



## ارائه چارچوبی به منظور تبیین چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی ایران

احسان عابدی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۵

### چکیده

مدیریت دانش مشتری یکی از مباحثی است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. منافع و مزایای مدیریت دانش مشتری باعث ایجاد جاذبه نسبت به این موضوع شده و به رغم مزایایی که مدیریت دانش مشتری دارد به دلیل بی‌توجهی به چالش‌های استقرار، بسیاری از پروژه‌های آن با شکست مواجه می‌شوند. در عین حال بسیاری از سازمان‌هایی که مبادرت به به‌کارگیری مدیریت دانش مشتری نموده‌اند، با این مشکل مواجه شده‌اند که چگونه می‌توان مدیریت دانش مشتری را در سازمان مستقر کرد. بنابراین استقرار موفق مدیریت دانش مشتری نیازمند چارچوبی است که با اتخاذ نگاهی جامع به چالش‌ها، نواقص تحقیقات فعلی را نیز برطرف سازد. با توجه به مشکلات موجود سازمان‌ها در زمینه استقرار مدیریت دانش مشتری و نواقص مطالعات موجود، این تحقیق با به‌کارگیری روش تحقیق آمیخته، در مرحله کیفی به تدوین چارچوبی به منظور تبیین چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری پرداخته و در مرحله دوم، مرحله کمی، اعتبار هر یک از چالش‌های شناسایی شده در مرحله اول را مورد بررسی قرار داده است. نتایج این تحقیق می‌تواند آگاهی محققین این حوزه را در خصوص چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری افزایش دهد و به استقرار موفقیت آمیز آن بیانجامد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، چالش‌های استقرار سیستم اطلاعاتی، مدیریت دانش مشتری، روش تحقیق آمیخته

## مقدمه

امروزه ضرورت توجه به نیازهای متغیر مشتریان و ایجاد ارتباط مؤثر با آنها بر هیچ کس پوشیده نیست. سازمان‌ها با توجه به هزینه‌های رو به افزایش سازمانی و فعالیت در بازار به شدت رقابتی امروز، نیازمند حفظ مشتریان و تمرکز بر جلب رضایت آنها در جهت کسب سود دو جانبه هستند. از آنجایی که هزینه کسب مشتری جدید چندین برابر هزینه حفظ مشتریان موجود است، لذا حفظ مشتریان از طریق ارتباط مداوم و مؤثر با آنها از ضروریات دنیای امروز است. امروزه توجه به چنین مفاهیمی یک مزیت رقابتی محسوب نمی‌شود بلکه الزاماتی هستند که بدون آنها دستیابی به اهداف کلان سازمانی دست یافتنی نمی‌باشد (Allee, 2019). به اعتقاد اندیشمندان مختلف، مدیران سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیم‌های معقول‌تری را فراهم کنند (انصاری و دیگران، ۱۳۹۷).

مدیریت دانش مشتری یکی از مباحثی است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. منافع و مزایای مدیریت دانش مشتری باعث ایجاد جاذبه نسبت به این موضوع شده و به رغم مزایایی که مدیریت دانش مشتری دارد به دلیل بی‌توجهی به چالش‌های استقرار، بسیاری از پروژه‌های آن با شکست مواجه می‌شوند (Kridan and Goulding, 2017). همچنین بر اساس گزارشات مختلف، اجرای اینگونه طرح‌ها ریسک بالایی دارد، به گونه‌ای که طبق گزارشات گارتنر، نرخ موفقیت استقرار مدیریت دانش مشتری کمتر از ۳۰ درصد است و توجه هزینه‌های استقرار آن کار دشواری است (Rigby et.al, 2013).

در عین حال بسیاری از سازمان‌هایی که مبادرت به بکارگیری مدیریت دانش مشتری نموده‌اند، با این مشکل مواجه شده‌اند که چگونه می‌توان چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری را در سازمان مدیریت کرد؟ و چگونه می‌توان فهمید در استقرار مدیریت

دانش مشتری در سازمان با چه چالش‌هایی مواجهیم و برای بهبود آن چه مسیری پیش‌رو داریم و نقشه راه آینده چیست؟ (Al-Ghassani et.al, 2015; Kridan and Goulding, 2017).

در مورد چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری مطالعات پراکنده و ناکافی صورت گرفته است و حتی این مطالعات محدود نیز به دلیل فقدان زیربنای تئوریک و نظری مورد انتقاد واقع شده‌اند. در واقع، همانطور که محققان مختلف اشاره داشته‌اند، مطالعات گذشته‌ای که در این مورد صورت گرفته، هیچ پشتوانه نظری و یا چارچوب علمی و منظمی برای تبیین چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری به صورت کاربردی ارائه نداده‌اند (Kridan and Goulding, 2017; Al-Ghassani et.al, 2015; Siemieniuch and Sinclair, 2015; Kim H and Kim Y, 2018). بنابراین استقرار مدیریت دانش مشتری نیازمند چارچوبی است که با اتخاذ نگاهی جامع، به تشریح و تبیین چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری بپردازد. با توجه به مشکلات موجود سازمان‌ها در زمینه استقرار مدیریت دانش مشتری و نواقص مدل‌ها و مطالعات موجود، نیاز به طراحی چارچوبی به منظور تبیین چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری وجود دارد تا با اتخاذ نگاهی جامع، نواقص مدل‌های فعلی را برطرف نموده و ابعاد مربوطه را مورد بررسی قرار دهد. این تحقیق می‌کوشد تا با ارائه چارچوب مناسبی، به تبیین چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری در سازمان‌ها کمک نماید. اهمیت استقرار این مفهوم به‌خصوص در صنایع خدماتی مثل بانک، بیمه، مشاوره، آموزش، و... بسیار بالاست (Kridan and Goulding, 2017).

طی سالیان اخیر، اقتصاد کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تحت نفوذ بخش خدمات قرار گرفته است. برای بقا در این بخش و دستیابی به مزیت رقابتی در این شرایط، سازمان‌های خدماتی نیازمند رویکردی پیش‌کنشی و فعال، چشم‌انداز وسیع و بلندمدت، چابک و آماده تغییرات شدید هستند و باید

چارچوبی به منظور تبیین چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری بانکی طراحی نماید تا از طریق آگاهی از وضعیت موجود بانک در زمینه مدیریت دانش مشتری، برنامه‌ریزی مناسب و مؤثری برای بهبود وضعیت فعلی انجام شود. صنایع خدماتی ما امروز نیازمند بکارگیری مفهوم مدیریت دانش مشتری در راستای کسب مزیت رقابتی در بازار می‌باشند (احمدی و زاده‌فر، ۱۳۹۰).

