



## حیطه‌های کاربردی مدیریت دانش مشتری در بازاریابی نوین

مریم سرمست<sup>\*</sup>، زهرا بختیاری<sup>۲</sup>

۱- کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

۲- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

\*M.sarmast90@yahoo.com

ارسال: مرداد ماه ۹۸ پذیرش: تیر ماه ۹۸

### چکیده

مدیریت دانش بازاریابی یکی مباحثی است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در دنیای رقابتی امروز لازم است که سازمان‌ها فرآیند کسب دانش و یادگیری را با روشی بهتر از رقبا اجرا کنند که لازمه‌ی این کار، استقرار اثربخش مدیریت دانش مشتری است. منافع و مزایای مدیریت دانش بازاریابی، باعث ایجاد جاذبه نسبت به این موضوع شده و به رغم مزایایی که مدیریت دانش مشتری برخوردار است، به دلیل بی‌توجهی به عوامل کلیدی موفقیت استقرار، بسیاری از طرح‌های آن با شکست مواجه می‌شوند. هم‌چنین بر مبنای گزارش‌های مختلف، اجرای این گونه طرح‌ها ریسک بالایی دارند، به گونه‌ای که طبق مطالعه‌ی گارتنر، نرخ موفقیت استقرار مدیریت دانش مشتری کمتر از ۳۰ درصد بوده و توجه هزینه‌های استقرار آن کار دشواری است. با توجه به این مهم، در مقاله حاضر، پس از بحث پیرامون، مفهوم، اهمیت و ضرورت مدیریت دانش مشتری، اهداف مدیریت دانش مشتری و نیز فرآیند مدیریت دانش مشتری و نهایتاً حیطه‌های کاربردی مدیریت دانش مشتری در بازاریابین به بحث گذارده شده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش مشتری، بازاریابی نوین، حیطه‌های کاربردی

### ۱- مقدمه

سازمان‌های امروزی در عرصه‌ی رقابت و نیز نگهداشت و و بهبود جایگاه رقابتی خود، مجبور به استفاده از سیستمی برای ایده-پردازی و یادگیری دانش‌های نوین می‌باشند. خلق، ذخیره و انتشار دانش در درون سازمان لازمه‌ی رقابت‌پذیری سازمان‌ها در عصر اطلاعات است. سازمان‌ها در محیطی قرار گرفته‌اند که ناگزیرند برای بقای خود و پیروز شدن در دنیای رقابت دانایی-محور، به دارایی‌های ناملموس خود اهتمام ورزند. سازمانی برنده است که توجه کافی به نیروی انسانی داشته و بر نیروی انسانی سرمایه‌گذاری کند. نیروی انسانی‌ایی که هر روز زیرک‌تر، هوشمندتر، خلاق‌تر، کارآفرین‌تر و مجهز به دانش و مهارت‌های روز باشد. در حقیقت، دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند که سازمان‌ها برای بقاء و ایجاد مزیت رقابتی پایدار به دنبال ابزاری نوین باشند. مدیریت دانش می‌تواند در اقدامات ناگهانی برگ برنده‌ای را برای سازمان ورق زند. جایگاه مدیریت دانش در سازمان‌های مدرن وسیع بوده به طوری که سازمان‌های موفق دانش جدید را در سطح گسترده‌ای از سازمان توزیع و آن را به سرعت در فناوری‌ها و محصولات جدید به کار می‌گیرند. این فرآیند منجر به خلاقیت و نوآوری و

توسعه‌ی برتری رقابتی می‌شود. مدیران سازمان‌ها امروز با انبوهی از اطلاعات با ارزش و غیرقابل چشم‌پوشی مواجه گردند که این اطلاعات باید به عنوان داده‌های تجاری سیستم‌های مدیریت دانش، مورد پردازش و تفسیر قرار گیرد. این اطلاعات پردازش شده در نهایت تبدیل به دانش قابل اطمینان می‌شوند که نقش مؤثری در حل مسائل سازمانی مدیران دارند. در حقیقت، موفقیت و عدم توفیق یک سازمان بستگی به شیوه‌ای دارد که دانش مدیریت می‌شود. از این رو، سازمان‌ها برای خلق، اشتراک و ذخیره‌سازی دانش کارکنان، از مدیریت دانش استفاده می‌کنند.

با توجه به جایگاه دانش سازمانی در قرن حاضر، مدیریت دانش بازاریابی یکی مباحثی است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در دنیای رقابتی امروز لازم است که سازمان‌ها فرآیند کسب دانش و یادگیری را با روشی بهتر از رقبا اجرا کنند که لازمه‌ی این کار، استقرار اثربخش مدیریت دانش مشتری است. منافع و مزایای مدیریت دانش بازاریابی، باعث ایجاد جاذبه نسبت به این موضوع شده و به رغم مزایایی که مدیریت دانش مشتری برخوردار است، به دلیل بی‌توجهی به عوامل کلیدی موفقیت استقرار، بسیاری از طرح‌های 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؟ و چگونه می‌توان درک کرد که عوامل کلیدی موفقیت استقرار مدیریت دانش مشتری در سازمان چیست و برای بهبود آن چه مسیری پیش‌روست و نقشه‌ی راه آینده چیست؟

مدیریت دانش مشتری نقش مهمی در شناسایی مزایای رقابتی و جایگاه هر یک از سازمان‌ها به عنوان رقابت‌کنندگان به طور بحرانی و بنیادین ایفا می‌کند. مدیریت دانش بازاریابی از یک جهت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرپذیری رو به جلو حرکت کرده و پیشرفت کنند و از طرفی خود را بر اساس تغییرات بازار محلی و جهانی به‌روزرسانی می‌کند تا بتواند خود را با نیازهای مشتری مطابقت دهد. بدین ترتیب، سازمان‌های پیشرو توانسته‌اند از طریق مدیریت دانش مشتری به مزایایی چون مدیریت خلاق مشتریان، توسعه‌ی بخش‌بندی‌های مشتری، توسعه‌ی ارتباطات بازاریابی و ارتقای بازاریابی، بهبود کیفیت محصول، ایجاد محصول جدید، تعریف فرآیندهای تجاری سرویس به مشتری، پشتیبانی از مرکز ارتباط با مشتری و فروش دانش مشتری دست یابند.

