

## ارائه چارچوب مدیریت دانش مشتری (CKM) بر مبنای استقرار همزمان KM و CRM در سازمان

### چکیده

دانش به عنوان یک فاکتور رقابتی کلیدی در اقتصاد جهانی شمرده می‌شود، اما برای حضور موفق در بازار پویای امروزی باید یک جزء مهم دیگر به نام دانش مشتری را نیز مدنظر قرار داد. مدیریت دانش مشتریان، برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که با احتمال بیشتری قادر به تشخیص فرصت‌های پدیدار شده در بازار بوده و مزیت رقابتی خود را افزایش دهند. مدیریت دانش مشتری در ارتباط با بدست آوردن، اشتراک‌گذاری و بسط دانش مشتریان و هدف به سود رسانی مشترک بین مشتریان و سازمان می‌باشد. در این مقاله ابتدا به معرفی رویکرد مدیریت دانش مشتری و بیان تفاوت‌های آن با مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته شده و در ادامه به بررسی نقش مدیریت دانش در خلق ارزش در فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری می‌پردازیم. در نهایت به ارائه چارچوبی برای اجرای مدیریت دانش مشتری می‌پردازیم.

**کلمات کلیدی:** مدیریت دانش مشتری<sup>۱</sup> \_ مدیریت دانش<sup>۲</sup> \_ مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۳</sup>

### 1- مقدمه

در اقتصاد مبتنی بر دانش امروز، مزیت رقابتی، بطور فزاینده‌ای در تسهیل روندهای اطلاعاتی انجام کار یافت می‌شود تا در دسترسی به منابع و بازارهای خاص، لذا 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 [1]. 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. اما به جرات می‌توان به این نکته اشاره کرد که برقراری ارتباط موثر با مشتریان بدون بکارگیری مدیریت دانش امکان پذیر نیست [2]. برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان و اطمینان از ارائه مطلوب کالا و خدمات به مشتریان و کسب رضایت آنان، باید دانش خود را دوباره مشتریان مدیریت کنیم. بنابراین مدیریت دانش جزء لاینفک مدیریت ارتباط با مشتری است. در این مقاله برآنیم 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 تا اطمینان حاصل شود که فهم مشترکی از هر کدام از آنها وجود دارد.

<sup>۱</sup> Customer Knowledge Management

<sup>۲</sup> Knowledge Management

<sup>۳</sup> Customer Relationship Management

## 2- مدیریت دانش

در بازار رقابتی امروز که مشخصه اصلی آن، عدم قطعیت است، شرکت‌هایی توانایی رقابت را دارا هستند که دانش جدید را در سازمان خود ایجاد نموده، توزیع کرده و آنرا تبدیل به کالاها و خدمات می‌نمایند. 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 می‌گردد. هنگامی که منابع دانش یک سازمان مورد بهره برداری قرار می‌گیرد، سازمان شاهد ارتقاء و افزایش پویایی و ارزش موجود در کسب و کار می‌شود. مهمترین پرسش در دنیای رقابتی امروز این است که دانش موجود در هر سازمان را چگونه می‌توان شناسایی کرد و از آن به بهترین نحوه بهره جست. ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش یکی از مهمترین راهکارهای بهبود سطح دانش در هر سازمانی شمرده می‌شوند [۶].

مدیریت دانش، المان‌های کارکردی و مهم زیر را در سازمان توانمند، پشتیبانی و تقویت می‌کند:

- 1- فرایندهای کشف یا ساخت دانش جدید و پالایش دانش موجود (ایجاد موجودی دانش)
- 2- به اشتراک‌گذاری دانش میان افراد و در سطح همه مرزهای سازمانی (مدیریت کردن جریان دانش)
- 3- ایجاد و استفاده از دانش بعنوان بخشی از کار روزانه افراد و بعنوان بخشی از تصمیم‌گیری (کاربردی کردن دانش)

تعاریف بسیاری از مدیریت دانش در مقالات مختلف وجود دارد که مدیریت دانش را فرایندی در نظر گرفته که به سازمان‌ها در شناسایی، گزینش، سازماندهی، انتشار (توزیع) و انتقال اطلاعات و تخصص‌های مهم که بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند کمک می‌نماید [۶]. ساختاردهی به دانش موجب بهبود موثر و کارای حل مساله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری اثر بخش می‌شود. مدیریت دانش بر شناسایی دانش، شرح و ساخت دهی و افزایش ارزش آن از طریق استفاده مجدد، تمرکز می‌کند.

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. با روند جهانی شدن و تأثیر اینترنت بسیاری از سازمان‌ها به لحاظ جغرافیایی پراکنده شده‌اند و به صورت تیم‌های مجازی ساختاردهی می‌شوند، همچنین با افزایش شمار مدارک و مستندات بر خط<sup>۱</sup> که در فضای مبتنی بر وب موجود هستند مشکلات فراوانی در زمینه مدیریت دانش به وجود آمده است که عمدتاً در حوزه‌هایی مانند جستجوی اطلاعات، استخراج اطلاعات، نگهداری و در دسترس بودن اطلاعات خود را نشان می‌دهند [۷].