این چالش استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های ایرانی نیز در حال ظهور است به این صورت که امروزه مدیران همواره به دنبال پاسخ‌گویی به این سوال هستند که: چگونه می‌توان از دانش مشتریان در راستای خلق ارزش و مزیت رقابتی استفاده کرد؟ این تحقیق در پی جواب به این سوال اساسی و بنیادی است که چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌ها چیست؟

#### پیشینه پژوهش

در این قسمت به بررسی سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته در زمینه مدیریت دانش مشتری خواهیم پرداخت. همانطور که در بخش‌های قبل بیان شد، مدیریت دانش مشتری توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده است در حالیکه در خصوص چگونگی استقرار آن و تجاری‌سازی آن‌ها در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خدماتی، تحقیقات پراکنده‌ای صورت گرفته که لزوم پرداختن به این موضوع مهم را بیش از پیش آشکار می‌سازد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در حوزه تجاری‌سازی دانش تحقیقات پراکنده‌ای صورت گرفته است (حسنقلی پور و دیگران، ۱۳۹۴).

مدیریت دانش بخش مهمی از استراتژی کسب‌وکار شرکت‌ها است که آن‌ها را قادر می‌سازد چالش‌های بازار را به خوبی مدیریت کنند. همچنین دانش می‌تواند به عنوان مبنایی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شرکت‌ها باشد (Teece, 2017). تعداد زیادی از سازمان‌های استفاده‌کننده از مدیریت دانش با رشد

بر انتظارات و ترجیحات مشتری، کیفیت و فناوری متمرکز باشند. لذا شرکت‌هایی که برای درک انتظارات و ترجیحات مشتری و توسعه خدمات خاص به مشتریان با ارزش، زمان و بودجه کافی صرف می‌کنند، از این فرصت‌ها استفاده نموده و جایگاه مناسبی پیدا می‌کنند (karmarkar, 2014). سازمان‌های خدماتی برای پیاده‌سازی این مفاهیم و کسب مزیت رقابتی در این بازار پرتلاطم، شدیداً به مدیریت دانش مشتری نیاز دارند. خدمات از هر نوعی که باشد به دلیل ماهیت نامشهودش، به عنوان محصولی پرریسک شناخته می‌شود. تعامل مشتریان با ارائه‌دهندگان خدمات، سیستم‌ها و فناوری‌ها در طول شناخت، طراحی، توسعه و تحویل یک راهکار خدماتی، تقاضای توسعه ارتباطات را گسترش داده است. به خصوص خدماتی که مبتنی بر افراد هستند، تعاملات بیشتری بین افراد را طلب می‌کنند. چنین گزارش شده است که بانکداری، بیمه، خدمات مالی، بیمارستان، توریسم، خطوط هوایی، ارتباطات از راه دور و بخش خرده‌فروشی از عملیات و فناوری‌های مربوط به مدیریت دانش مشتری بهره بیشتری می‌برند (Kridan and Goulding, 2017).

محیط بانکی به دلیل رقابت بالا، انتظارات و خواسته‌های نسبتاً بلوغ یافته مشتریان و نیز تعامل بسیار زیاد بین بانک و مشتری، نیاز به مدیریت دانش مشتری را بیشتر از خدمات دیگر احساس می‌کند (Kridan and Goulding, 2017). تغییرات در صنعت بانکداری ایران باعث افزایش مکرر انتظارات مشتریان در تمامی زمینه‌ها شده است (موسی‌خانی و دیگران، ۱۳۹۶). به دلیل اهمیت این موضوع در صنایع خدماتی و به‌ویژه صنعت بانکداری ایران که نیازمند تعاملات زیاد با مشتری است و با خیل عظیمی از مشتریان با انتظارات و توقعات مختلف روبروست، این تحقیق بر آن است تا ضمن برطرف نمودن نواقص پژوهش‌های موجود در این زمینه، با رویکرد پژوهشی آمیخته،

می‌تواند هنگام تدوین استراتژی‌ها، از منابع کلیدی تصمیم‌گیری به شمار رود. مدیریت دانش مشتری با ارائه ابزارهایی به منظور مدیریت چالش‌ها و مسایل، می‌تواند شرایط مناسبی را جهت انجام اقدامات استراتژیک فراهم آورد. به طور استراتژیک، موفقیت اغلب تصمیمات مدیریتی به تلاش‌هایی بستگی دارد که به منظور کسب دانش از مشتریان و تحلیل رفتار آن‌ها انجام می‌شود (Curren et.al, 2020).

مدیریت دانش مشتری با اهداف متعددی در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. مدیریت دانش مشتری می‌تواند به عنوان روشی برای بهبود عملکرد (Bassi, 2018)، افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری سازمان (Maglitta, 2016)، بهبود فرآیند گردآوری، تسهیم و استفاده از اطلاعات به صورت اثربخش در راستای تصمیم‌گیری بهتر (Gomolski, 2015)، یادگیری بهترین روش انجام کار (Gomolski, 2015)، کاهش هزینه‌های تحقیقات و تاخیرهای موجود (Maglitta, 2016) و ایجاد نوآوری در سازمان (Hibbard and Carrillo, 2017; Mayo, 2009) مورد استفاده قرار گیرد. همانطور که بسیاری از محققین اشاره کرده‌اند، مدیریت اثربخش دانش، سازمان را در راستای ارائه خدمات بهتر به مشتریان توانمند خواهد ساخت (Bohn, 2015; Toffler, 2011). مدیریت دانش مشتری یک سرمایه استراتژیک برای سازمان به حساب می‌آید که باید به صورت اثربخش مستقر شود (Bollinger and Smith, 2012).

در دنیای رقابتی امروز لازم است که سازمان‌ها فرآیند کسب دانش و یادگیری را با روشی بهتر از رقبا اجرا کنند که لازمه اینکار، استقرار اثربخش مدیریت دانش مشتری است (Roth, 2019; Grant and Gnyawali, 2016). در تحقیق انجام شده توسط KPMG، اهداف اصلی زیر برای مدیریت دانش مشتری در نظر گرفته شده است (KPMG, 2019):

روزافزونی مواجه شده‌اند و پیشرفت سریعی داشته‌اند (Grover and davenport, 2012; Martensson, 2011; ) (Moffett et.al, 2013).