## ۲- مفهوم دانش مشتری

امروزه یکی از دارایی‌های مهمی که توجه زیادی را به خود جلب کرده است، دانش و دارایی‌های فکری سازمانی است. نظریه-پردازان تعاریف و خصوصیات گوناگونی را برای دانش ارائه نموده و شرایط لازم برای اثرگذاری آن در موفقیت سازمان از طریق مدیریت دانش را بررسی کرده‌اند. دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می‌شود. لذا منبع قابل تجدیدی است که همواره می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد و از طریق استفاده و ترکیب با تجربه‌ی کارکنان اندوخته شود. انسان‌ها دارای دانش‌اند و دانش نمی‌تواند بیرون از اذهان افراد یک سازمان به وجود آید. اطلاعات وقتی وارد ذهن انسان می‌شود تبدیل به دانش می‌شود (دالکیر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۷). هم‌چنان که داوونپورت و پروساک (۱۹۹۸) معتقدند: دانش از ذهن‌های کارآمد نشأت می‌گیرد. خلق دانش فرآیندی آگاهانه و ایجاد تغییر در جهانی است که ما در آن زندگی می‌کنیم. به این دلیل اثرات خلق و کاربرد دانش می‌تواند تفاوتی را که آن‌ها با آن روش، امور را انجام می‌دهند، در نظر گرفت. بر این اساس، دانش، ترکیبی از تخصص<sup>۲</sup>، تجربه<sup>۳</sup>، فرآیند<sup>۴</sup>، اطلاعات مفهومی<sup>۵</sup> و بصیرت‌ها<sup>۶</sup> است که چارچوبی برای تصمیم‌گیری و حل مسئله فراهم می‌کند.

<sup>1</sup>. Dalkir

<sup>2</sup>. expertise

<sup>3</sup>. experience

<sup>4</sup>. Process

دانش مشتری ترکیبی از مدل‌هایی است که رفتارهای کارکنان شرکت را در روابطشان با عوامل بازار نشان می‌دهد. این مدل‌ها اساساً اسنادی در مورد مدل‌های رفتاری پذیرفته شده هستند یا می‌توانند در ایجاد، حفظ و توسعه روابط با عوامل بازار پذیرفته شوند. آن‌ها معمولاً در قالب رویه‌های سازمانی، رسمیت می‌یابند، اما می‌توانند به وسیله‌ی اعضای سازمان نیز به صورت غیررسمی پذیرفته شوند. مثلاً سندی از فعالیت‌های ارائه‌ی محصول جدید به بازار، توسط رقیب می‌تواند، تجزیه و تحلیل داده-های فروش و تغییرات سهم بازار، ملاقات با مدیران منطقه برای ارزیابی آثار متفاوت این فعالیت‌ها در حوزه‌های جغرافیایی متفاوت و ملاقات با کارکنان عملیاتی برای تحلیل ویژگی‌های ممتاز این محصول جدید را شامل شود (رحیم‌نیا و حدادیان، ۱۳۹۳: ۱۰۹).

دانش مشتری یک سازمان، ترکیبی از عوامل زیر است:

- نماینده‌های تکاملی از قبیل اعضای سازمان و اشتراک دانش میان آن‌ها که بر روی روابط بازار مؤثر است.
- دانش تکاملی تعبیه شده در تعاملات میان مسئولان اجرایی که بر روی روابط بازار تأثیر می‌گذارد.
- دانش تکاملی تعبیه شده در تعاملات میان اعضای سازمانی با عوامل بازار.

در واقع، دانش مشتری سه جزء دارد؛ یک جزء آن شامل نماینده‌ها و دو جزء دیگر شامل تعاملات میان اعضای فعال درون سازمان و عوامل بازار است. بنابراین، دانش مشتری، شبکه‌ای است که قسمتی از آن توسط عوامل فردی (کارکنان سازمان) نمایش داده می‌شود و بخش دیگر آن، در فعل و انفعالات و تعاملات بین عوامل برون سازمانی شکل می‌گیرد. دانش متقابل توزیع شده، بر این دلالت دارد که دانش صرفاً در سطح فردی، ساختار نمی‌آید بلکه تنها، دانش جمعی، ساختار یافته و قابل توزیع است. یک بخش از دانش فردی، حسی است که فرد آن را در هنگام انجام فعالیت‌ها و فعل و انفعالات داخلی بافت سازمانی از قبیل: محصولات، نمادها و نظام‌ها در دسترس می‌دهد (هامبرگ و فلسر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰).

تعریف فوق، اول از همه بر وجود دانش ضمنی که در الگوهای فردی (یا جمعی) متمرکز شده است، تأکید می‌کند. افزون بر این، بر پارادایم‌ها نفوذ کرده و پیشنهاد می‌کند که مرزهای سازمانی به همه‌ی بخش‌های محیط که به وسیله‌ی سازمان تعیین شده، امتداد یابد. بخشی از دانش مشتری سازمان در تعاملات با عوامل بیرونی شرکت وجود دارد. این عوامل شامل عوامل بازار (مشتریان، تولیدکننده، رقبا و ...) می‌باشد که همه‌ی این‌ها از دانش مدیریت ارتباطات بازار برخوردارند. علاوه بر این، اهمیت روابط بین واحدها را در سازمان مشخص می‌کند و تعیین می‌کند که چگونه بخشی از دانش مشتری، در تعاملات بازاریابی با واحدهای سازمان (تحقیق و توسعه، مهندسی، تولید، فروش و ...) توزیع می‌شود. مرزهای دانش مشتری سازمانی، تشابهی با مرزهای واحدهای مسئول ساخت و توسعه‌ی ارتباطات بازار ندارد (روهمر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲).

### ۳- اهمیت و ضرورت مدیریت دانش مشتری

در عصر اقتصاد دانش‌محور، خلق، توزیع و کاربرد دانش، به عنوان عامل اصلی رشد و توسعه‌ی سازمان بوده لذا دانش و مدیریت آن برای هرگونه تلاشی در جهت موفقیت حیاتی و ضروری است (آجیراپنگپان و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). لون کارویک و یوهیک<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) معتقدند: «طبیعی است که اهمیت مدیریت دانش به طور روزافزون در حال افزایش باشد. نه تنها به این علت که تعداد زیادی از سازمان‌ها در کشورهای پیشرفته در حال تبدیل به سازمان‌های دانش‌بنیان هستند بلکه هم‌چنین به این علت

<sup>5</sup>. conceptual information

<sup>6</sup>. insights

<sup>7</sup>. Homburg & Pflesser

<sup>8</sup>. Krohmer et al

<sup>9</sup>. Aujirapongpan et al

<sup>10</sup>. Luncarevic

که کل تمدن انسانی در فرآیند انتقال به جامعه‌ی دانش‌محور است- جامعه‌ای که پیشرفتش به حد اعلی به کارآیی مدیریت دانش بستگی دارد» (ربیعی و معالی، ۱۳۹۱).

