



## مدیریت دانش در مدیریت ارتباط با مشتری

سید حسین رجاء<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مهندسی فناوری اطلاعات (تجارت الکترونیک)، مؤسسه آموزش عالی نور طویی، [S\\_hossein\\_raja@yahoo.com](mailto:S_hossein_raja@yahoo.com)

### چکیده

دانش یک فاکتور مهم در اقتصاد می باشد لکن برای موفقیت در بازار کسب و کار بایستی به فاکتور کلیدی دیگری که مشتری نام دارد توجه شود. در روندهای کسب و کاری جدید، به دست آوردن رضایت مشتریان جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف سازمان‌ها به خود اختصاص داده است و مدیران ارشد به خوبی می‌دانند موفقیت آنها در راه رسیدن به اهداف کلان سازمان، در گرو جلب رضایت مشتریان است. مدیریت دانش مشتری با تمرکز بر مشتری و ایجاد رضایت مشتری باعث سود رسانی بیشتر به سازمان و افزایش مزیت رقابتی می‌شود. در این مقاله ابتدا به معرفی مدیریت دانش مشتری و بیان تفاوت‌های آن با مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری می‌پردازیم و در ادامه نقش مدیریت دانش در ایجاد ارزش در مدیریت ارتباط با مشتری را بررسی می‌کنیم. در نهایت چارچوبی برای اجرای مدیریت دانش مشتری ارائه می‌دهیم.

### واژه های کلیدی

CRM ، KM ، مدیریت ارتباط مشتری ، مدیریت دانش، مدیریت دانش مشتری

### ۱ - مقدمه

باید دانش خود را درباره مشتریان مدیریت کنیم. بنابراین مدیریت دانش جزء جدانشدنی مدیریت ارتباط با مشتری است. در این مقاله برآن هستیم که به تشریح نقش مدیریت دانش در مدیریت ارتباط با مشتری بپردازیم. حائز اهمیت است که پیش از بررسی نقش مدیریت دانش در مدیریت ارتباط با مشتری، تعاریفی از هر یک از این مفاهیم ارائه شده است تا اطمینان حاصل شود که فهم مشترکی از هر کدام از آنها وجود دارد.

### ۲ - مدیریت دانش (KM)

در بازار رقابتی امروز که مشخصه اصلی آن، عدم قطعیت است، شرکت‌هایی توانایی رقابت را دارا هستند که دانش جدید را ایجاد، توزیع و آن را تبدیل به کالاها و خدمات می‌کند. بدین ترتیب، دانش برای سازمان، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و به سازمان، امکان حل مسائل و تصرف فرصت‌های جدید را می‌دهد. بنابراین دانش نه فقط یک منبع مزیت رقابتی خواهد شد بلکه در واقع تنها منبع آن می‌شود .

در اقتصاد مبتنی بر دانش امروز، مزیت رقابتی، به‌طور فزاینده‌ای در تسهیل روندهای اطلاعاتی انجام کار یافت می‌شود تا در دسترسی به منابع و بازارهای خاص. پس دانش و سرمایه فکری به عنوان مبنای اولیه دستیابی به شایستگیهای اصلی و راهبردی برای عملکرد برتر مطرح می‌شوند. در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار نیز توجه به دانش موجود، چگونگی استفاده موثر از آن و ایجاد ساختاری برای استفاده از اطلاعات و دانش جدید امری مهم و حیاتی شمرده می‌شود که سازمانها باید توجه ویژه‌ای به آن داشته باشند. مدیریت ارتباط با مشتری از مباحثی است که در اقتصاد جهانی امروز، سازمانها را به دوباره اندیشی در راهکارهای برقراری ارتباط با دامنه وسیع مشتریان و تسخیر این دانش گسترده برانگیخته است [1]. اما به جرات می‌توان به این نکته اشاره کرد که برقراری ارتباط موثر با مشتریان بدون به‌کارگیری مدیریت دانش امکان‌پذیر نیست [2]. برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان و اطمینان از آرایه مطلوب کالا و خدمات به مشتریان و کسب رضایت آنان،



• ارائه خدمات با مطلوبیت بالا برای مشتریان وفادار به نحوی که به مبلغ شرکت بدل شوند.