علاقه سازمان‌ها نسبت به استفاده از مدیریت دانش به چند دلیل افزایش یافته است. اول اینکه استفاده از مدیریت دانش، منافع اثبات‌شده‌ای به همراه دارد و ۸۰٪ از بزرگترین سازمان‌ها از آن استفاده می‌کنند (KPMG, 2019). همچنین شایستگی‌های محوری براساس چگونگی مدیریت دانش سازمان‌ها ایجاد می‌شوند و به مهارت و تجربه افراد شاغل در سازمان ارتباط دارد، افرادی که ممکن است در آینده در سازمان حضور نداشته باشند و این حقیقت جذابیت مدیریت دانش مشتری را افزایش می‌دهد (Manville and Foote, 2015). همچنین تغییرات ایجاد شده در محیط کسب‌وکار، بر اهمیت درک دانش و چگونگی تفکر، یادگیری و استفاده افراد از دانش در سازمان‌ها، بسیار اثرگذار بوده است (Brown and Duguide, 2019; Damasio, 2010; Klein, 2009; Nonaka and Takeuchi, 2006; Wiig, 2005). چهارم اینکه سازمان‌های دانشی می‌توانند منابع و داراییهای سنتی خود را با روشهای جدید و به گونه‌ای ترکیب نمایند که منجر به ارائه ارزش برتری به مشتریان شود (Teece, 2017).

داونپورت و والپل (Davenport and volpel, 2012) در خصوص اهمیت مدیریت دانش مشتری برای سازمان‌ها می‌گویند: ما معتقدیم که اهمیت مدیریت دانش با توجه به نقش موثری که در موفقیت کسب‌وکارها ایفا می‌کند، افزایش خواهد یافت. مدیریت دانش مشتری به عنوان یکی از اساسی‌ترین عوامل موفقیت سازمان به شمار می‌رود.

مدیریت دانش مشتری با هدف خلق ارزش در سازمان‌ها از طریق تبدیل سرمایه‌های فکری به بخشی از دارایی سازمانی، ایجاد شده است (Allee, 2019; Reich, 2012; Wiig, 2005). همچنین مدیریت دانش مشتری یکی از ابزارهای استراتژیک سازمان است که

• حمایت از نوآوری و ایجاد ایده‌های جدید در سازمان

• مستندسازی تجربیات و کاربردی کردن آن‌ها در زمان و مکان مورد نیاز برای فرد متقاضی

• تسهیل فرآیند جستجو و استفاده از منابع دانشی و تخصصی سازمان

• پرورش همکاری، تسهیم دانش، یادگیری و بهبود مستمر

• بهبود کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی

• درک ارزش دارایی‌های فکری سازمان و افزایش میزان بکارگیری و اثربخشی آن‌ها

همچنین در تحقیق فوق آمده است که استفاده از مدیریت دانش مشتری از اختراع مجدد چرخ در سازمان جلوگیری خواهد کرد. سازمان‌ها با استفاده از مدیریت دانش مشتری می‌توانند مهارت‌های خود را به منظور بهبود بهره‌وری، نوآوری و ... به طور مستمر ارتقا دهند و میزان تصمیمات اشتباه را به حداقل برسانند.

سازمان‌ها به منظور افزایش شایستگی‌ها و توانمندی‌های کارکنان دانشی، بر توسعه کاربردهای مدیریت دانش مشتری تمرکز می‌نمایند. اینکار در واقع سرمایه‌گذاری در زمینه نیروی انسانی به حساب می‌آید (Edvinsson, 2018). لازم است که مدیریت دانش مشتری با ترکیب تلاش‌های سازمانی که در راستای ایجاد نوآوری، به روزرسانی فناوری اطلاعات و توسعه دانش انجام می‌شوند، امکان دستیابی به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها را در راستای ارتقاء رقابت‌پذیری سازمان فراهم آورد. در حقیقت مدیریت صحیح ترکیب تلاش‌های سازمانی موجب تدوین استراتژی‌های رقابتی خواهد شد که به سازمان در راستای ایجاد محصولات جدید و فناوری‌های نوین، کمک خواهد کرد (Carneiro, 2011; Zanjani et.al, 2008; Zanjani et.al, 2009).

کوبین معتقد است که مدیریت دانش، نقش‌های متفاوت و مهمی در سازمان ایفا می‌کند که هر یک از این نقش‌ها، اهداف معینی دارند و به صورت متفاوتی اجرا می‌شوند (Quinn, 2003). همچنین همانطور که بیجرسویت (Beijerseuit, 2011) بیان کرده است، دانش سازمانی با مدیریت، سیاست‌های سازمان، فرهنگ سازمانی، پرسنل، برنامه‌ریزی شغلی، فرآیندهای داخلی و کار تیمی سروکار دارد. دانش بازاریابی نیز با مسایلی نظیر رقابت، تأمین‌کنندگان، مشتریان، بازارها، گروه‌های هدف، مصرف‌کنندگان، کاربران، گروه‌های ذینفع، فروش، خدمات پس از فروش، توزیع و روابط عمومی در ارتباط است. اگر دانش تکنولوژیکی را مدنظر قرار دهیم، مسایلی نظیر دانش محصول، تحقیق و توسعه، شایستگی‌های محوری، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات و توسعه محصول مطرح می‌شوند.

همچنین پژوهشگران متعددی به صورت پراکنده به بررسی چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری در سازمان‌ها پرداخته‌اند. حمایت مدیریت ارشد سازمان، از جمله عواملی است که در بسیاری از مطالعات مورد اشاره قرار گرفته است. اکثر محققین به این نکته اشاره کرده‌اند که در صورت عدم حمایت مدیریت عالی سازمان، امکان استقرار موفق مدیریت دانش مشتری وجود نخواهد داشت (Almotairi, 2020; Nguyen et. Al, 2018).

عدم دسترسی به منابع مالی، به عنوان یکی دیگر از چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری در تحقیقات متعددی مورد بررسی قرار گرفته است (Almotairi, 2020; Sophonthummapharn, 2009; Nguyen et. Al, 2018). نبود چشم‌انداز و استراتژی مشخص، توقع موفقیت سریع و نبود فرهنگ مشتری محور، از دیگر عواملی است که می‌تواند استقرار موفق مدیریت دانش مشتری را با چالش مواجه نمایند (Almotairi, 2020; Nguyen et. Al, 2018). همانطور که مشاهده می‌شود،

پژوهش کیفی است که با استفاده از آن پژوهشگر درباره یک مورد از جنبه‌های بی‌شمار به بررسی می‌پردازد. مورد می‌تواند یک سیستم با حد و مرز مشخص و متشکل از عناصر و عوامل متعدد و مرتبط به هم باشد. هدف کلی در مورد پژوهی، مشاهده تفصیلی ابعاد مورد تحت بررسی است (بازرگان، ۱۳۸۷). در این تحقیق درباره ماهیت مسئله تحقیق یعنی چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری چارچوبی از قبل وجود ندارد و نیز تحقیق در پی تبیین چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری می‌باشد؛ لذا این شرایط، ضرورت استفاده از این روش را در این تحقیق توجیه می‌کند. در نتیجه چارچوب اجرایی تحقیق به صورت زیر خواهد بود:

۱	پرسی، تدوین و نگارش مبانی نظری و پیشینه تحقیقات در خصوص چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری و حوزه‌های مرتبط
۲	مرحله کیفی (مورد پژوهی) آماده سازی الزامات انجام تحقیق کیفی و گردآوری داده‌های کیفی تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی
۳	مرحله کمی (مطالعه میدانی) اعتبارسنجی چارچوب حاصل از مرحله کیفی (پرسشنامه) تحلیل آماری داده‌های کمی بدست آمده با استفاده از روش‌های آماری مرتبط

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

برای نمونه‌گیری در مرحله اول یعنی طراحی چارچوب تحقیق، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. در این روش، نمونه‌گیری تا جایی که چارچوب به حد ساخت و اشباع برسد ادامه پیدا می‌کند. در انجام این عمل از شیوه‌ای استفاده می‌کنند که مستلزم همزمانی و انتخاب متوالی داده‌ها و تحلیل

پژوهش‌های انجام شده بیشتر در حوزه تبیین مفاهیم کلی مدیریت دانش مشتری بوده و با اتخاذ نگاه بخشی به موضوع، در زمینه چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری، در داخل کشور، پژوهشی صورت نگرفته و چارچوبی ارائه نشده است. در این تحقیق می‌توان از مفاهیم ارائه شده در خصوص مدیریت دانش مشتری در پژوهش‌های قبلی به منظور درک بهتر موضوع و جایگاه آن در ایران استفاده کرد. همچنین با توجه به تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت دانش مشتری، می‌توان دریافت که رهنمودهای پراکنده‌ای به منظور استقرار آن ارائه شده است و چارچوب مورد توافقی در این زمینه وجود ندارد (Roth, 2019). در نتیجه می‌توان گفت که با توجه به اهمیت مدیریت دانش مشتری در موفقیت سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی در اقتصاد دانشی امروز و همچنین مشکلات موجود بانک‌های ایرانی در زمینه استقرار مدیریت دانش مشتری و نواقص مدل‌ها و مطالعات موجود، نیاز به طراحی چارچوب جامعی به منظور تبیین چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری وجود دارد تا از طریق خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و کسب‌وکار، در راستای کسب مزیت رقابتی پایدار گام بردارد.

### روش شناسی پژوهش

با توجه به توضیحات ارائه شده و اینکه این تحقیق به دنبال ارائه چارچوبی برای تبیین چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری است، لذا تحقیقی توسعه‌ای محسوب می‌شود. برای حل مسأله تحقیق و تدوین چارچوبی برای استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های کشور، از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است. روش تحقیق آمیخته مورد استفاده از نوع اکتشافی می‌باشد که ابتدا از روش کیفی به منظور توسعه چارچوب و سپس از روش (های) کمی در راستای اعتبارسنجی بهره می‌گیرد و در مرحله اول به منظور ساخت چارچوب به طور خاص از روش مورد پژوهی استفاده شده است. مورد پژوهی یک شیوه

است و نسبت به آزمون علامت، نتایج دقیق‌تری ارائه می‌دهد، زیرا علاوه بر لحاظ نمودن علامت مثبت یا منفی هریک از کدها، مقدار تفاوت‌ها را نیز در نظر می‌گیرد. همچنین با توجه به نتایج حاصله و به منظور افزایش اعتبار درونی، از روش‌های مثلثی و بررسی‌های اعضا استفاده شده است.

#### یافته‌های پژوهش

در این بخش، یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، مشاهدات و پرسشنامه‌ها که در دو مرحله تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و کمی بدست آمده است ارائه می‌شود.

مصاحبه‌شوندگان در تبیین چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری در صنعت بانکداری، توضیحات و مصادیقی را بیان کردند که کدهای مستخرج از عبارات مهم آنها استخراج شده است؛ در مرحله بعد این کدها پالایش شده و مهم‌ترین آنها کدهای نهایی را، طبق جدول شماره ۱، شکل داده است.

در ادامه پاسخ‌های کلیدی ارائه شده در این خصوص را بررسی خواهیم کرد:

- در استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک باید به این نکته توجه داشته باشیم که ابتدا لازم است نگرش کارکنان خودمان را نسبت به مشتریان تغییر دهیم. قطعاً بدون تغییر نگرش کارکنان و ایجاد تخصص‌های لازم، توفیقی نخواهیم یافت.
- برای انجام کلیه پروژه‌های کلیدی به حمایت مدیریت ارشد بانک نیاز داریم، اگر حمایتی نباشد به نظر بنده موفقیتی هم نخواهد بود یا اگر هم باشد خیلی سخت بدست می‌آید.
- این انتظار وجود دارد که ما سریعاً به نتیجه برسیم؛ در حالیکه انجام کارهای بزرگ زمان می‌خواهد.

آنهاست. در مرحله اعتبارسنجی نیز، از روش نمونه‌گیری هدفمند تکنیک گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای) استفاده شد، به گونه‌ای که پس از جلسه و مذاکره با مدیران و کارشناسان ارشد بازاریابی و روابط عمومی و سایر واحدهای مرتبط، پاسخ‌های مورد نظر آنها دریافت می‌شود. در این روش کار از افرادی که خبرگان این حوزه بوده و معیارهای لازم را برخوردار بودند، شروع شده و ضمن پرسش‌های تحقیق، از آنها خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه معرفی شوند؛ بنابراین به جز ۲ نفر نخست که مستقیماً توسط محقق بر اساس معیارهای مورد نظر انتخاب شدند، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط سایر خبرگان نیز انتخاب شده‌اند. در این مرحله نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا می‌کند که پاسخ‌دهنده، فرد دیگری جهت پاسخگویی معرفی نکند یا فرد معرفی شده به سوالات پاسخ ندهد.

در مرحله اول تحقیق با توجه به استفاده از روش "مورد پژوهی" از روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی استفاده می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها در مورد پژوهی را می‌توان در ۳ مرحله انجام داد. در مرحله اول، داده‌های بدست آمده با توجه به سیر زمانی، تسلسل منطقی مطالب، مکان مشاهده یا ملاقات افراد جهت مصاحبه، دسته‌بندی می‌شوند. در مرحله دوم هریک از دسته‌های بدست آمده بسط داده می‌شوند و تفسیر و تعبیر آن‌ها عرضه می‌گردد و بر این اساس اطلاعات پژوهشی به دست داده می‌شود تا به سوال‌های پژوهشی پاسخ داده شود. در مرحله سوم، پژوهشگر با استفاده از اطلاعات بدست آمده به عرضه فرضیه‌هایی درباره مورد می‌پردازد (بازرگان، ۱۳۸۷).