اهمیت مدیریت دانش با توجه به نقش مؤثری که در موفقیت کسب‌وکارها ایفا می‌کند، افزایش یافته است. مدیریت دانش مشتری به عنوان یکی از اساسی‌ترین عوامل موفقیت سازمان به حساب می‌آید (داونپورت و والپل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱)؛ چرا که در شرایط محیطی متلاطم حاکم بر سازمان‌ها و شدت یافتن روندهای رقابتی، دست یافتن به مزیت‌های نوین راهبردی و ایجاد شایستگی‌های ممتاز و متمایز، شرط اصلی سبقت گرفتن از رقیبان است و این مهم، خود بیش از هر چیز، در گرو کیفیت دانش مشتری و سرمایه‌های نخبگی سازمان‌هاست. به زعم شماری از محققین، دانش، منشأ مزیت‌های راهبردی در سازمان-های امروزی است. دانش به عنوان ثروت جدید سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود که می‌توان توسط آن به عملکردهای ممتاز تجاری و مزیت‌های رقابتی دست یافت (آل‌علوی و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷: ۲۲).

سازمان‌ها به منظور افزایش شایستگی‌ها و توانمندی‌های کارکنان دانشی، بر توسعه‌ی کاربردهای مدیریت دانش مشتری تمرکز می‌نمایند. این کار در واقع سرمایه‌گذاری در زمینه‌ی نیروی انسانی به حساب می‌آید (ادوینسون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷). لذا لازم است که مدیریت دانش مشتری با ترکیب تلاش‌های سازمانی که در راستای ایجاد نوآوری، به روزرسانی فناوری اطلاعات و توسعه‌ی دانش انجام می‌شوند، امکان دست‌یابی به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها را در راستای ارتقای رقابت‌پذیری سازمان فراهم می‌آورد. 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 (کارنیرو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۰).

علاقه‌ی سازمان‌ها نسبت به کاربرد مدیریت دانش مشتری به چند دلیل حائز اهمیت است: نخست این که استفاده از مدیریت دانش مشتری، منافع اثبات شده‌ای به همراه دارد و ۸۰ درصد از بزرگ‌ترین سازمان‌ها از آن استفاده می‌کنند. هم‌چنین شایستگی‌های محوری بر اساس چگونگی مدیریت دانش سازمان‌ها ایجاد می‌شوند و به مهارت و تجربه‌ی 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 (مانویل و فوت<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۴). هم‌چنین تغییرات ایجاد شده در محیط کسب‌وکار بر اهمیت درک دانش و چگونگی تفکر، یادگیری و استفاده‌ی افراد از دانش در سازمان‌ها، بسیار اثرگذار بوده است (براون و دوگاید<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۸). و دیگر این که سازمان‌های دانشی می‌توانند منابع و دارایی‌های سنتی خود را با روش‌های جدید و به گونه‌ای ترکیب نمایند که منجر به ارائه‌ی ارزش برتری به مشتریان گردد (تیبسی<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۶).

#### ۴- اهداف مدیریت دانش مشتری

با توجه به آنچه در باب اهداف مدیریت دانش گفته شد، در سازمان‌های هزاره سوم اجرای مدیریت دانش ضروری بوده و سازمان‌ها باید با برنامه‌ریزی برای اجرای آن اقدام کنند. موفقیت سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چطور به طور مؤثر سازمان می‌تواند دانش را در بین کارکنان سطوح مختلف جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی کند (مافورد و لیکوئنان<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۴). بنا به گفته‌ی مدیر عامل شرکت زیمنس<sup>۱۹</sup> بین ۶۰ تا ۸۰ درصد ارزش افزوده‌ای که این شرکت تولید می-

<sup>11</sup>. Davenport & Volpel

<sup>12</sup>. Al-Alawi

<sup>13</sup>. Edvinsson

<sup>14</sup>. Carneiro

<sup>15</sup>. Manville & Foote

<sup>16</sup>. Brown & Duguide

<sup>17</sup>. Teece

<sup>18</sup>. Mumford & Licuanan

<sup>19</sup>. Siemens

کند، مستقیماً به دانش وابسته است (داونپورت و پرابست<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۷). در این راستا، مدیریت دانش مشتری با هدف خلق ارزش در سازمان‌ها از طریق تبدیل سرمایه‌های فکری به بخشی از دارایی سازمانی، ایجاد شده است (آلی<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۸). هدف مدیریت دانش مشتری، شناسایی و به‌کارگیری دانش جمعی در سازمان جهت افزایش قدرت رقابتی آن سازمان است. در حقیقت، عملکرد کلی سازمان به میزان توانایی مدیران آن در بسیج منابع دانش افراد و گروه‌ها و تبدیل این منابع به اقدامات ارزش‌آفرین وابسته است (وان کراگ<sup>۲۲</sup>، ۱۹۹۸). مزیت رقابتی برای سازمان هنگامی حاصل می‌شود که سازمان، علاوه بر دانش صریح، به دانش ضمنی موجود در درون خود بها دهد و تدابیری به کار بندد تا افراد دانش خود را با دیگران در میان بگذارند و آن را توسعه دهند. مدیریت دانش در سازمان، منابع و توانمندی‌های دانشی سازمان را مهار می‌کند تا سازمان بتواند به یادگیری و انطباق با محیط‌های متغیر بپردازد. مدیریت دانش بهترین راه‌حل‌ها را برای پرورش، گسترش و بهره‌برداری از دانش فردی و تبدیل آن به دانش سازمانی فراهم می‌کند؛ هم‌چنین به افراد کمک می‌کند تا این دانش سازمانی را به اشتراک بگذارند و به‌گونه‌ای به کار گیرند که به بهبود عملکرد سازمانی بینجامد (محمدنظیر و همکاران، ۲۰۰۵). هم‌چنین مدیریت دانش مشتری با ارائه‌ی ابزارهایی به منظور مدیریت چالش‌ها و مسائل، 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 (کرن و همکاران<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۹).

مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری هر دو بر این تکیه دارند که منابعی برای حمایت از فرآیندهای تجاری یک شرکت بیابند. مدیریت ارتباط با مشتری به مشتریان حال و آینده به عنوان عامل موفقیت شرکت مینگرد، در حالی که مدیریت دانش میزان دانش در دسترس برای شرکت‌ها را عامل موفقیت می‌داند. از این رو تلفیق دو نظریه‌ی مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری، راهکار مناسبی برای کسب دانش از مشتری و ارائه‌ی بهترین و مناسب‌ترین دانش به او می‌باشد. در واقع مدیریت دانش به عنوان یک ابزار حمایتی دانش مشتری استفاده می‌شود تا هم دانش مورد نیاز مشتری را فراهم آورد و هم دسترسی او به این دانش را تسهیل کند. از طرف دیگر مدیریت دانش مشتری سعی می‌کند که از دانش نزد مشتری مطلع شود. مدیریت دانش مشتری با انباشتن دانش، تسهیل در دسترسی به دانش، فرهنگ‌های دانش و سرمایه‌های دانش سعی می‌کند تا به بهترین شیوه از این دانش استفاده نماید (بهرامی و نظافتی، ۱۳۹۳).

در مجموع، مدیریت دانش مشتری با اهداف متعددی در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. مدیریت دانش مشتری می‌تواند به عنوان روشی برای بهبود عملکرد (باسی<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۷)، افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری سازمان، کاهش هزینه‌های تحقیقات و تأخیرهای موجود، بهبود فرآیند گردآوری، تسهیم و استفاده از اطلاعات به شکل اثربخش در راستای تصمیم‌گیری بهتر، یادگیری بهترین روش انجام کار و ایجاد نوآوری در سازمان (هیبارد و کاریلو، ۲۰۰۶) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

#### ۵- فرآیند مدیریت دانش مشتری

به طور کلی، با توجه به ادبیات بازاریابی، فرآیند مدیریت دانش مشتری به شرح زیر است:

#### ۵-۱- کسب دانش درباره مشتری

<sup>20</sup>. Davenport & Probst

<sup>21</sup>. Allee

<sup>22</sup>. Van Krogh

<sup>23</sup>. Curren et al

<sup>24</sup>. Bassi

دانش درباره‌ی مشتری، نوعی از دانش است که به سازمان کمک می‌کند مشتریانش را بشناسد و بر آن‌ها به طور مؤثری هدف‌گذاری کند. سه نوع درباره‌ی مشتری وجود دارد: جمعیت‌شناختی، روان‌شناختی و رفتاری (بوز و سوگاماران<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۳). دانشی مبتنی بر هدف که یک سازمان برای مشتریانش فراهم کرده یا دانش به اشتراک گذاشته شده در بین مشتریان که کمک خواهد کرد تا مشتریان تصمیمات خرید بهتری بگیرند یا از خدمات و محصولات سفارش شده توسط سازمان استفاده‌ی بهتری کنند. از این‌رو، دانش درباره‌ی مشتری نوعی از دانش (هم‌چنین داده یا اطلاعاتی که می‌تواند تحلیل، تفسیر و سرانجام تبدیل به دانش می‌شوند) که سازمان برای شناخت بهتر مشتریان هدفش به دست می‌آورد (زنجان و همکاران، ۲۰۰۸). بدین ترتیب، کسب دانش درباره‌ی مشتری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مشتریان خود را بهتر بشناسد و آنان را بهتر هدف‌گیری کنند (دیسوزا و آوازو<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۵).

مزیت مهمی که دانش درباره‌ی مشتری فراهم می‌آورد، تسهیل فرآیند طبقه‌بندی بازار است. این دانش منجر به توسعه‌ی روابط بین سازمان مورد نظر و مشتری می‌گردد (ایگزو و والتون<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۵). دانش مشتری از طریق منابع متعددی قابل حصول است. به عنوان نمونه، ممکن است دانش مشتری به طور غیرمستقیم از مشاوران/مؤسسات تحقیقاتی بازار و یا به طور مستقیم توسط مشتریان از طریق تعاملات رودرو، مکالمات تلفنی و غیره کسب شود. محققین براین باورند که کسب دانش درباره‌ی مشتری از طریق تعاملات به نسبت مقرون به صرفه‌تر است. در واقع این دانش مبادله‌ای، دلایل پشت پرده‌ی تصمیمات مشتریان را روشن می‌سازد. تعاملات، راهی است که کشف فرصت‌های جدید و شناسایی ابزارها و روش‌هایی برای خلق ارزش برتر برای مشتری را فراهم می‌کند. البته پیچیدگی‌هایی در کسب دانش به این طریق وجود دارد به ویژه هنگامی که روابط در آن سوی مرزهای جغرافیایی باشد (سالوجاروی و ساینیو<sup>۲۸</sup>، ۲۰۱۰).

#### ۵-۲- کسب دانش از مشتری

دانش از مشتری، ایده‌ها، فکرها و اطلاعاتی است که سازمان‌ها با توجه به ترجیحات، تجربیات و توصیه‌های مشتریان دریافت می‌کنند (دیسوزا و آوازو، ۲۰۰۵). به دانش بازخورد شده یا تشکیل شده از مشتریان بر می‌گردد، که سازمان را در بهبود خدمات یا طراحی محصولات جدید کمک می‌کند (دیسوزا و آوازو، ۲۰۰۵) و روش‌های ارتباط با مشتری را بهبود می‌بخشد (گارسیا-ماریلو و انابی<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۲) تا بهتر نیازهای مشتری را مورد خطاب قرار دهند (دیسوزا و آوازو، ۲۰۰۵). محققین براین باورند که شرکت‌هایی که به نسبت رقبای‌شان عملکرد بهتری داشته‌اند، از روش‌ها و رفتارهای متعددی جهت کسب دانش از مشتری استفاده کرده‌اند. دانش مشتری به سرعت می‌تواند منسوخ شود و از مد بیفتد و همین موضوع سازمان‌ها را ترغیب ساخته که با کسب دانش از مشتریان از طریق کانال‌ها و بازارهای چندگانه، با سرعت بیشتری به نیازهای مشتری پاسخ دهند. این مسأله، نیازمند تکرار فرآیندهای مدونی جهت کسب دانش مشتری می‌باشد، کسب دانش مشتری باید به طور ویژه مورد توجه قرار گیرد؛ چرا که تعیین‌کننده کیفیت دانش است (داونپورت و همکاران<sup>۳۰</sup>، ۲۰۰۱).