ایجاد سیستم مدیریت دانش موثر یکی از عوامل کلیدی در بهبود فرایندهای کسب و کار است. اغلب نیازهای مدیریت دانش فقط به صورت ضمنی وجود دارند و تبدیل آنها به قالب‌های روشن امری دشوار و در عین حال حیاتی است. ساختارهای سازمانی خاص به منظور مدیریت و توزیع دانش شکل می‌گیرند و فرایندهای لازم برای ارتقاء مدیریت دانش به وجود می‌آیند. در این ساختارها برای ارتقاء کارایی اعضاء هزینه‌های زیادی صرف می‌شود. این امر به ویژه در مورد سیستم‌های کسب و کار مجازی که با استفاده از اینترنت تبادل اطلاعات می‌کنند، صادق است. [۸]

مدیریت دانش به الگوهای تعامل میان فنآوری‌ها، فنون و افراد شکل می‌بخشد. برای مثال تکنولوژی اطلاعات در خصوص گردآوری، ذخیره و اشاعه اطلاعات به خوبی عمل می‌کند ولی در تعبیر آن ناتوان است [۱۱]. دستیابی به راه‌حل‌های فنی امکان پذیر است، اما برای مدیریت دانش، سازمان باید محیط مشارکت، همکاری و اشتراک دانش را بوجود آورد. تغییر رفتار بشر یکی از مسائل جاری مدیریت دانش است و به همین دلیل در پروژه‌های مدیریت دانش بر تغییر روندهای سنتی و تقویت ساختارها و فنآوری‌ها تأکید می‌شود [۱۲]. بنابراین همگون ساختن تدریجی اصول مدیریت دانش در سازمان یکی از مهمترین اولویت‌ها است. در نهایت می‌توان گفت که تعهد استراتژیک مدیریت دانش، آن است که اثر بخشی سازمانی را بهبود بخشد و در عین حال موجب ارتقاء فرصت‌های سازمان گردد.

### 3- مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) که گاهی اوقات از آن به عنوان مدیریت مشتریان، مدیریت ارزش مشتریان، مشتری محوری و یا مدیریت مشتری محور نام برده می‌شود، برای مدت زمان طولانی اصطلاح متداول جهت بیان تمایل شرکت‌ها در برقراری ارتباط مداوم و همیشگی با مشتریان خود بوده است. در همین راستا می‌توان به یک نکته مهم اذعان داشت که شرکت‌هایی که مشتریان خود را بصورت موثری جذب نموده و به آنها خدمات مورد نظر را به بهترین نحو ارائه داده‌اند، تاثیر مثبت این امر را در انتهای مسیر سودآوری خود مشاهده نموده‌اند. هر اندازه که یک شرکت بتواند ارتباط موثرتری با مشتریان خود برقرار نماید، فرصت‌های بیشتری جهت ارائه خدمات و محصولات بیشتر به آن مشتریان را کسب خواهد نمود. این در حالی است که با ظهور تجارت الکترونیک ( E Commerce) و شرایط اقتصادی نوین، توسعه ارتباطات قویتر با مشتریان از اهمیت بیشتری برخوردار گردیده 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 گردد. معمولا استراتژی CRM مبتنی بر چهار هدف اجرائی است:

1. تشویق مشتریان دیگر شرکت‌ها یا مشتریان بالقوه به اولین خرید از شرکت
2. تشویق مشتریانی که اولین خرید را کرده‌اند به خریدهای بعدی
3. تبدیل مشتریان موقت به مشتریان وفادار
4. ارائه خدمات با مطلوبیت بالا برای مشتریان وفادار به نحوی که به مبلغ شرکت بدل شوند [ ]

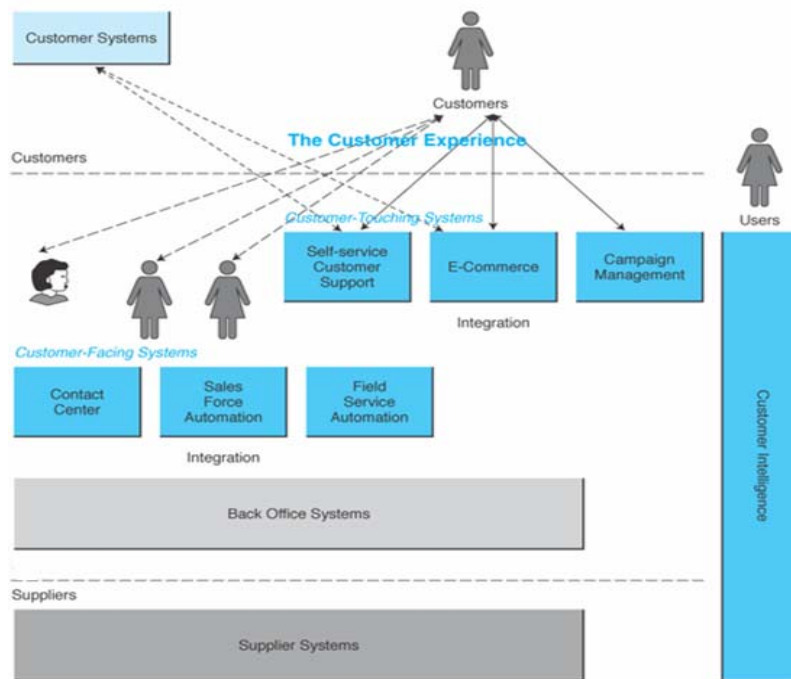
در حقیقت مدیریت ارتباط با مشتری کلیه فرایندها و فناوری‌هایی است که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می‌گیرد. مدیریت ارتباط با مشتری مدیران را قادر خواهد ساخت تا از دانش مشتری برای بالا بردن فروش، ارائه خدمات و توسعه آن استفاده کنند و سودآوری روابط مستمر را افزایش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

اما از آنجا که اکنون اصلی‌ترین بستر ارتباط میان شرکت‌ها و مشتریان بستر الکترونیکی است، CRM بدون فناوری اطلاعات بی‌معنا شده و مفهوم جدیدی ایجاد گردیده که E-CRM نامیده شده و به معنای مدیریت ارتباط با مشتریان به شیوه الکترونیکی است. نیاز به جذب، تحصیل، تقویت و نگهداری مشتریان همچنان به عنوان اولویت اول بسیاری از موسسات تجاری مطرح بوده و در عین حال رشد درآمد شرکت از طریق تحصیل و نیز نگهداری مشتریان موجود نکته کلیدی در رقابت موفقیت آمیز آنها می‌باشد. این نکته قابل توجه است که شرکت‌ها معمولا هر 5 سال تقریبا نیمی از مشتریان خود را از دست می‌دهند و این در حالی است که پیدا کردن یک مشتری جدید بعضا 5 تا 10 برابر نگهداری مشتریان موجود برای شرکت هزینه در بردارد [ ] .

