‌های مربوط به عناصر بازاریابی قابل کنترل باید اهتمام ورزید و این نتایج باید در شرکت ساری و جاری و سیال باشد. زیرا اگر به طور مثال قبلاً کاری در شرکت انجام شده است و نتیجه مناسبی ایجاد نکرده است نباید دوباره یک اشتباه را تکرار کنیم."

مقوله هوشمندی کسب‌وکار یکی از عناصر حیاتی برای آگاهی از جایگاه فعلی محصول، برند، شرکت یا سازمان است. از این‌رو، شرکت‌های پخش نیز برای بررسی وضعیت فروش خود، یا ارائه تخفیف یا انتخاب کانال‌های ارائه محصول خود نیازمند کسب اطلاعات و سپس بررسی و تصمیم‌گیری بر مبنای آنها هستند.

در زمینه هوشمندی کسب و کار مصاحبه‌شوندگان P1، P3، P5، P8، P9، P11، P14، P16، P17، P18 و

به اشتراک گذاری دانش	
بکارگیری دانش	
ارزیابی دانش	
رشد اقتصادی	عملکرد اقتصادی
ارزش صادرات	

استراتژی به معنی استفاده از منابع محدود، با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در محیط کسب و کار است، به گونه‌ای که بتوانیم برای خود مزیت رقابتی بوجود آورده و از این طریق به تمایز در کسب و کار خود رسید بنابراین به منظور موفقیت در کسب و کار باید استراتژی‌های صحیحی تعیین کنیم تا بتوانیم ابتدا بقاء و سپس توسعه خود را تضمین کنیم.

در این باره مصاحبه‌شونده P3 بیان داشت که:

"زمانی که بین چشم‌انداز، مأموریت و وظایف سازمانی با استراتژی‌های مدیریت دانش بتوان ارتباط برقرار کرد می‌توان گفت شرکت به سوی تعالی در حال حرکت است و گام‌های برای مدیریت دانش سازمانی برداشته است و دغدغه سازمان مدیریت دانش است"

همچنین مصاحبه‌شونده P5 اظهار داشت که "شرکت‌ها باید در گام اول هدف خود از مدیریت دانش بازاریابی را مشخص کند سپس برای این عملی کردن این فعالیت گام بردارد. همچنین باید راه‌های رسیدن به این اهداف را نیز تعیین کند زیرا برای انجام هر عملی ما باید یک سری ابزارهایی را داشته باشیم."

شرکت‌ها برای توسعه و مدیریت آمیخته بازاریابی خود نمی‌توانند بی‌محابا دست به کار شوند. آنها نیازمند خوراک اطلاعاتی هستند تا بر مبنای آنها تصمیم‌گیری نمایند. آمیخته بازاریابی و مدیریت آن نقش قابل توجهی در مدیریت دانش بازاریابی می‌تواند ایفا کند و بالعکس مدیریت دانش بازاریابی می‌تواند بر تصمیمات اتخاذشونده در مورد آمیخته‌های بازاریابی تاثیر چشمگیری داشته باشد. در این مورد مصاحبه‌شونده P12 اظهار داشت که "اگر مدیریت دانش بازاریابی در یک شرکت پخش فعال باشد هنگامی که شرکت تصمیم دارد در مورد سبد محصولات خود تصمیم بگیرد آن سیستم به صورت مستقیم و

شاخص‌های قابل اندازه‌گیری در روزها و فصول مختلف سال استفاده شوند وجود نداشته و ندارند. به عنوان مثال شاخص دوره گردش کالا در یک شرکت تولیدی یعنی مدت زمانی که کالا تولید می‌شود تا به دست مغازه‌دار برسد، اما در یک شرکت پخش و فروش دوره گردش کالا مدت زمانی است که کالا وارد انبار می‌شود و از انبار خارج می‌شود و به دست مغازه دارد می‌رسد" یا مصاحبه‌شونده P9 درباره شاخص اطلاع از دوره وصول اظهار داشت "در حال حاضر در این شرکت دوره وصول مطالبات با عنوان "دوره مطالبات" شناخته می‌شود ولی در شرکت دیگر به معنی دوره بازپرداخت است؛ همین‌طور برای شاخص دریافت معوقات معانی متفاوتی وجود دارد که احساس می‌شود نیاز است تا از لحاظ شاخص‌ها یکپارچه‌سازی صورت گیرد." از طرفی دیگر مصاحبه‌شوند P11 در مورد کنترل هزینه‌های بخش‌های مختلف مخصوصاً واحد بازاریابی و فروش مطالبی را بیان کرد "مبنی بر اینکه باید برای همگان روشن شود که هزینه‌ها به چه صورتی و در چه مقیاس صورت گیرد و این نیازمند اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی دقیق است."

سیستم‌ها و روش‌های هر مجموعه نحوه فرآیندها و تشکیلات آن را نشان می‌دهد؛ در این باره مصاحبه‌شونده P17 اظهار داشت "در یک شرکت پخش هر فردی که وارد شرکت می‌شود باید بداند که کار را از کجا شروع می‌شود و چه رویه‌هایی باید طی شود تا به نتایج مشخص شده ایجاد شود. همچنین یک شرکت پخش باید فرآیندهای هسته‌ای خود را مشخص کند. هر شرکتی به اندازه تعداد محصولات یا خدماتی که ارائه می‌دهد فرآیند هسته‌ای و اصلی دارد. به عبارتی دیگر یک شرکت پخش باید فرآیندهای ارزش ساز خود را مشخص کند و در این بین آن ارزشی که نقش کلیدی در حیات یک مجموعه دارد را نیز تعیین کند." در زمینه سیستم‌ها و روش‌ها که به نحوی از زیرساخت‌های موثر بر مدیریت دانش بازاریابی نیز محسوب می‌شود مصاحبه‌شونده دیگری (P8) بیان کرد که "نیازمندیم تا سیستم‌هایی در شرکت‌ها دایر شود که به