#### ۵-۳- انتقال دانش به مشتری

25. Bose & Sugumaran

26. Desouza & Awazu

27. Xu & Walton

28. Salojarvi & Sainio

29. Garcia-Murillo & Annabi

30. Davenport

بعد از کسب دانش مشتری (دانش درباره‌ی مشتری و دانش از مشتری)، می‌توان آن را در فرآیندهای خلق ارزش به کار گرفت و در سراسر بخش‌ها و واحدهای سازمان، انتقال و گسترش داد. انتقال دانش به مشتری به معنی ارائه‌ی اطلاعات و دانشی است که فرآیند تصمیم‌گیری خرید را تسهیل نموده (گارسیا- ماریلو و انابی، ۲۰۰۲) و سبب بهبود تجربیات مشتریان در استفاده از محصول و خدمات می‌شود (دیسوزا و آوازو، ۲۰۰۵). در سازمان‌ها به منظور جلوگیری از رقابت‌های درونی و ارائه‌ی خدمات متناقص به مشتری و مدیریت بهتر روابط مشتری این نکته حائز اهمیت است که شرکت بدانند چه کسی در حال انجام چه خدمتی به مشتریان است و ارزش به دست آمده از این تعامل چه بوده است (سود و زیان). بنابراین، ارتباطات درون سازمانی و ارتباط مشتری با کارکنان در انتقال دانش، تأثیرات به القوهای بر عملکرد سازمان خواهد داشت (سالوجاروی و ساینیو، ۲۰۱۰). دانشی که توسط شرکت شناسایی و جمع‌آوری شده باید به وضوح بیان شود و حتی به مشتریان ارائه گردد. ارائه خدمت محصول به مشتری تنها باید هم‌چون تلاشی خالصانه و واقعی جهت کمک به فرآیند تصمیم‌گیری مشتری باشد نه لزوماً به دلیل اجبار جهت فروش. مدیران باید خود را در کفش‌های مشتری فرض کنند و از درونیات آن‌ها الهام بگیرند تا این که فقط به ظاهر بیرونی مشتری توجه کنند و در این حالت است که با انتقال و انتشار دانش مشتریان قادر خواهند بود برای سازمان منفعت حاصل کنند (سوفیانتی و همکاران<sup>۳۱</sup>، ۲۰۱۰).

#### ۵-۴- کاربرد دانش مشتری

مزایای فرآیند مدیریت دانش مشتری، در آخرین مرحله یعنی استفاده از دانش مشتری است که به منظور پرورش خلق ارزش مشتری، بهبود روابط مشتری و ارزیابی ارزش کلی مشتری برای سازمان به کار گرفته می‌شود. بعد از این که دانش کسب شد و انتشار یافت، باید در پایگاه دانش شرکت یکپارچه شده و طبیعتاً به منظور به کارگیری آن، پیکربندی مجدد گردد. دانش کسب شده به منظور درکی جامع‌تر از نیازهای مشتری نیازهای فعلی و آتی، بهبود کیفیت محصولات یا ارائه‌ی خدمات، توسعه‌ی قراردادهای بلندمدت و کاهش هزینه‌های تولید محصول به کار گرفته می‌شود (سالوجاروی و همکاران، ۲۰۱۰). در واقع در این مرحله، سازمان درکی واضح از نیازهای مشتری را پس از تبادل دانش به دست می‌آورد و مشتری نیز نوع اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری نیاز دارد را، به درستی تشخیص می‌دهد و تقاضاها و ترجیحاتش را به سوی آنچه برایش قابل حصول‌تر است تغییر می‌دهد. ممکن است برای سازمان این نکته مفید واقع شود که بین خواسته‌های واقعی و متغیر مشتری تمایز قائل شود و این تفاوت‌ها را تشخیص دهد (سوفیانتی و همکاران، ۲۰۱۰).

#### ۶- حیطه‌های کاربردی دانش مشتری

بازاریابی مبتنی بر دانش که از ابزارهای مناسب استخراج داده و چارچوب‌های مدیریتی استفاده می‌کند، کمک می‌کند تا دانش نهفته در پایگاه‌های داده، مورد استفاده قرار گیرد. سه حیطه‌ی اصلی کاربردی برای استخراج داده و بازاریابی مبتنی بر دانش وجود دارد:

##### الف) شناسایی مشخصات مشتریان

از دانش‌های مفید در مورد مشتری، شناسایی مشخصات اوست که در تصمیم‌گیری‌های مهم بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مشخصات مشتری، الگویی از رفتار مشتری است که با بهره‌گیری از آن بازاریاب بهترین استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها برای ملاقات با نیازهای مشتری را تصمیم‌گیری می‌کند. یک بازاریاب حین یادگیری مشخصات مشتریان هم‌چنین علاقه‌مند است جزئیات جمعیت‌شناختی مشتریان را به عنوان یکی از مشخصه‌های معامله، بداند. وظایف داده‌کاوی مورد استفاده برای