CRM نیز مانند هر استراتژی دیگر باید در چهارچوب اجرائی مشخص و با استفاده درست از ابزارهای آن به کار گرفته شود. چهارچوب اجرائی همان نظمی است که بر اساس پارامترهای زیر یک برنامه عملیاتی را از دل یک استراتژی پدیدار می‌کند:

- ✓ تحلیل هزینه/ فایده<sup>۲</sup>
- ✓ وضع موجود و واقعیات سازمان نظیر فرهنگ سازمانی، مقررات و قوانین داخلی و ...
- ✓ روند پیشرفت دیگر رقبای داخلی و خارجی و تحولات صنعت
- ✓ روند تحولات در فناوری و دانش‌های مرتبط

متداول‌ترین و کامل‌ترین چهارچوب مرجعی که برای تشریح اجزاء و ارتباطات سیستم‌های الکترونیکی ارتباط با مشتری به کار گرفته می‌شود در شکل شماره 1 تشریح گردیده است.



Source: Patricia Seybold Group. *An Executive's Guide to CRM*, March 21, 2002.

شکل 1. اجزاء و ارتباطات سیستم‌های الکترونیکی ارتباط با مشتری

اجرای CRM پیچیده و پرهزینه است و چالش‌هایی را در سازمان بر می‌انگیزد که اداره و بهینه کردن عملیات را برای مدیران سخت خواهد نمود. شرکت‌هایی که به CRM دست می‌یابند و بر روی بهترین بودن در دنیا تمرکز می‌کنند، راهبرد گوش دادن را توسعه می‌دهند و آنچه را که یاد می‌گیرند به شرکت بر می‌گردانند تا به طور مستمر آنچه را مشتریان دنبال آن هستند ارائه دهند. کسب و کار الکترونیکی، دانش مشتری را در سیستم‌های ارتباط با مشتری به عنوان یک فرصت در اقتصاد دیجیتال مورد تاکید قرار می‌دهد. به طور سنتی داده‌های مشتریان، بواسطه‌ی تحقیقات بازاریابی و سیستم‌های اطلاعاتی بازاریابی جمع‌آوری و تفسیر می‌شد. نیروهای فروش کسب و کارهای کوچک در تعامل‌های B<sup>2</sup>B<sup>T</sup> و یا B<sup>2</sup>C<sup>F</sup> نیز منابع خوبی برای کسب دانش مشتریان می‌باشند. در کسب و کار الکترونیکی بین مشتری و سازمان، واسط کامپیوتری (مبتنی بر وب) قرار دارد. این بدان معناست که کلیه‌ی تعاملات، بیت‌های مربوط به رفتار آنلاین مشتری و ارتباطات بین سیستم‌های کامپیوتری قابل ثبت و ضبط می‌باشد. در صورتی که این داده‌ها خوب تحلیل شوند، می‌توان آنها را به عنوان منبعی غنی برای هوشمندی کسب و کار مورد استفاده قرار داد.

#### 4- تاریخچه و مراحل تکامل «مدیریت ارتباط با مشتری»

تا یکصد سال قبل، بازرگانان به طور مستقیم تمام مشتریانشان را می‌شناختند و رابطه بسیار نزدیک و چهره به چهره با آنها داشتند اما توسعه روز افزون صنعت بین فروشنده و مشتری نیز فاصله انداخت تا اینکه تغییر شکل تولید تک واحدی، به تولید انبوه، ضرورت ارتباط پیچیده تری را ایجاد نمود. در این راستا، تا اوایل قرن بیستم هیچ برنامه مدونی به شکل کلاسیک انجام نشده بود و تا جایی که بررسی‌ها نشان می‌دهد، اولین کتاب در زمینه بازاریابی در سال 1919 منتشر و اولین پرسشنامه تجاری نیز در 1920 توزیع شد [۱۵].

بطوری که علی رغم رونق تجارت سنتی تا بعد از جنگ جهانی دوم، در 1931 فقط سه موسسه بازاریابی در دنیا، با دو درصد از بودجه کل فعالیت مشغول بودند، بعد از جنگ جهانی دوم در 1954 این بودجه 5برابر افزایش یافت و 10درصد رسید. در حالی که میزان فروش نسبت به سال پایه (20 سال قبل) 78برابر شده بود. در یک نگاه می توان گفت، بازاریابی در مسیر تکامل تاریخی خود، 4مرحله را طی کرده است که در جدول شماره 1 نمایش داده شده است [۱۶, ۱۵].