P19 به اهمیت تحقیقات بازار و عوامل دخیل در آن اشاره کردند. به عنوان مثال، مصاحبه‌شونده P1 بیان داشت "برای اینکه واحد بازاریابی بتواند به اهداف خود دست یابد باید هزینه‌های فعالیت‌های خود را مشخص نماید و منابع لازم برای آن را پیش‌بینی کند، به عبارتی دیگر اگر قرار باشد برای تحقیقی برای رضایت‌سنجی مشتریان از نحوه حضور به موقع ویزیتورها، ارائه کالا به اندازه کافی یا تخفیفات مناسب، انجام شود باید بودجه بازاریابی مناسبی را در نظر گرفت."

در هر سیستم مدیریت دانشی نقش زیرساخت‌های فناوری اطلاعات غیرقابل انکار است و با پیشرفت این حوزه و اینترنتی شدن کارها لزوم توجه به این موضوع روز به روز پررنگ‌تر می‌شود. مصاحبه‌شونده P15 در این زمینه بیان داشت که "زیرساخت‌های اینترنت مخصوصاً GPRS یکی از سیستم‌های مورد استفاده برای ویزیتورها و سیستم‌های حمل و نقل ما به حساب می‌آیند که نبود آنها مشکل بزرگی برای ما به حساب می‌آید." مصاحبه‌شونده P1 اظهار داشت که "امروزه شرکت‌های پخش نیازمند سیستم‌های نرم‌افزاری پیشرفته هستند و نباید به نرم‌افزارهای عملیاتی ساده مانند اکسل تکیه کنند و سیستم‌هایی راه‌اندازی کنند که حداقل شامل نرم‌افزارهای حسابداری، بازرگانی، انبار، خزانه‌داری، فروشگاه آنلاین، اپلیکیشن مشتری، موزع و بازاریاب باشد تا بتوانند -کنترل اعتبار متمرکز، رهگیری بازاریاب و رزرو سفارشات فروش را انجام دهند. از این طریق می‌توان یکپارچگی فرآیند را حفظ کرد."

مباحث مالی همیشه در سازمان‌ها نقش تعیین‌کننده دارد؛ زیرا هر برنامه بازاریابی که طراحی می‌شود نیازمند تامین منابع مالی برای پیاده‌سازی است. از طرفی دیگر نتایج مالی هر تصمیمی حائز اهمیت است اما مساله‌ای که در اینجا مطرح می‌شود این است که در بحث مالی چه معیار و شاخص‌هایی را مبنای سنجش اثربخشی قرار گیرد. در این باره مصاحبه‌شونده P1 اظهار داشت که "در شرکت پخش ما گزارشی که در این واحد تهیه شود که یک سری

خلق دانش را می توان فرآیند ایجاد دانش جدید یا جایگزینی و بهسازی دانش سازمانی موجود از طریق روابط اجتماعی و همکاری‌های سازمانی دانست. این فرآیند در سطوح فردی و سازمانی اتفاق افتاده و منجر به آفرینش دانش ضمنی و یا صریح جدید می‌گردد. فرآیند خلق دانش در سازمان، دارای مراحل و اجزاء مختلفی است که طی آن از طریق فرآیندهای جامعه‌پذیری، درونی‌سازی، برونی‌سازی و تلفیق دانش جدید به صورت دانش صریح و یا ضمنی خلق می‌شود

مصاحبه شونده P1 اظهار داشت که "مدیریت دانش فرآیند اجتماعی کردن-یعنی ایجاد دانش نهفته و پنهان و تسهیم فکر در بین افراد و محیط از طریق مشاهده مستقیم-، برون-سازی یا خارجی کردن- دانش پنهان در قالب کلام ظاهر می‌شوند-، ترکیب کردن- دانش از طریق اسناد و مدارک، برگزاری جلسات، گفتگوهای تلفنی یا سایر شیوه‌های ارتباطی مبادله و ترکیب می‌شود- و درونی کردن- تبدیل دانش آشکار به دانش پنهان- است."

"هر دانشی را نباید جستجو کرد یا به دنبال آن بود از این رو باید دانش را از نظر کیفیت مورد بررسی و غربالگری قرار داد تا دریافت آیا دانش ایجاد شده از نظر محتوا مناسب، کامل و جامع است. آیا دانش ایجاد شده برای سازمان و واحد من قابل استفاده است؟ این دانش از چه منابعی به دست آمده است، منابع سازمانی یا افراد موثقی که این دانش را خلق کرده‌اند چه کسانی هستند؟ اشتراک- گذاری دانش در بین واحدهای سازمان به چه صورت ایجاد می‌شود؟ برای پاسخ دادن به این سوال‌ها باید صحت داده- های دریافتی را مورد بررسی قرار بدهیم. معیارهای سنجش نیز سوال‌های مطرح شده در بالا می‌باشد."

مصاحبه شونده P11 در تشریح بررسی کیفیت دانش اینگونه بیان کرد که :

"در شرکت‌های پخش احتمال دارد محصولات مختلفی به فروش برسند، به همین خاطر اطلاعات فراوانی وارد شرکت می‌شوند و این موضوع در خیلی از مواقع باعث سردرگمی افراد می‌شود. برای جلوگیری از ایجاد

یکپارچه‌سازی داده‌ها پردازند و سیستم‌های بایگانی اطلاعات مشخصی وجود داشته باشد. شرکت‌ها با این داده‌ها و سیستم‌ها به راحتی می‌توانند به اندازه‌گیری و بهبود مستمر فرآیندها پردازند. مسئولیت هر واحدی مشخص می‌شود و می‌داند که چه انتظاراتی از آن واحد می‌رود و در برابر چه کسی باید پاسخگو باشد."