در حقیقت مدیریت ارتباط با مشتری کلیه فرایندها و فناوری‌هایی است که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می‌گیرد. مدیریت ارتباط با مشتری مدیران را قادر خواهد ساخت تا از دانش مشتری برای بالا بردن فروش، ارائه خدمات و توسعه آن استفاده کنند و سود آوری روابط مستمر را افزایش دهند.

#### ۴- جریان های دانش در مدیریت ارتباط با مشتری

برای ملموس شدن مفهوم مدیریت دانش مشتری، ما سه نوع جریان دانش را مشخص می‌کنیم که نقشی حیاتی در فعل و انفعال بین شرکت و مشتریان بازی می‌کنند: دانش برای، از و درباره مشتری [5].

در مرحله نخست، برای پشتیبانی از مشتریان در چرخه خریدشان، یک جریان دانش پیوسته که از شرکت به مشتریان هدایت می‌شود (دانش برای مشتری) پیش نیاز است. دانش برای مشتریان شامل اطلاعاتی در مورد محصولات، بازارها و تامین‌کنندگان است. این بعد دانش همچنین بر روی درک مشتری از کیفیت خدمات، تاثیر می‌گذارد. در همین زمان، دانش از مشتریان می‌باید در جهت خلق نوآوری در خدمات و محصول، تولید ایده و بهبود مستمر برای محصولات و خدمات، توسط سازمان به هم پیوند داده شود. تسخیر کردن دانش مشتری و دخیل کردن مشتریان در فرآیند نوآوری از طرق مختلفی قابل دستیابی است. برای مثال دانش مشتریان در مورد محصولات، تامین‌کنندگان و گرایشهای بازار می‌تواند از طریق مکانیزم بازخورد مناسب برای فراهم کردن یک بهبود سیستماتیک و نوآوری محصولات، استفاده شود. جمع آوری و تحلیل دانش درباره مشتری قطعاً یکی از قدیمی‌ترین اشکال فعالیت KM در حوزه CRM است. علاوه بر داده‌های خام مشتریان و معاملات گذشته، دانش در مورد مشتری، نیازهای کنونی مشتریان، خواسته‌های آتی، ارتباط، فعالیت خرید و توانایی مالی را هم در نظر می‌گیرد. دانش درباره مشتریان در فرآیند پشتیبانی و خدمات CRM جمع آوری می‌شود و در فرآیند آنالیز CRM مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

#### ۵- مدیریت دانش مشتری

مدیریت دانش، عناصر کارکردی و مهم زیر را توانمند، پشتیبانی و تقویت می‌کند [3]:

- فرایندهای کشف یا ساخت دانش جدید و پالایش دانش موجود (ایجاد موجودی دانش)
  - به اشتراک گذاری دانش میان افراد و در سطح همه مرزهای سازمانی (مدیریت کردن جریان دانش)
  - ایجاد و استفاده از دانش به‌عنوان بخشی از کار روزانه افراد و به‌عنوان بخشی از تصمیم‌گیری (کاربردی کردن دانش)
- مدیریت دانش به مجموعه فرایندهای اطلاق می‌شود که در نتیجه آنها دانش کسب، نگهداری و استفاده می‌شود و هدف از آن بهره برداری از داراییهای فکری به منظور افزایش بهره وری، ایجاد ارزش‌های جدید و بالا بردن قابلیت رقابت پذیری است.

#### ۳- مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

مدیریت ارتباط با مشتریان که گاهی اوقات از آن به عنوان مدیریت مشتریان، مدیریت ارزش مشتریان، مشتری محوری و یا مدیریت مشتری محور نام برده می‌شود، برای مدت زمان طولانی اصطلاح متداول جهت بیان تمایلات شرکتها در برقراری ارتباط یک به یک مداوم و همیشگی با تمام مشتریان بوده است. در همین راستا می‌توان به یک نکته مهم اذعان داشت که شرکتهایی که موفق شده‌اند به‌صورت موثری مشتریان خود را جذب کرده، به آنها خدمات مورد نظر را به بهترین نحو ارائه داده و بهترین مشتریان خود را حفظ می‌کنند تاثیر مثبت این امر را در انتهای مسیر سودآوری خود مشاهده کرده اند. با ظهور تجارت الکترونیک (E-Commerce) و شرایط اقتصادی نوین، توسعه ارتباطات قویتر با مشتریان از اهمیت بیشتری برخوردار شده است CRM یک استراتژی کاری با این رویکرد است که با مشتریان متناسب با شرایط و الگوهای رفتاری آنها ارتباطی پایدار و بلندمدت که برای هر دو طرف ایجاد ارزش افزوده کند، برقرار شود. معمولاً استراتژی CRM مبتنی بر چهار هدف اجرایی است [4]:

- تشویق مشتریان دیگر شرکتها یا مشتریان بالقوه به اولین خرید از شرکت
- تشویق مشتریانی که اولین خرید را کرده‌اند به خریدهای بعدی
- تبدیل مشتریان موقت به مشتریان وفادار



# دومین همایش ملی راهکارها و توسعه اقتصادی با محوریت برنامه‌ریزی منطقه‌ای

2<sup>nd</sup> National Conference on Economic Development Approaches, focusing on regional planning

مشتریان جدید و با به‌کارگیری گفنگوی فعال و ارزش‌افزا با آنها متمرکزند. چگونه مدیران دانش مشتری، نوآوری و پیشرفت را خلق می‌کنند؟ آنچنان که آنها دریافته‌اند دانش تنها در کارکنان وجود ندارد بلکه در مشتریان نیز هست که ما را به خلق ارزش از نوآوری و پیشرفت، بیش از صرفه جویی هزینه در KM سستی هدایت می‌کند [7].

مدیریت دانش، یکپارچگی بین گروه‌ها و بخش‌های جدا از هم را در یک محیط ارتباط با مشتری آسان‌تر می‌سازد. این گروه‌ها و بخش‌های جدا از هم ممکن است در واحدهای کاری، تجاری یا در موقعیتهای جغرافیایی متفاوتی باشند. مدیریت دانش جریانی از دانش حول موضوعات مشتری را بین گروه‌های کاری آسان‌تر می‌سازد و بدین وسیله با یکپارچه‌سازی دانش مرتبط با مشتری به سرعت و کارایی در رسیدن به آن نقش عمده‌ای دارد. مدیریت دانش چشم اندازی برای مشتری بدون توجه به زمینه تخصصی از کاربرد دانش مورد نظر، مکانی که دانش کشف شده با چگونگی استفاده از آن برای مشتری ایجاد می‌کند. مدیریت دانش با شفاف کردن دانش مورد نظر در فرایندهای یکپارچه سازی دانش تاثیر بسزایی دارد. مدیریت دانش در مواردی که کارکردهای مختلف در سازمان از ارتباطات و گردش دانش جلوگیری می‌کند، بسیار مفید واقع شده‌اند. به طوری که با ثبت کردن دانش مشتری و به اشتراک گذاشتن آن از یک نقطه مرکزی، به طور چشم گیری منجر به افزایش کیفیت و سرعت در تصمیم گیری و خدمت دهی به مشتری می‌شود. در محیط مدیریت ارتباط با مشتری، مشارکت رایج است و این در نتیجه گسترش تحقیقات و فعالیتهای سازمان در سرتاسر مرزهای جغرافیایی حاصل می‌شود. این سازمانها از مشارکت در شکلی از ارتباطات مجازی درونی و بیرونی استفاده می‌کنند تا محصول، سهم و قدرت نفوذ دانش مشتری را حفظ کنند. مدیریت دانش تکنولوژی، فرایندها و زمینه‌هایی برای اظهار مشارکت در اختیار سازمان قرار می‌دهد به گونه‌ای که محل‌های تبادل دانش از نظر امنیتی با استفاده از تکنولوژی در اختیار گذاشته شده بسیار قابل اطمینان است.

برنامه‌های مدیریت دانش فرایندها، سیستم‌های مدیریت دانش را به گونه‌ای سازمان‌دهی می‌کنند که همه دانش‌های پایه‌ای و زیرمجموعه در زمینه‌های مورد نیاز به آسانی قابل دسترسی باشند و در نتیجه به ارزش افزوده‌ای برای سازمان منجر شود. مدیریت دانش، ابزارها، فرایندها و زمینه‌هایی را برای کارمندان فراهم می‌کند تا دانش را بر اساس نیاز مشتری به اشتراک بگذارند. کارمندان به کمک مدیریت دانش به ارزش