<sup>31</sup>. Sofianti et al

- این منظور، دسته‌بندی، گروه‌بندی شباهت و نمایه‌سازی هستند (هسو و نوبلاک<sup>۳۲</sup>، ۱۹۹۶). فهرستی از مشخصه‌های معامله که به بازاریاب برای ایجاد یک پروفایل مفید از مشتری کمک می‌کند، عبارتند از:
- ۱- **میزان خرید:** اغلب مشتری برای خرید محصولات مورد نیاز خود به سازمان شما می‌آید؟ با دانستن این مطلب بازاریاب می‌تواند مشتریان وفادار این فروشگاه را برای تبلیغ، مورد هدف قرار دهد.
  - ۲- **حجم خرید:** مشتری در یک خرید عادی از سازمان مورد نظر چقدر خرید می‌کند؟ این اطلاعات کمک می‌کند تا بازاریاب منابع تبلیغاتی مناسب را به مشتری که بیشتر خرج می‌کند، اختصاص دهد.
  - ۳- **تأخیر در خرید:** از آخرین تاریخ و زمان مراجعه مشتری چه مدتی سپری شده است؟ با پاسخ به این سؤال بازاریاب می‌تواند دلایل عدم مراجعه یک مشتری یا گروهی از مشتریان وفادار فروشگاه، به آن را بیابد و روش‌های مناسبی را برای جذب دوباره‌ی آن‌ها به کار بندد. در بیشتر موارد ممکن است دلیل این امر از دست دادن مشتری و مراجعه‌ی او به سازمان دیگری باشد.
  - ۴- **شناسایی و تمایز گروه‌های مشتریان:** با بررسی رفتار و عملکرد مشتریان می‌توان ویژگی‌های آن‌ها را شناخته و افراد با ویژگی‌های مشابه را در گروه‌هایی قرار داد. به عنوان نمونه، یک بازاریاب موفق، با بررسی مشتری که به تازگی خانه خریده است به او پیشنهاد معامله‌ی مبلمان منزل را می‌دهد. احتمال پاسخ مشتری در این گونه موارد به مراتب بیشتر از دادن پیام به یک مشتری عادی است.
  - ۵- **محاسبه‌ی طول عمر مشتری:** با داشتن پروفایل (مشخصات) مشتری حاصل از داده‌کاوی و سیستم‌های استخراج دانش بسیاری از فعالیت‌های بازاریابی مانند: محاسبه‌ی طول عمر مشتری، آینده‌نگری و بررسی موفقیت یا شکست برنامه‌های بازاریابی بهبود یافته است. طول عمر مشتری درک وقایع خارجی مانند تغییر مراحل زندگی مشتری یا سن اوست، که با شناخت مشخصات مشتری همراه فعالیت‌های تبلیغاتی حاصل می‌شود. بازاریاب با در نظر گرفتن طول عمر مشتری می‌تواند در بسیاری از هزینه‌ها صرفه‌جویی کند.
  - ۶- **آینده‌نگری:** پروفایل مشتری به‌ویژه الگوهای خرید او به بازاریاب سرنخ‌هایی برای شناسایی مشتریان بالقوه می‌دهد. به عنوان نمونه، نتایج داده‌کاوی نشان داده است که ۹۰ درصد از مشتریان اسباب بازی گروه سنی ۵-۳ سال ظرف مدت شش ماه آینده به دنبال خرید دوچرخه خواهند بود. با این دانش یک بازاریاب می‌تواند مشتریان بالقوه‌ی دوچرخه کودک را شناسایی کرده و پیام‌های مناسبی برای‌شان بفرستد و این یعنی داشتن یک چشم‌انداز مناسب.
  - ۷- **بررسی موفقیت یا شکست برنامه‌های بازاریابی:** پایگاه داده‌های مشتریان، اطلاعات دقیقی از نتایج حاصل از برنامه‌های بازاریابی را ارائه می‌دهد. بازاریاب می‌تواند از الگوهای خرید کشف شده از پایگاه داده‌ها و برنامه‌های بازاریابی برای اندازه‌گیری اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدت برنامه‌ها، استفاده کند (جمشیدیان و حدادیان، ۱۳۸۷).

#### ب) تجزیه و تحلیل انحراف

دانش انحراف از نرمال برای یک بازاریاب بسیار مهم است. انحراف می‌تواند ناشی از یک اتفاق غیرمعمول (تقلب) یا یک تغییر باشد. ابزارهای داده‌کاوی مثل شبکه‌های عصبی، روش‌های قدرتمندی برای تشخیص و طبقه‌بندی انحرافات ارائه می‌دهد. به عنوان مثال، خرید بیش از حد از کارت‌های اعتباری می‌تواند یک رفتار غیرمعمول (تقلب) را نشان دهد یا واقعاً مشتری چنین خریدهایی را داشته باشد (تغییر). هنگامی که یک انحراف به عنوان تقلب کشف شد، بازاریاب اقدامات اصلاحی برای جلوگیری از تقلب را آغاز می‌کند؛ و اگر یک انحراف به عنوان تغییر کشف شد، جمع‌آوری اطلاعات بیشتر ضروری است. مثالی از تغییر می‌تواند شروع کار جدید توسط مشتری یا خرید خانه باشد. در این گونه موارد لازم است که بازاریاب دانش خود را درباره‌ی مشتری به روز کند.

<sup>32</sup>. Hsu & Knoblock



## ج) تجزیه و تحلیل روندها

روند الگوهایی است که در طی یک دوره از زمان باقی می‌ماند. روند می‌تواند در کوتاه‌مدت باشد مانند: افزایش فوری فروش و کاهش میزان آن در یک کمپین تبلیغاتی. و یا در بلندمدت باشد مانند: فروش یکسان محصول در چند سال متوالی. ابزارهای داده‌کاوی مانند تصویری کردن در شناخت روندهای ظریف و حتی پنهان در پایگاه داده‌ها، که در اکثر موارد با ابزارهای تجزیه و تحلیل سنتی مانند بخش‌بندی از دست رفته است؛ کمک می‌کند. روند در تصمیم‌گیری‌های بازاریابی، برای ارزیابی برنامه‌های بازاریابی و یا پیش‌بینی فروش آینده می‌تواند استفاده شود:

۱. **ارزیابی عملکرد محصولات یا برنامه‌های بازاریابی:** پایگاه داده‌های مشتریان اطلاعات دقیق معاملات را ضبط می‌کند. لذا بازاریابان می‌توانند از ابزار تصویری کردن برای شناسایی افزایش روند فروش، که اصطلاحاً ارتقاء فروش گویند، استفاده می‌کنند. داده‌کاوی و روش‌های آماری به دقت عملکرد برنامه‌های بازاریابی را اندازه‌گیری می‌کند.