"در فرآیند مدیریت دانش باید به دنبال شناسایی گلوگاه- های ایجاد دانش بود، از این رو یک واحد بازاریابی در جستجوی اطلاعات، می‌تواند به دنبال شناسایی دانش مرتبط و مدنظر خودش باشد یا برای مسائلی که با آن روبرو است از طریق تکیه بر توانایی‌های فردی یا کار تیمی به حل مسائل از طریق خلاقیت افراد پردازد که به نحوی این خلاقیت‌ها منبع خوبی برای پیدایش دانش می‌باشند. علاوه بر این‌ها، سازمان‌ها یا به عبارتی واحدهای بازاریابی می‌توانند از منابع بیرونی دانش استفاده کنند. مثلاً مشاورانی را از بیرون سازمان به کار بگیرند یا از مدیران و کارکنان شرکت‌های رقیب اطلاعاتی را به دست آورند."

در این خصوص مصاحبه شونده اینگونه توضیح داده‌اند: "گاهی اوقات دانش از طریق یک فرد در هنگام انجام یک وظیفه یا فعالیت شناسایی می‌شود و یا در برخی جلسات طوفان فکری، یا برخی از جلساتی که افراد به ارائه گزارشاتی در مورد بازار می‌پردازند سرخ‌های بسیار مهمی شناسایی می‌شود (P4). یا برخی از شرکت‌ها احساس می‌کنند با بکارگیری کارکنان و برخی از مدیران ارشد شرکت- های رقیب می‌توانند اطلاعات ارزشمندی را به دست آورند. پس دانستن این موضوع که از چه جاها یا از چه کسانی اطلاعات بدست می‌آید خیلی اهمیت دارد زیرا مشخص می‌کند که بهتر است وقت و هزینه کجا و برای چه کسانی هزینه شود تا به اطلاعات ارزشمند ایجاد شود (P8). " نکته مهم دیگر این است که افراد باید از لحاظ شناختی توانایی و قابلیت شناخت و تمایز دانش را داشته باشند، یعنی بتوانند اهمیت اطلاعات و دانش را درک کنند (P10).

شود تا هر زمانی که نیاز بود مورد استفاده قرار گیرند. هم چنین افراد نتایج جلسات درون واحدی خود را ثبت و ضبط می‌کنند تا در صورت نیاز به آنها رجوع کنند و یا وقتی فردی یا تیمی به مأموریت می‌رود پس از بازگشت، نتایج را در قالب گزارشی کتبی ارائه می‌دهد و گزارش‌ها ثبت می‌شود تا در زمان لازم مبنایی برای تصمیم‌گیری باشند. به هر حال ثبت و مستندسازی رخدادها گام مهمی است که می‌تواند در مدیریت دانش بازاریابی شرکت‌های پخش اثرگذار باشند.

از آنجایی که دانش یک دارایی ارزشمند برای یک سازمان محسوب می‌شود و می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی محسوب شود هر شرکت یا سازمانی باید از دانش شکل گرفته در سازمان مراقبت کند. برای این کار مصاحبه- شونده‌گان "P2" بر این روی موضوع تاکید داشتند. هدف اصلی از محرمانگی و حفاظت از دانش جلوگیری از حذف، اضافه، تکرار و به عبارتی اعمال هرگونه تغییر غیر مجاز در داده‌ها می‌باشد. برای اینکه هر کسی به هر نوع اطلاعاتی دسترسی نداشته باشد تا برای سازمان خطر آفرین نباشد باید میزان محرمانگی هر بخش از اطلاعات مشخص شود. یعنی باید اطلاعات طبقه‌بندی شوند. همچنین سطح دسترسی افراد نیز مشخص شود. مثلاً در این شرکت تنها بخشی از افراد می‌دانند که سود خالص هر واحد محصول به چه میزان است و یا از برنامه و بودجه‌بندی سال آینده تنها افراد مشخصی آگاهی دارند."

در مصاحبه با خبرگان (P3, P5, P6, P9, P10, P11, P17, P19) نکته‌ای که در فرآیند مدیریت دانش به آن اشاره شد اهمیت نحوه توزیع یا همان به اشتراک‌گذاری دانش بود که به صورت خلاصه در اینجا ارائه می‌شوند. "اینکه دانش بازاریابی چگونه میان افراد یا واحدها یا به عبارتی بهتر میان تصمیم‌سازان و ذینفعان منتقل می‌شود، از چه راه‌هایی دانش را به اشتراک می‌گذارند و آیا این راه‌ها شیوه مناسبی هستند و می‌توان مطمئن شد که دانش به درستی منتقل شده است. یا افراد به همان اندازه که نیاز داشته‌اند به اطلاعات دسترسی پیدا کرده‌اند یا نه؟ واحدهای

سردرگمی باید به یک سری از ویژگی‌های اطلاعات به دست آمده توجه شود؛ به طور مثال میزان مشابهت این اطلاعات با سایر اطلاعات واصله تا چه میزان است. نکته بسیار مهمی که نباید از آن غافل شد این است که اطلاعات توسط چه کسانی به سازمان وارد شده است، آیا این افراد شناخت از محصولات، رقبا، بازار و روندهای موجود دارند. از طریق توجه کردن به این نوع از خصوصیات می‌توان تصمیم گرفت که به کدام یک از اطلاعات واصله تکیه کرد و آن را مبنای تصمیم‌سازی خود قرار داد."