در نگاه اول CKM ممکن است تنها نام دیگری برای CRM یا KM بنظر برسد. اما مدیران دانش مشتری در برخی جوانب نیازمند نگرشی متفاوت از شیوه رایج در KM و CRM هستند. به عنوان یک مشخصه CRM، مدیران روابط مشتری پیش از همه بر دانش از مشتری تمرکز دارند تا بر دانش درباره مشتری. به بیان دیگر، سازمانهای باهوش دریافته‌اند که مشتریانشان آگاه‌تر از کارمندی هستند که دانش را از میان فعل و انفعال مستقیم با مشتری و همچنین پرس و جوی دانش در مورد مشتریان از نمایندگان فروش جستجو می‌کند [6]. مدیران دانش هم، بر روی تلاش در تبدیل کارمندان از جمع‌کنندگان دانش به تسهیم‌کنندگان دانش تمرکز دارند، این امر معمولاً توسط نقشه‌های تسهیم دانش مبتنی بر اینترنت اجرا می‌شود. در مقابل تمرکز اختصاصی KM روی تشویق و تقویت روابط مولد و مشارکتی در راستای شعار «اگر ما تنها می‌دانستیم که چه می‌دانیم CKM «بعد دیگری را پیشنهاد می‌کند «اگر ما تنها می‌دانستیم که مشتریان چه می‌دانند». اما چرا مشتریان می‌خواهند دانش خود را برای خلق ارزش برای شرکت تسهیم کنند و سپس برای دانش خود که در محصولات و خدمات شرکت بسط یافته پول پرداخت کنند؟ این امر به تغییر نگرش نسبت به مشتریان به عنوان نهاد دانش باز می‌گردد. این تغییر نگرش مفهوم گسترده‌ای دارد. مهم تر از همه مشتری از یک دریافت کننده منفعل محصولات و خدمات آن‌گونه که در مدیریت دانش سنتی بود، رها شده است. همچنین مشتری از اسارت در زنجیره برنامه رایج وفاداری مشتری در CRM نیز رهایی یافته است.

CRM همچنین در پیگیری اهداف، از KM سستی، متفاوت است. با در نظر گرفتن اینکه KM به دنبال راندمان و بازدهی سود است (پرهیز از اختراع دوباره چرخ CKM (در راستای نوآوری و پیشرفت است. مدیران دانش مشتری در جستجوی فرصتهای مشارکت با مشتریان به عنوان با هم سازندگان ارزش سازمان، هستند. این امر همچنین در مقایسه با تمایل نگهداشتن و پرورش پایگاه مشتری موجود در CRM، قابل مشاهده است. ضرب المثل معروف CRM که می‌گوید «حفظ کردن مشتری ارزانتر از یافتن آن است» به یاد می‌آید. متأسفانه در دوره‌ای که محصولات رقبا که اغلب نیز تقلید هستند، تنها به فاصله چند کلیک از مشتری قرار دارد، حفظ مشتری به شدت سخت می‌شود. به همین سبب، مدیران دانش مشتری کمتر نگران حفظ مشتریان هستند. در مقابل آنها بر روی چگونگی توسعه و پیشرفت سازمان با به‌دست آوردن



برای برقراری ضوابط و معیارها برای ارزیابی ارزش مشتری و رقابت بازاریابی در گروه‌های مختلف محصولات است .  
تغییر مدیریت- تشویق مدیران روابط برای تسخیر و انتشار دانش مشتری علاوه بر درک مشتری به عنوان یک منبع ارزشمند دانش، مدیریت ارشد برای تشویق یک فرهنگ سازمانی که کارکنان در آن برای تسهیم دانش «برای، از و درباره» مشتریان با یکدیگر و استفاده از دانش فراهم آورده شده توسط دیگران برانگیخته شوند، تلاش می کند.

### ۷- نتیجه گیری

CRM به‌طور سنتی به‌عنوان ابزاری برای ارتباط دادن مشتریان به شرکت توسط برنامه‌های وفاداری مختلف معروف است، اما شاید بزرگترین منبع ارزش را کنار گذاشته بود: دانش موجود در مشتریان. زمانی که هر دوی CRM و KM برای به‌دست آوردن دانش مشتری متمرکز می‌شوند، مدیریت دانش مشتری، به عنوان یک فرایند استراتژیک در سازمانهایی که مشتریان خود را از دریافت منفعلانه محصولات و خدمات فراتر برده و با دادن اختیار به عنوان شرکای دانش، در نظر می‌گیرند، ظهور می‌کند. چارچوب مطرح شده در این مقاله برای اجرای مدیریت دانش مشتری، متخصصان را در به‌کارگیری موفقیت آمیز دانش برای، از و درباره مشتری در جهت نیل به کارایی بیشتر نوآوری‌های CKM یاری می‌کند. لازم به ذکر است که در این راه و برای به خدمت‌گیری تمامی دانش مشتری، مدیریت هر سه جریان دانش بطور همزمان ضروری است.