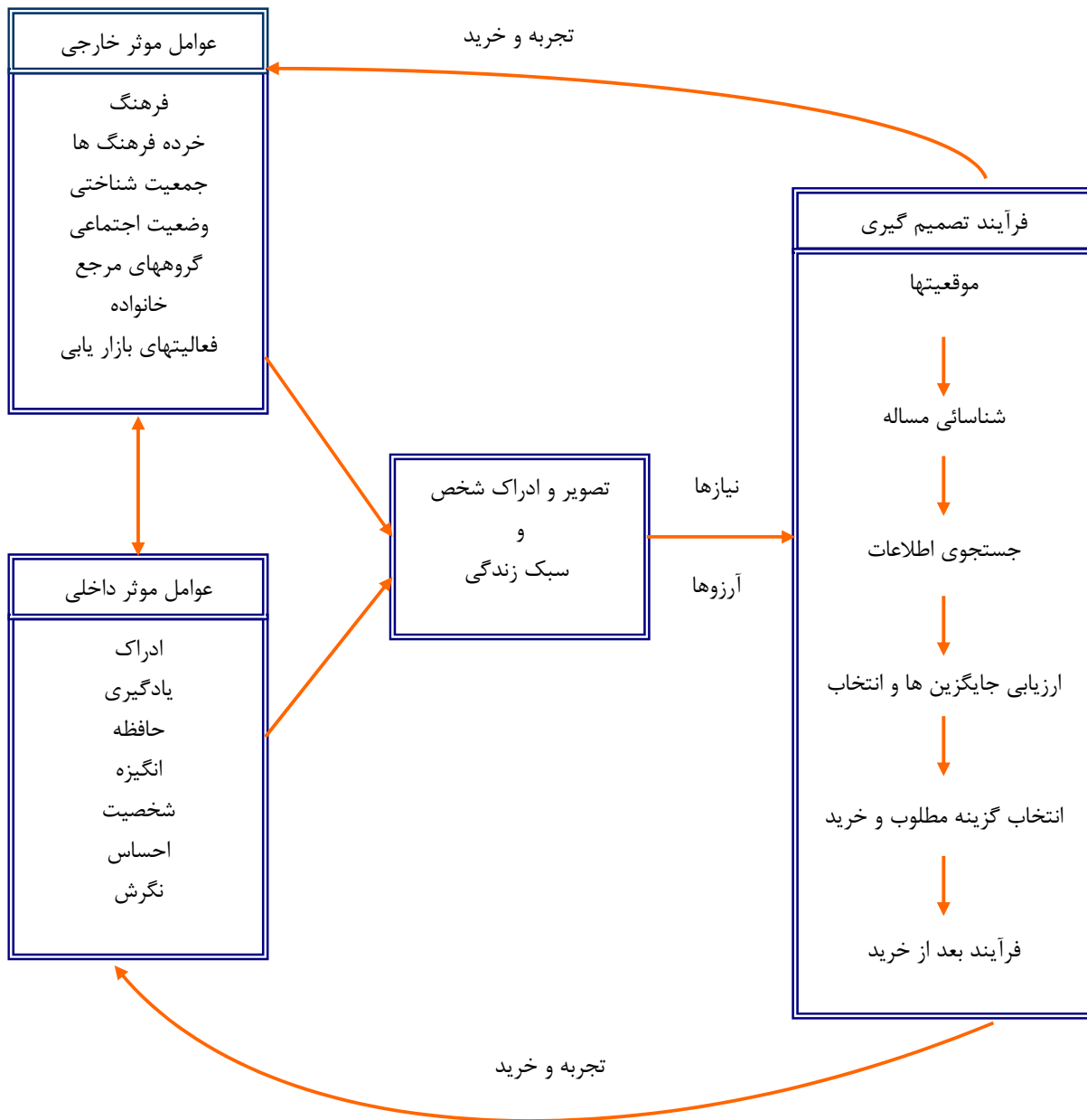
ادوار بازاریابی شاخصها	محصول گرایی	بازارگرایی	مشتری گرایی	رفاه گرایی
تولید	تولید انبوه جهت سود بالا	تولید انبوه با رویکرد کیفی	تولید جهت بدست آوردن نیاز مشتری	تولید جهت بدست آوردن نیاز مشتری
کیفیت	کم	زیاد	خیلی زیاد	خیلی زیاد
توجه به خواست مشتری	کم	زیاد	خیلی زیاد	خیلی زیاد
میزان تقاضا	تقاضا بیشتر از عرضه	تقاضا کمتر از عرضه	تقاضا بسیار کمتر از عرضه	تقاضا بسیار کمتر از عرضه
توزیع	ضعیف	قوی	بسیار قوی	بسیار قوی
خدمات پس از فروش	بسیار کم	متوسط	زیاد	زیاد
نحوه تدوین استراتژی	بدون توجه به مشتری	با توجه به خواست مشتری	کاملاً تحت تاثیر خواست مشتری	با توجه به خواست پنهان و آشکار مشتری
نقش اعتبار به مشتریان	به عنوان دشمن اجتناب ناپذیر	به عنوان خدمت به مشتری	به عنوان عامل ایجاد و بقای سازمان	به عنوان عامل ایجاد و بقای سازمان
علت توجه به تکنولوژی	رسیدن به تولید انبوه و کاهش هزینه	علاوه بر کاهش هزینه برآوردن نیاز مشتری	برآوردن تمام و کمال نیاز و خواست مشتری	برآوردن تمام و کمال خواست مشتری

جدول 1- مقایسه ادوار تجاری

## 5

این مدل، یک مدل مفهومی جامع می باشد که به مقتضای جامع بودن، جزئیات به صورت مسبوط ذکر نشده است. البته در این مدل که در شکل 2 نمایش داده شده است، سعی شده که تمامی عوامل تأثیر گذار بر رفتار مصرف کننده ذکر شود. این مدل توضیح می دهد که سبک زندگی افراد و ادارک شخصی آنها ناشی از دو سری مجموعه عوامل می باشد. دسته اول عوامل خارجی که روی فرد تأثیر می گذارد مثل فرهنگ و آداب و رسوم عوامل جمعیت شناختی، وضعیت اجتماعی، گروههای اجتماعی، گروههای مرجع، خانواده ها و فعالیت های بازاریابی. اینها عواملی هستند که تحت کنترل خود فرد نیست ولی ناگزیر از آنها تأثیر می پذیرد. دسته دوم عوامل داخلی می باشند که از فردی به فرد دیگر فرق می کنند از مهمترین فاکتورهای این گروه ادراک فردی، یادگیری، انگیزه، شخصیت، احساسات و نگرش ها می باشد [۳].

ادراک شخصی و سبک زندگی از مباحث بسیار گسترده در رفتار مصرف کننده می باشند. در مورد سبک زندگی به طور خلاصه می توان گفت « چگونگی زندگی یک فرد » که آن شامل عوامل مختلف و متعددی می باشد که به چند نمونه اشاره می شود: محصولاتی که یک فرد می خرد، چگونگی استفاده فرد از آن محصولات، چگونگی اندیشیدن فرد در مورد محصولات و احساس فرد نسبت به آنها در کل موقعیت فرهنگی که فرد در آن شرایط زندگی می کند [۱۵, ۳].



#### 4- جریان های دانش در فرآیند CRM

برای ملموس شدن مفهوم مدیریت دانش مشتری، ما سه نوع جریان دانش<sup>۵</sup> را مشخص می‌کنیم که نقشی حیاتی در فعل و انفعال بین شرکت و مشتریان بازی می‌کنند: *دانش برای، از و درباره مشتری.*

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 [۳].