" برای جلوگیری از بمباران اطلاعاتی و استفاده بهینه و مفید از داده‌ها و اطلاعات ذخیره شده هر دانشی را نباید نگهداری کرد، از این‌رو، باید اطلاعات مهم گزینش و جمع‌آوری شود و سپس آنها را به طرق دلخواه دسته‌بندی کرد تا در زمان لازم به راحتی قابل دسترسی و استفاده باشند؛ از مهم‌ترین کارهایی که برای ذخیره‌سازی دانش در شرکت‌های پخش باید انجام داد مستندسازی اطلاعات است. یعنی رخدادها و تجارب، نتایج تصمیماتی که در واحد بازاریابی گرفته می‌شود، هم چنین نتایج جلسات داخلی که واحد بازاریابی با اعضای داخلی و اعضای سایر واحدهای سازمان و حتی شرکت‌های بیرون از سازمان برگزار می‌کند و مأموریت‌های کاری که توسط اعضای واحد بازاریابی انجام می‌شود همه و همه مستندسازی شود."

درباره ذخیره‌سازی دانش مصاحبه شونده‌گان P1, P2, P3, P7, P10, P12, P15, P17 اینگونه توضیح دادند که:

"در برخی از شرکت‌ها حتی باتوجه به پیشرفت‌های فناوری برخی از جلسات به صورت کتبی صورت جلسه می‌شوند و حتی امضاء هر یک از حضار دریافت می‌شود تا هر فرد مسئولیت تصمیم‌هایی که در جلسات گرفته شده است را بپذیرد و از این طریق مشخص می‌شود که هر فرد در برابر چه چیزی باید مسئول و پاسخگو باشد، و سپس این اسناد در سیستم بایگانی شرکت که یا به صورت دستی است و یا در قالب سیستم‌های کامپیوتری ذخیره‌سازی می‌-

سهولت در ارتباطات و ارائه خدمات، استفاده از نظرات متخصصان و خبرگان سازمان، توجه به سرپرستی بخش‌های مختلف زنجیره، اهمیت دستاوردهای ارائه خدمات برای سازمان، ارزیابی دانش فعلی فردی و سازمانی در زنجیره، برنامه‌ریزی و ارائه راه‌کار بر اساس نقاط قوت و ضعف دانشی در زنجیره، ایجاد رویه یکپارچه مدیریت و دانش بر اساس نیاز سازمان (مربوط به طبقه تعیین خط‌مشی مدیریت دانش).

راهبردها: این مؤلفه بیانگر رفتارها و فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که در تبعات طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم است. به این طبقه‌ها راهبرد نیز گفته می‌شود که در پژوهش حاضر عبارت‌اند از: تدوین مکانیزم ارتباطی مدیریت دانش و زنجیره تأمین خدمات بانکی، بسترسازی متناسب با شرایط زنجیره، آموزش سازمانی، سیاست‌های انگیزشی جهت ترغیب کارکنان، تشویق به مشارکت در رویه‌های مدیریت دانش در زنجیره و ارزیابی و پایش فرایندها. ارزیابی دانش در طول زنجیره به صورت زمان‌بندی شده، کارگاه‌های آموزشی کارکنان، نظام‌های کنترلی در یادگیری کارکنان در سازمان، نگهداری سرمایه‌های فکری سازمان، نگهداری تجارب و مهارت‌های کاربردی در حافظه سازمان، گزینش مناسب نیروی فکری، آموزش‌های عملی به کارکنان، یادگیری ضمن خدمت، نهادینه کردن آموخته‌ها و درس‌های آموخته، استفاده از ابزار مناسب در دسترسی به دانش، شناسایی راه‌کارهای دسترسی سریع به دانش، سرعت در کسب، خلق و انتقال دانش فردی و سازمانی.

بستر حاکم: طراحی چارچوب مفهومی استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی: به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم و طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای را تشکیل می‌دهند و در مدل معرفی شده عبارت‌اند از: طراحی مجدد فرایندهای زنجیره، ایجاد فرایندهای مدیریت دانش در طول زنجیره و شفافیت نتایج ناشی از چارچوب برای کارکنان. ایجاد

بازاریابی از طریق معرفی تجربیات مفید کارکنان در حوزه بازاریابی به یکدیگر، برگزاری جلسات درون‌واحدی منظم، مرور رخدادهای درون‌سازمانی و اشتراک‌گذاری اطلاعات در شبکه‌های اجتماعی برای مخاطبین باعث تسهیم دانش می‌شوند.



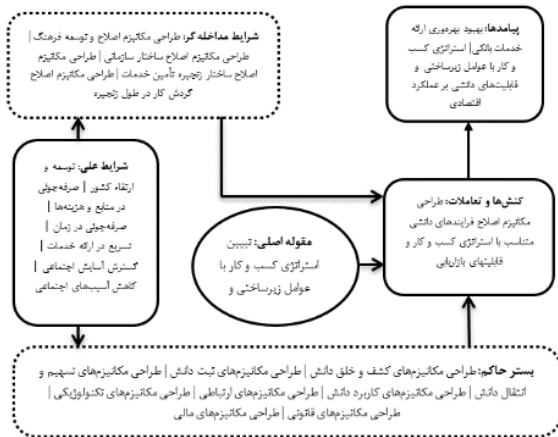
شکل (۱): کدگذاری محوری براساس مدل پارادایم

تشریح مدل پارادایم در عمل

دلایل انتخاب هر یک از طبقات اصلی به شرح زیر می‌باشد: **طبقه محوری:** میزان مشارکت کارکنان در برنامه مدیریت دانش: این مقوله همان برچسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح بوجود آمده، در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این پژوهش، پیاده‌سازی مدل استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی مورد مطالعه قرار گرفته است، پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها در مرحله کدگذاری باز، و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، این طبقه به عنوان طبقه محوری انتخاب شد که دربردارنده‌ی موارد ذیل است: مسئولیت‌پذیری و کنترل توسط کلیه کارکنان درگیر در زنجیره تأمین خدمات، پایش و ارزیابی بازخور خدمات توسط کارکنان، ترویج و اشاعه دانش و تمایل به یادگیری در کارکنان، تشویق به مشارکت در برنامه‌های مدیریت دانش.