در مرحله دوم تحقیق، یعنی اعتبارسنجی، آزمون عملی اجرا و تعدیلات نهایی در چارچوب اولیه ایجاد شده است. به منظور بررسی اعتبار یا عدم اعتبار هریک از کدهای ارائه شده از آزمون ویلکاکسون استفاده شده است. این آزمون برای تحلیل داده‌های کیفی مناسب

جدول ۱: کدهای نهایی مربوط به چالش‌ها و منبع آن‌ها

منبع کد	کدهای نهایی
P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P14	دشواری تغییر نگرش نیروی انسانی بانک نسبت به مشتریان
P4, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12	کمبود تخصص حرفه‌ای بانک
P2, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12	کمبود نیروی انسانی متخصص در این حوزه
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14	حمایت ناکافی مدیریت ارشد بانک
P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P13, P14	نبود چشم‌انداز و استراتژی مشخص در زمینه مدیریت دانش مشتری
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14	قوانین دولتی محدودکننده در زمینه مشتری
P5, P6, P7, P8, P9, P12, P13, P14	توقع موفقیت سریع
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14	ضعف در مهارت مدیریت تغییر
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12, P13, P14	عدم وجود سخت‌افزارهای مورد نیاز
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14	عدم اجرای برنامه‌های طراحی شده
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12, P13, P14	عدم وجود نرم‌افزارهای مورد نیاز
P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13	دشواری جلب مشارکت نیروی انسانی بانک
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14	دشواری فرهنگ‌سازی
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P13, P14	دشواری جمع‌آوری اطلاعات محیطی
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14	کمبود منابع مالی
P3, P4, P6, P7, P9, P10, P12, P14	کمبود حمایت فنی و تخصصی در محیط بیرونی
P1, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12, P14	عدم وجود زیرساخت‌های فناورانه در بانک
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14	دشواری همراستایی با استراتژی‌های اصلی بانک
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14	دشواری همراستایی واحدهای سازمان
P3, P4, P5, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13	دشواری حفظ اسرار مشتری و رعایت حریم خصوصی
P2, P3, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13	فشار رقابتی محیط
P2, P3, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13	فشار صنعت
P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P13, P14	کمبود نیروی متخصص در حوزه IT
P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P12, P13, P14	کانال‌های ارتباطی ناکارا و پراکنده در بانک
P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12	ناسازگاری فناوری‌های جدید با ارزش‌ها و تجارب پیشین
P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P14	نبود روحیه کار تیمی در کارکنان بانک
P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P13, P14	دشواری راضی نمودن مشتری به ارائه اطلاعات
P2, P3, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P14	تمرکز بر بازده کوتاه‌مدت (ROI)
P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P13	داده‌های با کیفیت پایین
P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P13	پراکندگی دانش مشتری در بانک
P3, P4, P6, P7, P8, P10, P11, P13	دشواری تجاری‌سازی دانش ایجاد شده

- رعایت حریم خصوصی مشتریان کار دشواری است. باید مراقب باشیم تا مشتریان احساس نکنند به حریم خصوصی آن‌ها وارد شده‌ایم. باید به مشتریان اطلاع‌رسانی کافی صورت گیرد تا آن‌ها با میل و رغبت در این زمینه با ما همکاری کنند.
- دانش ما در خصوص مشتریانمان محدود و در بانک پراکنده است. کانال‌های ارتباطی مناسبی هم بین واحدها نداریم تا با به اشتراک گذاشتن دانش باید مدیریت را در این خصوص توجیه کرد و این یکی از چالش‌های ما خواهد بود.
- تجربه بنده در صنعت بانکداری نشان داده است که ما در مدیریت تغییر ضعیف عمل کرده‌ایم. استقرار مدیریت دانش مشتری نیازمند بهبود مهارت‌های مدیریت تغییر است. باید بدانیم برنامه‌ریزی و اجرا از هم مجزا هستند و لازم است در کنار برنامه خوبی که طراحی شده است، تیم اجرایی قوی وجود داشته باشد تا موفق باشیم.



خود در این خصوص بتوانند این پراکندگی را از بین ببرند. در گام بعد، دسته‌بندی داده‌های بدست آمده انجام شده است. به اینصورت که چالش‌های شناسایی شده در ۴ دسته نیروی انسانی/مدیریت، سازمانی، محیطی و مهم است. ساختار صنعت بانکداری در تجاری‌سازی بسیار کند عمل می‌کند. باید انعطاف لازم را در این خصوص ایجاد کنیم و از تشریفات زائد بپرهیزیم.

جدول ۲: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با چالش‌ها

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی
نیروی انسانی/مدیریت	نیروی انسانی/مدیریت	دشواری تغییر نگرش نیروی انسانی بانک نسبت به مشتریان
		کمبود نیروی انسانی متخصص در این حوزه
		حمایت ناکافی مدیریت ارشد بانک
		ضعف در مهارت مدیریت تغییر
		دشواری جلب مشارکت نیروی انسانی بانک
		دشواری فرهنگ‌سازی
		نبود روحیه کار تیمی در کارکنان بانک
		دشواری حفظ اسرار مشتری و رعایت حریم خصوصی
		کمبود منابع مالی
		کمبود تخصص حرفه‌ای بانک
سازمانی	سازمانی	دشواری همراستایی با استراتژی‌های اصلی بانک
		دشواری همراستایی واحدهای سازمان
		نبود چشم‌انداز و استراتژی مشخص در زمینه مدیریت دانش مشتری
		تمرکز بر بازده کوتاه‌مدت (ROI)
		توقع موفقیت سریع
		کانال‌های ارتباطی ناکارا و پراکنده در بانک
		عدم اجرای برنامه‌های طراحی شده
		دشواری تجاری‌سازی دانش ایجاد شده
		پراکندگی دانش مشتری در بانک
		فشار رقابتی محیط
محیطی	محیطی	فشار صنعت
		قوانین دولتی محدودکننده در زمینه مشتری
		کمبود حمایت فنی و تخصصی در محیط بیرونی
		دشواری راضی نمودن مشتری به ارائه اطلاعات
		دشواری جمع‌آوری اطلاعات محیطی
		عدم وجود سخت‌افزارهای مورد نیاز
		عدم وجود نرم‌افزارهای مورد نیاز
		داده‌های با کیفیت پایین
		کمبود نیروی متخصص در حوزه IT
		ناسازگاری فناوری‌های جدید با ارزش‌ها و تجارب پیشین
فناورانه	فناورانه	عدم وجود زیرساخت‌های فناورانه در بانک