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 بهم پیوند داده شود. تسخیر کردن دانش مشتری و دخیل کردن مشتریان در فرآیند نوآوری از ساختارهای مختلفی قابل دستیابی است. برای مثال دانش مشتریان در مورد محصولات، تامین‌کنندگان و گرایشات بازار می‌تواند از طریق مکانیزم بازخورد مناسب برای فراهم کردن یک بهبود سیستماتیک و نوآوری محصولات، استفاده شود [۴]. 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 نیز می‌باشد [۵]. دانش درباره مشتریان در فرآیند پشتیبانی و خدمات CRM جمع آوری می‌شود و در فرآیند آنالیز CRM مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

#### 5- مدیریت دانش مشتری (CKM)

در نگاه اول CKM ممکن است تنها نام دیگری برای CRM یا KM به نظر برسد؛ اما مدیران دانش مشتری در برخی جوانب نیازمند نگرشی متفاوت از شیوه رایج در KM و CRM هستند. در جدول شماره 2 به مقایسه CKM با مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری می‌پردازیم.

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. مشابهاً، مدیران دانش معمول، 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 [۱].

در مقابل تمرکز اختصاصی KM روی تشویق و تقویت روابط مولد و مشارکتی در راستای شعار «اگر ما تنها می‌دانستیم که چه چیزی 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. مهم‌تر از همه مشتری از یک دریافت‌کننده 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 [۱].

جدول 2- CKM در مقایسه با مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری

مکان جستجوی دانش	کارمندان، تیم، شرکت، شرکای تجاری	بانک اطلاعات مشتری	تجربه مشتری، قوه خلاقیت، (عدم رضایت از محصولات/خدمات
قاعده کلی	اگر تنها می دانستیم که چه می دانیم.	حفظ کردن ارزانتز از یافتن است.	اگر تنها می دانستیم مشتریان ما چه می دانند.
توضیح	باز کردن و یکپارچه سازی دانش کارکنان در مورد مشتریان، فرایندهای فروش و R&D	استخراج دانش در مورد مشتریان در بانک اطلاعاتی شرکت	بدست آوردن دانش مستقیماً از مشتری، تسهیم و بسط آن
اهداف	بازگشت سرمایه، صرفه جویی هزینه، حذف فرآیندهای تکراری	رشد مشتری محوری، افزایش وفاداری مشتری	همکاری با مشتریان برای خلق مشترک ارزش
مقیاس سنجش	بازدهی در مقابل بودجه	کارائی بر حسب رضایت مشتری	کارائی در مقابل رقبا در خلاقیت و رشد، مشارکت برای کامیابی مشتری
منافع	رضایت مشتری	حفظ مشتری	کامیابی مشتری، خلاقیت، یادگیری سازمانی
نقش مشتری	منفعل، دریافت کننده محصول	مقید، وابسته به محصول و خدمات توسط طرح های وفاداری	فعال، شریک در فرایند خلق ارزش
نقش سازمان	تشویق کارکنان برای تسهیم دانش خود با همکارانشان	برقراری روابط پایدار با مشتری	تبدیل مشتری از دریافت کننده منفعلانه محصول به شریک فعال خلق ارزش

CKM همچنین در پیگیری اهداف از KM سنتی 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 فرصت های مشارکت با مشتریان به عنوان با هم سازندگان ارزش سازمان، همراه و مساوی با هم هستند. این امر همچنین در مقایسه با تمایل نگهداشتن و پرورش پایگاه مشتری موجود در CRM، قابل مشاهده است. ضرب المثل معروف CRM که می گوید «حفظ کردن مشتری ارزانتز از یافتن آن است» به یاد می آید. متاسفانه در دوره ای که محصولات رقبا که اغلب نیز تقلید هستند، تنها به فاصله چند کلیک از مشتری قرار دارد، حفظ مشتری به شدت سخت می شود. به همین سبب، مدیران دانش مشتری کمتر نگران حفظ مشتریان هستند. در مقابل آنها بر روی چگونگی توسعه و پیشرفت سازمان با بدست آوردن مشتریان جدید و با بکارگیری گفتگوی فعال و ارزش افزا با آنها