شرایط علی: این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا طبقه محوری می‌شوند که شامل: توسعه و ارتقاء کشور،

شده و تأثیرپذیر از طبقه محوری، بستر حاکم و شرایط مداخله‌گر می‌باشد که عوامل متعددی را شامل می‌شود. از جمله: قدرت مدیریت کارکنان سازمان در طول زنجیره، توانایی تحلیل مسائل توسط کارکنان دانشی سازمان، ارزیابی دانش در طول زنجیره تأمین خدمات، ارزیابی و بررسی سازمان‌های رقیب در زمینه دانش، مستندسازی دانش فردی و سازمانی، اهمیت ثبت دانش در حافظه سازمانی، مستندسازی موارد بحرانی و راه‌کارهای مقابله با آن‌ها.



شکل (۲) چارچوب نهائی شکل گرفته از نظریه نهائی

ارائه مدل مفهومی استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی

نتایج مصاحبه‌ها در قالب سه مقوله، ضرورت‌ها، موانع و الزامات استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی به شرح ذیل می‌باشد: (ضرورت، موانع، الزامات استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی(بانک)):

ضرورت

- توسعه و ارتقاء کشور
- صرفه‌جویی در منابع و هزینه‌ها
- صرفه‌جویی در زمان
- تسریع در ارائه خدمات
- گسترش آسایش اجتماعی

فرهنگ آموزش و یادگیری در طول زنجیره خدمات، توجه ویژه به کارکنان دارای مهارت و تجربه، توجه خاص به کارکنان ارائه‌کننده تجربه، شفاف‌سازی برنامه آموزشی، شفاف‌سازی برنامه انتشار دانش، شفاف‌سازی برنامه خلق و توسعه دانش، شفاف‌سازی برنامه نشر و انتقال دانش، شفاف‌سازی ضوابط یادگیری و آموزش‌های سازمانی، تبیین وظایف و مسئولیت‌ها، سهولت تعامل کارکنان با مدیران بخش‌های مختلف زنجیره، ایجاد انعطاف‌پذیری در زنجیره تأمین خدمات.

شرایط مداخله‌گر: شرایط عامی هستند که مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل می‌دهند و راهبردها هم از آن‌ها متأثر می‌شوند. دارای زیرمجموعه‌های ذیل می‌باشند: طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی در طول زنجیره، پشتیبانی و حمایت مدیران سازمان از فرآیندهای مدیریت دانش در طول زنجیره، ساختاردهی به دانش فردی و سازمانی، ساختاردهی دانش در زنجیره و ارتقاء نظام ارزشیابی. شفاف‌سازی فرآیندهای سازمانی مرتبط با زنجیره تأمین خدمات، بازنگری فرآیندهای سازمانی درگیر در زنجیره خدمات، نقش مدیران سازمان در برنامه‌ریزی و ارائه فضای باز دوستانه در سازمان، در اختیار قرار دادن زمان مناسب به کارکنان توسط مدیران، تبدیل انواع دانش فردی و سازمانی در طول زنجیره به یکدیگر، توجه به کارکنان در استفاده از ابزار کسب مهارت و تجربه.

پیامد (ها): برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در پژوهش حاضر، طراحی و ارائه مدل استراتژی کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی، توسعه مستندسازی و ثبت دانش توسط همه کارکنان سازمان، سهولت ارائه خدمات به شهروندان، صرفه‌جویی در هزینه و منابع کشور، پیشرفت کشور، توسعه و آبادانی کشور. توجه کارکنان به محیط داخلی و خارجی سازمان و مستندسازی و ثبت دانش توسط آن‌ها و هم‌چنین سهولت ارائه خدمات به شهروندان، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و منابع کشور نتیجه کنش‌ها و تعاملات ایجاد

- ایجاد ارزش افزوده برای کشور
- کاهش آسیبهای اجتماعی

موانع

- مخالف با تفکر سرمایه فکری در سازمان
- بی اعتمادی میان حلقه‌های زنجیره تامین
- بروکراسی و عدم انعطاف پذیری ساختار زنجیره
- بروکراسی و عدم انعطاف در رویه‌های سازمانی
- ضعف قوانین و آیین نامه‌ها
- عدم آموزش و یا ارائه آموزش‌های غیرکاربردی
- عدم اختصاص بودجه کافی جهت توسعه سیستم مدیریت دانش

الزامات

- طراحی مکانیزم‌های فرهنگ‌سازی در سازمان
- تدوین استانداردها، آیین نامه‌ها و مقررات مرتبط با مدیریت دانش
- ایجاد سند راهبردی و خط مشی مدیریت دانش سازمان
- طراحی مکانیزم‌های آموزشی
- طراحی مکانیزم کنترل کیفیت خدمات
- طراحی مکانیزم‌های مالی و تشویقی
- طراحی مکانیزم‌های انتخاب افراد شایسته و ماهر (سرمایه فکری)
- طراحی مکانیزم‌های ارتباطی
- طراحی مکانیزم‌های فناوری اطلاعات
- طراحی بهینه فرآیندهای مدیریت دانش (کشف، خلق، نشر، تسهیم و کاربرد)