۱۰  
۱۱  
۱۲  
۱۳  
۱۴  
۱۵  
۱۶  
۱۷  
۱۸  
۱۹  
۲۰  
۲۱  
۲۲  
۲۳  
۲۴  
۲۵  
۲۶  
۲۷  
۲۸  
۲۹  
۳۰  
۳۱  
۳۲  
۳۳  
۳۴  
۳۵  
۳۶  
۳۷  
۳۸  
۳۹  
۴۰  
۴۱  
۴۲  
۴۳  
۴۴  
۴۵  
۴۶  
۴۷  
۴۸  
۴۹  
۵۰

بررسی اعتبار یا عدم اعتبار هریک از کدهای ارائه شده از آزمون ویلکاکسون استفاده شده است. همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود، نتیجه آزمون برای ۹ کد نهایی استخراج شده، بیانگر عدم اعتبار این کدها می‌باشد که به مفهوم عدم اعتبار این ۹ چالش است. به بیان دیگر به عقیده پاسخ‌دهندگان، ۹ مورد کمبود نیروی انسانی متخصص در این حوزه، توقع موفقیت سریع، کمبود حمایت فنی

در مرحله دوم تحقیق، یعنی اعتبارسنجی، آزمون عملی اجرا و تعدیلات نهایی در چارچوب اولیه ایجاد شده است که در ادامه به بررسی نتایج حاصل از اعتبارسنجی هریک از مقوله‌ها و کدهای نهایی مربوط به آن‌ها خواهیم پرداخت. در جدول زیر نتایج حاصل از آزمون کدهای نهایی مربوط به هریک از مقوله‌ها آمده است که نشان‌دهنده اعتبار یا عدم اعتبار کد مربوطه است. همانطور که شرح داده شد، به منظور

جدول ۳: نتیجه نهایی اعتبارسنجی کدهای مرتبط با چالش‌ها

Sig	ختشی	منفی	مثبت	N	کدهای نهایی
۰,۰۰۳	۰	۵	۱۶	۲۱	دشواری تغییر نگرش نیروی انسانی بانک نسبت به مشتریان
۰,۰۴۳	۳	۷	۱۱	۲۱	کمبود تخصص حرفه‌ای بانک
۰,۲۲۰	۰	۸	۱۳	۲۱	کمبود نیروی انسانی متخصص در این حوزه
۰,۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	حمایت ناکافی مدیریت ارشد بانک
۰,۰۰۰	۰	۳	۱۸	۲۱	نبود چشم‌انداز و استراتژی مشخص در زمینه مدیریت دانش مشتری
۰,۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	قوانین دولتی محدودکننده در زمینه مشتری
۰,۸۲۵	۰	۹	۱۲	۲۱	توقع موفقیت سریع
۰,۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	ضعف در مهارت مدیریت تغییر
۰,۰۰۰	۰	۱	۲۰	۲۱	عدم وجود سخت‌افزارهای مورد نیاز
۰,۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	عدم اجرای برنامه‌های طراحی شده
۰,۰۰۰	۰	۱	۲۰	۲۱	عدم وجود نرم‌افزارهای مورد نیاز
۰,۰۰۰۸	۰	۳	۱۸	۲۱	دشواری جلب مشارکت نیروی انسانی بانک
۰,۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	دشواری فرهنگ‌سازی
۰,۰۰۰	۰	۱	۲۰	۲۱	دشواری جمع‌آوری اطلاعات محیطی
۰,۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	کمبود منابع مالی
۰,۳۸۵	۰	۸	۱۳	۲۱	کمبود حمایت فنی و تخصصی در محیط بیرونی
۰,۰۰۲	۰	۴	۱۷	۲۱	عدم وجود زیرساخت‌های فناورانه در بانک
۰,۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	دشواری همراستایی با استراتژی‌های اصلی بانک
۰,۰۰۰	۰	۰	۲۱	۲۱	دشواری همراستایی واحدهای سازمان
۰,۰۰۴۱	۳	۵	۱۳	۲۱	دشواری حفظ اسرار مشتری و رعایت حریم خصوصی
۰,۱۳۳	۰	۷	۱۴	۲۱	فشار رقابتی محیط
۰,۰۵۱	۰	۷	۱۴	۲۱	فشار صنعت
۰,۱۰۹	۰	۵	۱۶	۲۱	کمبود نیروی متخصص در حوزه IT
۰,۰۰۰	۱	۱	۱۹	۲۱	کانال‌های ارتباطی ناکارا و پراکنده در بانک
۰,۰۰۴۱	۳	۵	۱۳	۲۱	ناسازگاری فناوری‌های جدید با ارزش‌ها و تجارب پیشین
۰,۰۲۲	۰	۶	۱۵	۲۱	نبود روحیه کار تیمی در کارکنان بانک
۰,۰۰۲	۰	۴	۱۷	۲۱	دشواری راضی نمودن مشتری به ارائه اطلاعات
۰,۰۰۰۸	۰	۶	۱۵	۲۱	تمرکز بر بازده کوتاه‌مدت (ROI)
۰,۰۵۹۰	۰	۹	۱۲	۲۱	داده‌های با کیفیت پایین
۰,۳۶۵	۱	۹	۱۱	۲۱	پراکندگی دانش مشتری در بانک
۰,۸۳۴	۰	۱۱	۱۰	۲۱	دشواری تجاری‌سازی دانش ایجاد شده

- دشواری فرهنگ‌سازی در راستای ایجاد فضای مشتری محور
  - دشواری حفظ اسرار مشتری و رعایت حریم خصوصی آن‌ها
  - نبود روحیه کار تیمی در نیروی انسانی
- بدیهی است که توجه به چالش‌های فوق‌الذکر به منظور جلوگیری از وقوع مشکلات احتمالی در استقرار مدیریت دانش مشتری، از اهمیت بالایی برخوردار است. بانک‌ها می‌توانند با برگزاری دوره‌های آموزشی مختلف، در راستای فرهنگ‌سازی و ایجاد درکی روشن و صحیح از این مفهوم در فضای کاری، گام‌های موثری بردارند. همچنین آموزش مهارت‌های مدیریت تغییر به مدیران مجری و تقویت روحیه کار تیمی، می‌تواند استقرار مدیریت دانش مشتری را تسهیل نماید. ضروری است برنامه‌های ارتباطی موثری طراحی شوند تا با هدف قرار دادن مشتریان، به آن‌ها در مورد رعایت حریم خصوصی و حفظ محرمانگی اطلاعاتشان اطمینان دهند.