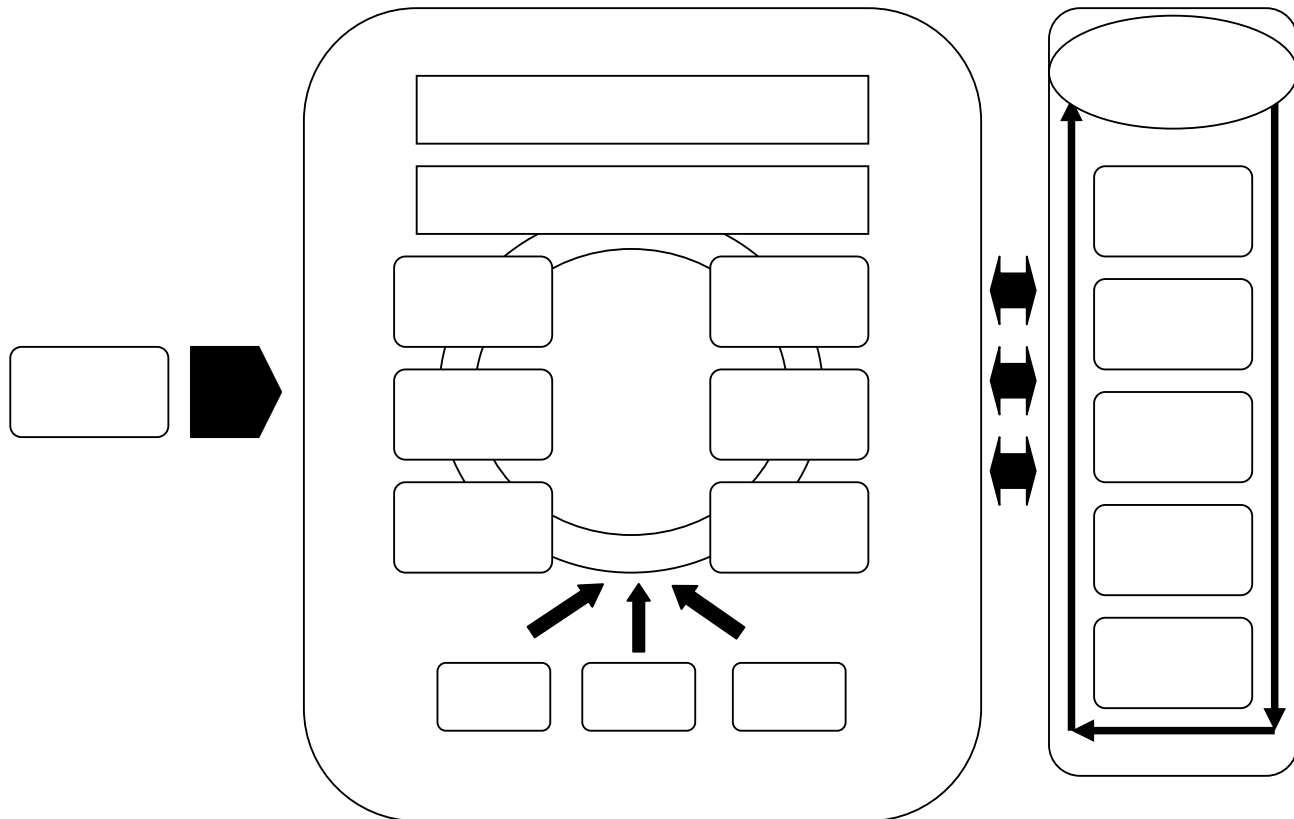
متمرکزند [۹, ۱۴]. چگونه مدیران دانش مشتری نوآوری و پیشرفت را خلق می‌کنند؟ آنچنان که آنها دریافته‌اند دانش تنها در کارکنان وجود ندارد بلکه در مشتریان نیز هست که ما را به خلق ارزش از نوآوری و پیشرفت، بیش از صرفه‌جویی هزینه در KM سنتی هدایت می‌کند.

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 چشم‌اندازی برای مشتری بدون توجه به زمینه تخصصی از کاربرد دانش مورد نظر، مکانی که دانش کشف شده یا چگونگی استفاده از آن برای مشتری ایجاد می‌کند. مدیریت دانش با شفاف کردن دانش مورد 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 چشم‌گیری منجر به افزایش کیفیت و سرعت در تصمیم‌گیری و خدمت‌دهی به مشتری می‌شود. در محیط مدیریت ارتباط با مشتری، مشارکت به طور زیادی 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 نمایند. مدیریت دانش تکنولوژی، فرآیندها 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 [۹, ۱۴].

برنامه‌های مدیریت دانش فرآیندها، 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 می‌شود. مدیریت دانش ابزارها، فرآیندها و زمینه‌هایی را برای کارمندان فراهم می‌کند تا دانش را بر اساس نیاز مشتری به اشتراک بگذارد. کارمندان به کمک مدیریت دانش به ارزش دانش یکپارچه شده مشتریان پی برده و از این طریق می‌توانند به مشتریان ارزشمندتر خدمات کامل‌تری ارائه کنند. بنابراین مدیریت دانش به عنوان وسیله‌ای در محیط مدیریت ارتباط با مشتری به خدمت می‌پردازد. با نگاهی به مباحث بالا می‌توان نتیجه‌گیری نمود که انتظار ما از مدیریت دانش مشتری، خلق بیشترین ارزش از دانش و مدیریت دانش در یک سطح استراتژیک می‌باشد.

## 6- نقشه فرآیند CKM

در این بخش نقشه فرآیند CKM<sup>۲</sup> را که دربردارنده فرآیندهای کسب و کار مرتبط با CRM و KM می‌باشد، ایجاد می‌کنیم. این نقشه نتیجه تحقیقات مداوم برای ترکیب تلاش‌های ادراکی تئوری و تلاش‌های عملی است. نقشه فرآیند، شامل تمام فرآیندهای شناخته شده کسب و کار که با اجرای موفقیت آمیز CKM در سازمان مرتبط بوده اند می‌باشد. یک مشخصه مهم نقشه این است که بر اساس نیازها و خواسته‌های مشتری می‌باشد. شکل شماره 3 نقشه فرآیند مدیریت دانش مشتری را نشان می‌دهد.



3.

در توصیف نقشه فرآیند CKM ابتدا موارد استفاده‌ی دانش مشتریان مطرح می‌شود. کلیه‌ی تحقیقات در مورد رفتار مشتری در کسب و کار الکترونیکی را می‌توان در چهار دسته طبقه‌بندی نمود. این طبقه‌بندی گونه‌های مختلف دانش قابل اکتساب از مشتریان و زمینه‌ی مورد استفاده هر یک از آن‌ها را نشان می‌دهد. این چهار دسته عبارتند از: شناخت<sup>۷</sup>، شخصی‌سازی<sup>۸</sup>، گردآوری<sup>۹</sup> و مفهوم (متن)<sup>۱۰</sup> که در جدول شماره 3 نشان داده شده‌اند. هر کدام از این دسته‌ها با دانش مشتریان سر و کار دارند ولی دانش موجود در هر یک از این دسته‌ها و سوالات مطرح شده در هر یک از آن‌ها، متفاوت می‌باشد.