بحث و نتیجه گیری

محقق در پژوهش جاری پس از استخراج مفاهیم و مقولات از کدگذاری‌های صورت پذیرفته در روش گراندتئوری مبادرت به ارائه چارچوبی مفهومی براساس مدل‌های توسعه داده شده مدیریت دانش، توسط محققان قبلی نمود تا پس از تکوین چارچوب و بررسی همه جانبه آن بتواند

از چارچوب تکوین شده به عنوان پایه و اساس در راستای تدوین و تبیین مدل مفهومی استفاده نماید. به همین علت یافته‌های اصلی پژوهش در دو بخش چارچوب مفهومی و مدل مفهومی ارائه شده است. قبل از بررسی دو بخش معرفی شده بیان می‌گردد مدل ارائه شده باعث بهبود بهره‌وری گردیده است چراکه در این مدل علاوه بر تأکید ویژه بر عوامل داخلی مؤثر بر بهره‌وری مانند نیروی انسانی و سرمایه‌های فکری و هم چنین بستر و ساختار فناوری، پارامترهای مدنظر آلن لاور را نیز مدنظر قرار داده است، به عنوان نمونه پذیرش در مدل آلن لاور نیازمند فرهنگ‌سازی و آموزش می‌باشد، تصمیم‌گیری نیازمند ایجاد انگیزه و تمرکززدائی بوده که همه عوامل در مدل جاری مورد تأکید ویژه قرار گرفته‌اند، هم‌چنین از دیدگاه سومانت و اماکنو عواملی چون تشویق‌های مالی و غیرمالی، مشارکت کارکنان، افزایش مهارت، مدیریت بر مبنای هدف و هدف‌گذاری، ارتباطات و آموزش سازمانی و نیز ساده‌سازی خدمات و استانداردسازی خدمات جزء عوامل مؤثر بر بهره‌وری می‌باشد که در پژوهش جاری و مدل ارائه شده به طور مفصل مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

با توجه به برجسته بودن مؤلفه‌های فرهنگ، راهبرد، زیرساخت و تسهیم و مبادله دانش در مدل تبیین شده، این مدل باعث افزایش بهره‌وری مدیریت دانش بانک و عملکرد اقتصادی خواهد شد چراکه بر اساس تحقیقات آکونوی چهار مؤلفه مذکور در پژوهش جاری جزء ۵ عامل اصلی موفقیت قابلیت‌های بازاریابی دانشی می‌باشند.

هم‌چنین در مدل ارائه شده به دلیل جدید بودن مفهوم استراتژی کسب و کار و قابلیت‌های بازاریابی دانشی در سازمان و عدم شناخت کافی آن توسط کارکنان و عوامل انسانی، چرخه مدیریت دانش در قالب طراحی بهینه فرآیندهای مدیریت دانش، در ۱۱ گام تدوین گردید. به اعتقاد محقق و براساس پژوهش‌های صورت پذیرفته، تحقق اهداف بانک‌ها در بخش‌های مختلف، به‌ویژه بخش بازاریابی و دانشی، بدون مدیریت دانش میسر و دست یافتنی نخواهد بود، به عبارت دیگر محقق معتقد است در

تدوین چرخه مدیریت دانش خود بهره برده است، که در گام ششم به آن پرداخته شده است.

▪ طراحی مکانیزم‌های مالی و غیرمالی تشویقی: محقق در گام چهارم مدل خود استراتژی‌ها و مکانیزم‌های انگیزشی را به طور مجزا بیان می‌نماید و معتقد است این گام آن‌چنان در مشارکت نمودن بخش‌های مختلف زنجیره در فعالیت‌های مدیریت دانشی زنجیره تأمین با اهمیت است که باید به صورت گامی مجزا به آن پرداخته شود. راه‌کارهای محقق در این بخش تشویق جهت تسهیم و انتقال دانش، تشویق جهت خلق ایده و نوآوری دانشی و تشویق جهت کاربرد و استفاده از دانش می‌باشد.

▪ طراحی بستر و زیرساخت فناوری و پیاده‌سازی و کاربرد فناوری: محقق بر اساس نتایج حاصل از پژوهش جاری اهم فعالیت این بخش را در قالب (۱) تأمین تجهیزات سخت‌افزاری، (۲) راه‌اندازی حافظه سازمانی جهت ثبت و نگهداشت دانش در سازمان، (۳) پیاده‌سازی مدیریت محتوا جهت پایش و کنترل محتواهای تولیدشده در سرتاسر زنجیره تأمین، (۴) طبقه‌بندی دانش موجود در حافظه سازمانی جهت استفاده بهینه و کارا و هم‌چنین سهولت در دسترسی به دانش مورد نیاز در کمترین زمان ممکن توسط کارکنان، (۵) ایجاد و بهره‌مندی از پرتال‌های سازمانی، (۶) پیاده‌سازی شبکه اجتماعی، وبلاگ و ویکی جهت نشر و انتقال دانش در طول زنجیره تأمین و هم‌چنین (۷) بهره‌مندی از آموزش و یادگیری الکترونیکی جهت افزایش دانش را معرفی می‌نماید.

▪ طراحی بهینه فرآیندهای مدیریت دانش (چرخه مدیریت دانش): محقق در این بخش چرخه مدیریت دانش تدوین شده در مدل خویش را مناسب جهت پیاده‌سازی در استراتژی کسب و کار معرفی می‌نماید، محقق بیان می‌دارد با توجه به گستردگی مشارکت افراد در حوزه خدمات بانکی و هم‌چنین متفاوت بودن سطوح دانشی افراد مشارکت‌کننده، مراحل چرخه مدیریت دانش باید شفاف و بدون ابهام تبیین و توسعه یابد، به همین منظور چرخه مدیریت دانش خویش را در ۱۱ مرحله ارائه نموده است.