۲. **پیش‌بینی فروش آینده:** یکی از کاربردهای محبوب روند، پیش‌بینی فروش آینده است. بازاریابان علاقه دارند بدانند چگونه برنامه‌های بازاریابی فروش در آینده، محصولات‌شان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. داده‌کاوی به این امکان را فراهم می‌آورد، که روابط ظریف مانند نقطه اوج خرید و فروش یک محصول همراه با تغییراتی در مشخصات خاص گروهی از مشتریان کشف شود. تمرکز تأکیدات اخیر در مدیریت ارتباط با مشتری، روی خود مشتری است و چهار مرحله‌ی اصلی دارد (پیاتسکی - شاپیرو و متیوس، ۱۹۹۲):

- شناسایی صحیح مشتریان؛

- شناسایی وجه تمایز آن‌ها؛

- تعامل با مشتریان موجود و یادگیری از آن‌ها؛

- سفارشی کردن محصول یا خدمات با توجه به نیازهای فردی مشتریان.

در این صورت با مشتریان خود روابط بهتری خواهید داشت. تلاش‌های اخیر در مدیریت ارتباط با مشتری روی ارتباط و تعامل با مشتری متمرکز شده است ولی دانش ناکافی در مورد مشتریان و فقدان یک سیستم جامع مدیریت دانش مانع از ادامه‌ی تلاش‌های سازمان به ویژه عملکردهای بازاریابی برای مدیریت رباط با مشتریان‌شان می‌شود (خسروی و رشیدی، ۱۳۹۳: ۱۰-۱۳).

## ۷- بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت دانش، رویکرد سازمان‌یافته خلق، دریافت، سازمان‌دهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌ها در سازمان‌هاست و به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری بیشتر، افزایش سود، نوآوری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب-وکار، کاهش هزینه، سهم بازار بیشتر و بهبود انگیزه‌ی کارکنان کمک می‌کند و دانش بازاریابی در برگیرنده‌ی دانش مشتریان در ارتباط با نیازها، تقاضاها، عوامل مؤثر بر وفاداری و رضایت آن‌ها، دانش درباره‌ی شناسایی رقبا و استراتژی‌ها و طرح‌های‌شان و نیز تشخیص نقاط ضعف و قوت و استراتژی‌های بازاریابی شرکت است.

برای اثربخشی استراتژی بازاریابی مشتری‌محور، دانش حاصل شده باید به روشی سیستماتیک مدیریت شود. تصمیم‌های بازاریابی اعم از توسعه‌ی کانال‌های توزیع و رسانه‌های تبلیغاتی مبتنی بر رویکردهای سنتی تقسیم بازار، منجر به افزایش هزینه و نرخ پاسخ‌گیری ضعیف می‌شود (یانگ، ۱۳۹۱). به عبارت دیگر، تصمیمات بازاریابی، مانند: تبلیغات، انتخاب کانال ارتباطی و رسانه‌های تبلیغاتی مناسب، اگر بر اساس روش‌های سنتی مثل: بخش‌بندی بازار و تقسیم مشتریان به گروه‌های همگن و انجام تحقیقات در بازار توسط بازاریابان، به کاهش نرخ پاسخ، کاهش سرعت و افزایش هزینه‌ها منجر می‌شود و این کار برای مشتریان امروز که سلیقه‌ها و ترجیحات متنوعی دارند، امکان‌پذیر نبوده و نیاز به توسعه‌ی استراتژی‌های

بازاریابی دارد. در واقع هر مشتری باید با توجه به نیازهای فردی و منحصر به فرد خود مورد هدف قرار گیرد (ینچری، ۱۳۹۳).

در نتیجه استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر پایگاه داده‌های در دسترس که حاوی مقدار زیادی اطلاعات از معاملات و پروفایل مشتریان است، محبوب شده و در بسیاری از سازمان‌ها، پایگاه داده‌های عظیم ساخته شدند تا اطلاعات مشتریان و معاملات خود را جمع‌آوری کنند. البته تجزیه و تحلیل این پایگاه داده‌های عظیم از توانایی فرد خارج است و با توجه به عدم وجود ابزار و تکنیک‌های مناسب برای این کار، گنجینه‌ی ارزشمند اطلاعات مشتری و الگوهای خریدشان پنهان و غیر قابل استفاده خواهد ماند. بازاریابی مبتنی بر دانش، که با استفاده از ابزارهای مناسب داده کاوی و تکنیک‌های مدیریت دانش انجام می‌شود، این نیاز را برطرف کرده و کمک می‌کند دانش پنهان در پایگاه داده‌ها آشکار شود (بیگوس<sup>۳۳</sup>، ۱۹۹۶).

به طور کلی، مدیریت دانش مشتری نقش مهمی در شناسایی مزیت‌های رقابتی و موقعیت هر سازمان در میان رقبا پیش ایفا می‌کند (چونگ<sup>۳۴</sup>، ۲۰۱۱). مزیت رقابتی که با نوآوری در محصول و ایجاد برند تجاری حاصل می‌شود، در قرن بیست و یکم که سازمان‌ها با فعل و انفعالات بیشتری مواجه هستند، ایجاد مزیت رقابتی به وسیله جمع‌آوری اطلاعات از مشتری به دست می‌آید. این رویکرد جدید، با توجه به تقاضاهای در حال افزایش مشتریان، رقابت جهانی و رشد اقتصاد و صنعت، بیشتر اهمیت می‌یابد. دانش مشتری، به عنوان ابزار رقابتی، توسط محققین درک شده است (کانتو<sup>۳۵</sup>، ۲۰۱۱). از سایر کاربردهای مهم سرمایه‌ی دانشی مشتری، می‌توان به: توسعه و پرورش ایده‌ها و محصولات جدید برای هر مشتری، کاهش زمان حل مسأله‌ی مشتریان، تصویر ذهنی مناسب مشتریان از شرکت، شناخت از بازارهای هدف و نوع مشتریان، دارا بودن بیشترین مشتریان وفادار نسبت به رقبا در صنعت، کاهش مستمر شکایات مشتریان، توانایی ایجاد اعتماد در مشتریان، تعداد مشتریان، برند تجاری<sup>۳۶</sup> خوشنام در صنعت، دارا بودن مشتریان معتبر، عملیات بازاریابی مؤثر و غیره اشاره کرد (کمپیل و رحمان<sup>۳۷</sup>، ۲۰۱۰).