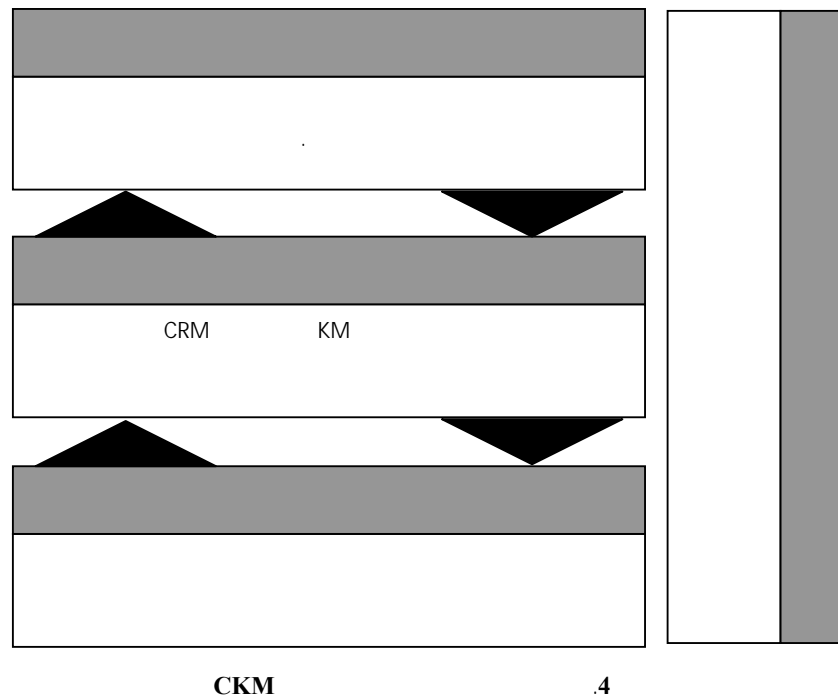
کاربرد دانش مشتری	دسته تحقیق
رفتار مشتری به عنوان مبنایی برای ارزیابی اثربخشی ارتباطات بازاریابی.	شناخت
توسعه پروفایل‌های مشتریان به عنوان مبنایی برای شخصی‌سازی و گسترش ارتباطات فرد با فرد با مشتریان.	شخصی سازی
روندهای موجود در رفتار مشتریان و دیگر جنبه‌های تحلیل بازار که جهت‌گیری استراتژیک کسب و کار الکترونیکی را پیشنهاد می‌دهد.	گردآوری
ارتباط بین رفتار مشتریان در بازارهای سنتی و الکترونیکی، تاثیر رفتار مشتریان آنلاین بر دیگر کانال‌ها و برعکس.	مفهوم

جدول 3: کاربردهای دانش مشتری

به طور کل، دانش مشتریان عنصری مهم در حلقه‌ی بازخور می باشد که در نوآوری، طراحی و گسترش بازار کسب و کار الکترونیکی موثر می‌باشد. این دانش، مبنا و اساسی برای وب سایت ( و دیگر تعاملات کامپیوتری با مشتریان)، طراحی، تحقیقات بازار کیفیت خدمات، بخش‌بندی بازار و عملکرد و استراتژی کسب و کار و بازاریابی می‌باشد. در این میان برای دپارتمان‌های مختلف کسب و کار چالش توسعه منابع و استراتژی‌های مدیریت دانش که بتواند هزاران فرایند کاری متفاوت را پشتیبانی کند، وجود دارد.

#### 7- چارچوب پیشنهادی برای اجرای CKM

در ادامه چهار پیشنهاد برای بهبود موفقیت آمیز فرآیندهای CRM توسط KM بر اساس مفاهیم کسب و کار ارائه می‌دهیم. این پیشنهادات 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 به موجب آن به کم کردن شکاف بین منافع شناخته شده تئوری و دستیافته‌های عملی از اجرای CKM کمک نماید.



اجزای چارچوب پیشنهاد شده می‌توانند به صورت 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. در اینجا این سوال مطرح می‌شود که چه کسی مالکیت دانش را بعهده دارد. این سوال در مورد اکثریت انواع دانش مشتری مطرح می‌شود. در اروپا، قوانین حفاظت داده، زمینه‌ای را برای کنترل و نظارت بر استفاده از اطلاعات شخصی افراد فراهم می‌کند. در ورای این چهارچوب قانونی، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد مشتریان نسبت به حریم شخصی خودشان حساس می‌باشند. برای برقراری روابط تجاری موفق با مشتریان، لازم است تا حساسیت مشتریان نسبت به جمع‌آوری و استفاده از دانش آن‌ها سنجیده شود. اجازه‌نامه‌ها و خطومشی‌های حریم خصوصی باعث اطمینان بخشی به مشتریان می‌شوند. امنیت و حریم خصوصی نگرانی‌های مشترک مشتریان می‌باشند. حیطةی اعتماد به خصوص در دنیای اینترنت، بسیار ضعیف و شکننده می‌باشد. اعتماد، افراد و سازمان‌ها را برای معامله و تجارت با دیگران راحت و آسوده خاطر می‌سازد و از طریق معاملات، دادوستد و

تعاملات متقابل ایجاد می‌شود و یک جنبه‌ی کلیدی آن چگونگی استفاده کسب و کار از اطلاعات و دانش مشتریان می‌باشد. برای استفاده از دانش مشتریان باید نکات زیر را پذیرفته و در نظر داشته باشیم:

1. به افراد بگویید که از اطلاعات آن‌ها چگونه استفاده خواهید کرد.
2. به افراد این امکان را بدهید تا اطلاعات خود را ببینند.
3. به افراد این امکان را بدهید تا اطلاعات خود را تغییر دهند.
4. به افراد بگویید که اطلاعات آن‌ها توسط چه کسانی قابل دستیابی است.
5. کلیه نکات بالا را در خطومشی حریم خصوصی در نظر گرفته و این خطومشی را در ارتباط مبتنی بر وب خود منظور نمایید.