صورتی بانک‌ها به این مهم دست پیدا خواهند نمود، که دانش بدرستی مدیریت شود. در ادامه به تشریح کامل ۶ گام مدل معرفی شده توسط محقق خواهیم پرداخت.

▪ فرهنگ‌سازی در سازمان و فرهنگ‌سازی در زنجیره تأمین خدمات: محقق در مدل ارائه شده فرهنگ‌سازی را پایه و اساس توسعه مدیریت دانش معرفی می‌نماید و آن را از خط‌مشی و مقررات و بستر فناوری مهم‌تر و ضروری‌تر معرفی می‌نماید و معتقد است تا فرهنگ‌سازی مناسب در طول زنجیره تأمین از سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی گرفته تا مصرف‌کنندگان و شهروندان صورت نپذیرد، امکان ادامه مسیر به هیچ عنوان میسر نخواهد بود. محقق در جهت تحقق این مهم برگزاری دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف جامعه و هم‌چنین ایجاد یک سیستم ارزشی فرهنگی را پیشنهاد می‌دهد.

▪ تدوین استانداردها، مقررات و نگارش آیین‌نامه‌ها: در این گام محقق تدوین یک چارچوب منسجم از استانداردها، مقررات و آیین‌نامه‌های کاربردی را پیشنهاد می‌دهد، به اعتقاد وی پس از فرهنگ‌سازی مناسب، ایجاد چارچوب هدایت‌کننده در دست‌یابی به هدف بسیار حائز اهمیت خواهد بود. محقق در مدل خود تدوین ساختار و رویه‌های سازمانی مرتبط با خدمات، تدوین شاخص‌های ارزیابی فعالیت‌های زنجیره، تدوین اولیه استراتژی‌های دانشی و در پایان استانداردسازی فرآیندهای دانشی زنجیره تأمین خدمات را جهت تسریع در پیشبرد اهداف معرفی می‌نماید.

▪ تدوین سند راهبردی و خط‌مشی مدیریت دانش: در بخش جاری تأکید محقق به طور خاص بر فرآیندهای دانشی زنجیره می‌باشد، وی معتقد است در مدل تدوین شده باید برای هر یک از گام‌های مدیریت دانش استراتژی و مکانیزم‌های کاربردی، تدوین و تنظیم گردد تا بتوان در شرایط و موقعیت‌های متفاوت در طول زنجیره تأمین از آن‌ها بهره برد، به همین منظور تدوین استراتژی در چهار بخش خلق دانش، ثبت دانش، نشر دانش و کاربرد دانش را پیشنهاد می‌نماید. محقق از این چهار بخش در راستای

مذکور می‌باشد، جهت افزایش بهره‌وری سازمان و زنجیره تأمین خدمات کاربرد دانش نقش مهمی را ایفا می‌نماید، کلیه افراد زنجیره تأمین می‌توانند از طریق کاربرد دانش در فعالیت‌های خویش بهره‌وری خدمات ارائه شده را تا حد قابل توجهی افزایش دهند. (۱۰) مرحله دهم ارزیابی دانش به کار برده شده در سازمان و زنجیره تأمین می‌باشد، دانش باید به وسیله شاخص‌های ارزیابی تدوین شده در گام دوم مدل و هم چنین براساس هدف‌گذاری صورت پذیرفته در مرحله اول چرخه مورد ارزیابی قرار گیرد. (۱۱) نگهداشت دانش مرحله آخر از مراحل یازده‌گانه چرخه مدیریت دانش ارائه شده توسط محقق می‌باشد، در این مرحله، اگر دانش ارزیابی شده در مرحله قبل مفید توصیف گردد، به مجموعه دانش پایدار در حافظه سازمانی اضافه خواهد شد، و در صورتی که دانش غیرمفید ارزیابی شده باشد، از حافظه سازمانی و پایگاه دانش زنجیره حذف خواهد شد. محقق جهت دسته‌بندی دانش ارزیابی شده به دانش مفید و کاربردی و دانش غیرمفید، رویکرد مجموعه عبارات متوالی دانش یا همان MKTPKS را پیشنهاد می‌نماید. این رویکرد سرعت دسته‌بندی دانش را به مفید و غیرمفید تسریع بخشیده و از صرف هزینه جهت کاربرد نیروی انسانی متخصص در این بخش جلوگیری می‌نماید.

فهرست منابع

۱. ایران طلب، ابوالفضل (۱۳۹۸)، تاثیر استراتژی کسب و کار و استراتژی بازاریابی بر عملکرد شرکت با نقش سیاست مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد صفادشت، گروه مدیریت.
۲. خواک، زینب (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر همسویی استراتژی کسب و کار و استراتژی مدیریت منابع انسانی با استراتژی مدیریت دانش بر اثربخشی مدیریت دانش (مطالعه موردی: گروه هتل‌های هما)، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی شانديز، گروه مدیریت جهانگردی