#### ۸- منابع

۱. بهرامی، ج و نطافتی، ن. (۱۳۹۳). چارچوبی برای انتخاب ابزارهای مدیریت دانش مشتری در مدیریت ارتباط با مشتری (مطالعه موردی: بانک کشاورزی)، مندرج در مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین‌المللی، مرکز همایش‌های بین‌المللی شهید بهشتی، تهران.
۲. خسروی، ا و رشیدی، آ. (۱۳۹۳). بازاریابی مبتنی بر مدیریت دانش: با نگاه داده کاوی، مندرج در مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین‌المللی، مرکز همایش‌های بین‌المللی شهید بهشتی، تهران.
۳. ربیعی، ع و معالی، م. (۱۳۹۱). مدیریت دانش از مفاهیم تا رویکردها، تهران: انتشارات تیس، چاپ اول.
۴. رحیم‌نیا، ف و حدادیان، ع.ر. (۱۳۹۳). مدیریت دانش بازاریابی، مشهد، نشر مرن‌دیز، چاپ اول.
۵. یانگ، ر. (۱۳۹۱). راهنمای ابزارها و قنون مدیریت دانش، ترجمه علی حسین کشاورزی، تهران: انتشارات سمت.
۶. ینچری، ی. (۱۳۹۳). استراتژی‌های بازاریابی مشتری‌مدار، ترجمه هادی معیری‌فرد و الهام کیان‌مهر، تهران: انتشارات بازاریابی، چاپ اول.

7. Al-Alawi, A.I., Al-Marzoogi, N.Y., & Mohammad, Y.F. (2007). Organizational Culture & Knowledge Sharing: Critical Success Factors, Journal of Knowledge Management, 2, 22-42.

8. Allee, V. (2008). The Knowledge Evolution, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.

<sup>33</sup>. Bigus

<sup>34</sup>. Chung

<sup>35</sup>. Kunttu

<sup>36</sup>. Brand

<sup>37</sup>. Campbell & Rahman

9. Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A., & Cooperat, P. (2010). Indicators of Knowledge Management Capability for KM Effectiveness. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 40, 183-203.
10. Bassi, L.J. (2007). Harnessing the power of intellectual capital, *Training & Development*, 51(12), 25-30.
11. Bigus, J.P. (1996). *Data Mining with Neural Networks: Solving Business Problems- From Application Development to Decision Support*, McGraw-Hill, New York.
12. Bose, R., & Sugumaran, V. (2003). Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management. *Knowledge and process Management*; 10(1), 3-17.
13. Brown, J., & Duguid, P. (2008). Balancing act: how to capture knowledge without killing it, *Harvard Business Review*, 78 (3), 73-80.
14. Campbell, D., & Rahman, A. (2010). A longitudinal examination of intellectual capital reporting in Marks & Spencer annual reports, 1978–2008. *The British Accounting Review*, Vol.42, pp.56–70.
15. Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness?, *Journal of Knowledge Management*, 4, 287-298.
16. Chung, W. (2011), A knowledge-based system estimating customer prospect value, *Journal of Knowledge-Based Systems*, 24(8), 1181-1186.
17. Curren, M.T., Folkes, V.S., & Steckel, J.H. (2009). Explanations for successful and unsuccessful marketing decisions: the decision maker's perspective, *Journal of Marketing*, 56 (2), 18-31.
18. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory & Practice*; Butterworth- Heinemann, Jun 16, 2005 - Business & Economics.
19. Davenport, T., Harris, J., & Kohil, A. (2001). How do they know their customers so well?, *MIT Sloan management review*, winter.
20. Davenport, T.H., & Volpel, S. (2001). The rise of knowledge towards attention management, *Journal of Knowledge Management*, 5 (3), 12-22.
21. Desouza, K.C., & Awazu, Y. (2005), Maintaining knowledge management systems: a strategic imperative, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 56 (7), 765-778.
22. Edvinsson, L. (2007). Developing intellectual capital at Skandia, *Long Range Planning*, 30 (3), 366-373.
23. Garcia-Murillo, M., & Annabi, H. (2002), Customer knowledge management, *J. Opera. Res. Soc.*, 53(8), 875-884.
24. Hibbard, J., & Carrillo, K.M. (2006). Knowledge revolution, *Information Week Journal*, 5 (663), 49-54.
25. Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple- Layer Model of Market- Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449- 462.
26. Hsu, C., & Knoblock, C.A. (1996). Using inductive learning to generate rules for semantic query optimization, in: U.M. Fayyad, G. Piatetsky-Shapiro, P. Smyth, R. Uthurusamy Zed's., *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining*, MIT Press, Massachusetts Chap. 17.
27. Kridan, A.B., & Goulding, J.S. (2006). A case study on Knowledge Management implementation in banking sector, *The journal of information and knowledge management systems*, 36 (2), 211.222.
28. Krohmer, H., Homburg, C., & Workman, J.P. (2002). Should marketing be cross functional? Conceptual development and international empirical evidence, *Journal of Business Research*, 55, 451, 465.
29. Kunttu, A. (2011). Customer knowledge management in customer service, case Elomatic Oy. BACHELOR'S THESIS, Lappeenranta University of Technology, School of Business, International Marketing.
30. Manville, B., & Foote, N. (2004). 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).
31. Mohammad Nazir, A.S., Nor Hidayati, Z., Nazmona, M.A., & Mohd Zaidi, A.R. (2005). Preliminary Study: Knowledge Management Practice in Small Medium Software Companies, *International Journal of Knowledge Management Practice*, 6(1), 1-9.
32. Mumford, M.D., & Licuanan, B. (2004). Leading for Innovation: Conclusions, Issues & Directions, *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 163-171.
33. Piatetsky-Shapiro, G., & Matheus, C.G. (1992). Knowledge discovery workbench for exploring business databases, *International Journal of Intelligent Systems*, 7, 675–686.

34. Salojarvi, H., & Sainio, L. (2010). Customer knowledge processing and key account performance: European business review, 20 (3), 339-350.
35. Sofianti, T.D., Suryadi, K., Govindaraju, R., & Prihartono, B. (2010). Customer knowledge Co-creation process in new product, Development. proceeding of the world congress on Engineering, 1-4.
36. Teece, D.J. (2006). Capturing value from knowledge assets”, California Management Review, 40 (3), 55-79.
37. Von Krogh, G., & Roos, J. (1995). A Perspective on Knowledge, Competence and Strategy. Personnel Review, 24, 56-76.
38. 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.