عده‌ای از محققان معتقدند که در محیط آنلاین مشتریان دارای قدرت زیادی می‌باشند زیرا بر داده‌ها و اطلاعاتی که از خودشان ارائه می‌دهند، نظارت کامل دارند. باید تعادلی بین این وضعیت و قدرت ناشی از هوشمندی کسب و کار و دانش مشتریان ایجاد شود. اعتماد و وفاداری وابستگی متقابلی دارند. عدم اعتماد منجر به عدم وفاداری خواهد شد، با این وجود لازمه خرید مشتری، تعهد می‌باشد. نتیجه‌گیری می‌شود که بین مالکیت دانش و قدرت ارتباطی پویا وجود دارد که باید بواسطه مدیریت اثربخش دانش مشتری و تمایل او به ارائه داده، اطلاعات و دانش شخصی درست و صحیح بخوبی مورد استفاده قرار بگیرد.

#### 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 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 فائق آمدن بر مرزهای منطقه‌ای و تفکیک بین واحدهای کاری کمک کند. انبار دانش همچنین یک پیش نیاز حتمی 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 همچنین 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، به چالش کشیده می‌شود.

برخورداری از ساختار سازمانی منعطف، چالش‌هایی را در ساختار مدیریت دانش بوجود می‌آورد. این چالش‌ها، زمانی که اقتصاد دانش محور بوده با تبدیل دارایی‌های مدیریت دانش مشتری به دارایی‌های کلیدی و اصلی سازمان مجازی تشدید شده و موارد زیر را در بر می‌گیرد؛

- کسب اطمینان از اینکه زیرساخت‌های فناوری، دسترسی به مخازن دانش را قبل از برقراری اتحاد و تشکیل سازمان و بعد از تشکیل اتحاد را مهیا می‌سازد.
- تعیین خط و مشی به اشتراک‌گذاری دانش بین اعضای سازمان مجازی
- تعریف مرزها، مسئولیت‌ها و مالکیت مخازن دانش
- ایجاد یک فرهنگ دانش محور که گسترش سریع اعتماد بین اعضای سازمان مجازی را تشویق کرده و همزمان بینشی نسبت به ارزش دارایی‌های دانشی را رواج دهد.
- مدیریت سرمایه دانشی به هنگام کناره‌گیری اعضاء سازمان مجازی

## 8- نتیجه‌گیری

CRM بطور سنتی بعنوان 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. زمانیکه هر دوی CRM و KM برای بدست 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 قادر به بکارگیری موفقیت آمیز دانش برای، از و درباره مشتری در جهت نیل به کارایی بیشتر نوآوری‌های CKM می‌سازد. لازم به ذکر است که در این راه و برای به خدمت‌گیری تمامی دانش مشتری، مدیریت هر سه جریان دانش بطور همزمان ضروری است.

[ ۱ ] MICHAEL GIBBERT, MARIUS LEIBOLD, GILBERT PROBST, ( ۲۰۰۲ ) Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value, *European Management Journal* Vol. ۲۰, No. ۴, pp. ۴۵۹-۴۶۹.

[ ۲ ] HARALD SALOMANN, MALTE DOUS, LUTZ KOLBE, WALTER BRENNER, ( ۲۰۰۵ ) Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work, *European Management Journal* Vol. ۲۳, No. ۴, pp. ۳۹۳-۴۰۳.

[ ۳ ] Taylor, S.A. and Baker, T.L. ( ۱۹۹۶ ) An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing* ۷۰( ۲ ), ۱۶۳-۱۷۸.

[ ۴ ] Garcia-Murillo, M. and Annabi, H. ( ۲۰۰۲ ) Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research Society* ۵۳, ۸۷۵-۸۸۴.

[ ۵ ] Davenport, T.H., Harris, J.G. and Kohli, A.K. ( ۲۰۰۱ ) How do they know their customers so well? *MIT Sloan Management Review* ۴۳( ۲ ), ۶۳-۷۳.

[ ۶ ] Turban.E, Mclean.E ( ۲۰۰۲ ), "Information technology for management" , ۳rd ed ,John wiley & Sons.Inc.

[ ۷ ] Hammer.M, Stanton.S.A,( ۱۹۹۶ ), "Reengineering work: Don't automate obliterate" ,*Harvard business review* ,( ۶۸:۶ ), ۱۰۴-۱۱۲

[ ۸ ] Ray.P ( ۱۹۹۶ ), "Collaborative information systems and business process design using simulation" ,*IEEE communications* ,( ۳۲ ), pp . ۴۴-۵۰.

[ ۹ ] Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L.M. and Brenner, W. ( ۲۰۰۳ ) Knowledge-enabled customer relationship management. *Journal of Knowledge Management* ۷( ۵ ), ۱۰۷-۱۲۳.

[ ۱۰ ] Davenport, T.H. and Glaser, J. ( ۲۰۰۲ ) Just-in-time delivery comes to knowledge management. *Harvard Business Review* ۸۰( ۷ ), ۱۰۷-۱۱۱).

[ ۱۱ ] Bhatt, G. ( ۱۹۹۸ ), "Managing Knowledge through people". *Knowledge and Process Management: Journal of Business Transformational*, Vol. ۵ No. ۳, pp. ۱۶۵-۷۱.

[ ۱۲ ] Glasser, P. ( ۱۹۹۸ ), "The Knowledge factor", *CIO*, ۱۵ December, pp. ۱-۹.

[ ۱۳ ] Patricia Seybold Group. *An Executive's Guide to CRM*, March ۲۱, ۲۰۰۲

[ ۱۴ ] Sparks.G( ۲۰۰۵ ), "The business process model", In [http://www.sparxsystems.com.au/WhitePapers/The\\_Class\\_Model.pdf](http://www.sparxsystems.com.au/WhitePapers/The_Class_Model.pdf) . [April ۲۰۰۵].

85 1375 " " [۱۵]  
45 « » [۱۶]

<sup>۱</sup> Online  
<sup>۲</sup> Cost/Benefit Analysis  
<sup>۳</sup> Business to Business (B<sup>۲</sup>B)  
<sup>۴</sup> Business to Customer (B<sup>۲</sup>C)  
<sup>۵</sup> Knowledge Flows  
<sup>۶</sup> CKM Process Map  
<sup>۷</sup> Cognition  
<sup>۸</sup> Customization  
<sup>۹</sup> Cumulation  
<sup>۱۰</sup> Context