(۱) هدف‌گذاری دانش، به اعتقاد محقق اولین گام برای مدیریت دانش در زنجیره تأمین خدمات، تعیین هدف از دانش مذکور می‌باشد. این هدف باید به صورت واضح و قابل درک برای کلیه افراد زنجیره بیان گردد. (۲) کاوش و شناسایی دانش دومین گام در چرخه می‌باشد، در این گام لازم است کاوش دانش، متناسب با هدف‌گذاری صورت پذیرفته، انجام پذیرد. (۳) خلق و مهار نمودن دانش، پس از کاوش و شناسایی دانش بر اساس هدف، نوبت به مهار نمودن دانش خواهد رسید، به اعتقاد محقق و بر اساس پژوهش‌های صورت پذیرفته تا زمانی که دانش شناسایی شده، مهار نشود امکان پردازش و بهره‌برداری از آن وجود نخواهد داشت. (۴) سازمان‌دهی دانش گام چهارم از چرخه مدیریت دانش ۱۱ مرحله‌ای محقق می‌باشد، محقق بیان می‌دارد دانش مهار شده جهت استفاده کارا و بهینه باید سازمان‌دهی گردد تا در صورت نیاز دسترسی به آن به سهولت انجام پذیرد. (۵) ترکیب و توسعه دانش مرحله پنجم از چرخه مدیریت دانش پیشنهادی می‌باشد. (۶) ثبت و ضبط دانش یکی از مهم‌ترین مرحله‌های چرخه جاری مدیریت دانش می‌باشد، این مرحله جهت گسترش و تقویت حافظه سازمانی بسیار با اهمیت جلوه می‌نماید. (۷) تسهیم و نشر دانش، براساس پژوهش‌های انجام پذیرفته توسط محقق در تحقیقات گرانددتئوری که در جداول فصل چهارم نیز بازتاب آن‌ها قابل مشاهده است، تأثیرگذارترین مرحله از مرحله‌های چرخه دانش، نقل و انتقال دانش در طول زنجیره می‌باشد. این مرحله تا حدی مهم و ضروری است که بروز هر چالشی در آن، چرخه مدیریت دانش را با مشکل اساسی روبرو خواهد نمود، دلیل آن هم کاملاً واضح است، و آن، این‌که بدون نشر دانش در طول زنجیره امکان بهبود بهره‌وری و توسعه میسر نخواهد بود. (۸) درک دانش توسط کلیه حلقه‌های زنجیره، در صورتی که دانش توسط افراد به دستی درک نشود مرحله بعدی چرخه یعنی کاربرد دانش دچار مشکل خواهد شد، دانش نشر داده شده نمی‌تواند حداکثر بهره‌وری خود را در زنجیره اعمال نماید. (۹) کاربرد دانش مرحله نهم از چرخه

14. Hall, p (2018). *Great Planing Disasters*. Berkeley and Los Angeles: University of California press
15. Jock, S. J. (2019). *Strategic Plan Implementation among Small and Medium Enterprises in Khartoum, Sudan* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
16. Liu, C. H., Chang, A. Y. P., Horng, J. S., Chou, S. F., & Huang, Y. C. (2020). Co-competition, learning, and business strategy for new service development. *The Service Industries Journal*, 40(7-8), 585-609.
17. Morison, R., Vargas, V., A., (2000), Typology of De-coupling Strategies in Mixed Services, *Journal of Operations Management*, Vol. 18 • Porter, M., (1987). From competitive advantage
18. Miles R., Snow J., (2008), *Organization Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill, pp 56-80.
19. Moseley III, G. B. (2017). *Managing health care business strategy*. Jones & Bartlett Learning.
20. Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 13(2), i-viii.
21. Park, Y., & Mithas, S. (2020). Organized Complexity of Digital Business Strategy: A Configurational Perspective. *MIS Quarterly*, 44(1).
22. Rossmann, D. (2019). Creating an organizationally embedded strategic communication plan for libraries. *Library Leadership & Management*, 33(2), 1-17.
23. Roger, A. (2004). *Managers Guide to Strategy*, New York, McGraw-Hill, pp, 185
24. Ram, S., & Samir, I. T. (2018). Competitor analysis practices of U.S. companies: An empirical investigation"
25. Uzarski, D., & Broome, M. E. (2019). A leadership framework for implementation of an organization's strategic plan. *Journal of Professional Nursing*, 35(1), 12-17.
26. Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G., & Yu, Y. (2020). Business strategy and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 359-377.
27. Yuliansyah, Y., Gurd, B., & Mohamed, N. (2017). The significant of business strategy in improving organizational performance. *Humanomics*.
۳. رئیسی، اسفندیار (۱۳۹۷)، شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در موفقیت استراتژی کسب و کار بین‌المللی با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی (مطالعه موردی: شرکت های منتخب صادر کننده در استان بوشهر)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی
۴. کفچه. پرویز مسگری. ناهید (۱۳۹۳)، رابطه بین راهبرد رقابتی و عملکرد مالی در بانک‌های تجاری پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه علمی پژوهشی چشم انداز مدیریت بازرگانی، دوره ۱۳، شماره ۱، ص ۱
۵. هلاکوپور، مریم و محمدرضا حمیدی زاده، ۱۳۹۵، تبیین و ارزیابی استراتژی های کسب و کار دانشی و استراتژی های توسعه دانش، دوفصلنامه کاوش های مدیریت بازرگانی
6. Acuña-Carvajal, F., Pinto-Tarazona, L., López-Ospina, H., Barros-Castro, R., Quezada, L., & Palacio, K. (2019). An integrated method to plan, structure and validate a business strategy using fuzzy DEMATEL and the balanced scorecard. *Expert Systems with Applications*, 122, 351-368.
7. Cloet, I., & Kay, B. (2020). *Physics Division Strategic Plan Fiscal Years 2020-2024* (No. ANL-20/27). Argonne National Lab.(ANL), Argonne, IL (United States).
8. arrigan, M. (2015). Old Spice - Developing Successful Relationships with the Grey Market." *Long Range Planning*, 32(2), April, 235-262
9. Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R. (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 885-895.
10. Donnellan, J., & Rutledge, W. L. (2019). A case for resource-based view and competitive advantage in banking. *Managerial and Decision Economics*, 40(6), 728-737.
11. Holotiu, F., & Beimborn, D. (2017). Critical success factors of digital business strategy.
12. Hussaini, A. (2019). Organizational management through strategic planning and
13. financial practices: An empirical assessment from business firms of Kuwait. *Management Science Letters*, 9(5), 713-726.