#### چالش‌های مربوط به عوامل سازمانی

- چالش‌های سازمانی استقرار مدیریت دانش مشتری، بر اساس چارچوب توسعه داده شده عبارتند از:
- کمبود تخصص حرفه‌ای بانک
  - نبود چشم‌انداز و استراتژی مشخص سازمانی در زمینه مدیریت دانش مشتری
  - عدم اجرای برنامه‌های طراحی شده
  - کمبود منابع مالی
  - دشواری همراستایی با استراتژی‌های اصلی بانک
  - دشواری همراستایی واحدهای سازمان
  - کانال‌های ارتباطی ناکارا و پراکنده در بانک
  - تمرکز بر بازده کوتاه‌مدت
- قطعا تربیت نیروهای متخصص و حرفه‌ای می‌تواند به بانک‌ها در استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش مشتری کمک کند. تعیین جایگاه مدیریت دانش

و تخصصی در محیط بیرونی، فشار رقابتی محیط، فشار صنعت، کمبود نیروی متخصص در حوزه IT، داده‌های با کیفیت پایین، پراکندگی دانش مشتری در بانک و دشواری تجاری‌سازی دانش ایجاد شده، از جمله چالش‌های پدیده استقرار مدیریت دانش مشتری نمی‌باشند و اعتبار ۲۲ کد دیگر مورد تایید قرار گرفته است.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

چالش‌ها، ویژگی‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی موثر بر استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی می‌باشند، شرایطی که می‌بایست در استقرار مدیریت دانش مشتری مورد توجه قرار گیرند. بر این اساس، از مصاحبه‌شوندگان در مرحله اول تحقیق خواسته شد تا به تبیین چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری بپردازند و نهایتاً چالش‌ها در ۴ دسته نیروی انسانی/مدیریت، سازمانی، محیطی و فناورانه طبقه‌بندی شدند که برهمین مبنا، نتیجه‌گیری و پیشنهادها برای هریک از ۴ طبقه ارائه می‌شود.

#### چالش‌های مربوط به نیروی انسانی و مدیریت

دشواری تغییر نگرش نیروی انسانی بانک نسبت به مشتریان به عنوان اولین چالش مطرح است. قطعا استقرار موفق مدیریت دانش مشتری نیازمند درک اهمیت این پدیده در بانک‌ها است که این امر نیز به واسطه تغییر نگرش نیروی انسانی صورت می‌پذیرد. حمایت ناکافی مدیریت ارشد بانک از دیگر چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری می‌باشد. سایر چالش‌های مربوط به نیروی انسانی و مدیریت عبارتند از:

- ضعف در مهارت مدیریت تغییر
- دشواری جلب مشارکت نیروی انسانی بانک به منظور استقرار مدیریت دانش مشتری

مشتری در استراتژی‌های کلان بانک در راستای ایجاد تعهد به اجرای برنامه‌های تدوین شده نیز نقش بسزایی در موفقیت استقرار مدیریت دانش مشتری خواهد داشت. همچنین ضروری است که مدیران همواره به همسویی استراتژی‌های کلان بانک در حوزه استقرار مدیریت دانش مشتری توجه داشته باشند.

دیگر چالش سازمانی استقرار مدیریت دانش مشتری مربوط به تمرکز برخی مدیران بر بازده کوتاه مدت می‌باشد که با رویکرد بلندمدت مدیریت دانش مشتری در تضاد است و باید پیش از اقدام به استقرار این پدیده، اقدامات لازم در این خصوص انجام شود. نبود کانال‌های ارتباطی منسجم بین واحدهای بانک در زمینه مدیریت دانش مشتری به عنوان یکی دیگر از چالش‌های این حوزه مطرح شده است که باید مورد توجه قرار گیرد.

#### چالش‌های مربوط به عوامل محیطی

پس از بررسی چالش‌های سازمانی و چالش‌های مربوط به نیروی انسانی، به بررسی چالش‌های محیطی استقرار مدیریت دانش مشتری خواهیم پرداخت. منظور از چالش‌های محیطی، آن دسته از عواملی است که برونزا محسوب می‌شوند و به طور کامل تحت کنترل بانک نمی‌باشند، اما باید مورد توجه قرار گیرند و به منظور استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش مشتری، مدیریت شوند.

قوانین دولتی محدودکننده در زمینه مشتری به‌ویژه مشکلات احتمالی که در زمینه استفاده از اطلاعات خصوصی مشتریان پدید می‌آیند از جمله چالش‌های شایسته توجه است. دشواری جمع‌آوری اطلاعات محیطی به منظور مدیریت جریان‌های دانشی و همچنین چگونگی ترغیب مشتریان به ارائه اطلاعات از طریق مکانیزم‌های طراحی شده، از دیگر چالش‌های محیطی استقرار مدیریت دانش مشتری می‌باشند.

#### چالش‌های مربوط به عوامل فناورانه

چالش‌های فناورانه استقرار مدیریت دانش مشتری به عنوان آخرین طبقه از چالش‌ها مورد بررسی قرار خواهند گرفت:

- کمبود سخت‌افزارهای مورد نیاز
- کمبود نرم‌افزارهای مورد نیاز
- زیرساخت‌های فناورانه بانک
- ناسازگاری فناوری‌های جدید با ارزش‌ها و تجارب پیشین کمبودهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بانک‌ها در زمینه مدیریت دانش مشتری، از چالش‌های استقرار می‌باشند. همچنین نبود زیرساخت‌های فناورانه جهت به‌کارگیری مکانیزم‌های طراحی شده و ناسازگاری فناوری‌های جدید با ارزش‌ها و تجارب پیشین از دیگر چالش‌های استقرار مدیریت دانش مشتری می‌باشند.

در همین راستا و به منظور استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش مشتری، به مدیران بانک‌ها توصیه می‌گردد از وجود بسترها و نیازمندی‌های موردنیاز برای استقرار مدیریت دانش مشتری در قالب چالش‌های استقرار از قبیل "کمبود تخصص حرفه‌ای بانک، نبود چشم‌انداز و استراتژی مشخص در زمینه مدیریت دانش مشتری، دشواری جلب مشارکت نیروی انسانی بانک، دشواری حفظ اسرار مشتری و رعایت حریم خصوصی، کانال‌های ارتباطی ناکارا و پراکنده در بانک و دشواری راضی نمودن مشتری به ارائه اطلاعات" در بانک‌های خود اطمینان حاصل نمایند و قبل از استقرار مدیریت دانش مشتری، پروژه‌های بهینه‌سازی را برای بهبود وضعیت چالش‌های خود انجام دهند تا در قبل، حین و بعد از استقرار مدیریت دانش مشتری با مشکلات و موانع کمتری روبرو شوند.