### مراجع

- [1] K. Brunett, "The Handbook of Key Customer Relationship Management", prentice Hall, 2001
- [2] M. Gibbert; M. Leibold, "Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value", European Management Journal Vol. 20, No. 5, pp. 459-469.2002
- [3] H. Sollomann; M. Dous, " Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work, European Management Journal Vol. 23, No. 4, pp. 392-403, 2005
- [4] N. Jagdish, "Customer Relationship Management: Concept, Tools, Applications", Mc.Grow Hill, 2001
- [5] M. Garcia-Murillo; H. Annabi, "Customer knowledge management", Journal of the Operational Research Society 53, 875-884, 2001
- [6] T. Davenport, " How do they know their customers so well?", MIT Sloan Management Review 42(2), 63-73, 2004

دانش یکپارچه شده مشتریان پی می‌برند و از این طریق می‌توانند به مشتریان ارزشمندتر خدمات کاملتری ارائه کنند. بنابر این مدیریت دانش به عنوان وسیله‌ای در محیط مدیریت ارتباط با مشتری به خدمت می‌پردازد .  
با نگاهی به مباحث بالا می‌توان نتیجه گرفت که انتظار ما از مدیریت دانش مشتری، خلق بیشترین ارزش از دانش و مدیریت دانش در یک سطح استراتژیک است.

### ۶- چارچوب پیشنهادی برای اجرا

ما چهار پیشنهاد برای بهبود موفقیت آمیز فرآیندهای CRM توسط KM بر اساس مفاهیم کسب و کار ارائه می‌دهیم. این پیشنهادها می‌توانند در یک چارچوب مدیریتی برای پیاده‌سازی استراتژی CRM مبتنی بر دانش، فرآیندها، سیستم‌ها و تغییر مدیریت سازمان دهی شود .  
این چارچوب می‌تواند به عنوان یک راهنما برای متخصصان مورد استفاده قرار گیرد و به‌موجب آن به کم کردن شکاف بین منافع شناخته شده تئوری و دست‌یافته‌های عملی از اجرای CKM کمک کند .  
اجزای چارچوب پیشنهاد شده می‌توانند به شکل زیر نشان داده شوند :  
استراتژی- درک دانش مشتری به عنوان یک منبع با ارزش در نوآوری محصول و بهبود فرآیند .  
برای تحت کنترل درآوردن پتانسیل فرآیندهای CKM و پشتیبانی از سیستم‌های مناسب، مدیریت ارشد می‌باید مشتریان را به عنوان یک منبع با ارزش دانش بشناسد .

فرآیندها- تطبیق دادن فعالیتهای KM با فرآیندهای CRM یکپارچه‌سازی فرآیندهای حمایتی KM با عملکرد حقیقی مدیران روابط، موجب قدرتمند شدن فرآیندهای CRM توسط دانش مشتری می‌شود. به بیان دیگر پیامد در نظر گرفتن KM به عنوان وظیفه‌ای جداگانه، کاهش کارایی است. بر این اساس، بهترین شیوه برای مدیریت کارآمد دانش، یکپارچه سازی نامرئی آن با فرآیندهای اصلی است .  
سیستم‌ها- ایجاد یک مخزن دانش یکپارچه در محدوده سازمان دیدگاهی یکپارچه از داده‌های مرتبط با مشتری به علاوه مجموعه‌ای از سیستم‌های مرتبط، یک فاکتور حیاتی موفقیت است. یک مخزن مرکزی دانش می‌تواند به ما در فایق آمدن بر مرزهای منطقه‌ای و تفکیک بین واحدهای کاری کمک کند. انبار دانش همچنین یک پیش نیاز حتمی



# دومین همایش ملی راهکارهای توسعه اقتصادی با محوریت برنامه‌ریزی و منطقه‌نگاری

2<sup>nd</sup> National Conference on Economic Development Approaches, focusing on regional planning

- [7] M. Johnson, A. Gustafsson, "Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: An Integrated Measurement and Management System", Jossey Bass Press, 2000