#### فهرست منابع

احمدی، ع.، زاده‌فر، م. (۱۳۹۰). بررسی وضعیت استفاده از بازاریابی رابطه‌ای برای ارتباط با مشتری در صنعت هتلداری (مطالعه موردی: هتل پرشین

- Beijerseuit, R.P. (2011), "Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 162-79.
- Bohn, R. (2015), "Measuring and managing technological knowledge", *Sloan Management Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 61-72.
- Bollinger, S. and Smith, D. (2012), "Managing organisational knowledge as a strategic asset", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 8-18.
- Brown, J. and Duguid, P. (2019), "Balancing act: how to capture knowledge without killing it", *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 3, pp. 73-80
- C.E. Siemieniuch, M.A.Sinclair (2015), "A framework for organizational readiness for knowledge management", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.24, No.1, P.P 79-98
- Carneiro, A. (2011), "How does knowledge management influence innovation and competitiveness?", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, pp. 287-98.
- Cole-Gomolski, B. (2015), "Users loath to share their know-how", *Computerworld*, Vol. 31 No. 46, p. 6.
- Curren, M.T., Folkes, V.S. and Steckel, J.H. (2020), "Explanations for successful and unsuccessful marketing decisions: the decision maker's perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 2, pp. 18-31
- Damasio, A.R. (2010), *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*, Harcourt-Brace, New York, NY
- Davenport, T.H. and Volpel, S. (2012), "The rise of knowledge towards attention management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 212-22.
- Edvinsson, L. (2018), "Developing intellectual capital at Skandia", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 366-73.
- Grant, J.H. and Gnyawali, D.R. (2016), "Strategic process improvement through organizational learning", *Strategy & Leadership*, Vol. 24 No. 3, pp. 28-33.
- Grover, V. and Davenport, T.H. (2012), "General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 5-21.
- Hibbard, J. and Carrillo, K.M. (2017), "Knowledge revolution", *Information Week*, Vol. 5 No. 663, pp. 49-54.
- Karmarkar, U. (2014), "Will you survive the service revolution?", *Harvard Business Review*, 82 (6), pp. 100-107.
- پالاس). فصلنامه علمی پژوهشی دانش مدیریت بازرگانی، ۳ (۸)، ۲۳-۴۰
- انصاری، م.، رحمانی، ح.، رحمانی، ک.، پاسبانی، م.، عسگری، م. (۱۳۹۷). ارائه مدل مفهومی تاثیر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs). فصلنامه علمی پژوهشی دانش مدیریت بازرگانی، ۵ (۱)، ۲۱-۴۰
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷)، مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، چاپ اول، تهران، انتشارت دیدار
- حسینقلی پور، ح.، قلی پور، آ.، محمدی قاضی، م.، روشندل اربطانی، ط. (۱۳۹۴). الزامات، ضرورت‌ها و مکانیزم‌های تجاری سازی دانش در دانشکده‌های مدیریت. فصلنامه علمی پژوهشی دانش مدیریت بازرگانی، ۲ (۶)، ۴۱-۶۰
- موسی خانی، م.، حقیقی، م.، ترک زاده، س. (۱۳۹۶). ارائه مدلی جهت کسب وفاداری مشتری با استفاده از مدیریت دانش مشتری در صنعت بانکداری کشور (بانک‌های خصوصی). فصلنامه علمی پژوهشی دانش مدیریت بازرگانی، ۴ (۱۲)، ۱۴۷-۱۶۴
- A.B. Kridan, J.S. Goulding (2017), " A case study on Knowledge Management implementation in banking sector", *The journal of information and knowledge management systems*, Vol.36, No.2, P.P 211.222
- Al-Ghassani, A., Kamara, J., Anumba, C. and Carrillo, P. (2015), "An innovative approach to identifying knowledge management problems", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 11 No. 5, pp. 349-57
- Allee, V. (2019), *The Knowledge Evolution*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA
- Almotairi, M. (2020, July). A framework for successful CRM implementation. In *European and Mediterranean conference on information systems* (pp. 1-12).
- Bassi, L.J. (2018), "Harnessing the power of intellectual capital", *Training & Development*, Vol. 51 No. 12, pp. 25-30.

- Toffler, A. (2011), *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*, Bantam Books, New York, NY.
- Wiig, K.M. (2005), *Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations*, Schema Press, Arlington, TX.
- Zanjani, M. S., Rouzbehani, R., & Dabbagh, H. (2008). Proposing a conceptual model of customer knowledge management. *International Journal of Human and Social Sciences*, 2 (2), 60–64.
- Zanjani, M. S., Sakhaee, N., & Shahbaznezhad, H. (2009). Mechanisms of customer knowledge management in e-commerce websites. *Research Journal of Information Technology*, 1 (2), 86–93. doi:10.3923/rjit.2009.86.93
- Kim H. S., Kim Y. G. (2018), "A Study on Developing CRM Scorecard", In *Proceedings: 40th Annual Hawaii International IEEE Conference on System Sciences (HICSS'07)*
- Klein, G. (2009), *Sources of Power: How People Make Decisions*, MIT Press, Cambridge, MA.
- KPMG Consulting (2019) *Knowledge Management Research Report 2019*, available at: [www.kpmg.interact.nl/publication/kmsurvey.shtml](http://www.kpmg.interact.nl/publication/kmsurvey.shtml)
- Maglitta, J. (2016), "Smarten up!", *Computerworld*, Vol. 29 No. 23, p. 84.
- Manville, B. and Foote, N. (2015), "Harvest your workers' knowledge", available at: [www.datamation.com/PlugIn/Issues/1996/July/07know1.html](http://www.datamation.com/PlugIn/Issues/1996/July/07know1.html) (accessed 23 May 2005).
- Martensson, M. (2011), "A critical review of knowledge management as a management tool", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 204-16.
- Mayo, A. (2009), "Memory bankers", *People Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 34-8.
- Moffett, S., McAdam, R. and Parkinson, S. (2013), "Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management: a factor analysis", *Knowledge and Process Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 237-55.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2018). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15 (2), 102-115.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2006), *The Knowledge Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford
- Quinn, J.B. (2003), *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, Free Press, New York, NY.
- Reich, R. (2012), *The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21st Century*, Vintage Books, New York, NY.
- Rigby, D.K., Reichheld, F.F. & Schefter, P. (2013), "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, 80 (2), pp. 101–109
- Roth, A.V. (2019), "Achieving strategic agility through economies of knowledge", *Strategy & Leadership*, Vol. 24 No. 2, pp. 30-7.
- Sophonthummapharn, K. (2009). The adoption of techno-relationship innovations: a framework for electronic customer relationship management. *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (3), 380-412.
- Teece, D.J. (2017), "Capturing value from knowledge assets", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 55-79.